

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Společenská odpovědnost dodavatelského řetězce

Ing. Renáta Polohová, DiS.

Diplomová práce

2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Renáta Polohová, DiS.**

Osobní číslo: **D14569**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Společenská odpovědnost dodavatelského řetězce**

Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

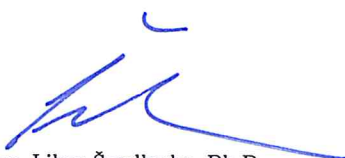
1. Společenská odpovědnost podniků
2. Analýza stávajícího přístupu ke společenské odpovědnosti v rámci vybraného dodavatelského řetězce
3. Návrhy na zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti vybraného dodavatelského řetězce
4. Zhodnocení návrhů

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 5. 2018

Ing. Renáta Polohová, DiS.

Mé poděkování patří doc. Ing. Jaroslavě Hyršlové, PhD., nejen za vedení práce, ale také za cenné podněty a čas, který byla ochotná mi věnovat. Také jí děkuji za vstřícnost při zpracovávání tématu.

Můj dík patří také každému, kdo při každodenní činnosti přemýšlí nad dopady svého jednání, protože novou Zemi v supermarketu nekoupíme a každý malý skutek může získat větší rozměr, když se správně nasměruje.

Děkuji také mé rodině, za jejich podporu a pomoc a vědomí udržitelnosti.

## **ANOTACE**

Práce je věnována společenské odpovědnosti organizací (CSR) a následně je toto téma zasazeno do kontextu dodavatelského řetězce. Na základě rešerše relevantní literatury je praktická část práce věnována analýze přístupů k CSR dvou významných společností automobilového průmyslu. První z nich je koncern Volkswagen, který usiluje o přední pozice v oblasti CSR, a druhou je ŠKODA AUTO a.s., jako přední česká automobilka a zároveň součást koncernu.

V rámci analýzy je pozornost zaměřena na strategii společností v oblasti CSR, řízení její implementace, významné aspekty CSR a komunikaci CSR aktivit. Na základě analýzy jsou formulována doporučení, která jsou zhodnocena.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

společenská odpovědnost, udržitelnost, dodavatelský řetězec, udržitelné řízení dodavatelského řetězce

## **TITLE**

Corporate Social Responsibility in Supply Chain

## **ANNOTATION**

The work focuses on corporate social responsibility (CSR) and further the topic is put into context with sustainable supply chain. The practical part of thesis focuses on analysis of approach of two automobile companies based on research of the relevant literature. The firstly defined company is Volkswagen concern, which aims to be leader in the CSR and the second one is ŠKODA AUTO a.s. that is part of the concern and important Czech company at the same time.

The analysis concentrates on company's strategies in CSR, managing the implementation, significant aspects of CSR and communication of CSR activities. Based on the analysis results the recommendations are formulated and evaluated.

**KEYWORDS**

social responsibility, sustainability, supply chain, sustainable supply chain management

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1    SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ .....	12
1.1    Udržitelný rozvoj .....	12
1.2    Koncepte CSR .....	16
1.2.1    Stakholder .....	17
1.2.2    Implementace CSR.....	18
1.2.3    Píliře CRS – Triple-bottom-line.....	20
1.2.4    Principy CSR.....	24
1.2.5    Globální iniciativy pro CSR.....	26
1.3    Dodavatelský řetězec .....	26
1.3.1    Udržitelné řízení dodavatelského řetězce.....	28
1.3.2    Výzvy v řízení udržitelného dodavatelského řetězce .....	29
1.4    Standardy CSR a výkaznictví udržitelného rozvoje.....	31
1.5    Vykazování udržitelného rozvoje dle GRI.....	33
1.5.1    Ekonomické informace uveřejňované podle GRI .....	35
1.5.2    Environmentální informace uveřejňované podle GRI.....	35
1.5.3    Informace o sociálních aspektech zveřejňovaných podle GRI .....	36
1.6    Shrnutí.....	36
2    ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PŘÍSTUPU KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V RÁMCI VYBRANÉHO DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE .....	38
2.1    Přístup koncernu Volkswagen k CSR .....	38
2.1.1    Představení koncernu Volkswagen .....	39
2.1.2    Strategie a politika v oblasti CSR .....	41
2.1.3    Způsob řízení implementace strategie.....	43
2.1.4    Vykazované aspekty podle GRI.....	45
2.1.5    Komunikace CSR aktivit.....	50
2.2    Přístup Škoda Auto k CSR.....	51
2.2.1    Představení společnosti Škoda Auto. ....	51
2.2.2    Strategie a politika v oblasti CSR .....	53
2.2.3    Způsob řízení implementace strategie.....	57
2.2.4    Vykazované aspekty podle GRI.....	58
2.2.5    Komunikace CSR aktivit.....	61



2.3	Srovnání přístupů s důrazem na dodavatelský řetězec.....	62
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VYBRANÉHO DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE .....	70
3.1	Plnění principů CSR v souladu s normou ČSN ISO 26000 .....	70
3.2	Návrhy k oblasti komunikace aspektů CSR.....	73
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	76
	ZÁVĚR .....	78
	POUŽITÁ LITERATURA.....	78
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	86
	SEZNAM ZKRATEK.....	87

# ÚVOD

Dnešní společnost je ve stavu, kdy bohatství a blahobyt nejsou rozděleny rovnoměrně a pokrok se měří primárně ukazatelem růstu, který je založen na zvyšování produkce. Takto vymezená prosperita ztělesňuje také zvýšenou poptávku po přírodních zdrojích, nízkých výrobních nákladech, po produktivitě, inovacích, kreativitě. Vedlejším efektem je často zvyšování schodku rozpočtu (Zadražilová a kol., 2010).

Vzhledem k výše uvedenému přicházejí ke slovu regulační mechanismy, které by měly předcházet hrozícím konfliktům mezi krátkodobým růstem a dlouhodobou udržitelností rozvoje. Je potřeba zaměřit se na formy vládnutí, které by prioritizovaly udržitelný rozvoj a hospodářský rozvoj nad krátkodobé zájmy, a jejichž aplikace by měla skutečný dopad na žádoucí chování klíčových aktérů, tj. vlád, nadnárodních institucí a podniků (Zadražilová et al., 2010).

Očekávání veřejnosti směřují k nadnárodním společnostem, neboť se drží předpokladu, že právě ony mohou díky svým zdrojům a znalostem dopomoci k šetrnějšímu využívání zdrojů, mohou hledat cesty k jejich obnově, zřeknou se neférových praktik v oblasti zaměstnávání, tj. využívání nucené, otrocké anebo dětské práce v celém svém dodavatelském řetězci a pomohou s rozvojem vzdělanosti a podpoří výzkum, na který nestačí pouhé veřejné rozpočty (Zadražilová et al., 2010).

Světová ekonomika čelí zásadním otázkám, které se pojí s udržitelností ekosystémů a se současným způsobem hospodářské činnosti. Vyhledávání znaků udržitelnosti v nakupovaných entitách představuje střízlivou reakci spotřebitele na negativní důsledky globalizace.

Cílem této práce bude navrhnout zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti v rámci vybraného dodavatelského řetězce. K tomu účelu bude provedena hloubková kritická rešerše literatury, závěry pak budou využity při praktické analýze a formulování doporučení. V práci budou analyzovány dvě organizace, které se profilují jako společensky odpovědné. Navíc je pojí vazba koncern – mateřská společnost a člen skupiny podniků koncernu. Automobilka Škoda Auto je jednak samostatnou organizací, která má nastaveny některé politiky vlastním způsobem, zároveň spadá pod koncern Volkswagen. Škoda Auto je současně dodavatelem ostatním podnikům v rámci koncernu Volkswagen, obě společnosti lze považovat za články dodavatelského řetězce.

Hlavní myšlenkou práce bude vysledovat způsoby řízení dodavatelských vztahů s ohledem na společenskou odpovědnost, zda nedochází k přenášení negativních efektů napříč

řetězcem a jakým způsobem se organizace jako společensky odpovědná prezentuje. K tomu účelu budou využity především výroční zprávy a také zprávy o udržitelném rozvoji jednotlivých organizací.

Nedílnou součástí celého procesu řízení společenské odpovědnosti je také identifikace a následná práce se zainteresovanými stranami. Potřeba být s nimi v těsném kontaktu umožňuje organizaci pružněji reagovat na jejich potřeby, požadavky a přání, ačkoli není vyloučeno, že zájmy některých zainteresovaných stran mohou odporovat zájmům jiných subjektů. Proto je potřeba snažit se vždy vést otevřený dialog s významnými zainteresovanými stranami a ve svém konání jednat maximálně eticky.

# 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

Koncept společenské odpovědnosti organizací (Corporate social responsibility – CSR), jako reakce na současný stav společnosti, se vyvíjí v posledních několika desetiletích. Do hry vstupuje spotřebitel, který je uvědomělý a díky osvětě se zajímá čím dál více o způsoby, jak vznikl výrobek, co obsahuje nebo jak je šetrný k životnímu prostředí (Cihelková et al., 2014). Obecně lze koncept CSR chápat jako dobrovolný závazek podniků integrovat sociální a environmentální hlediska do běžných podnikových operací a interakcí se zainteresovanými stranami (Zadrazilová, 2011). CSR staví na základech etiky. Být společensky odpovědnou organizací znamená úspěšně podnikat a současně respektovat sociální, ekonomické a environmentální zájmy.

CSR představuje novodobý fenomén, sekundující snahám o maximalizaci zisku a budování renomé podniku. Nejčastěji se lze s implementací společensky odpovědného jednání setkat u velkých nadnárodních společností. Není však výjimkou, že principy CSR jsou uplatňovány také neziskovými organizacemi, vzdělávacími nebo státními institucemi (Zadrazilová, 2010). Při implementaci CSR jde podnik, respektive organizace za hranici legislativně vyžadovaného minima a sama si nastavuje vyšší závazky.

CSR je úzce provázaná na udržitelný rozvoj, to se projevuje zejména v environmentální oblasti činností společností. Udržitelný rozvoj je rovněž jedním ze dvou klíčových konceptů, který se používá pro hodnocení CSR (Zadrazilová, 2010). Z toho důvodu bude představeno vnímání a implementace pravidel pro udržitelný rozvoj do českého prostředí a v následujících kapitolách bude věnována pozornost samotnému CSR.

## 1.1 Udržitelný rozvoj

S ohledem na historický vývoj přístupu k dopadům lidské činnosti na životní prostředí byla v roce 1983 za účelem navrhování řešení environmentálních problémů založena Komise pro životní prostředí a rozvoj pod záštitou OSN. V roce 1987 Valné shromáždění vydává zprávu „Naše společná budoucnost“, v níž definuje udržitelný rozvoj, jako takový rozvoj, který naplňuje potřeby současných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat své potřeby (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 43). Česká legislativa přebírá tuto definici a transponuje ji do zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, § 6 zákona uvádí, že [...] „*udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů*“ (Česko, 1992).

Snahou Vavrouška bylo tuto definici zpřesnit tvrzením, že udržitelný způsob života je takový způsob života, který se přibližuje ideálům humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou, a to v časově neomezeném horizontu; je založen na vědomí odpovědnosti vůči dnešním i budoucím generacím a na úctě k živé i neživé přírodě (Hra o zemi, 2007).

Summit států OSN schválil na svém zasedání v roce 2015 program rozvoje, nazvaný „Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030“. Tento program obsahuje i 17 globálních cílů udržitelného rozvoje, kterých by měly jednotlivé státy dosáhnout v horizontu 15 let, tedy v období 2015-2030 (OSN, 2015). V roce 2017 vydala Vláda České republiky Národní zprávu, v níž sumarizuje postup a naplňování cílů dle tohoto konceptu (Vláda ČR, 2017a). Přehled jednotlivých cílů, jak jsou definovány v programu rozvoje (OSN, 2015):

1. Cíl „**Konec chudoby**“ směřuje k odstranění extrémní chudoby<sup>1</sup> všude na světě. Extrémní chudoba je v současnosti definována jako život za méně než 1,25 dolaru na den.
2. „**Konec hladu**“ představuje druhý z cílů. Do roku 2030 se má vymýtit hlad<sup>2</sup>, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, má se prosazovat udržitelné zemědělství.
3. Cíl „**Zdraví a kvalitní život**“ – v tomto cíli je hlavní pozornost věnována zajištění zdravého života a zvyšování jeho kvality pro všechny v jakémkoli věku. Cíle se zaměřuje na snižování mateřské úmrtnosti, stejně jako na eliminaci úmrtí novorozenců a dětí do pěti let<sup>3</sup>.
4. „**Kvalitní vzdělání**“ je cíl, jež má zajistit rovný přístup k inkluzivnímu<sup>4</sup> a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny.
5. Záměrem cíle „**Rovnost mužů a žen**“ je dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek<sup>5</sup>.
6. V rámci cíle „**Pitná voda a kanalizace**“ se má zajistit všem dostupnost vody<sup>6</sup> a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi.

---

<sup>1</sup>Počet lidí žijících v extrémní chudobě se od roku 1990 celosvětově snížil z 1,9 miliardy lidí na méně než polovinu; jejich počet ale stále přesahuje 836 milionů. Každý pátý člověk v rozvojových zemích žije za méně než 1,25 USD na den (OSN, 2015).

<sup>2</sup>Podle OSN (2015) každý devátý člověk na světě (795 milionů) trpí podvýživou.

<sup>3</sup>Více než šest milionů dětí ročně umírá před svými pátými narozeninami; od roku 1990 klesla mateřská úmrtnost celosvětově o téměř 50 procent (OSN, 2015).

<sup>4</sup>Zápis do základních škol v rozvojových zemích dosáhl 91 %; bez vzdělání ale stále zůstává 57 milionů dětí (OSN, 2015).

<sup>5</sup>OSN (2015) uvádí, že v subsaharské Africe, Oceánii a západní Asii dívky stále čelí překážkám v přístupu k základnímu i sekundárnímu vzdělání.

7. Naplněním předpokladů cíle „**Dostupné a čisté energie**“ se má zajistit přístup<sup>7</sup> k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny.
8. „**Důstojná práce a ekonomický růst**“ má za cíl podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost<sup>8</sup> a důstojnou práci pro všechny.
9. Dosažením cíle „**Průmysl, inovace a infrastruktura**“ má dojít k vybudování odolné infrastruktury<sup>9</sup>, má se podporovat inkluzivní a udržitelná industrializace a inovace.
10. Při dosahování cíle „**Méně nerovností**“ se má snížit nerovnost<sup>10</sup> uvnitř zemí i mezi nimi.
11. Optimálním výsledkem cíle „**Udržitelná města a obce**“ je vytvoření inkluzivních, bezpečných, odolných a udržitelných měst a obcí<sup>11</sup>.
12. Cílem „**Odpovědná výroba a spotřeba**“ se má zajistit udržitelná spotřeba a výroba a minimalizovat plýtvání potravinami<sup>12</sup>.
13. Výstupem globálního cíle „**Klimatická opatření**“ je přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejich dopadů<sup>13</sup>.
14. „**Život ve vodě**“ – tímto cílem je myšlena ochrana a udržitelné využívání oceánů, moří a mořských zdrojů pro zajištění udržitelného rozvoje<sup>14</sup>.
15. Cíl „**Život na souši**“ má Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování

<sup>6</sup> Od roku 1990, kdy mělo přístup k bezpečným zdrojům pitné vody 76 % světové populace, se tato hodnota za 15 let zvýšila o 15 p. b. (OSN, 2015).

<sup>7</sup> Jak uvádí OSN (2015) 1,3 miliardy lidí (každý pátý člověk na Zemi) nemá přístup k elektřině.

<sup>8</sup> Celosvětově se nezaměstnanost zvýšila ze 170 milionů v roce 2007 na téměř 202 milionů v roce 2012; z toho je asi 75 milionů mladých (OSN, 2015).

<sup>9</sup> V mnoha afrických zemích, zejména těch s nízkými příjmy, snižuje nedostatečná infrastruktura produktivitu společnosti asi o 40 % (OSN, 2015).

<sup>10</sup> V období 1990-2010 vzrostla v rozvojových zemích nerovnost v příjmech v průměru o 11 % (s přihlédnutím k velikosti populace) (OSN, 2015).

<sup>11</sup> Dle OSN (2015) města pokrývají pouhá dvě procenta zemského povrchu, ale spotřebovávají 60-80 % energie a vytvářejí 75 % emisí skleníkových plynů. Rychlá urbanizace vyvíjí tlak na dodávky pitné vody, kanalizaci, životní prostředí i zdravotní systém. Vysoká koncentrace lidí ve městech ale může vést ke zvýšení efektivity a technologickým inovací a snižování spotřeby zdrojů a energie.

Města mají možnost buď promrhávat energií, nebo optimalizovat účinnost energie snižováním spotřeby a přijetím environmentálních standardů. Například čínské město Ž'čao je poháněné solární energií. V centru města až 99 % domácností využívá k ohřevu vody solární panely (OSN, 2015).

<sup>12</sup> Za rok lidstvo vyplývá nebo jinak znehodnotí 1,3 miliardy tun potravin (OSN, 2015).

<sup>13</sup> Emise skleníkových plynů z lidské činnosti jsou hnací silou klimatické změny a stále rostou; momentálně jsou na nejvyšší úrovni v historii; globální emise oxidu uhličitého se od roku 1990 zvýšily o téměř 50 % (OSN, 2015).

<sup>14</sup> Celosvětově se intenzita rybolovu blíží produktivní kapacitě oceánů, úlovky se pohybují v řádu 80 milionů tun ryb (OSN, 2015).

pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity<sup>15</sup>.

16. Přínosem cíle „**Mír, spravedlnost a silné instituce**“ je podporování mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajištění přístupu všech ke spravedlnosti a vytvoření efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.

17. „**Partnerství ke splnění cílů**“ má oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování na poli financí, technologií<sup>16</sup>, budování kapacit, obchodu a v systémových otázkách.

V těchto 17 globálních cílech je zakomponováno celkem 169 podcílů, které umožňují lepší orientaci a jsou návodné pro případné akce, které je třeba podniknout. Transpozice těchto globálních cílů je pro Českou republiku zakomponována do Strategického rámce pro rozvoj České republiky do roku 2030 (Vláda ČR, 2017b).

Česká republika 2030 je dokumentem, který stanovuje strategický rámec a udává směr, jímž by se rozvoj České republiky jako země a společnosti měl vydat v příštích desetiletích. Jeho naplnění by mělo zvýšit kvalitu života v České republice a nasměrovat zemi k rozvoji, který bude udržitelný po sociální, ekonomické i environmentální stránce (Vláda ČR, 2017b).

V rámci citovaného dokumentu je v šesti klíčových oblastech<sup>17</sup> shrnut rozvoj České republiky, rizika a příležitosti, které byly identifikovány, pro každou z oblastí jsou formulovány cíle strategické i specifické. Klíčové oblasti se kromě tradičních tří pilířů rozvoje věnují životu v regionech a obcích, českému příspěvku k rozvoji na globální úrovni a dobrému vládnutí (Vláda ČR, 2017b).

Vize České republiky v roce 2030, jak je uvedena ve Strategickém rámci Česká republika 2030, je následující: „*Česká republika je v roce 2030 demokratickým, právním státem založeným na respektu k občanským, politickým, hospodářským a sociálním právům svých obyvatel a rozvíjejícím svou kulturně danou identitu* (Vláda ČR, 2017b, s. 10).

---

<sup>15</sup> Z osmi tisíc tři sta druhů známých zvířat již osm procent vyhynulo a 22 procentům hrozí vyhynutí (OSN, 2015).

<sup>16</sup> V roce 2006 s internetem pracovalo jen 6 % světové populace, v roce 2014 už je to 43 %. Avšak více než čtyři miliardy lidí internet nevyužívá, 90 % z nich je z rozvojového světa (OSN, 2015).

<sup>17</sup> Oblast „*Lidé a společnost*“ pokrývá cíle č. 1, 3, 4, 5, 8 a 10; oblast „*Hospodářský model*“ zahrnuje cíle č. 1, 6, 7, 8, 9, 10 a 12; oblast „*Odolné ekosystémy*“ vychází z cílů č. 2, 6, 11, 13, 14 a 15; oblast „*Obce a regiony*“ se zaměřuje na cíle č. 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 16 a 17; v oblasti „*Globální cíle*“ jsou zahrnuty cíle č. 16 a 17; v poslední oblasti, které se věnuje Česká republika 2030 „*Dobré vládnutí*“ se strategický rámec věnuje cílům č. 5, 10, 16 a 17, dle numerické klasifikace vycházející z programu udržitelnosti – 17 globálních cílů udržitelného rozvoje (Vláda ČR, 2017b).

Česká republika jako stát se dále zavazuje zajišťovat vysokou kvalitu života populace a současně respektovat přírodní a územní limity a chránit biologickou rozmanitost. Více dále uvádí, že: „Udržitelný rozvoj České republiky je poměřován zvyšováním kvality života každého jednotlivce i společnosti jako celku. Naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat ty své“ (Vláda ČR, 2017b, s. 10).

V červenci 2017 byl 44 státy prezentován pokrok v dosahování jednotlivých cílů udržitelného rozvoje a následně byla zveřejněna celosvětová studie SDG Index, která pokrok jednotlivých zemí posuzuje. V této „konkurenci“ Česká republika získala 5. místo, čímž se zařadila za skandinávské země. Dosažený index 81,9 výrazně převyšuje průměr celosvětový, ale také regionální (ten je stanoven na hodnotu indexu 77,7) (Euroskop, 2017b).

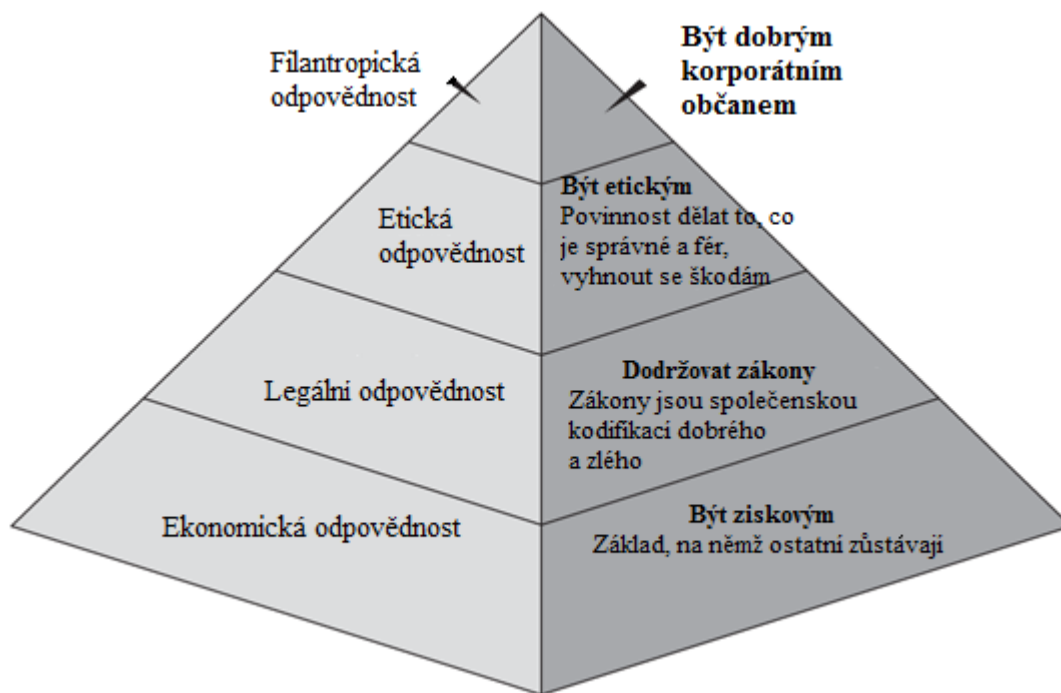
Agentura Ipsos provedla průzkum mezi 1000 respondenty, jehož předmětem bylo vnímání CSR občany (Ipsos, 2016). O 6 p. b. vzrostlo povědomí o Cílech udržitelného rozvoje, z hodnoty 29 % respondentů v roce 2016 na 35 % v roce 2017. Byl zaznamenán také mírný pokles mezi respondenty, kteří nikdy o Cílech neslyšeli, tuto skupinu v roce 2017 tvořily 2/3 z dotázaných. Dle údajů Ipsos to v roce 2016 bylo 71 %, přičemž u věkové skupiny 35-44 let odpovědělo 82 % dotázaných, že o Cílech nikdy neslyšeli.

## 1.2 Koncepce CSR

Pojetí společenské odpovědnosti jako podnikově manažerské disciplíny, ačkoli je diskutováno více než 50 let, je mladé, neukotvené a právně nevymahatelné. Samotná definice pojmu není jednotná a ustálená. První pokus o popsání CSR provedl v roce 1953 Howard Bowen, který navrhl první definici. V Bowenově podání se za společensky odpovědné jednání považují „závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí“ (Kašparová a Kunz, 2013, s. 12). O více než 20 let později se CSR na odborné úrovni věnovala také Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, známá pod označením OECD. V roce 1976 vydala Směrnici OECD pro nadnárodní podniky, která byla nedílnou součástí Deklarace OECD o mezinárodních investicích a nadnárodních podnicích. Směrnice byla v letech 2000 a 2011 revidována (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2015).

Mezi významné osobnosti ve vztahu k CSR, které je nutno zmínit, patří Archie B. Carroll. Carrollova definice CSR, viz Obrázek 1, obsahovala ekonomickou, legální, etickou a dobrovolnou odpovědnost, později přejmenovanou na odpovědnost filantropickou (Kunz, 2012, s. 14). Z pohledu dnešního vnímání společenské odpovědnosti má Carrollova definice jeden zásadní nedostatek, a to fakt, že postrádá environmentální odpovědnost. Té je v dnešní době přikládán možná největší význam.





**Obrázek 1** Carrollova pyramida CSR (AQA, 2017)

V moderní historii je potřeba zachovávat také jednotný přístup evropských států ke společenské odpovědnosti. Proto významnou definicí společenské odpovědnosti přispěla také Evropská unie. „*Společenská odpovědnost organizací je dobrovolné integrování sociálních a environmentálních hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se [...] stakeholders*“ (EU, 2001).

Dahlsrud v roce 2008 analyzoval desítky definic CSR, aby v nich odhalil shodné aspekty, které jsou verbálně vyjadřovány odlišně. Prezentoval pět oblastí, z nichž libovolné kombinace tří jsou součástí většiny z definic. U 80 % definic společenské odpovědnosti se objevují čtyři z pěti identifikovaných aspektů. Jedná se o (Kašparová a Kunz, 2013, s. 13):

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- stakeholders,
- dobrovolnost.

### 1.2.1 Stakeholder

Pojem „stakeholder“ nemá v češtině ustálený výraz. Lze ho vyložit jako zainteresovaná strana, tj. osoba, nebo skupina, která má vlastní zájem na výstupech podniku; pojem „zainteresovaná strana“ má původ v podnikatelském sektoru a vznikl ve vztahu

k akcionáři (Cihelková et al., 2014). Stakeholdeři jsou veškeré skupiny, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho fungováním ovlivněny (Seknička a Putnová, 2016). Moderní podnik není odpovědný pouze vlastníkům a tvorba hodnoty pro vlastníky není jeho jedinou funkcí, podnik také vědomě reaguje na požadavky všech svých stakeholderů tedy subjektů, díky nimž může existovat (Zadrazilová, 2010). Zainteresované strany vyjadřováním svých zájmů mohou ovlivňovat procesy společnosti z hlediska způsobu rozhodování, volby rozhodujících osob a také charakteru přijatých rozhodnutí; zohledněním těchto faktorů dochází ke stanovení konečné podoby správy organizace (Cihelková et al., 2014).

Lze shrnout, že CSR je koncept vycházející z předpokladu a zároveň faktu, že nadnárodní společnost (korporace) svými aktivitami více či méně ovlivňuje své okolí. Od korporace se očekává odpovědné chování při každodenních rozhodnutích a tvorbě její strategie vůči zaměstnancům, dodavatelům, klientům, akcionářům a dalším zainteresovaným stranám (Franc, Nezhyba a Heydenreich, 2006). Míru zapojení jednotlivých zainteresovaných stran pak ilustruje následující Tabulka 1.

**Tabulka 1** Matice stakeholderů

Míra zájmu ↑	Vysoká	<b>Průběžně informovat</b>	<b>Klíčoví stakeholders – vést dialog</b>
	Nízká	<b>Odpovídat na otázky</b>	<b>Zajistit spokojenost</b>
		Nízká	Vysoká
		Úroveň vlivu →	

Zdroj: Kunz (2012, s. 113)

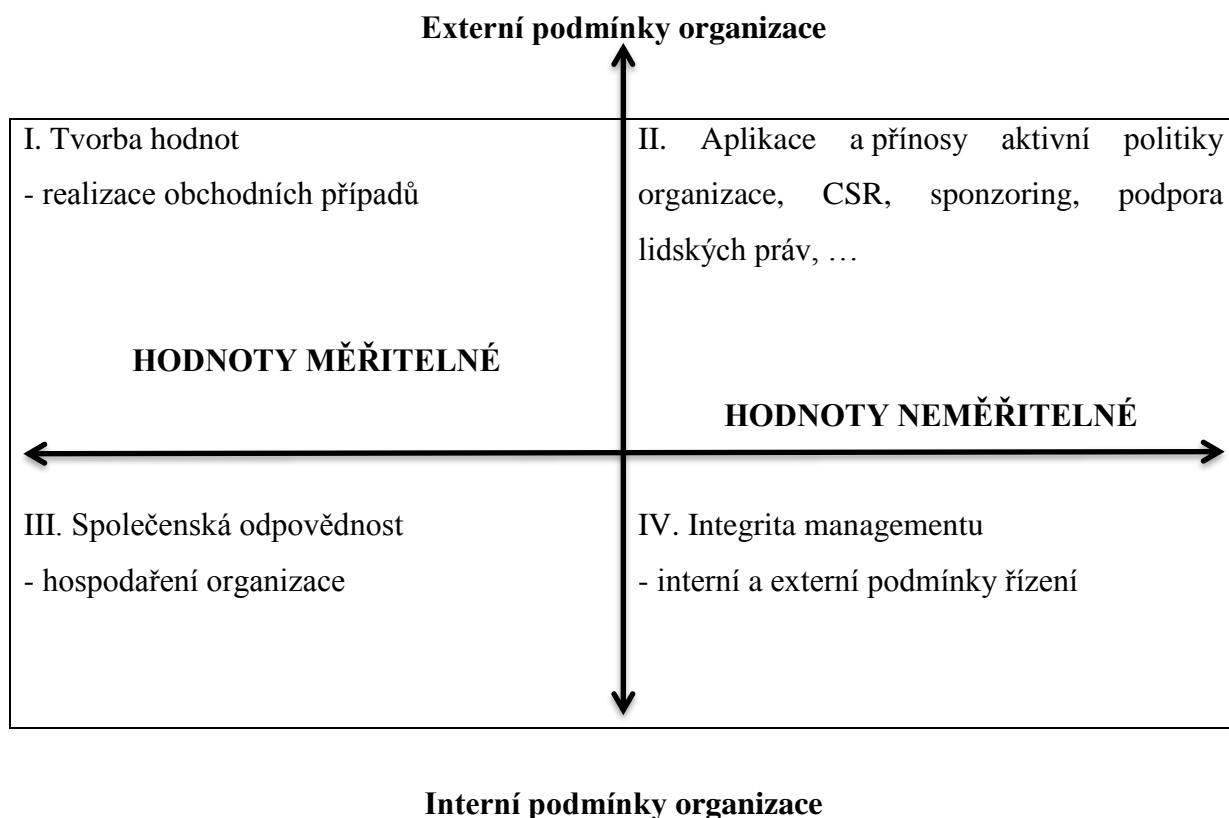
Od společensky odpovědné organizace se proto očekává, že se bude chovat tak, aby zohledňovala potřeby nejen svého vnitřního, ale i vnějšího prostředí, bude přispívat k udržitelnému rozvoji, bude transparentní a bude napomáhat celkovému zlepšování stavu společnosti (Franc, Nezhyba a Heydenreich, 2006).

### 1.2.2 Implementace CSR

Návod na implementaci CSR do strategie společností definuje necertifikační norma ISO 26000:2010. Za vznikem této normy stála celá řada organizací, odborníků a také jednotlivé členské státy. ISO 26000:2010 upravuje celkem sedm základních oblastí, mezi nimiž jsou (Janíček et al., 2013):

- organizace a management,
- lidská práva,
- pracovní podmínky,
- životní prostředí,
- korektní podnikání,
- péče o spotřebitele,
- zapojení a rozvoj místních komunit.

Ačkoli se uvádí dobrovolnost, s níž se organizace může rozhodnout pro implementaci CSR do svého podnikání, Slámečka (2012, s. 153) uvádí, že „*politika CSR není pro firmu dneška už zdaleka jen volbou, ale nutností. Sociální a společenská odpovědnost firem se musí stát výchozím bodem vědomě formovaným k dialogu se společností*“. V této souvislosti autor definuje koncepci CSR jako prostor čtyř kvadrantů, jak jej zachycuje Obrázek 2. První dva kvadranty v horní části obrázku – nad vodorovnou dělicí čarou – představují aktivity organizace směrem ven. I. kvadrant představuje tvorbu hodnot. Jedná se o měřitelné, tedy kvantifikovatelné vyjádření externích podmínek organizace. Do tohoto kvadrantu spadá vlastní ekonomická aktivita organizace (výrobky a služby respektující zdravý přístup k životnímu prostředí). II. kvadrant určený taktéž externími podmínkami a měřitelnými hodnotami představuje aplikace a přínos aktivní podnikatelské politiky organizace. III. a IV. kvadrant jsou vymezeny vnitřními podmínkami organizace a jejím vnitřním zaměřením. III. kvadrant reprezentuje hospodaření a rozvoj organizace, kam spadá rovněž environmentální politika. V tomto případě však bude směřovat dovnitř organizace s účelem implementace takových procesů, nejen výrobních, které přinesou úspory energií, surovin a budou šetrnější k životnímu prostředí. Poslední, tj. IV. kvadrant, zahrnuje integritu managementu. To znamená sjednocování vnitřních a vnějších podmínek a pravidel řízení s cílem zajistit co nejvýhodnější přínosy z podnikání pro všechny zainteresované strany.



**Obrázek 2** CSR (Slámečka, 2012)

### 1.2.3 Pilíře CRS – Triple-bottom-line

CSR je novodobým konceptem podnikání postaveným na třech základních pilířích - ekonomické efektivnosti, environmentální zodpovědnosti a společenské angažovanosti (Kunz, 2008; Srpová, Kunz a Mísař, 2012). Zadražilová (2008) uvádí, že tyto pilíře vyjadřují klíčová témata, jejichž prostřednictvím se strategie CSR realizuje.

Počátky koncepce triple-bottom-line lze vysledovat k Patricku Geddesovi, který zavedl triptych „Místo, Lidé a Práce“. Současný koncept, jak je známý, se připisuje Johnu Elkingtonovi, který jej prezentoval ve své knize z roku 1998 „Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business“ (Brown, 2015).

Pokud se hovoří o pilířích, jedná se o pilíře ekonomický, sociální a environmentální, souborně označované jako triple-bottom-line, jejich grafické znázornění představuje Obrázek 3. Jako jedna ze základních myšlenek CSR se zdůrazňuje, že organizace by se měly orientovat nejen na maximalizaci svého zisku a ekonomický růst, ale vzhledem k tomu, že jsou nedílnou součástí okolního prostředí, musí soustředit svoji pozornost také na řešení sociálních a environmentálních otázek (Kunz, 2008).



**Obrázek 3** Charakteristické rysy CSR (Pinterest.com)

Principy CSR vycházejí z modelu triple-bottom-line. Představují dobrovolné uplatňování zásad nad rámec legislativních povinností stanovených pro podniky. Níže je uveden popis jednotlivých pilířů, včetně možností hlubšího implementování principů CSR, jak vyplývá z mnoha výzkumů realizovaných nejen v ČR (Srpková, Kunz a Mísař 2012; Trnková, 2004; Prskavcová, 2008; Pavlík a Bělčík 2010; Hejl, 2005).

### **Ekonomický pilíř**

Ukotvení CSR v ekonomickém pilíři je vnímáno jako navazování a udržování korektních a transparentních vztahů s obchodními partnery (Trnková, 2004; Prskavcová, 2008; Pavlík a Bělčík 2010; Hejl, 2005). V této souvislosti jsou za obchodní partnery vnímáni stakeholderi. Dalším z projevů CSR je dobrovolné připojení se ke kodexům korektního podnikání, respekt k vysokým standardům v oblasti corporate governance a další (Zadrazilová, 2008).

### **Sociální pilíř**

Jak uvádí Zadrazilová (2008), sociální pilíř akcentuje vztahy organizace ke svým zaměstnancům, principy zaměstnávání, ochotu věnovat část zisků filantropii. Tento výčet lze rozvést o témata humanizace práce, různorodosti a obohacování práce, o ochranu a zabezpečení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců organizace, pravidelné lékařské prohlídky. Dále se v sociálním pilíři CSR hovoří o vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život (tzv. work – life balance) (Srpková, Kunz a Mísař, 2012).

V neposlední řadě se mezi projevy konceptu CSR v sociálním pilíři řadí různorodosti pracovního kolektivu a integrace minoritních skupin zaměstnanců, mezigenerační spolupráce, permanentní vzdělávání zaměstnanců aj. (Zadražilová 2008; Srpová, Kunz a Mísař, 2012).

Požadavky na etické chování organizací a s tím související chování jejich zaměstnanců ze strany zákazníků, obchodních partnerů a širokého společenského prostředí stále narůstají. Spolu s nimi dlouhodobě rostou také požadavky na etické jednání přicházející zevnitř organizací. To souvisí se zaměřením na řízení výkonu zaměstnanců, a také s podporou jejich motivace (Čaha a Urban, 2017).

### Environmentální pilíř

Environmentální pilíř se zaměřuje na snižování negativních dopadů podnikání na životní prostředí a zdraví populace. Zahrnuje témata jako snižování emisí, energetická úspora provozu, využívání obnovitelných zdrojů a ochrana přírodních zdrojů; vývoj produktů, které pozitivně přispívají ke zlepšování zdraví (bio výrobky, sledování původu produktu), anebo dodržování standardů ISO 14 000 a EMAS (Srpová, Kunz a Mísař 2012; Zadražilová, 2008).

Životní prostředí je bez pochyby klíčovým tématem v koncepci triple-bottom-line a poutá pozornost médií, pokud se diskuze váží ke klimatickým změnám a rostoucím cenám energií (Carter a Easton, 2011).

Zadražilová et al. (2010; 2011) uvádějí přehledovou tabulku, v níž zaznamenávají nejen tři pilíře CSR, ale také vazby mezi stakeholdery a jednotlivými pilíři a vyjmenovávají skupiny problémů, kterým mohou společnosti čelit při implementaci CSR.

**Tabulka 2** Tři pilíře CSR

	Ekonomický	Sociální		Environmentální
	Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Stakeholdéři	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníci/spotřebitelé</li> <li>- Smluvní/obchodní partneři</li> <li>- Investoři</li> <li>- Veřejný sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaměstnanci</li> <li>- Odbory</li> <li>- Zaměstnavatelé</li> <li>- Místní komunity</li> <li>- Podniky</li> <li>- Státní orgány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Státní orgány</li> <li>- Neziskové organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí</li> </ul>

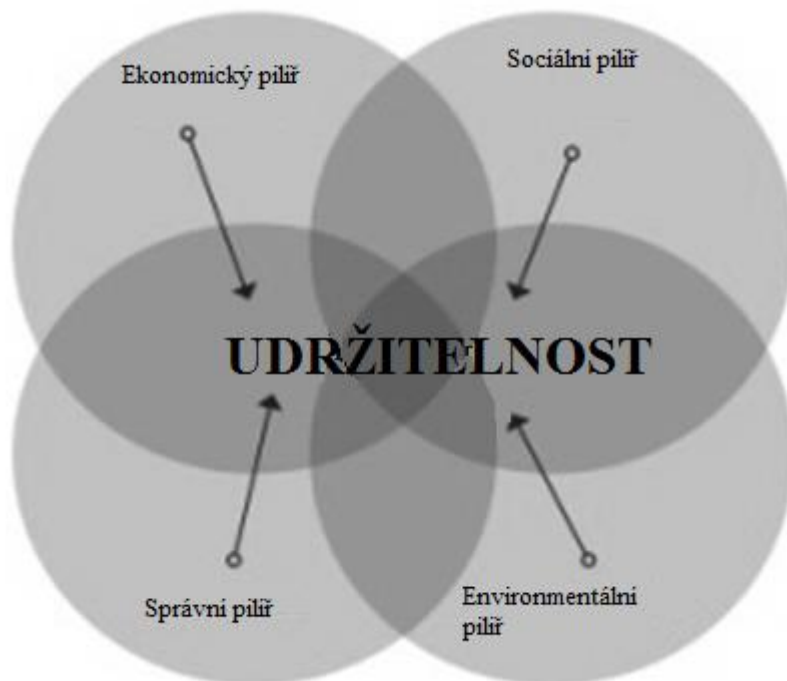
	Ekonomický	Sociální		Environmentální
	Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Problémy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpovědné řízení dodavatelských řetězců</li> <li>- Kvalita</li> <li>- Inovace</li> <li>- Bezpečnost produktů</li> <li>- Férové ceny</li> <li>- Uspokojení zákazníků a očekávání zákazníků</li> <li>- Etická reklama</li> <li>- Transparentnost</li> <li>- Ochrana duševního vlastnictví</li> <li>- Korupce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Různorodost na pracovišti</li> <li>- Rovné příležitosti</li> <li>- Rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem</li> <li>- Zdraví a bezpečnost</li> <li>- Školení a rozvoj pracovníků</li> <li>- Uspokojení z práce</li> <li>- Platy, odměny a požitky</li> <li>- Vytváření / ochrana pracovních míst</li> <li>- Pracovní práva</li> <li>- Lidský kapitál</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociální integrace (tolerance, sociální koheze)</li> <li>- Péče o zdraví</li> <li>- Vzdělávání</li> <li>- Kvalita života (sport, kultura)</li> <li>- Ekonomická obnova a rozvoj</li> <li>- Místní infrastruktura</li> <li>- Bezpečnost</li> <li>- Lidská práva</li> <li>- Lidský kapitál</li> </ul>	<p>Užívání zdrojů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Těžba nerostných surovin a jejich vyčerpání</li> <li>- Nakládání s vodou</li> <li>- Energie – klimatická změna, kyselé deště</li> </ul> <p>Odpady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, skládky</li> </ul> <p>Znečištění:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzduch (ozonová díra, kyselé deště, smog, ...)</li> <li>- Voda</li> <li>- Půda</li> <li>- Snížení biodiverzity</li> </ul>
Nástroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Štítek (informace o produktech)</li> <li>- Charta spotřebitele</li> <li>- Marketing</li> <li>- Vnější komunikace</li> <li>- Standardy (ISO 9000, SA 8000, sociální značky)</li> <li>- Systémy řízení kvality</li> <li>- Corporate governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povědomí zaměstnanců o legislativě</li> <li>- Pružné vzorce chování</li> <li>- Účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech</li> <li>- Vztahy s odbory</li> <li>- Druhotné programy</li> <li>- Partnerství s vnějšími sítěmi/zainteresovanými subjekty</li> <li>- Standardy (SA 8000, sociální značky)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peněžní dary</li> <li>- Věcné dary</li> <li>- Služby poskytnuté zdarma</li> <li>- Půjčování podnikových zdrojů</li> <li>- Zapojení zaměstnanců / dobrovolnictví</li> <li>- Podniková filantropie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Předjímání legislativy</li> <li>- Formální a neformální systémy environmentálního řízení</li> <li>- Životní cyklus</li> <li>- Environmentální značky</li> <li>- Deklarace environmentálních produktu</li> <li>- Čistší produkce</li> <li>- Věda a výzkum</li> <li>- Prostorové plánování</li> <li>- Dopravní plánování</li> <li>- Dobrovolné dohody</li> </ul>

Zdroj: Zdražilová et al. (2010); Zdražilová (2011)

Nad rámec výše uvedeného Brown (2015) přidává čtvrtý pilíř, kterým označuje „Governance“, tedy řízení společnosti, správní pilíř, nebo také organizační kulturu a zmiňuje její vliv a dopad na implementaci principů CSR, viz Obrázek 4.

Správa, řízení nebo kultura je ve čtvrtém pilíři definována tak, že zahrnuje jak formální obchodní, administrativní a kontrolní procesy organizace, tak i neformální vztahy, tradice a kulturní a behaviorální normy, které působí jako aktivátory nebo blokátory udržitelného rozvoje (Brown, 2015).

Řízení udržitelnosti by proto mohlo zahrnovat ty organizační složky, které jsou stále více považovány za zásadní faktory umožňující udržitelný rozvoj - z nichž mnohé jsou zakotveny i v moderních programech budování udržitelnosti (Brown, 2015).



**Obrázek 4** Čtyři pilíře udržitelnosti (Brown, 2015)

Ačkoli tato myšlenka byla prezentovaná Brownem v roce 2015, koncept triple-bottom-line je i nadále užíván především v jeho původním znění. Obdobně myšlenku dalšího doplňkového pilíře – podnikového ducha / spirituality, nebo také korporátní kultury, definují Fry a Slocum (2008). Dostí podobný názor zaznívá i z tvrzení Vua v rozhovoru s Owyangem, tedy že korporátní kultura je na prvním místě, teprve poté následují činnosti, které umožní generovat zisk (Owyang, 2009).

#### 1.2.4 Principy CSR

Principy, kterými se řídí činnosti CSR jsou (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 43, In: Busse et al., 2016; Crowther a Aras, 2008; ISO 26000, 2010):

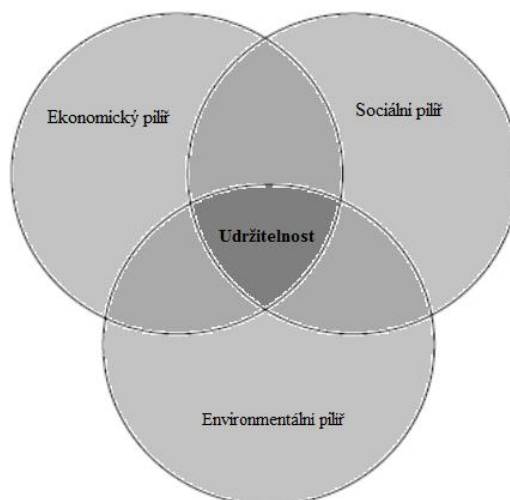
- **udržitelnost**, která určuje, jaký efekt budou mít opatření přijatá v současnosti na možnosti dostupné v budoucnosti. Udržitelný rozvoj byl poprvé definován Valným shromážděním OSN v roce 1987 ve zprávě „Naše společná budoucnost“ jako takový rozvoj, který naplňuje potřeby současných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat své potřeby.



- **odpovědnost**, která se zabývá uvědoměním organizací, že jejich činnosti mají vliv a dopad na vnější prostředí a předpokládá odpovědnost organizace za tyto dopady. Tento pojem má za to, že organizace provede kvantifikaci dopadů přijatých opatření, a to jak interně dovnitř organizace i navenek. Detailněji tento princip míní reportování těchto kvantifikovaných výstupů směrem ke všem zainteresovaným stranám, které jsou ovlivněny činností společnosti. Pod tento princip spadá také včasné uvědomění si chyb a jejich řádná náprava včetně preventivních opatření.
- **transparentnost**, jako jeden z principů CSR znamená, že vnější dopady aktivit společnosti mohou být získány z pravidelných reportů a relevantní data nejsou v těchto reportech skrývána. Data potřebná pro posouzení CSR by měla být patrná každé zainteresované straně, a to čistě na základě zpráv o udržitelnosti. Informace nemusí být nutně veřejně přístupné. Měly by ovšem být dostupné těm, kteří je mohou potřebovat ke svému rozhodování.

Termín udržitelnost, který stále více odkazuje na integraci sociálních, environmentálních a ekonomických odpovědností, se začal objevovat v literatuře věnované podnikatelským dovednostem, a to v kontextu operativního i strategického řízení (Carter a Rogers, 2008). Vzhledem k tomu, že perspektivy vnímání předmětu CSR se začaly sbližovat, jednotné chápání a uplatňování pojmu „udržitelnost“ jako ekvivalentu pro triple-bottom-line je stále častější (Carter a Easton, 2011).

Důvodem pro použití „udržitelnosti“ jako synonyma pro společenskou odpovědnost je zjednodušený náčrt pilířů triple-bottom-line, jak je uvádí Obrázek 5 (Carter a Easton, 2011).



**Obrázek 5** Udržitelnost / Triple-bottom-line (Carter a Easton, 2011)

### **1.2.5 Globální iniciativy pro CSR**

Zadražilová et al. (2010) definují celkem čtyři globální iniciativy, které jsou na různé úrovni zapojení nebo usměrňování působení organizací a ekonomických subjektů. První z nich – Globální dohoda OSN předchází výše uvedenému programu „Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030“. Globální dohoda je postavena na dobrovolném a vztahovém základu a díky revizi z let 2004-2005 se její správa stala jednodušší, omezila se byrokracie s ní spojená a stala se otevřenější vůči všem stakeholderům.

Druhou iniciativu představují podle autorů aktivity OECD. Vydáním „*Směrnice OECD pro multinacionální společnosti*“ byly položeny základy pro formování společensky odpovědného chování u multinacionálních korporací ze států, které se k dodržování směrnice přihlásily. Směrnice obsahuje sadu doporučení na dobrovolné bázi, která byla formulována jednotlivými vládami a její dodržování není právně vymahatelné (OECD, 2010; OECD: Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2015).

V pořadí třetí iniciativou je Global Reporting Initiative (GRI), nezávislá mezinárodní organizace, založená Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) společně s United Nations Environment Program (UNEP), která se zaměřuje na výkaznictví společenské odpovědnosti od roku 1997. Cílem bylo vytvořit pravidla reportingu, který by obsáhl nejen ekonomické, ale i environmentální a sociální chování organizací. Mísí GRI je podporovat taková rozhodnutí, která přinášejí sociální, environmentální a ekonomický prospěch všem. GRI Standardy, jak je navrhla a prosazuje tato iniciativa, jsou prvními svého druhu a nejrozšířenějšími globálními standardy pro vykazování společenské odpovědnosti (GRI, 2018; Zadražilová et al. 2010).

V roce 2017 provedla poradenská a konzultační společnost KPMG výzkum mezi 250 velkými podnikatelskými subjekty. Z výsledků jejich šetření vyplývá, že až 93 % z těchto společností reportuje navenek své aktivity zaměřené na společenskou odpovědnost (GRI, 2018).

### **1.3 Dodavatelský řetězec**

Světová ekonomika prochází četnými změnami, a to zejména v oblasti mezinárodního obchodu a organizace průmyslové výroby. Globalizace produkce a obchodu představuje hlavní rys, jímž se vyznačuje tento vývoj a který vede ke vzniku globálních dodavatelských řetězců (Cihelková et al., 2014).

Gros a Grosová (2012) vymezují dodavatelský řetězec jako posloupnost činností v integrovaných logistických řetězcích včetně aktivit, které jsou spojené s realizací zpětných

toků, jejichž výkon je nezbytný pro splnění požadavků konečného zákazníka. Svou roli v této posloupnosti činností hrají množství, čas, kvalita a dodávky na požadovaná místa (Gros a Grosová, 2012). Chopra a Meindl (2001) blíže specifikují, že dodavatelský řetězec nelze omezit pouze na výrobce a dodavatele, ale spadají do něj také dopravci, poskytovatelé dalších logistických služeb, prodejci a zákazníci.

Udržitelný dodavatelský řetězec (SSCM) představuje řízení materiálových, informačních a finančních toků, jakož i spolupráci mezi organizacemi v rámci dodavatelského řetězce při současném plnění cílů ze všech tří dimenzí udržitelného rozvoje; cíle vycházejí z požadavků zákazníka a zainteresovaných stran (Seuring a Müller, 2008). Dodavatelský řetězec si lze představit také jako systém lidí, aktivit, informací a zdrojů zahrnutých do výroby konečných produktů, jež získává konečný zákazník (Ketchen et al., 2008). Materiál a informace proudí obousměrně v celém řetězci, který čítá dva a více článků. Řízení dodavatelského řetězce, označované jako „Supply Chain Management“ (SCM) je integrací výše uvedených aktivit prostřednictvím zlepšování vztahů mezi jednotlivými články řetězce, a to za účelem dosažení udržitelné konkurenční výhody (Handfield, 1999, In: Seuring a Müller, 2008).

Fungování klasických dodavatelských řetězců je poznamenáno změnami na konci 20. století. To je způsobeno změnou spotřebitelského chování a nově se začíná hovořit také o tzv. hodnotových dodavatelských řetězcích, kdy se zohledňuje přidaná hodnota pro zákazníka (Cihelková, 2014). Čím dál rychlejší revoluce v informačních technologiích by měla znamenat více příležitostí a aplikací různých koncepcí pro dodavatelské řetězce. Hrozbou zůstávají kybernetické útoky a s nimi související kybernetická bezpečnost obecně; největší pochybnosti vyvolává udržitelnost otevřenosti globální tržní ekonomiky (Cihelková, 2014).

Pagell a Wu (2009) definovali „skutečně“ udržitelný dodavatelský řetězec jako tok materiálu a kapitálu, který v nejhorsím případě nezpůsobí žádné faktické škody na environmentálních nebo sociálních systémech a přesto bude stále vytvářen zisk z dlouhodobého časového hlediska. Autoři uvádějí, že „skutečně“ udržitelný dodavatelský řetězec, při ochotě zákazníků, může být funkční navždy.

Mnohé ze studií věnujících se dodavatelským řetězcům staví pouze na jednom z pilířů udržitelného rozvoje. Pagell a Shevchenko (2014) nahlíží na SSCM v širším záběru, aby zahrnuli veškeré realizované výzkumy, které se zaměřují jak na ekonomické aspekty, tak také na neekonomické dopady při implementaci SCM. V podání autorů lze pro budování SSCM využít všechny studie, které byly zaměřené na environmentální nebo sociální prvky v dodavatelském řetězci. Takové studie představují také zkoumání v oblastech CSR, „zelené

společenské politiky“ nebo etického řízení dodavatelských vztahů (Pagell a Shevchenko, 2014). V další části je pozornost zaměřena na udržitelné řízení dodavatelského řetězce a na výzvy s tímto řízením spojené.

### **1.3.1 Udržitelné řízení dodavatelského řetězce**

Ačkoli koncepce CSR je postavena na myšlence triple-bottom-line, empirické výsledky, k nimž došli Wu et al. (2016), potvrzují argumenty, že ekonomický, sociální a environmentální pilíř jsou nedostatečné k pokrytí celkového konceptu SSCM, tedy udržitelnému, nebo také odpovědnému řízení dodavatelského řetězce.

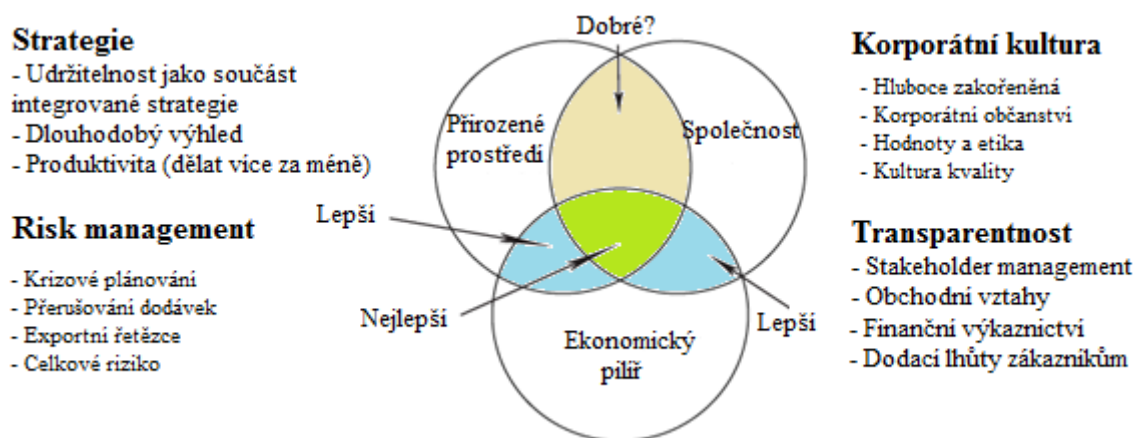
Téměř žádná společnost nefunguje ve zcela izolovaném systému, v němž by byla sama sobě dodavatelem a také odběratelem svých výrobků. Vzniká tak dodavatelský řetězec, který je potřeba řídit nejen z logistického hlediska. Dodavatelský řetězec je účelná kombinace propojených a vzájemně závislých organizací. I když jsou články dodavatelských řetězců právně odděleny, jsou propojeny tokem materiálu, informací a financí (Kahi et al., 2017).

Carter a Easton (2011) i Seuring a Müller (2008) provedli rozsáhlé studie v oblasti SSCM, jejichž přínos je nepopíratelný. Dokládají značný vývoj a změnu vnímání SCM a SSCM nejen na úrovni odborné veřejnosti (Pagell a Shevchenko, 2014). Napříč odbornými periodiky jsou publikovány výzkumy, které se orientují na spotřebitele, často je dokumentován jejich přístup ke společensky odpovědnému podnikání. Zákazníci jsou jednou z „nejmocnějších“ skupin stakeholderů, kteří ovlivňují působení organizace svým nákupem nebo bojkotem vybraného produktu nebo služby (Sajjad, Eweje a Tappin, 2015). Dalším dílčím tématem, kterému se výzkumy věnují, je subjektivní vnímání a ochota platit více za produkt, jehož výrobce dodržuje principy CSR.

Nově se do popředí dostává také otázka společenské odpovědnosti celých řetězců. Ahi a Searcy (2013) navrhli definici SSCM, který popisují jako vytváření koordinovaných dodavatelských řetězců prostřednictvím dobrovolné integrace ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů s klíčovými vnitro-organizačními podnikatelskými systémy navrženými tak, aby efektivně řídily materiálové, informační a finanční toky spojené se získáváním vstupů, výrobou a distribucí výrobků nebo služeb, aby splňovaly požadavky stakeholderů a zlepšovaly ziskovost, konkurenceschopnost a odolnost organizace v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu (Ahi a Searcy, 2013).

Rozšířenou a doplněnou verzi společenské odpovědnosti, která vychází z modelu zobrazeného v Obrázku 5, představuje Obrázek 6, který již rámcově zohledňuje dodavatelský

řetězce a zapojení více členů do řízení společenské odpovědnosti (Carter a Rogers, 2008; Carter a Easton, 2011).



**Obrázek 6** Udržitelný dodavatelský řetězec (Carter a Rogers, 2008; Carter a Easton, 2011)

Snahou úspěšného řízení dodavatelského řetězce je nejenom maximalizace přidané hodnoty pro konečného zákazníka a zlepšování poskytovaného zákaznického servisu. Do této oblasti řízení spadá také požadavek zajistit dlouhodobý prospěch pro všechny prvky, které tvoří součást řízeného řetězce (Sommerauerová a Hyršlová, 2016).

### 1.3.2 Výzvy v řízení udržitelného dodavatelského řetězce

Udržitelnost v dodavatelském řetězci je ve většině literatury zúžena pouze na environmentální pilíř (Abbasi a Nilson, 2012; Seuring a Müller, 2008; Beske a Seuring, 2014). Autoři citovaných prací se často věnovali synergickým efektům a přehlíželi kompromisy a radikální inovace (Pagell a Shevchenko, 2014).

Pagell a Shevchenko (2014) ve své práci definovali pět klíčových otázek, na které by se měly budoucí výzkumy a studie zaměřit, aby nedocházelo k oddělování řízení dodavatelských vazeb a udržitelného řízení dodavatelských řetězců. Do těchto klíčových oblastí spadá nutnost zaměřit se na *odstraňování škod namísto jejich pouhého snižování*. Autoři argumentují, že dnešní podoba SSCM představuje spíše omezování škodlivých dopadů v neudržitelných dodavatelských řetězcích. Jako modelový příklad je uváděn automobilový průmysl (Pagell a Shevchenko, 2014). I přes zavádění společensky odpovědných procesů do výroby vzniká podle autorů výsledný produkt, jež má dlouhodobě nepříznivý vliv na životní prostředí, a to formou emisí.

Nadřazenost kritéria zisku se v minulosti přetvářela do základní otázky, zda se organizaci vyplatí být „zelenou“, respektive udržitelnou. Polemiky nad touto otázkou

obsahovaly předpoklad, že zisky jsou tím nejdůležitějším kritériem, které umožňuje hodnotit výkonnost dodavatelského řetězce. Vedení organizace a její vlastníci byli vnímáni jako nejdůležitější zainteresované strany řetězce (Pagell a Shevchenko, 2014). Konsensuálně se k tématu staví také Carter a Rogers (2008), když tvrdí, že pokud má činnost organizace negativní dopad na ekonomický pilíř, není možné takovou činnost označit za udržitelnou. To platí bez ohledu na to, jak přínosná je pro environmentální nebo sociální výkonnost organizace. Při retrospektivním pohledu na vědeckou činnost je patrný důraz na ekonomickou udržitelnost nad ostatními dimenzemi uváděnými v konceptu triple-bottom-line (Pagell a Shevchenko, 2014).

Přesto je potřeba zaměřit se na zlepšování a upevňování všech tří pilířů, dodavatelské řetězce slouží v dnešní době k uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran, mezi nimiž figurují také neziskové organizace, vládní a veřejnoprávní organizace a místní komunity. Pro tyto skupiny stakeholderů není ekonomická výkonnost organizace klíčovým prvkem. Naopak tyto zainteresované strany se zaměřují více na environmentální a sociální přesah činností sledované organizace, resp. celého řetězce (Pagell a Shevchenko, 2014).

Další problém, který nastiňují Pagell a Shevchenko (2014), se věnuje názorové strnulosti a lpění na již objevených skutečnostech. Autoři apelují na nutnost zavádět inovace do výzkumných metod a především jejich ověřování v praxi. Podle Suryneka (2001) by se formulace hypotéz neměla stát pouhou improvizací, ale měla by být vždy důsledkem předchozího systematického poznávání již existujících informací a měla by jí předcházet i dostatečná výchozí znalost zkoumané problematiky a studijní příprava. Pokud budou i nadále prováděny studie, zaměřující se na zkoumání dopadů stávajících praktik a přístupů na schopnosti „neudržitelného“ dodavatelského řetězce stát se „méně neudržitelným“, bude společnost, resp. věda ochuzena o příležitost vyvíjet nové modely pro budoucí dodavatelské řetězce (Pagell a Shevchenko, 2014).

Pagell a Shevchenko (2014) definovali ještě jednu oblast, kterou označili jako „limity empiricismu, jak je většina z nás dnes praktikuje“. Největší posuny v praktické implementaci dodavatelských řetězců přineslo podle autorů pochopení takových systémů jako je řízení kvality nebo zeštíhlování výroby. Změny paradigmat vycházely z praxe a teorie a akademické zdůvodnění přicházelo až následně. Nedostatečnost stávajících výzkumů, zejména pak v oblasti analytického zkoumání, umožnila, že se oblast SCM mohla rozšířit tak, aby zahrnovala to, co je dnes silnou empirickou výzkumnou tradicí (Pagell a Shevchenko, 2014). Přesto podle nich stále zůstává nedostatečná orientace na otázku „JAK se stát udržitelným?“. Tento způsob vnímání pak nese riziko, že realizované výzkumy v oblasti SCM a potažmo

SSCM budou pravděpodobně přehlížet ty dodavatelské řetězce, které budou s největší pravděpodobností radikálně inovativní (Pagell a Shevchenko, 2014). Rovněž je nutné zamýšlet se nad skutečností, že mnohé kvalitativní výzkumy na poli udržitelného rozvoje jsou retrospektivní, a tudíž pouze popisují již objevené (Pagell a Shevchenko, 2014).

Poslední oblastí, která snižuje kvalitu studií v oblasti SSCM, je snaha měřit dopady dodavatelských řetězců. Vedení podniku, který je zaměřený výhradně na zisk, bude na vnímání sociálních a environmentálních problémů reagovat odpověďmi, které jsou společensky přijatelné až „požadované“, ne však nutně validní (Pagell a Shevchenko, 2014). Mnoho výzkumů zaměřených na měření dopadů činnosti řetězce jsou často vázány pouze k jednomu článku řetězce a nepodávají tak celkový obraz (Pagell a Shevchenko, 2014). Stejně tak lze pohlížet na kroky jednoho z výrobců, který například úpravou výrobního procesu dosáhne snížení emisí, avšak na úkor výsledného produktu nebo přenesením negativ na další členek v řetězci. Přestože Pagell a Shevchenko (2014) vystoupili i proti svým dřívějším výzkumům, (např. Wu a Pagell 2011; Carter a Easton, 2011; Pagell a Wu, 2009; Seuring a Müller, 2008), tyto práce jsou často citovány a je na ně hojně odkazováno.

#### **1.4 Standardy CSR a výkaznictví udržitelného rozvoje**

Pro implementaci a řízení procesu společenské odpovědnosti byly vydány mezinárodní normy a standardy. V následující části budou představeny základní normy, které se vztahují ke společenské odpovědnosti, případně upravují způsob a formu vykazování.

Za významný lze považovat mezinárodní standard SA8000, který se věnuje sociální odpovědnosti. Jsou zde definovány základní pojmy; dále se vyjadřuje k oblastem podnikatelské činnosti, jako je (ISA 8000, 2008):

- dětská práce,
- nucená a nařízená práce,
- zdraví a bezpečnost,
- právo vytvářet a účastnit se činnosti odborů a kolektivního vyjednávání,
- diskriminace,
- pracovní doba,
- odměňování,
- systémy řízení, které jsou dále zaměřeny na úroveň komunikace se zaměstnanci, řešení stížností, komunikaci navenek i s dalšími zainteresovanými stranami, kontroly a audity.

Mezinárodní technická norma ISO 26000 představuje pokyny pro oblast společenské odpovědnosti, není však určena a ani vhodná pro účely certifikace. Předmětem této mezinárodní normy je nabídnout „metodické“ pokyny pro všechny typy organizací, bez ohledu na jejich velikost nebo umístění. Pokyny obsažené v normě se týkají (ČSN ISO 26000, 2011):

- termínů a definic, které se vztahují k CSR,
- základů, trendů a charakteristik CSR,
- principů a postupů vztahujících se k CSR,
- základních témat a otázek CSR,
- integrace, implementace a propagace společensky odpovědného chování v celé organizaci a v rámci její sféry vlivu, a to prostřednictvím její politiky a postupů,
- stanovení a zapojení zainteresovaných stran,
- komunikace závazků, dosažených výsledků a dalších informací týkajících se společenské odpovědnosti.

V případě, kdy organizace dodržuje pokyny a její činnost lze označit za společensky odpovědnou, formou zpráv o udržitelnosti a případně dalšími nástroji svůj postoj komunikuje navenek. Jednak tato komunikace bývá směřována na vlastníky, ale také na další zainteresované strany, které z činnosti organizace profitují nebo jsou jí nějak dotčeny. Pro účely výkaznictví, jakou součástí komunikace lze použít doporučení globální iniciativy Global Reporting Initiative (zkráceně GRI).

GRI je mezinárodní nezávislá organizace. Účelem její činnosti je poskytovat ostatním organizacím doporučení a návody, jak o svém přístupu k udržitelnému rozvoji informovat především externí zainteresované strany. Vizí GRI je podílet se na vytváření takové budoucnosti, kde se snaha o udržitelný rozvoj stane nedílnou součástí rozhodovacího procesu každé organizace (GRI, 2018). Výkaznictví o udržitelném rozvoji organizace má význam i pro udržitelný rozvoj společnosti jako celku. GRI doporučuje sledovat a hodnotit vývoj ekonomických ukazatelů, environmentálních a sociálních dopadů ve vzájemných souvislostech a sledovat a vyhodnocovat příspěvek jednotlivých organizací k udržitelnému rozvoji regionu (GRI, 2018).

Přístup GRI k výkaznictví udržitelného rozvoje je založen na zapojení mnoha zainteresovaných stran, což představuje velmi významné východisko pro propojení technických a ekonomických znalostí a zkušeností s cílem reagovat na potřeby všech zainteresovaných stran; to umožňuje neustále inovovat doporučení pro organizace pro tvorbu a zveřejňování zpráv o udržitelném rozvoji (GRI, 2018).



## 1.5 Vykazování udržitelného rozvoje dle GRI

Dle GRI jsou definovány tři oblasti aspektů, kterým se výkaznictví má věnovat. Jedná se o ekonomické, environmentální a sociální aspekty, které podnikání či jiná ekonomická / obchodní činnost dané organizace přináší (GRI, 2018). Rozboru činností organizace dle následujícího schématu předchází představení společnosti, které rovněž vychází z doporučené osnovy. Při standardním zveřejňování informací o organizaci by měly být komunikovány následující oblasti (GRI, 2015):

- strategie a analýza,
- organizační profil,
- materiální aspekty a omezení,
- zapojení zúčastněných stran,
- profil zprávy,
- správa organizace,
- etika a bezúhonnost.

Ekonomické, environmentální a sociální aspekty, které by měly být vykazovány, uvádí Tabulka 3.

**Tabulka 3** Ekonomické, environmentální a sociální aspekty dle GRI

Ekonomické aspekty	Environmentální aspekty	Sociální aspekty
Ekonomická výkonnost (G4 EC1 – G4 EC4)	Materiály (G4 EN1 – G4 EN2)	Zaměstnanost (G4 LA1 – G4 LA3)
		Vztahy na pracovišti (G4 LA4)
	Energie (G4 EN3 – G4 EN7)	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (G4 LA5 – G4 LA8)
	Voda (G4 EN8 – G4 EN10)	Školení a vzdělávání (G4 LA9 – G4 LA11)
		Rozmanitost a rovné příležitosti (G4 LA12)
Biodiverzita (G4 EN11 – G4 EN14)	Rovné odměňování mužů a žen (G4 LA13)	

Pozice na trhu (G4 EC5 – C4 EC6)		Hodnocení dodavatelů z hlediska prac. postupů a přístupu k zaměstnancům (G4 LA14 – G4 LA15)
	Emise (G4 EN15 – G4 EN21)	Mechanismy pro vyřizování stížností v pracovní oblasti (G4 LA16)
		Investice (G4 HR1 – G4 HR2)
		Nediskriminace (G4 HR3)
	Odpadní vody a odpady (G4 EN22 – G4 EN26)	Svoboda sdružování a právo kolektivního vyjednávání (G4 HR4)
		Ochrana lidských práv (G4 HR5 – G4 HR12)
Nepřímé ekonom. dopady (G4 EC7 – G4 EC8)	Produkty a služby (G4 EN27 – G4 EN28)	Místní komunita (G4 SO1 - G4 SO2)
		Protikorupční opatření (G4 SO3 - G4 SO5)
	Dodržování zákonů (G4 EN29)	Veřejná politika (G4 SO6)
		Ochrana veřejné soutěže (G4 SO7)
	Doprava (G4 EN30)	Dodržování zákonů (G4 SO8)
Proces nakupování (G4 EC9)	Celkově environmentální oblast (G4 EN31)	Hodnocení dodavatelů z hlediska jejich společenských dopadů (G4 SO9 - G4 SO10)
	Hodnocení dodavatelů (G4 EN32 – G4 EN33)	Ochrana zdraví a bezpečnost zákazníka (G4 PR1 - G4 PR2)

		Značení produktů (G4 PR3 - G4 PR5)
	Mechanismy pro vyřizování stížností v environmentální oblasti (G4 EN34)	Marketingová komunikace (G4 PR6 - G4 PR7)
		Ochrana soukromí zákazníků (G4 PR8)

Zdroj: GRI (2015)

V dalším textu jsou blíže charakterizovány jednotlivé aspekty udržitelného rozvoje podle GRI.

### 1.5.1 Ekonomické informace uveřejňované podle GRI

Ekonomické aspekty udržitelnosti sledují ekonomickou výkonnost organizace a dopady této výkonnosti na ostatní zainteresované strany a na ekonomické systémy – místní, národní i globální (GRI, 2013). Ekonomická oblast informuje o toku kapitálu mezi zainteresovanými stranami a o hlavních ekonomických dopadech na společnost, které jsou vyvolány konáním organizace.

Mezi aspekty, které určují ekonomickou dimenzi udržitelnosti organizace, patří (GRI, 2013):

- ekonomická výkonnost (přímé ekonomické dopady; finanční dopady, rizika, obdržené finanční prostředky – dotace, daňové úlevy, ...),
- postavení společnosti na trhu práce (standardní nástupní mzda vs. minimální mzda v místě obvyklá),
- nepřímé ekonomické dopady (rozvoj a dopad investic, zejm. do infrastruktury, ...),
- proces nakupování (poměr nákupů realizovaných u lokálních dodavatelů vs. celkový objem objednávek a nákupů).

### 1.5.2 Environmentální informace uveřejňované podle GRI

Environmentální dimenze se týká vlivu organizace na živé a neživé přírodní systémy, včetně půdy, vzduchu, vody a ekosystémů (GRI, 2013). Environmentální oblast se vztahuje na významné dopady činností, výrobků i služeb organizace na životní prostředí.

Aspekty, které jsou touto dimenzí sledovány, jsou následující (GRI, 2013):

- materiály,
- energie,
- voda,

- biodiverzita,
- emise,
- odpadní vody a odpady,
- produkty a služby,
- dodržování zákonů a dalších souvisejících předpisů,
- doprava,
- celkové výdaje na ochranu životního prostředí (včetně investic),
- environmentální hodnocení dodavatelů,
- mechanismus vyřizování stížností, které souvisejí s environmentálními aspekty a dopady.

### **1.5.3 Informace o sociálních aspektech zveřejňovaných podle GRI**

Sociální (společenský) rozměr udržitelného rozvoje se týká dopadů organizace na sociální systémy, v rámci kterých organizace působí (GRI, 2013).

Sociální oblast zahrnuje tyto podoblasti (GRI, 2013):

- pracovní postupy a charakter práce,
- lidská práva a
- společnost.

Každá z uvedených podoblastí se dále větví na konkrétní aspekty, které jsou sledovány.

## **1.6 Shrnutí**

V této kapitole byla představena společenská odpovědnost podniků z teoretického hlediska; od historického základu, přes genezi ve vnímání a směry, kterými se základní myšlenka tří pilířů rozšiřuje. Rozšířením myšlenky triple-bottom-line může být přesun odpovědnosti za udržitelný rozvoj na celý dodavatelský řetězec.

Společenská odpovědnost stojí na ekonomickém, environmentálním a sociálním pilíři, pouze intervence do všech tří pilířů může vést k udržitelnému rozvoji; a to přesto, že pro organizaci je zisk vždy důležitým kritériem. V některých zdrojích je uváděno až sedm principů, se kterými CSR pracuje. Jedná se o odpovědnost, transparentnost, etické chování, ohledy na zájmy zainteresovaných stran, respektování právního státu, respektování mezinárodních standardů chování a respektování lidských práv.

Nemalou úlohu v procesu sehrává také zákazník, který může projevit svou (ne)ochotu platit více, pokud (ne)získá přidanou hodnotu, resp. pokud je informován, že jím zakoupený produkt nebo služba vznikl v podniku, který dbá na CSR principy. K informování zákazníků

a dalších zainteresovaných stran slouží několik komunikačních kanálů, mezi klíčové patří materiály vydávané organizací. Jsou jimi ze zákona vydávané výroční zprávy organizace, které se však prioritně zaměřují na informace o ekonomické výkonnosti. Nefinanční data se často komunikují na webových stránkách organizace a ve zprávách o udržitelnosti. Vykazování těchto aktivit organizace by se mělo inspirovat již ustálenými pokyny či metodickými doporučeními globálních iniciativ, aby se zákazník a další zainteresované strany mohli snáz zorientovat.

Dodavatelské řetězce představují spojení dvou a více článků, které pojí obchodní vazby. Mohou si vzájemně poskytovat výrobky a služby nebo může jít o dodávky meziproductů, které jsou následně dalšími články řetězce zpracovávány za účelem zvýšení přidané hodnoty a přesunu k dalšímu článku řetězce nebo ke konečnému zákazníkovi. Při řízení procesu implementace CSR v dodavatelském řetězci je třeba zajistit, aby nedocházelo k přenosu negativních dopadů z jednoho článku na druhý nebo na konečného uživatele. Tento fakt je jedním z problematických bodů měření dopadů CSR v SSCM. Stejně jako stálé retrospektivní zkoumání a porovnávání se známým a již ověřeným stavem. Je pouze na každém z článků řetězce, jak se ke společenské odpovědnosti svých partnerů postaví a jaká si určí pravidla, nebo zda vůbec nějaká pravidla určí, pro jejich výběr. Vykazování dopadů implementace aspektů CSR, např. dle GRI, se tímto značně komplikuje.

## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PŘÍSTUPU KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V RÁMCI VYBRANÉHO DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Oblast zájmu, která vyvstává z teoretické části práce, představuje srovnání aplikace principů CSR, potažmo SSCM v mezinárodním prostředí koncernu Volkswagen, a to s akcentem na společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „Škoda Auto“). Cílem analýzy je ověřit, zda automobilka Volkswagen má nastavena pravidla CSR, a to i s ohledem na řízení dodavatelských řetězců v souladu s mezinárodními standardy CSR, zejména pak SA 8000, ISO 26000 a také, zda provádí reportování udržitelného rozvoje dle zásad GRI. Automobilka Škoda Auto je jednak samostatnou organizací, která má vlastní nastavení některých politik, zároveň spadá pod koncern Volkswagen. Automobilka Škoda Auto je současně dodavatelem ostatních podniků koncernu Volkswagen, obě společnosti [Volkswagen a Škoda Auto] lze považovat za články dodavatelského řetězce.

V praktické části práce je sledováno, jak koncern přistupuje k CSR a k SSCM a jak se nastavené principy uplatňují a aplikují v národním prostředí České republiky. Další oblastí, které bude věnována v praktické části pozornost, je průnik mezi požadavky normy ČSN ISO 26000 a skutečně realizovanými aktivitami, které vykazují koncern Volkswagen a Škoda Auto ve svých výročních zprávách, stejně jako ve zprávách o udržitelném rozvoji. Analýza vychází z dat veřejně dostupných na internetových stránkách a z výročních zpráv automobilek a také ze zpráv o udržitelnosti. Zprávy o udržitelnosti, s nimiž je pracováno, jsou z let 2015/2016 v případě Škoda Auto; v případě Volkswagen to je zpráva o udržitelnosti za rok 2016. Výroční zprávy jsou pak za rok 2017, pokud není v textu uvedeno jinak.

### 2.1 Přístup koncernu Volkswagen k CSR

Úvodním slovem webové stránky, na níž je k dohledání i výroční zpráva za 2017, je představení koncernu jako „*Dvanáct značek s individuální identitou a jedním společným cílem: mobilitou. Pro každého, všude na světě.*“ (VW, 2018a). Tomu také odpovídá fakt, že koncern Volkswagen operuje na 5 kontinentech, zaměstnává přes 642 tisíc<sup>18</sup> osob a zastřešuje 12 značek, pocházejících ze 7 evropských států (Navigator, 2018). Koncern Volkswagen se při reportování svých CSR aktivit opírá jednak o německé zákony, ale také o doporučené standardy stanovené globální iniciativou GRI (VW, 2018a, VW, 2018b; VW, 2018c).

---

<sup>18</sup> Data platná k 31. 12. 2017 (VW, 2018c).

Součástí těchto zpráv, ať výročních zpráv, které podávají obraz o ekonomickém progresu dané organizace, nebo zpráv o udržitelnosti, je popis současného stavu organizace z hlediska rozložení sil ve vedení organizace z hlediska genderového, celková strategie a politika, kterou se organizace řídí (GRI, 2013; VW, 2018a; VW, 2018b).

### **2.1.1 Představení koncernu Volkswagen**

Už na počátku 20. století se v Německu hovořilo o „lidových vozech“. Vizí inženýrů byla budoucnost automobilového průmyslu postavená na racionální masové výrobě levných malých vozů (VW, 2018). V té době však automobily představovaly luxusní komoditu. Ve Spojených státech amerických byla v roce 1908 spuštěna liniová výroba vozu „Tin Lizzy“, a to v automobilce Ford Motor Company (VW, 2018).

Samotná značka Volkswagen získávala své postavení a místo až o 30 let později. 28. května 1937 byla založena společnost „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“, následně se její název mění na „Volkswagenwerks GmbH“ (Škoda Chip Tunning, 2011). Dle Hitlerovy vize měl mít lidový automobil, který by při jízdě na německých dálnicích dosahoval cestovní rychlosti 100 km/h, čtyři sedadla, byl by úsporný, co se týče spotřeby paliva, a jeho cena měla být nižší než 1000 RM (Lewandowski, 1998). Začátkem roku 1938, v oblasti dnešního Wolfsburgu, začaly práce na továrně, kde se mělo vyrábět nové vozidlo navrhnuté Ferdinandem Porschem. Nacistická historie Německa vedeného Adolfem Hitlerem zanechala na výrobě automobilky své stopy. Namísto masové výroby osobních automobilů se v továrně vyráběla vozidla, která byla často určena na export pro jednotky zahraničních ozbrojených sil (Navigator, 2018).

Po skončení druhé světové války, v polovině června 1945, byl provoz továrny Volkswagenwerk svěřen do rukou britské vojenské vlády (Škoda Chip Tunning, 2011). Tato transformace zajistila ekonomický rozvoj společnosti v plné síle a pod vedením majora Ivana Hirsta se spustila sériová výroba Volkswagen Brouka (Obrázek 7). The Times Hirsta po jeho smrti označil za „britského vojáka, který dostal Volkswagen Brouk na silnici“ (VW, 2003).



**Obrázek 7** Volkswagen Brouk (Stahlkocher, 2018)

Volkswagen začal exportovat, v Kanadě byla roku 1952 otevřena první prodejní pobočka a následně byly v 50. letech budovány výrobní továrny v Brazílii, jižní Africe a v Austrálii (Navigator, 2018).

Mezi důležité milníky v historii společnosti dále patří (Navigator, 2018):

- Rok 1950 představuje zrod užitkového vozu s názvem Transporter, jehož soudobá výroba zajistila popularitu vozidla i v podmínkách 21. století.
- V srpnu 1960 byl Volkswagenwerk převeden na akciovou společnost a stal se z něj veřejná společnost; rok 1965 se zapsal do historie společnosti díky spojení s automobilkou Auto Union GmbH, ve které získal Volkswagen postupně téměř 100% podíl. Tímto krokem se skupina Volkswagen stala německým automobilovým koncernem.
- V roce 1969 se původně pojmenovaná Auto Union spojila s NSU Motorenwerke AG a přejmenovala se na Audi NSU Auto Union AG. Tento okamžik byl počátkem koncernu zastřešujícího několik různých automobilových značek.
- Historickým okamžikem se stal 17. únor 1972, když Volkswagen zlomil světový rekord v produkci automobilů s počtem 15 007 034 smontovaných vozidel. Volkswagen Brouk tak předstihl legendární vozidlo vyráběné americkým Ford Motor Company jako Model T, nazývaný „Tin Lizzy“, který se vyráběl v letech 1908 až 1927 (Škoda Chip Tuning, 2011). Výroba slavného Volkswagen Brouka



pokračovala až do roku 2003, v sedmdesátých letech byla výroba v Německu ukončena a přesunuta do Mexika.

- Po akvizici španělské značky Seat v roce 1986 si koncern Volkswagen postupně budoval své postavení také na Pyrenejském poloostrově.
- Další historicky významný milník přinesl rok 1989, kdy začal značný obchodní rozvoj celého koncernu a v roce 1991 do skupiny vstupuje také značka Škoda.
- V roce 1998 se skupina Volkswagen rozšiřuje o luxusní značky Bentley, Bugatti a Lamborghini. Takto široce nastavené portfolio koncernu, sahající od malých, úsporných aut až po superauta, umožnilo koncernu cílit na velmi pestrou škálu klientů. Pro komplexní přehled všech značek, které koncern Volkswagen zastřešuje, je potřeba uvést také truckové automobily MAN či Scania, italskou manufakturu zabývající se produkcí motocyklů značky Ducati; v neposlední řadě je nutné zmínit také automobily značky Porsche.
- Velmi negativně se na koncernu podepsal emisní skandál automobilky Volkswagen v roce 2015, tzv. „Dieselgate“<sup>19</sup>, což mimo jiné z hlediska společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání organizaci neumožnilo podílet se na některých projektech, a to zejména v Německu. Tato kauza měla také rozsáhlý dopad na finanční stabilitu a zdraví koncernu, ceny akcií se strmě propadly, a to až na třetinu (Auto.cz, 2017; Peníze.cz, 2015).

Spuštěním programu TOGETHER – Strategy 2025 (strategie „Společně“ 2025) si představitelé koncernu vytýčili nový směr a ještě intenzivněji se zaměřují na změny, které umožní koncernu stát se světovou špičkou na trhu v oblasti udržitelné mobility. Mottem nové strategie je myšlenka, že „[členové koncernu Volkswagen] *musí značně zvýšit efektivitu – v rámci celého hodnotového řetězce a všech značek,*“ jak uvedl Thomas Sedran, ředitel skupiny věnující se strategii koncernu (VW, 2018a). Více je o strategii pojednáváno ve výroční zprávě koncernu (viz dále).

### **2.1.2 Strategie a politika v oblasti CSR**

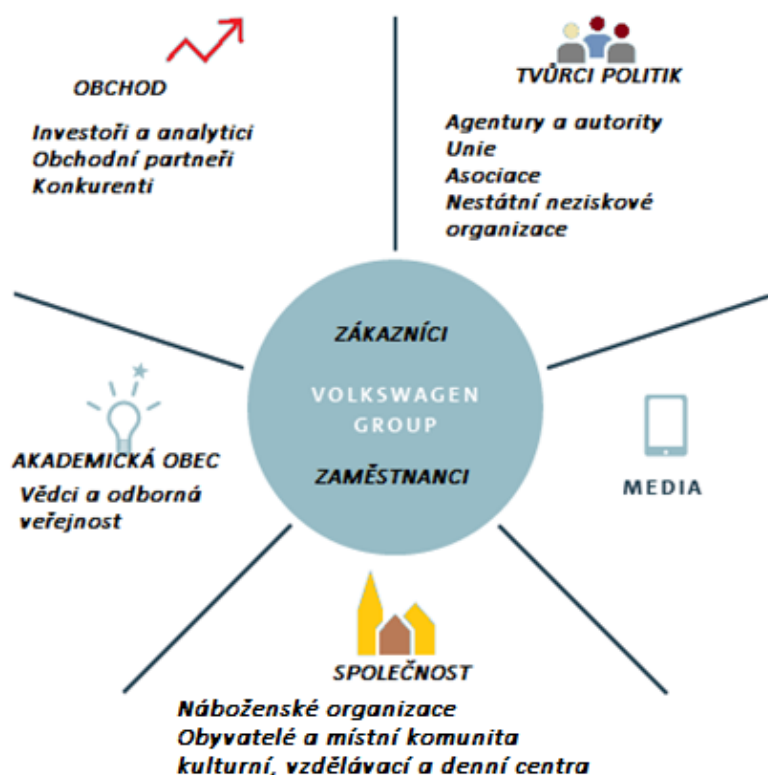
Budoucí program koncernu Volkswagen „TOGETHER - Strategy 2025“ zavádí největší změnu v historii organizace. Výchozím bodem je vize organizace stát se jedním z předních světových poskytovatelů udržitelné mobility (VW, 2018c). TOGETHER –

---

<sup>19</sup> V září 2015 vydala americká Agentura pro ochranu životního prostředí prohlášení, ve kterém obvinila automobilku Volkswagen, že manipuluje s motorovým softwarem na dieselových TDI motorech a porušuje tím emisní limity. Koncern se k tomuto skandálu postavil čelem a 22. září se prezident americké pobočky Volkswagenu Michael Horn veřejnosti omluvil. Dále za koncern uvedl, že tento vadný motor obsahuje 11 miliónů aut značky Volkswagen (Dvořák, 2015; Černý a Horáček, 2015; VW, 2018c).

Strategie 2025 představuje vizi organizace do budoucna; touto vizí jsou řízeny akce organizace, definovány konkrétní cíle a je podrobně popsáno, jak jich lze dosáhnout. Technologie pohonu s nízkými emisemi; služby inteligentní mobility; inovativní a bezpečné řešení pro autonomní řízení - patří mezi ambiciózní plány, na kterých nyní vývojáři pracují; zároveň představují naplnění vize organizace do budoucna (VW, 2018b).

V rámci aktuálně realizovaných strategií, zaměřených na zainteresované strany, si koncern Volkswagen sestavil a prezentuje jejich matici, jak ji znázorňuje Obrázek 8, v níž definuje pět plus dvě základní oblasti a v jejich rámci jednotlivé zainteresované strany, skupiny a jiná sdružení. Důležité je zmínit, že na základě analýzy výroční zprávy jsou pro koncern Volkswagen jeho zaměstnanci a zákazníci těmi nejdůležitějšími, klíčovými stateholders. Až následně se tým, jehož povinností je realizovat stakeholder management, věnuje dalším zainteresovaným stranám.



**Obrázek 8** Identifikace významných zainteresovaných stran koncernem Volkswagen (VW, 2018a).

Aktivita, které koncern vytváří v zájmu udržitelnosti, vycházejí ze 7 hodnot, které členové koncernu přijímají za své. Jedná se o (VW, 2018a):

- zaměření na zákazníka,
- špičkový výkon,

- tvorba hodnot,
- schopnost přizpůsobit se,
- respekt,
- odpovědnost a
- udržitelnost.

S vědomím těchto hodnot, koncern Volkswagen věnuje pozornost informování zainteresovaných stran, a to zejména prostřednictvím výročních zpráv. Součástí výroční zprávy za rok 2016, v sekci věnované udržitelnosti, se představitelé Volkswagen omlouvali za aféru vyvolanou kauzou s dieselovými motory. Rovněž je uveden praktický dopad, protože nezisková organizace NABU, fungující v Německu odmítla obnovit spolupráci s koncernem z důvodu zmiňované kauzy.

Od roku 2002 se koncern snaží pozitivně ovlivňovat dodržování lidských práv ve všech regionech svého působení, dohlíží na zlepšování pracovních podmínek a ochranu životního prostředí; zároveň se snaží potírat korupční jednání. Od roku 2013 se tato mise koncernu rozšířila také o oblast vodního hospodářství a ochranu vodních zdrojů.

Jako nepopiratelná součást práce se zainteresovanými stranami, tj. stakeholder managementu, je povinnost (VW, 2018a):

- systematicky zachycovat, analyzovat a porozumět očekáváním zainteresovaných stran koncernem VW,
- řešit společně problémy, sdílet a využívat znalosti obou (všech) zapojených stran,
- otevřeně řešit konflikty a rozpoznávat možná rizika a nadcházející kolize, které z nich vyplývají,
- v neposlední řadě zlepšovat kvalitu rozhodování koncernu Volkswagen prostřednictvím transparentnosti, otevřenosti a přímé účasti.

Koncern ve výroční zprávě neopomíjí ani dodavatelské řetězce, a to v kontextu společenské odpovědnosti. Jednak standardy stanovené pro vnitřní procesy jsou vyžadovány také u dodavatelů, dále se pak koncern zasazuje o špičkové řízení dodavatelských vztahů. Udržitelnost je pro koncern cílem, k němuž směřuje automobilový průmysl i na poli dodavatelských řetězců. Zároveň již byly zahájeny pilotní projekty, které se týkají aspektů udržitelnosti v procesu zadávání zakázek (VW, 2018a).

### **2.1.3 Způsob řízení implementace strategie**

Pro oblast udržitelnosti je má koncern zřízen **Představenstvo pro udržitelný rozvoj** (Sustainability Board). Ten je korigován **Řídícím grémiem pro udržitelný rozvoj** (Group

Sustainability Steering Group) složeným z výkonných manažerů. Dále jsou v Řídícím grémium zapojeni členové zastupující jednotlivé značky, spadající do koncernu. V neposlední řadě tvoří Řídící grémium členové Pracovní rady (Group Works Council).

Mezi klíčové úkoly, kterým se věnuje Řídící grémium, patří (VW, 2018):

- identifikace klíčových akčních oblastí,
- rozhodování o strategických cílech udržitelnosti,
- sledovat, do jaké míry jsou plněny stanovené cíle, prostřednictvím ukazatelů a
- schválení zprávy o udržitelnosti.

Dalším dílčím orgánem organizace zapojeným do řízení udržitelnosti je **Kancelář pro udržitelný rozvoj** (Sustainability Office), která podporuje činnosti Řídícího grémia. Činnosti Kanceláře pro udržitelný rozvoj zahrnují (VW, 2018a):

- koordinaci aktivit,
- vedení dialogu se zainteresovanými stranami, kterými jsou například investoři anebo analytici z oblasti CSR,
- spolupracuje s CSR projektovými týmy, které řeší otázky jako:
  - o reporting,
  - o stakeholder management,
  - o SSCM.

Paralelní struktura řízení jako je definována v koncernu je vyžadována i napříč značkami a její rozsah se stále zvětšuje. V roce 2009 se uskutečnilo první setkání koordinátorů aktivit CSR a udržitelného rozvoje. Protože byl prokázán přínos těchto aktivit, staly se z tohoto setkání pravidelné každoroční konference, v rámci kterých jsou sdíleny zkušenosti napříč regionů, ve kterých koncern Volkswagen působí.

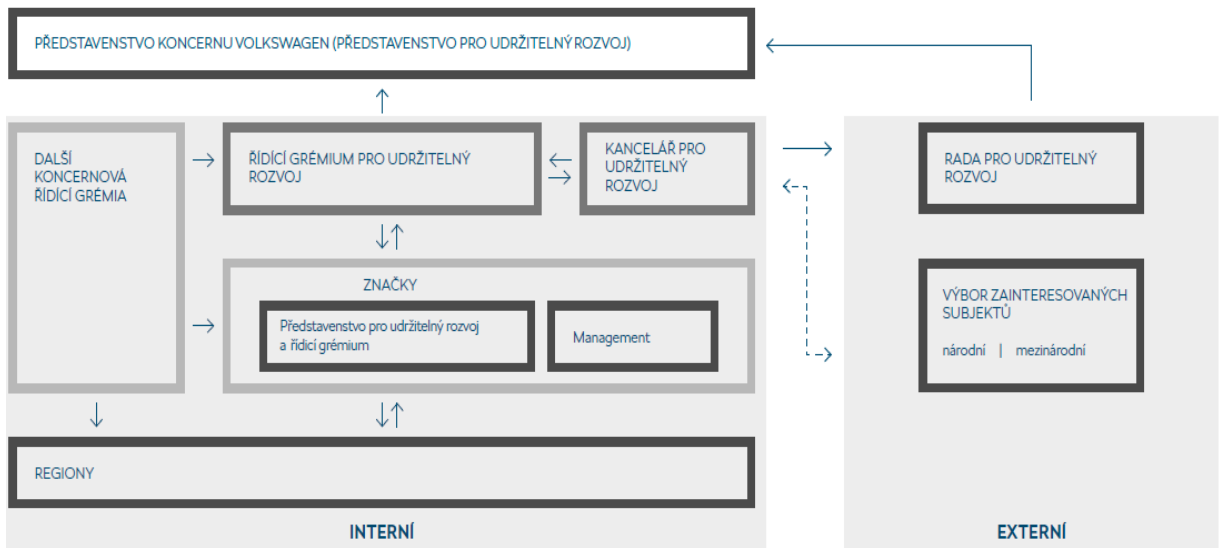
Dalším ustanoveným orgánem, který figuruje v oblasti udržitelnosti a je spravován koncernem, je **Rada pro udržitelný rozvoj** (Sustainability Council). V roce 2016 byla ustanovena role Rady jako kritického dohlázeatele nad vývojem v organizaci a ve společnosti jako celku. Tato Rada je složena z expertů akademiků, politiků a ze zástupců odborné veřejnosti.

Hlavní oblasti zájmu, které pokrývá, jsou (VW, 2018a):

- sociální odpovědnost,
- integrita,
- udržitelná mobilita,
- ochrana klimatu,
- budoucnost práce a

- digitalizace.

Grafické znázornění provázanosti jednotlivých orgánů zachycuje Obrázek 9.



**Obrázek 9** Řízení udržitelného rozvoje koncernu Volkswagen (ŠA, 2017)

#### 2.1.4 Vykazované aspekty podle GRI

Ve své konsolidované výroční zprávě za rok 2017 koncern předkládá obraz společnosti jak z ekonomického hlediska, tak také s ohledem na nefinanční činnosti a aktivity. Jmenovitě jsou uvedeny například kroky ve prospěch zvládnutí migrační krize, již bylo zejména Německo poznamenáno; dále se ve výroční zprávě popisuje dlouhodobá spolupráce s Červeným křížem a další aktivity, které mají mezinárodní přesah a jsou realizovány rovněž mimo evropský region.

Témat, kterým je ve zprávě přisuzován větší prostor a z pohledu aspektů GRI je lze označit za důležitější, je několik. Všechny aspekty jsou uvedeny v Tabulce 12<sup>20</sup> v závěru kapitoly, která rovněž umožňuje hodnotit míru detailu a hloubku, s jakou je aspekt komunikován ve zprávách, případně jiným komunikačním kanálem (zejména odkazy na webové stránky organizace).

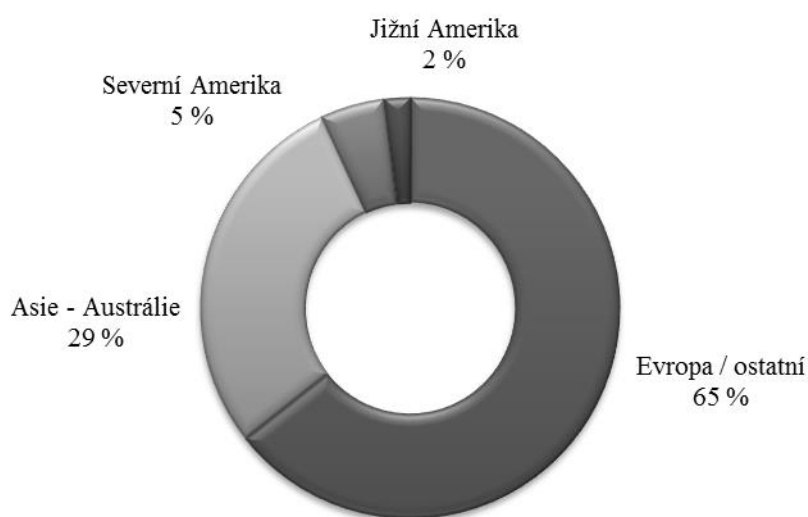
Analýzou bylo zjištěno, že Volkswagen zpracovává zprávy o udržitelnosti s náležitou pečlivostí a silnou mírou detailu. Podle provázanosti na jednotlivé aspekty dle standardů GRI je možné dohledat všechny požadované informace.

Mezi zajímavosti, které jsou ve zprávě a dalších přidružených dokumentech uvedeny, patří například seznámení s realizovanými public-private-partnership (PPP) projekty mezi automobilkou Volkswagen a městem Wolfsburg. V rámci naplňování sociálního pilíře CSR

<sup>20</sup> Tabulka 12 je zařazena na konec kapitoly 2.3 a toho důvodu, aby bylo možné provést srovnání přístupu obou hodnocených společností, což vychází z jejich analýzy.

automobilka vynakládá poměrně vysoké prostředky na charitní činnost. V roce 2016 se jednalo o částku 33,2 milionů eur.

Pro oblast dodavatelských vztahů je zpracována důkladná metodika, zahrnující třístupňový výběr a ověřování dodavatelů. Navíc jsou dodavatelé každých 12 měsíců re-auditováni, zda splňují podmínky tak, aby automobilka mohla dosáhnout svého cíle, tedy být leaderem na poli udržitelné mobility. Nákupy realizované v roce 2016 automobilkou dosahovaly výše 166,5 miliard eur (včetně čínského trhu). I proto koncern Volkswagen usiluje o zajištění udržitelného přístupu nejen v rámci skupiny, ale také u dodavatelů (VW, 2018b). Rozdělení objemu dodávek jednotlivých dodavatelů koncernu Volkswagen podle regionu působnosti představuje Obrázek 10.



**Obrázek 10** Rozdělení dodavatelů koncernu Volkswagen dle regionu působnosti (VW, 2018b)

Ve spolupráci s dodavateli a také jejich subdodavateli koncern Volkswagen uplatňuje své závazky vyplývající z CSR, a to nejen v oblasti nákupu. Odpovědnost za úspěšnou budoucnost, spravedlivou společnost a za životní prostředí vzniká a vyvíjí se díky úzké spolupráci s obchodními partnery. Koncern se pravidelně snaží maximálně dodržovat standardy udržitelnosti a zároveň dosahovat cílů OSN pro udržitelný rozvoj (VW, 2018b).

Vzhledem k těmto cílům v roce 2006 rozvinuli koncepci "Udržitelnost v oblasti vztahů s dodavateli", která je postupně rozvíjena. V roce 2016 začal koncern do přístupu k řízení dodavatelů začleňovat pokyny OECD pro zodpovědné dodavatelské řetězce nerostných surovin z oblasti postižených konflikty a vysoce rizikovými oblastmi (VW, 2018b).

Koncepce udržitelnosti v oblasti dodavatelských řetězců je založena na požadavcích skupiny Volkswagen na udržitelnost ve vztazích s obchodními partnery. Ty jsou zakotveny v Kodexu chování pro obchodní partnery (VW, 2018b). Kodex formuluje očekávání skupiny Volkswagen na chování obchodních partnerů s ohledem na klíčové environmentální, sociální a zákonné standardy.

Integrací požadavků na udržitelnost do smluvních podmínek s dodavateli, a tím do nákupního procesu, se koncern snaží zajistit dodržování standardů udržitelnosti tak, jak je má nastaveny on sám, také v celém dodavatelském řetězci v rámci celého světa (VW, 2018b; VW, 2014). Požadavky na udržitelnost jsou založeny na zásadách OSN, Obchodní chartě pro udržitelný rozvoj Mezinárodní obchodní komory a příslušných úmluvách Mezinárodní organizace práce (ILO). Součástí udržitelnosti jsou dále politika přístupu k životnímu prostředí společnosti Volkswagen, environmentální cíle a předpisy z ní odvozené, politika kvality a deklaráce o sociálních právech a průmyslových vztazích (VW, 2018b).

Zahrnutí požadavků na udržitelnost do smluvních podmínek dodavatelských smluv není jediným krokem k naplnění aktivit CSR v rámci řetězce. Koncern vyžaduje, aby si jeho dodavatelé požadavky na ně kladené osvojili před samotným podáním obchodních nabídek. Navíc je každých 12 měsíců revidováno dodržování podmínek dle požadavků na udržitelnost.

Tyto požadavky se staly nedílnou součástí obchodních smluv s dodavateli na konci roku 2013, do smluv se všemi dodavateli výrobních materiálů byly zavedeny od ledna 2014. Tyto podmínky platí i pro outsourcované služby po celém světě (VW, 2018b).

Koncepce udržitelnosti v oblasti dodavatelských vztahů stojí na třech pilířích: požadavky, monitoring a rozvoj. Tyto tři pilíře jsou uplatňovány s cílem zlepšování udržitelného výkonu dodavatelů (VW, 2018b). Jejich vizualizaci, včetně popisu znázorňuje Obrázek 11.

POŽADAVKY	MONITOROVÁNÍ	ROZVOJ
» ochrana životního prostředí	» dotazník udržitelnosti	» tréninkové kurzy s osobní účastí (face-to-face)
» práva zaměstnanců	» označení "udržitelný řetězec"	» e-learningová školení pro dodavatele a nákupčí
» transparentní obchodní vztahy	» audity udržitelnosti	» dialog s externími zainteresovanými stranami
» férové chování na trhu	» neustálý dialog s dodavateli	
» požadavky jsou smluvně závazné	» ověřování pochopení a implementace požadavků	» trvalý rozvoj koncepce udržitelnosti dodavatelských vztahů

**Obrázek 11** Koncepce udržitelnosti dodavatelských řetězců pro Volkswagen (VW, 2018b)

V rámci požadavků kladených na dodavatele, před samotným vstupem do procesu vyjednávání, jsou prováděny analýzy rizik, zaměřené na konkrétní stát, v němž dodavatelé působí, dále jsou získávána data třetích stran a nakonec je analýza obohacena o data získaná „in-house“. Cílem je především ověřit sociální integritu obchodního partnera, čímž se minimalizují rizika vzniků vztahů s negativním dopadem na celou skupinu. Volkswagen disponuje celou sadou nástrojů pro minimalizaci dopadů případných dodavatelských výpadků, krizí nebo insolvence v dodavatelském řetězci (VW, 2018b).

Po obchodních partnerech v dodavatelském řetězci je vyžadováno, aby dbali na dodržování zásad v rámci celého řetězce, tj. včetně svých subdodavatelů, zejména při využívání nerostných surovin. Jedná se především o těžbu tantalu, wolframu, cínu a zlata. Při získávání těchto nerostných surovin obchodní partner neměl být zapojen do podpory ozbrojených konfliktů, a to ani přímo, ani nepřímo. K tomu účelu koncern doporučuje dodavatelské zdroje nerostných surovin z rizikových oblastí konzultovat s vyhrazenými odborníky z řad Volkswagen (VW, 2018b).

U nových i stávajících dodavatelů se vyhodnocuje dotazník udržitelnosti. Ten je zaměřen na čtyři tematické oblasti. Jedná se o (VW, 2018b):

- kooperace a spolupráce (také se subdodavateli),
- odpovědnost k životnímu prostředí,
- práva zaměstnanců,
- transparentní obchodní vztahy.



Např. odpovědi na dotazník ke konci roku 2016 byly získány od 21 067 dodavatelů, což představuje 88 % z celkového objemu realizovaných obchodních styků, jak zachycuje Tabulka 4. Samotný dotazník udržitelnosti tvoří přílohu práce. Tabulka 5 představuje jednotlivé oblasti hodnocení, jak jsou reportovány dodavateli a monitorovány koncernem. Jedná se srovnání za 5 let od zavedení dotazníků.

**Tabulka 4** Status quo v oblasti Dotazníku udržitelnosti

	<b>Celkový počet získaných odpovědí, kumulativně od roku 2012 do 31. 12. 2016</b>	<b>Stav v roce 2016, založený na výdajích na nakupování</b>	<b>Cíl založený na výdajích na nakupování na rok 2016</b>	<b>Cíl založený na výdajích na nakupování na rok 2017</b>
--	---	---	---	---

Dotazník udržitelnosti (sebehodnotící)

21 067

88 %

93 %

93 %

Zdroj: VW (2018b)

**Tabulka 5** Podíl nákupů od dodavatelů s environmentální a sociální certifikací

	<b>2016 (v %)</b>	<b>2015 (v %)</b>	<b>2014 (v %)</b>	<b>2013 (v %)</b>	<b>2012 (v %)</b>
<b>Environmentální certifikace (EMAS, ISO 14001)</b>					
Ověřeno	55	49	48	44	30
Sebehodnocení	32	35	39	40	N/A
Celkem	87	84	87	84	N/A
<b>Sociální certifikace (OHSAS 18001, SA8000, AA1000)</b>	<b>2016 (v %)</b>	<b>2015 (v %)</b>	<b>2014 (v %)</b>	<b>2013 (v %)</b>	<b>2012 (v %)</b>
Ověřeno (celkem)	13	9	8	6	N/A

Pozn.: N/A – data nejsou k dispozici

Zdroj: VW (2018b)

Pro zakotvení koncepce udržitelného rozvoje v oblasti dodavatelských vztahů se v rámci celé skupiny, zaměstnancům obchodních oddělení poskytují školení v oblasti udržitelnosti. Koncept "udržitelnosti v dodavatelském řetězci" je součástí popisu pracovního místa na pozicích obchodního oddělení. V roce 2016 bylo v této oblasti vyškoleno více než 950 zaměstnanců po celém světě (VW, 2018b). Následující Tabulka 6 uvádí přehled celkově proškolených osob.

**Tabulka 6** Školení zaměstnanců koncernu Volkswagen v oblasti udržitelnosti

	<b>Celkový počet, kumulativně od roku 2012 do 31. 12. 2016</b>	<b>Stav v roce 2016, založený na výdajích na nakupování</b>	<b>Cíl založený na výdajích na nakupování na rok 2016</b>	<b>Cíl založený na výdajích na nakupování na rok 2017</b>
<b>Školení formou e-learning</b>	25 002	82 %	83 %	83 %

Zdroj: Volkswagen (2018b)

V neposlední řadě lze zmínit informaci o dodržování standardů CSR i mimo čistě obchodní styky automobilky, a to například ve stravovacích provozech určených zaměstnancům. Od roku 1999, kdy se v kafeteriích začala propagovat a distribuovat fair-trade káva, vzrostla její konzumace o 30 % a v roce 2016 bylo spotřebováno 103 tuny fair-tradové kávy. Dále se do stravovacích provozů zavádí fair-trade pomerančové džusy a také rýže.

### **2.1.5 Komunikace CSR aktivit**

Aktuální výroční zpráva za rok 2017 skupiny Volkswagen je dostupná online a je rozčleněna do několika tematicky souvisejících a propojených bloků. Zveřejněná výroční zpráva koncernu Volkswagen odpovídá požadavkům, jak jsou definovány v doporučeních vydaných GRI. V samostatné zprávě „Empowering Transformation“, která představuje zprávu o udržitelnosti za rok 2016, je výslovně uvedeno, že zpracování vychází ze standardů iniciativy GRI a odkazuje na online obsahový index dle GRI (VW, 2018b; VW, 2018d).

Na základě analýzy výroční zprávy za koncern Volkswagen lze konstatovat, že aspekty reportování podle standardů GRI jsou naplněny. Společnost se ve své zprávě opakovaně doznává k pochybením, která vznikla v souvislosti s kauzou Dieselpgate, navazuje na svou tradici reportů zaměřených na udržitelnost a jejím jednotným cílem, tedy za celý koncern, který je dále přenášen na jednotlivé členy, je stát se světovým leaderem na poli udržitelné mobility.

Způsob, jakým koncern Volkswagen, resp. jeho členové komunikují CSR aktivity, ať již prostřednictvím výročních zpráv, zpráv o udržitelnosti, případně jiných publikací s tématem udržitelnosti a společenské odpovědnosti, se s digitalizací přesunul rovněž zcela na úroveň online komunikace. Jedním z důvodů je úspora v důsledku absence tisků, dále je nasnadě rychlý přístup k informacím a možnost interaktivního procházení obsahu.

Při samotné analýze zprávy o udržitelnosti bylo nalezeno mnoho provázaných a také externích odkazů, které směřovaly na další dokumenty, které nejsou součástí zprávy; například na jednotlivá prohlášení.

Díky interaktivnímu přístupu je možné získat přehled o všech 256 CSR projektech koncernu (VW, 2018b). Pomocí několika prokliků lze dohledat konkrétní projekt, lokalitu nebo člena koncernu, který tyto aktivity provádí.

Méně viditelné aktivity, tj. takové, které probíhají pouze uvnitř výrobních prostor, přesto mající dopad na společnost, jsou také často komunikovány ve zprávách. Často je jim věnována část „dobrých příkladů“. Jedná se tak zejména o kapitoly věnované popisům materiálových a energetických úspor.

Zveřejněním dotazníku udržitelnosti, který je nedílnou součástí rozhodovacího procesu o dodavateli, se mohou všichni potenciální obchodní partneři seznámit s podmínkami, které na ně budou kladeny, a zavádět potřebné procesy ve vlastních provozech.

## **2.2 Přístup Škoda Auto k CSR**

Základním mottem společnosti Škoda Auto je SIMPLY CLEVER, jednoduše chytrá auta. Pro oblast CSR toto motto bylo rozšířeno na SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN; toto prohlášení lze přeložit jako „jednoduše chytré, jednoduše lidské“ [chování] (Škoda Auto, 2017a).

Škoda Auto je již řadu let nejlépe hodnoceným zaměstnavatelem v České republice. Mezi další úspěchy patří také šestnáctinásobné ocenění v soutěži „Českých 100 nejlepších“. V roce 2016 Škoda Auto zaměstnávala 27 462 osob a dalších 1 205 osob u dceřiných společností; počet agenturních zaměstnanců vzrostl na 3 480 osob v roce 2016 (Škoda Auto, 2017a).

Škoda Auto při vykazování společenské odpovědnosti vychází ze standardů GRI, konkrétně z přístupu „core“. Znamená to tedy, že ne všechny aspekty, jak byly uvedeny v předešlých kapitolách, jsou reflektovány. Souhrn oblastí, kterým se zpráva o udržitelnosti společnosti Škoda Auto (ne)věnuje, bude předmětem další analýzy viz následující oddíly práce.

### **2.2.1 Představení společnosti Škoda Auto.**

Škoda Auto je největším představitelem automobilového průmyslu v České republice, další prvenství jí patří v oblasti tržeb a exportu; v oblasti zaměstnávání patří mezi významné zaměstnavatele v České republice. Sídlo společnosti, stejně jako největší její výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi. Další dva výrobní závody jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí (ŠA, 2017).

Historii značky Škoda předchází spojení Václava Laurina a Václava Klementa, na konci 19. století. Vznikla společnost „Laurin&Klement“; v ní tento mechanik a knihkupec společně sestavili první motocykl, po němž následovaly další. Jejich motocykly patřily mezi první na světě. Následně Laurin a Klement sbírali vítězství v závodech a rychlostní rekordy. Od motocyklu přešli k návrhu prvního vozu „Voiturette A“, sestavenému v roce 1905 a s ním se zrodila i linie automobilů, která řadí značku ŠKODA mezi nejstarší na světě (ŠA, 2018c).

V roce 1925 se společnost Laurin & Klement spojila se strojírenským podnikem ŠKODA Plzeň a dosáhla svého průlomového úspěchu s modelem Škoda Popular (viz Obrázek 12). V průběhu celého dvacátého století, včetně dvou světových válek a centrálně plánovaného hospodářství dob socialismu společnost nikdy neztratila odhodlání vyrábět vozy špičkové kvality. Přesto po druhé světové válce nebylo myslitelné obnovení původního výrobního programu v celé jeho šíři. Došlo k zestátnění velkých podniků a následné reorganizaci průmyslu, při které byl původní koncern Škoda direktivně rozdělen, a dosavadní účelné vertikální propojení jednotlivých závodů bylo nuceně převedeno na horizontální propojení podniků s příbuzným oborem činnosti (ŠA, 2018c).



**Obrázek 12** Škoda model 420, označovaný jako „Popular“

Vývoj ve 40. a 50. letech minulého století stejně jako rostoucí poptávka po vozech neumožňovaly kapacitně uspokojit potřeby společnosti a plně ji motorizovat, proto vláda

rozhodla o výstavbě nového závodu v Mladé Boleslavi. Cílem bylo, aby automobilka byla schopna zvýšit denní výrobu z 50-60 vozů na 400 až 500, tj. roční kapacita přes 100 tisíc vozů (Tuček, 2005). V roce 1960 začala velkorysá výstavba nové automobilky na ploše cca 80 hektarů, s vlastní elektrárnou, vlastním nákladním nádražím, délkou vleček 10 km a délkou vnitřních komunikací 13 km, které spojovaly 40 nových budov. Na investici se podílelo více než 300 dodavatelů, z toho 134 zahraničních, včetně těch z nesocialistických zemí (Tuček, 2005). Vznikl tak rozsáhlý moderní průmyslový provoz, který představoval naprostou špičku v zemích RVHP a jednu z nejmodernějších továren v Evropě vůbec.

Přechod do vlastnictví skupiny Volkswagen v roce 1991 jen posílil odhodlání vytvářet budoucnost postavenou na úspěšné minulosti. Přechod do vlastnictví skupiny Volkswagen byl vyústěním vážných ekonomických problémů, kterým automobilka čelila. Vývoj Favorita, spolu s pořízením nových technologií, přišel na cca 2,5 miliardy korun, což spolu s poklesem prodeje starších modelů přineslo automobilce vážné ekonomické problémy spojené s nemožností dalších investic (například na dokončení vývoje a začátek výroby verzí kombi a pick-up) (ŠA, 2018c). Politické změny pak představovaly i výrazné provozní problémy; automobilka i politici proto hledali vhodného zahraničního partnera. Rozhodnutím vlády ze dne 9. 12. 1990 bylo ustanoveno, že tímto partnerem bude německý koncern Volkswagen (druhým finalistou byl Renault, mezi dalších 22 zájemců patřily např. firmy BMW, Fiat, General Motors (Sacher, 2010).

S platností od 1. ledna 2015 došlo ve struktuře společnosti ke změně; Škoda Auto Deutschland GmbH, se sídlem ve Weiterstadtu v Německu, se stala 100% holdingem společnosti, která je spřízněnou stranou společnosti Škoda Auto, kontrolovanou společnou mateřskou společností Volkswagen AG. Společnost Škoda Auto vykonává manažerskou kontrolu. K dalším změnám ve velikosti, struktuře, vlastnictví či dodavatelském řetězci nedošlo (ŠA, 2017).

### **2.2.2 Strategie a politika v oblasti CSR**

Škoda Auto spadá pod koncern Volkswagen. Podnik je tedy vázán koncernovou CSR strategií a postupuje v souladu s cíli vytyčenými ve strategii TOGETHER 2025. Předpokladem a hlavní oporou podnikových aktivit v oblasti udržitelného rozvoje je dobrovolné přijetí příslušných závazků a postup dle koncernových směrnic. Nad rámec koncernové strategie si Škoda Auto vytvořila vlastní environmentální strategii GreenFuture, jejíž realizací přispívá k plnění ambiciózních cílů koncernu Volkswagen (ŠA, 2017).

Pro strategii GreenFuture je typický systém environmentálního řízení dle následujících pravidel (ŠA, 2017):

- Šetrnost ve vztahu k životnímu prostředí je zajišťována při samotném výrobním procesu. Oblast **GreenFactory** definuje parametry jako snížení spotřeby energie, snížení spotřeby vody, minimalizaci produkce nevyužitelných odpadů, snižování emisí CO<sub>2</sub> a snižování emisí VOC při výrobě vozů. V této oblasti jsou jasně definovány cíle pro zlepšení. Původním cílem stanoveným v roce 2012 bylo snížení environmentálního dopadu výroby prostřednictvím redukce spotřeby energie, vody, snížením emisí CO<sub>2</sub> a VOC a nevyužitelného odpadu na vyrobený vůz o 25 % do roku 2018 ve srovnání s hodnotami z roku 2010 (ŠA, 2018b). Tohoto cíle bylo dosaženo již v roce 2015; současný cíl snížení environmentálního dopadu ve výrobě vozů do konce roku 2018 je 55 % (ŠA, 2018b).
  - Hlavní prioritou environmentální strategie společnosti Škoda Auto je odpovědná a udržitelná výroba energeticky účinných vozů (ŠA, 2018b). Oblast **GreenProduct** směřuje k trvalému zlepšování environmentálních parametrů vozů Škoda a maximálnímu snížení emisí CO<sub>2</sub>. Z hlediska vývoje modelových řad je patrná sestupná tendence v oblasti spotřeby, emisí CO<sub>2</sub>; vozy mají nižší hmotnost a lepší aerodynamiku (ŠA, 2018b).
  - Oblast **GreenRetail** předpokládá postupné zapojení prodejců značky Škoda do projektu GreenFuture a počítá se zvyšujícím se povědomím o environmentálních dopadech v rámci celosvětové prodejní sítě. Zjednodušeně lze problematiku nastítnit jako převod prodejců a obchodníků s vozy Škoda do jednotného vizuálního stylu, a to za použití maximálně šetrných materiálů a environmentálně přívětivých procesů a zároveň uzpůsobit styl autosalonů a servisů tak, aby byl klientsky přívětivý. Do oblasti GreenRetailu řadí Škoda Auto také dílčí projekt „Škoda stromky“, kdy se organizace zavázala za každý vůz prodaný v České republice zasadit jeden strom (ŠA, 2018b). Tento projekt slaví dlouhodobě úspěch.
- Zjednodušené znázornění environmentální strategie GreenFuture představuje Obrázek

13.



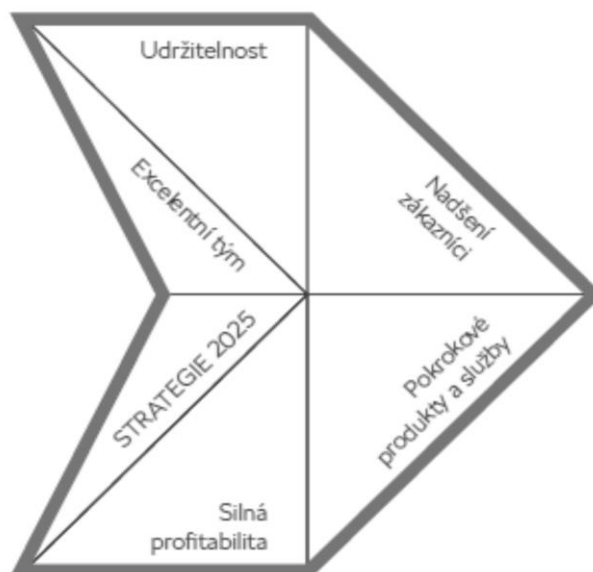
**Obrázek 13** Environmentální strategie GreenFuture prezentovaná automobilkou Škoda (ŠA, 2018b)

Všechny CSR aktivity směřují k činnostem a projektům s jasně definovanými cíli. Škoda Auto jako jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v České republice chápe jasnou odpovědnost vůči zaměstnancům a jejich rodinám. Z toho důvodu je také poskytována podpora různým sociálním a zdravotním projektům; podniková strategie CSR proto přímo uvádí péči o zaměstnance jako další cíl regionálního působení společnosti (ŠA, 2017).

V rámci CSR aktivit klade organizace velký důraz na spolupráci s regiony, jejímž prostřednictvím chce být „dobrým sousedem“ pro dotčené zainteresované strany. Velká pozornost je věnována spolupráci s místními samosprávami při podpoře dalšího rozvoje obcí v okolí výrobních závodů Škoda Auto v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí (ŠA, 2017).

Z prezentované environmentální strategie GreenFuture je zřejmý tlak na distribuční síť a na řízení společenské odpovědnosti prodejního řetězce. V obecné rovině řízení dodavatelských vztahů Škoda Auto přejímá nastavení pravidel koncernu Volkswagen. Ze zprávy o udržitelném rozvoji vyplývá, že veškeré nově vznikající obchodní vztahy jsou uzavírány v souladu s obchodní politikou koncernu. Dlouhodobě je snaha o realizaci nákupů od místních výrobců, což vede k ekonomickým výhodám, mezi které patří nižší náklady na logistiku, sblížení nákupních cen s místními tržními podmínkami, eliminace dovozních cel a ochrana proti kurzovým výkyvům. Zároveň se tím posiluje i regionální rozvoj. Lokální výroba vytváří nová pracovní místa, a to nejen v přímém místě působení koncernu Volkswagen, ale i v okolních oblastech (ŠA, 2017). V tomto případě se za místního dodavatele považuje takový dodavatel, který má výrobní závod situovaný v České republice. V letech 2015/2016 tvořil podíl místních dodavatelů na celkových výdajích v oblasti nákupu 47,4 % (ŠA, 2017).

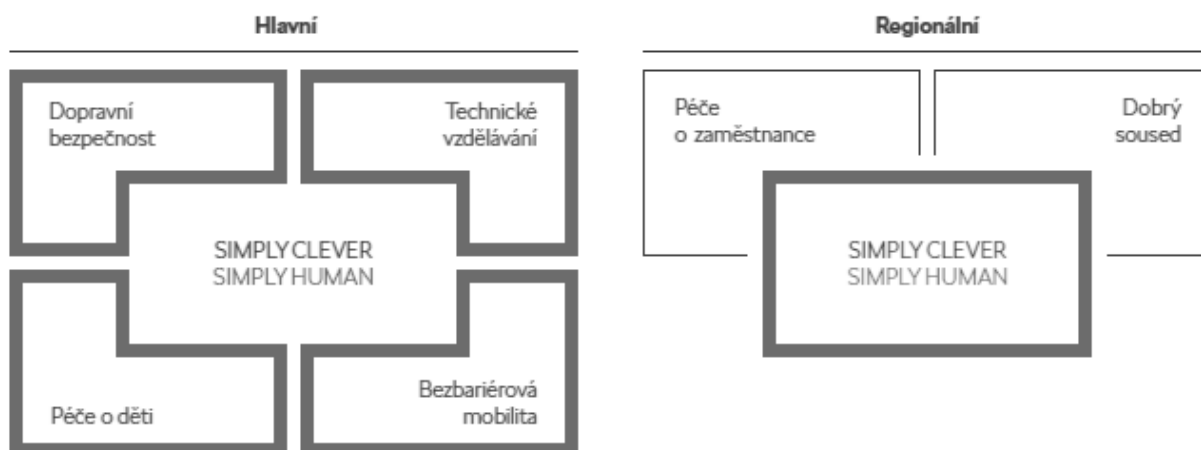
CSR Strategii 2025 společnosti Škoda Auto vystihuje Obrázek 14. Je z něj patrné, že sleduje obdobné hodnoty jako koncern Volkswagen, přesto se mírně liší.



**Obrázek 14** Strategie 2025 společnosti Škoda Auto (ŠA, 2017)

Odpovědný způsob jednání automobilky Škoda Auto je postaven také na strategii CSR společnosti Škoda Auto s názvem SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN, která definuje čtyři hlavní priority podnikových sociálních aktivit, viz Obrázek 15 (ŠA, 2017):

- dopravní bezpečnost,
- technické vzdělávání,
- bezbariérová mobilita a
- péče o děti.



**Obrázek 15** Priority společenské odpovědnosti Škoda Auto (ŠA, 2017)



Koncept SIMPLY CLEVER, SIMPLY HUMAN přisuzuje každé ze čtyř priorit také konkrétní akce, které realizuje ve spolupráci s relevantními zainteresovanými stranami. V případě priority Dopravní bezpečnost automobilka cílí nejen na aktivní a pasivní bezpečnost samotných vozů, ale také na povědomí o bezpečnosti silničního provozu. Jako klíčovou cílovou skupinu oslovují projektem „Škoda hrou“ děti, které zábavným způsobem učí zásadám bezpečného chování na silnicích (ŠA, 2017).

V oblasti priority Péče o děti Škoda Auto spolupracuje s Nadací Terezy Maxové například na projektu „Rozjedu to!“ (Nadace T. Maxové, 2014; ŠA, 2017). V letech 2015 a 2016 byla Škoda Auto partnerem charitativních běhů „Teribear“ (ŠA, 2017). Akce se s velkým úspěchem konala i v roce 2017. Škoda Auto je také dlouholetým partnerem organizace Zdravotní klaun, o.p.s., která organizuje návštěvy klaunů v nemocnicích u vážně nemocných dětí a nyní i u starších lidí v domovech pro seniory (ŠA, 2017).

V rámci Bezbariérové mobility podporovala Škoda Auto v letech 2015 a 2016 program „ŠKODA Handy“, v němž poskytuje lidem s tělesným postižením poradenství v oblasti mobility. Účinnost aktivit dokládá i nárůst podílu speciálně upravených vozů, které získávají podporu z vládního dotačního programu, na 28 % celkového trhu v roce 2016 (ŠA, 2017).

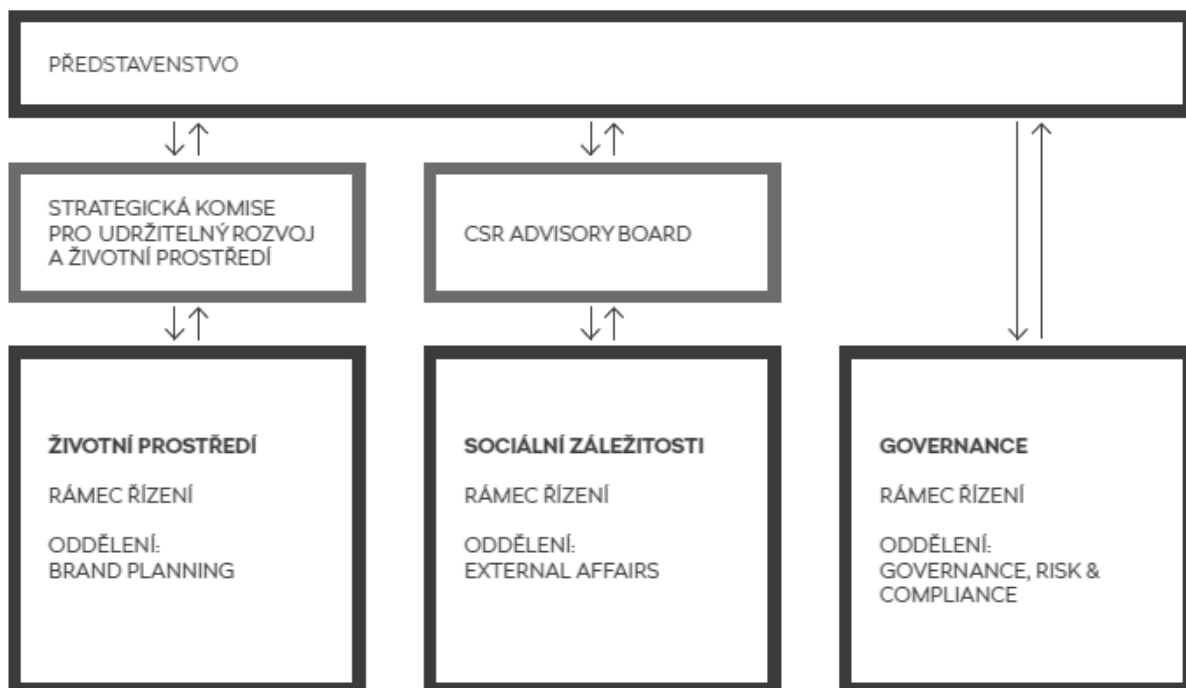
Škoda Auto je největším soukromým poskytovatelem (technického) vzdělávání v České republice, a proto se na celonárodní úrovni aktivně podílí na propagaci technického vzdělání mezi mladými lidmi (ŠA, 2017).

Podnik Škoda Auto si plně uvědomuje význam, přínos a sílu zainteresovaných stran. Jejich identifikaci věnuje značné úsilí, stejně jako komunikaci s nimi; viz kapitola 2.2.5. Od roku 2016 spolupracuje Škoda Auto se společností PricewaterhouseCoopers na vyhodnocení zainteresovaných stran. Tento proces pokračoval i v roce 2017 a vyvrcholení představuje organizovaný dialog se zainteresovanými stranami.

### **2.2.3 Způsob řízení implementace strategie**

V kapitole 2.1.3 byl prezentován způsob řízení implementace strategie CSR pro koncern Volkswagen, jak je zaváděn v souladu se změnami, které vyvolala Strategie TOGETHER 2025. Škoda Auto, jako jedna z automobilek spadající do skupiny, tento model řízení akceptuje a postupně jej také v modifikované podobě zavádí. Resp. tvoří součást, která následně reportuje a dodává podklady a data pro činnost Řídícího grémia pro udržitelný rozvoj a také pro Představenstvo pro udržitelný rozvoj.

Způsob řízení udržitelného rozvoje v automobilce Škoda Auto (Obrázek 16) je oproti koncernu plošší, není zde potřeba zohledňovat potřebu řídit celou skupinu podniků v rámci koncernu. Pod automobilku Škoda Auto spadají tři výrobní závody v České republice a několik dalších ve světě (ŠA, 2017).



**Obrázek 16** Řízení udržitelného rozvoje automobilky Škoda Auto

Nejvyšším orgánem pro záležitosti CSR je **Představenstvo společnosti**. **Strategická komise pro udržitelný rozvoj a životní prostředí** a **Poradní výbor pro společenskou odpovědnost** (CSR Advisory Board) podávají Představenstvu zprávy a předkládají mu návrhy opatření. Témata Governance řeší Představenstvo přímo s konkrétními útvary.

Tzv. GreenOffice, zřízená v rámci environmentální strategie GreenFuture, je zodpovědná za koordinaci klíčových environmentálních aktivit a kopíruje úkoly koncernové Kanceláře pro udržitelný rozvoj. Tematicky členěné pracovní skupiny CSR jsou řízeny tzv. koordinátory CSR a předkládají své návrhy k rozhodnutí Poradnímu výboru, což odpovídá korporátnímu modelu zavedenému koncernem Volkswagen (ŠA, 2017).

Dceřiné společnosti Škoda Auto jsou pověřeny ustanovením svých vlastních strategií v oblasti společenské odpovědnosti v souladu s prioritami strategie CSR Škoda Auto a s přihlédnutím k místním podmínkám.

#### 2.2.4 Vykazované aspekty podle GRI

Škoda Auto se od roku 2007 hlásí k relevantním doporučením a pravidlům Kodexu správy a řízení společností založeného na principech OECD; cílem automobilky je neustálým

zlepšováním interních procesů a pravidel, v souladu s Kodexem, dále podporovat transparentnost a dodržování právních předpisů a etického chování v obchodní praxi České republiky (ŠA, 2018a).

Téma udržitelnosti je prezentováno ve výroční zprávě. Škoda Auto proaktivně prosazuje shodu svého ekonomického a sociálního rozvoje s existujícími ekosystémy a se zachováním přírodních hodnot včetně biodiverzity pro nynější i příští generace. Udržitelný rozvoj automobilky je postaven na ekonomickém, environmentálním a sociálním pilíři. Součástí těchto pilířů je strategie společenské odpovědnosti, environmentální strategie GreenFuture a principy etického a transparentního chování (ŠA, 2017).

Škoda Auto při zpracování zpráv o udržitelném rozvoji vychází z pravidel reportování podle standardů GRI. Vzhledem k velikosti samotného koncernu Volkswagen, jeho potenciálnímu vlivu a z něj plynoucí odpovědnosti je dokonce nutné označit veškeré aspekty udržitelnosti podle iniciativy GRI, vykazované mimo jiné také společností Škoda Auto, jako „zásadní“ (ŠA, 2017).

Jednotlivé aspekty GRI jsou uvedeny v Tabulce 12<sup>21</sup>, zároveň je hodnocena míra detailu, s jakou jsou informace ve zprávě předloženy, případně zda jsou k dispozici další podpůrné dokumenty. Předmětem analýzy je také zvolený komunikační kanál a dostupnost či přehlednost relevantních dat (viz dále).

Při popisu konkrétních aktivit, které reprezentují odpovědný přístup organizace, je vhodné rozlišovat mezi jednotlivými pilíři, na nichž CSR staví. V oblasti environmentální Škoda Auto věnuje prostor popisu strategie GreenFuture, stejně jako jsou definovány kroky a úpravy v provozech, které vedly ke snižování ekologické stopy výroby. Jedná se o snižování emisí CO<sub>2</sub>, nejen při výrobě nových vozů, snižování spotřeby paliva nových modelů, využívání energie z obnovitelných zdrojů, postupná inovace směřující k elektro mobilitě.

Zpráva o udržitelném rozvoji za roky 2015/2016 splňuje požadavky na reportování definované v doporučených postupech dle GRI. Zpráva je doplněna obsahem, který umožňuje vyhledávání v textu podle jednotlivých aspektů. Ve zprávě je věnován prostor popisu aktivit prováděných v rámci kampaně „Dobrý soused“, která spadá do regionální větve priorit společenské odpovědnosti Škoda Auto.

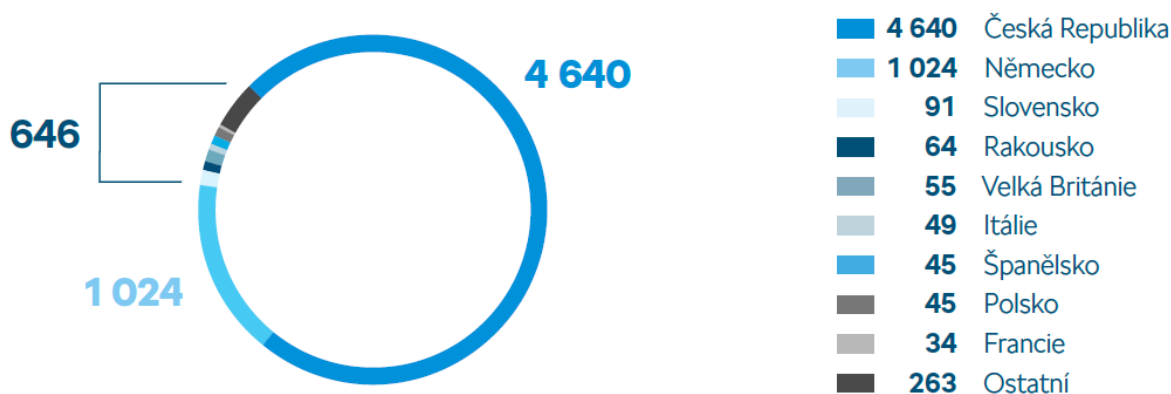
V oblasti dodavatelských vztahů se automobilka Škoda Auto řídí metodikou, kterou zpracoval koncern Volkswagen. Požadavky na dodavatele a obchodní partnery jsou ve zprávě o udržitelném rozvoji rozvedeny do maximálního detailu. Výdaje na nákupy realizované

---

<sup>21</sup> Tabulka 12 je zařazena až na závěr kapitoly 2.3 z toho důvodu, aby bylo možné provést srovnání přístupů obou hodnocených společností.

organizací v roce 2016 dosahovaly dle zprávy 6,3 miliard EUR. Podíl místních dodavatelů na celkových výdajích v oblasti výrobního a všeobecného nákupu tvořil 47,4 %. Za místního dodavatele se pro účely zprávy o udržitelném rozvoji považuje takový dodavatel, který má výrobní závod situovaný v České republice (ŠA, 2017). Přehled všech dodavatelů všeobecného nákupu je znázorněn na Obrázku 17.

Od každého dodavatele se očekává, že bude mít zavedený funkční systém environmentálního řízení a že bude aktivně postupovat v oblasti ochrany životního prostředí, bude se snažit předcházet škodám na zdraví osob a na životním prostředí, minimalizovat dopad svých výrobních postupů a výrobků na životní prostředí, zamezovat nadbytečné tvorbě odpadů, upřednostňovat recyklaci materiálů a podporovat profesní a odborné vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Dodavatelé mají také povinnost dodržovat základní lidská práva zaměstnanců, bojovat proti korupci, bránit poctivou hospodářskou soutěž a cíleně potírat dětskou, nucenou či povinnou práci (ŠA, 2017).



**Obrázek 17** Struktura dodavatelů všeobecného nákupu z hlediska počtu dodavatelů (ŠA, 2017)

Sledování výkonnosti dodavatelů probíhá mimo jiné za pomoci nástroje e-learning. Prostřednictvím e-learning jsou zprostředkovány komplexní a podrobné znalosti o požadavcích na udržitelnost; nástroje pro eLearning se používají soustavně (ŠA, 2017). Dle údajů ze zprávy o udržitelném rozvoji tuto možnost využilo v roce 2016 až 85 % dodavatelů. Na rozdíl od zprávy o udržitelnosti koncernu Volkswagen, kde nebyl jasně definován postup při hlášení negativních dopadů konání dodavatelů na životní prostředí, je ve zprávě o udržitelném rozvoji automobilky Škoda Auto jasně popsán proces a postup při podezření na nedodržování požadavků na udržitelný rozvoj stanovených koncernem (ŠA, 2017).

Koncern Volkswagen v souvislosti se strategií TOGETHER 2025 definoval čtyři cílové oblasti zájmu: „nadšení zákazníci“, „excelentní zaměstnavatel“, „vzor v ochraně

životního prostředí, bezpečnosti a integrity“ a „konkurenceschopná ziskovost“, s nimiž je Škoda Auto plně v souladu (ŠA, 2017):

- Oblast cílového zájmu „nadšení zákazníci“ se zaměřuje na různorodé potřeby zákazníků a na individuálně přizpůsobená řešení mobility.
- Oblast cílového zájmu „excelentní zaměstnavatel“ je založena na přesvědčení, že kompetentní a zanícení zaměstnanci jsou jedním z klíčů pro udržitelnou úspěšnost podniku.
- Oblast cílového zájmu „vzor v ochraně životního prostředí, bezpečnosti a integrity“ vychází ze skutečnosti, že koncern Volkswagen přistupuje k tématům životního prostředí, bezpečnosti a společenských otázek aktivním a odpovědným způsobem.
- Oblast cílového zájmu „konkurenceschopná ziskovost“ zohledňuje skutečnost, že investoři hodnotí koncern Volkswagen na základě toho, zda je podnik schopen plnit své závazky ve splácení úroků a půjček, čímž zvyšuje také nefinanční hodnotu členů skupiny.

Stanovením strategie pro udržitelný rozvoj čelí automobilka výzvam, zejména s přihlédnutím k trendům v CSR, jak je definovali např. Pagell a Shevchenko. S přicházející digitalizací bude více pozornosti zaměřeno na ochranu dat a vývoj v oblasti mobility.

### **2.2.5 Komunikace CSR aktivit**

Proměnou v rámci Strategie TOGETHER 2025 prošla i globální komunikační strategie značky Škoda Auto. Jako komunikační kanály pro předávání informací zainteresovaným stranám slouží vedle povinně uveřejňovaných informací v podobě výročních zpráv také komunikace na internetu; a to nejen v rámci digitálního showroomu, ale také jako komunikační kanál, kterým může oslovit širokou veřejnost. Škoda Auto je aktivní na sociálních sítích, má vlastní YouTube kanál. Nejnovější fotografie a příběhy zase podnik zveřejňuje na Instagramu, novinky i pohledy do zákulisí na Twitteru a mnoho dalších zajímavostí či kampaní zveřejňuje na Facebookovém profilu (ŠA, 2017; ŠA, 2018a).

Primárním zdrojem informací o podniku je výroční zpráva; podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, se jedná o dokument, který podává informaci o vývoji organizace za účetní období. Organizace, definované v zákoně, jsou povinny vyhotovit výroční zprávu, jejímž účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji výkonnosti organizace, činnosti a stávajícím hospodářském postavení (Česko, 1991).

Povinnými obsahovými náležitostmi výroční zprávy, podle českého právního řádu, jsou finanční a nefinanční informace (Česko, 1991):

- o skutečnostech, které nastaly až po rozvahovém dni a jsou významné pro naplnění účelu výroční zprávy,
- o předpokládaném vývoji činnosti organizace,
- o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje,
- o nabytí vlastních akcií nebo vlastních podílů,
- o aktivitách v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztazích,
- o tom, zda organizace má pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí,
- další informace požadované podle zvláštních právních předpisů.

Povinnost předkládat výroční zprávu mají organizace, jejichž účetní závěrku ze zákona ověřuje auditor.

Citovaný zákon rovněž upravuje uveřejňování výročních zpráv. Výroční zpráva automobilky Škoda Auto za rok 2017 byla uveřejněna online v březnu roku 2018 (ŠA, 2018a; Ministerstvo spravedlnosti, 2018).

Výroční zpráva obsahuje tyto nefinanční informace (ŠA, 2018a):

- úvodní slovo předsedy představenstva,
- informace o aktivitách společnosti s ohledem na její činnost,
- informace o CSR aktivitách organizace,
- informace o dárcovství organizace.

Oproti zprávě o udržitelnosti vydávané koncernem Volkswagen, která má roční periodicitu a obsahuje pouze soubor hypertextových odkazů mezi jednotlivými oblastmi propojenými dle obsahu, jak jej stanovují aspekty a doporučená pravidla GRI, je zpráva o udržitelném rozvoji automobilky Škoda Auto kompaktnější, představuje souvislý celek, který pokrývá vždy období dvou let.

### **2.3 Srovnání přístupů s důrazem na dodavatelský řetězec**



V této kapitole dojde ke srovnání prezentovaných přístupů obou automobilek za účelem identifikace shodných a zejména rozdílných znaků. Paralelně budou výstupy tříděny podle normy ISO 26000.

Následující tabulky shrnují výsledky analýzy přístupů k CSR tak, jak jsou prezentovány oběma společnostmi. Je provedeno srovnání v oblastech: strategie společnosti a její politika CSR (Tabulka 7), způsob řízení implementace CSR aktivit (Tabulka 8), stakeholder management (Tabulka 9), přístup k řízení dodavatelských řetězců (Tabulka 10)

a komunikace aspektů CSR organizací (Tabulka 11). Z výsledných odchylek pak vzejdou doporučení pro jednotlivé organizace.

V závěru je kapitola doplněna Tabulka 12, která vychází ze zveřejněných zpráv o udržitelnosti a analyzuje jejich shodu vykazovaných aspektů CSR s aspekty dle GRI, a to včetně zohlednění míry detailu, s jakou jsou informace prezentovány.

**Tabulka 7** Srovnání přístupů ke strategii CSR obou hodnocených společností

 <b>Volkswagen</b>	 <b>Škoda Auto</b>
<b><u>Strategie společnosti</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vize koncernu Volkswagen je „<i>stát se celosvětově vedoucím poskytovatelem trvale udržitelné mobility, aby určoval vývoj změn, vytvářel trendy, zajišťoval spokojenost zákazníků a zaručoval kvalitu</i>“,</li> <li>• TOGETHER 2025 – překlenuje koncepční propast mezi udržitelností a obchodními cíli,</li> <li>• Strategie je založena na čtyřech základních principech: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ transformace hlavního předmětu činnosti,</li> <li>○ budování služeb v oblasti mobility,</li> <li>○ zajištění financování pro budoucí investice a</li> <li>○ posílení inovativních aktivit,</li> </ul> </li> <li>• Vytváří rámec a definuje klíčové oblasti pro budoucí vývoj skupiny, jejích silných značek, mezinárodních výrobních závodů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vize Škoda Auto: „<i>automobilka chce být průkopníkem nových řešení mobility a konektivity [díky Škoda Auto DigiLab]</i>“,</li> <li>• Škoda Auto přejímá koncernovou strategii TOGETHER 2025,</li> <li>• Zavádí vlastní environmentální strategii GreenFuture,</li> <li>• CSR strategii rozděluje dle priorit na hlavní a regionální, zejména dle dopadu aktivit,</li> <li>• Dceřiné organizace automobilky Škoda Auto si utvářejí vlastní strategie CSR dle lokálních zvyklostí a podmínek.</li> </ul>

<p>a kvalifikovaných, specializovaných pracovníků,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodex spolupráce formulovaný jako součást programu je základem, na kterém spočívá strategie skupiny; kodex popisuje, jak má probíhat spolupráce v rámci skupiny a mezi jednotlivci v jejich každodenní práci,</li> <li>• Strategie je transponována na jednotlivé značky koncernu.</li> </ul>	
---	--

Zdroj: autor

**Tabulka 8** Srovnání přístupů k řízení implementace CSR obou hodnocených společností

<b><u>Řízení implementace CSR</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavení systému řízení aktivit CSR napříč koncernem,</li> <li>• Zavedení orgánů odpovědných za jednotlivé CSR aktivity,</li> <li>• Definování činností Řídícího grémia: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ identifikace klíčových akčních oblastí,</li> <li>○ rozhodování o strategických cílech udržitelnosti,</li> <li>○ sledování, do jaké míry jsou plněny stanovené cíle, prostřednictvím ukazatelů a</li> <li>○ schválení zprávy o udržitelnosti.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Škoda Auto se odvolává na nastavení řízení ze strany koncernu Volkswagen,</li> <li>• Uzpůsobení struktury pro řízení a reportování v oblasti CSR,</li> <li>• Stanovení CSR koordinátorů,</li> <li>• Stejně koordinační a pracovní struktury jako jsou nastaveny v koncernu, vznikly i v jednotlivých značkách a procházejí trvalým vývojem.</li> </ul>

Zdroj: autor



**Tabulka 9** Srovnání přístupů ke stakeholder managementu obou hodnocených společností

<b><u>Stakeholder management</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definování důležitých zainteresovaných stran,</li><li>• Kontinuální práce se zainteresovanými stranami – CSR tým pro řízení stakeholder managementu</li><li>• Zákazníci a zaměstnanci jsou klíčovými zainteresovanými stranami,</li><li>• Bylo identifikováno dalších 12 zainteresovaných stran, sdružených do 5 oblastí (viz Obrázek 8), mezi nimiž není přiřazována vyšší či nižší priorita kterékoli z nich,</li><li>• Systém řízení zúčastněných stran splňovat následující kritéria:<ul style="list-style-type: none"><li>○ systémová evidence očekávání kladených na Volkswagen,</li><li>○ produktivní sdílení znalostí všech zúčastněných stran,</li><li>○ otevřené řešení různých zájmů a potenciálních oblastí konfliktu,</li><li>○ společné řešení problémů,</li><li>○ transparentní rozhodování.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikace 10 zainteresovaných stran,</li><li>• Nastavení témat, způsobu komunikace a také časové frekvence, s jakou jsou témata s danou zainteresovanou stranou komunikována,</li><li>• Proces na vyhodnocení zainteresovaných stran ve spolupráci s PricewaterhouseCooper,</li><li>• Dialog se zainteresovanými stranami veden prostřednictvím soustavných osobních rozhovorů a schůzek, ale také účastí na veřejných diskuzích, seminářích a univerzitních přednáškách.</li></ul>

Zdroj: autor

**Tabulka 10** Srovnání přístupů k řízení dodavatelských řetězců obou hodnocených společností

<b><u>Řízení dodavatelských řetězců</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotazník udržitelnosti pro dodavatele,</li><li>• Monitorování, (re)audity, rozvoj CSR aktivit u dodavatelů, pravidelné kontroly,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Výrobní závod Škoda Auto ve Vrchlabí dodává převodovky do vozů dalších značek koncernu Volkswagen, sám je</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tlak na subdodavatelské vztahy,</li> <li>• Školení pro dodavatele i nákupčí koncernu.</li> </ul>	<p>tedy dodavatelem koncernu,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Škoda Auto přejímá systém nastavený koncernem Volkswagen,</li> <li>• Důraz je kladen na místní dodavatele za účelem finančních úspor a k podpoře lokálního trhu,</li> <li>• Zaměření na distribuční síť.</li> </ul>
---	--

Zdroj: autor

**Tabulka 11** Srovnání přístupů ke komunikaci aspektů CSR obou hodnocených společností

<u><b>Komunikace</b></u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití online komunikace pro dialog se zainteresovanými stranami,</li> <li>• Účast na veřejném životě v sídle hlavní výroby v Německu,</li> <li>• Podpora charitativních, dobročinných a sociálních aktivit,</li> <li>• Propagace CSR projektů,</li> <li>• Zprávy o udržitelnosti za každý rok, dostupné online,</li> <li>• Jednoduchá orientace na webových stránkách koncernu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavení komunikace automobilky se zainteresovanými stranami,</li> <li>• Dvouleté období pro podávání zpráv o udržitelném rozvoji,</li> <li>• Pravidelná účast na veletrzích, podpora inovací, spolupráce se školami,</li> <li>• Využívání moderních sociálních sítí pro dialog a propagaci,</li> <li>• Nejednoznačnost odkazů na webových stránkách, špatná či nejasná orientace a vyhledávání.</li> </ul>

Zdroj: autor

Předchozí srovnání vybraných oblastí řešených jednotlivými organizacemi ukazuje na shodné případně rozdílné aspekty, které reprezentují obě automobilky. Jelikož se jedná o organizace spřízněné, tolik rozdílnosti se mezi jejich přístupy nevyskytuje. Čemuž nasvědčuje celková analýza, zejména při srovnání s ČSN ISO 26000, což bude patrné v další kapitole.

Následující Tabulka 12 představuje srovnání přístupů obou prezentovaných automobilek v kontextu zaměření se na aspekty CSR, kterým doporučuje GRI věnovat pozornost. V případě, že k danému aspektu ve zprávách není jasné a jednoznačné vyjádření nebo chybí odkaz na další dokumentaci, je aspekt hodnocen \*; pokud je podána pouze kusá,

neúplná nebo nepřesná informace, avšak je uveden odkaz na možné další zdroje, je aspekt hodnocen \*\*; v případě detailního popisu a podání jasné informace o naplňování daného aspektu ve zprávě, případně v doplňujících dokumentech, je aspekt hodnocen \*\*\*.

**Tabulka 12** Srovnání přístupu koncernu Volkswagen a Škoda Auto k vykazování aspektů CSR

Aspekty dle GRI	Volkswagen	Škoda Auto
<b>Ekonomické aspekty</b>		
Ekonomická výkonnost (G4 EC1 – G4 EC4)	***	***
Pozice na trhu (G4 EC5 – G4 EC6)	***	***
Nepřímé ekonomické dopady (G4 EC7 – G4 EC8)	***	***
Proces nakupování (G4 EC9)	*** integrace dodavatelských řetězců	***
<b>Environmentální aspekty</b>		
Materiály (G4 EN1 – G4 EN2)	***	***
Energie (G4 EN3 – G4 EN7)	***	***
Voda (G4 EN8 – G4 EN10)	*** bez možnosti ovlivnit dodavatele	***
Biodiverzita (G4 EN11 – G4 EN14)	***	***
Emise (G4 EN15 – G4 EN21)	**	***
Odpadní vody a odpady (G4 EN22 – G4 EN26)	***	***
Produkty a služby (G4 EN27 – G4 EN28)	***	***
Dodržování zákonů (G4 EN29)	**	***
Doprava (G4 EN30)	***	***
Hodnocení dodavatelů (G4 EN32 – G4 EN33)	data nedostupná metodika zpracována	***
Ohlašování negativních dopadů činnosti na životní prostředí (G4 EN34)	**	**

Aspekty dle GRI	Volkswagen	Škoda Auto
<b>Sociální aspekty</b>		
Zaměstnanost (G4 LA1 – G4 LA3)	***	***
Vztahy na pracovišti (G4 LA4)	***	***
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (G4 LA5 – G4 LA8)	***	***
Školení a vzdělávání (G4 LA9 – G4 LA11)	***	***
Rozmanitost a rovné příležitosti (G4 LA12)	***	***
Rovné odměňování mužů a žen (G4 LA13)	***	***
Hodnocení dodavatelů z hlediska pracovních postupů a přístupu k zaměstnancům (G4 LA14 – G4 LA15)	***	***
Mechanismy pro vyřizování stížností v pracovní oblasti (G4 LA16)	***	***
Investice do lidských zdrojů (G4 HR1 - G4 HR2)	***	***
Nediskriminace (G4 HR3)	***	***
Svoboda sdružování a právo kolektivního vyjednávání (G4 HR4)	***	***
Ochrana lidských práv (G4 HR5 – G4 HR12)	***	***
Místní komunita (G4 SO1 - G4 SO2)	***	***
Protikorupční opatření (G4 SO3 - G4 SO5)	***	***
Veřejná politika (G4 SO6)	***	***
Ochrana veřejné soutěže (G4 SO7)	**	***
Dodržování zákonů (G4 SO8)	***	***
Hodnocení dodavatelů z hlediska jejich společenských dopadů (G4 SO9 - G4 SO10)	**	***
Ochrana zdraví a bezpečnost zákazníka (G4 PR1 - G4 PR2)	*** ISO 9000	***

<b>Aspekty dle GRI</b>	<b>Volkswagen</b>	<b>Škoda Auto</b>
Značení produktů (G4 PR3 - G4 PR5)	**	***
Marketingová komunikace (G4 PR6 - G4 PR7)	*	***
Ochrana soukromí zákazníků (G4 PR8)	*	***

Zdroj: autor

Celkový přehled vykazovaných aspektů zachycený graficky poskytuje přehled těch oblastí, v nichž se každá organizace prezentuje více či méně navenek. Veškeré podklady pro provedení analýz byly získány z veřejně dostupných zdrojů. Jelikož se jedná o silnou skupinu s jasně definovaným cílem na poli společenské udržitelnosti, očekávání excelence jsou adekvátní.

Z pohledu této práce lze hodnotit pouze kvalitu a množství předkládaných zpráv, nikoliv dosah, správnost nebo adresnost opatření, která jsou pro naplnění jednotlivých aspektů prováděna.

Druhá kapitola zprostředkovala analýzu dvou společností automobilového průmyslu, které působí na světovém trhu a jež si daly vysoký závazek vůči společenské odpovědnosti. Představením obou společností, jejich historie, stávajícího řízení a způsobu implementace CSR do správy organizace, jak je prezentují výroční zprávy a zprávy o udržitelnosti, byl podán základ pro další analýzy.

Srovnání doporučení pro vykazování v oblasti CSR, jak je prezentují GRI s realitou, jak je prezentována jednotlivými společnostmi, představuje značnou část této práce, od ní se následně odvíjí další návrhy a doporučení na zlepšování způsobu informování.

### **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VYBRANÉHO DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE**

Podle metodických pokynů daných normou ISO 26000 by měla organizace mít na paměti jednak zásadní principy CSR, ale také postupy společenské odpovědnosti při řešení základních témat CSR. Z tohoto důvodu je tedy nejprve věnována pozornost plnění základních principů.

Na základě přístupů k CSR, jak je doporučují normy, zejména ČSN ISO 26000 (2011) a SA8000 (2008), je poté navrženo několik zlepšení pro obě analyzované organizace. Návrhy prostupují všemi třemi pilíři, které tvoří CSR. V první části je stanoveno, co by měla organizace dělat, aby její konání bylo možné označit za společensky odpovědné. Tato doporučení vycházejí především z normy ČSN ISO 26000 (2011). Při důkladné analýze bylo zjištěno, že obě hodnocené organizace dosahují velmi dobrých výsledků při implementaci CSR strategie, a proto nejsou definována žádná systémová doporučení ani návrhy na zlepšení.

V otázkách komunikace CSR k významným zainteresovaným skupinám je uděleno několik návrhů na zlepšení. Jejich charakter je však spíše formální a doporučení jsou stavěna tak, aby zprávy o udržitelnosti, jimiž organizace komunikují především, byly přívětivé pro všechny významné zainteresované strany.

#### **3.1 Plnění principů CSR v souladu s normou ČSN ISO 26000**

Norma ČSN ISO 26000 (2011) uvádí, že organizace by měly ve svém chování vycházet ze standardů, směrnic nebo pravidel chování, jež jsou v souladu s principy správného nebo dobrého jednání v kontextu konkrétní situace, i když tyto situace mohou být náročné.

Princip odpovědnosti, který utváří CSR, vyžaduje, aby organizace byla odpovědná za dopady své činnosti na společnost, hospodářství a životní prostředí. Podle tohoto principu (ČSN ISO 26000, 2011), je povinností managementu organizace zodpovídat se držitelům kontrolních podílů v organizaci. Tuto povinnost naplňují obě automobilky, a to zavedením relevantních orgánů – tj. Představenstva pro udržitelný rozvoj v případě koncernu a rozšířením kompetencí Představenstva Škoda Auto, které koriguje činnost Strategické komise pro udržitelný rozvoj a životní prostředí a Poradního výboru pro společenskou odpovědnost.

V zájmu odpovědnosti by organizace měla odpovídat zejména za negativní dopady svých rozhodnutí a aktivit. V případě kauzy Dieseltgate byl tento princip zcela zjevný a koncern Volkswagen problému otevřeně čelil. Dodnes se pak ke kauze vrací ve svých výročních zprávách a zprávách o udržitelnosti.

Otevřenost v poskytování informací, zejména v kauze Dieseltgate, ale také informování o dalších aktivitách naplňuje znaky principu transparentnosti. Organizace by měla jasným, přesným a úplným způsobem, v přiměřeném a dostatečném rozsahu zveřejnit politiky, rozhodnutí a aktivity, za něž nese odpovědnost, a to včetně známých a pravděpodobných dopadů na společnost a životní prostředí (ČSN ISO 26000, 2011).

V souladu s metodickými pokyny jsou organizace transparentní ve věci komunikace (ČSN ISO 26000, 2011):

- účelu, povahy a místa své činnosti,
- identity vlastníků veškerých kontrolních podílů,
- způsobu, jakým přijímají, realizují a kontrolují svá rozhodnutí, a to včetně určení rolí, odpovědností a pravomocí pro všechny funkce, které v organizacích existují,
- standardů a kritérií, podle kterých organizace hodnotí své dosažené výsledky CSR
- dosažených výsledků v relevantních a významných otázkách CSR,
- zdrojů, objemů a použití finančních prostředků,
- známých a pravděpodobných dopadů rozhodnutí a aktivit na zainteresované strany, společnost, ekonomiku a životní prostředí a
- kritérií a postupů používaných k zjištění, výběru a zapojení zainteresovaných stran.

Tento princip je ve všech prezentovaných dokumentech, které byly použity při komplexní analýze v kapitole 2, naplněn. Není třeba formulovat žádná doporučení.

Dodržování etického principu organizací je podmíněno například aktivní podporou povzbuzování a prosazování dodržování standardů etického chování. Neméně důležité je také nastavení dohledových a kontrolních mechanismů, které slouží k monitorování, podpoře a případně k vynucování etického chování v organizaci. Obě automobilky deklarují dodržování právních norem; u dodavatelů je vyžadováno, aby jednali v souladu se základními lidskými právy a zajistili přiměřené pracovní podmínky pro své zaměstnance. Z výše uvedeného lze dovodit, že princip etického chování je součástí strategie obou společností.

Žádná společensky odpovědná organizace nesmí opomíjet ohledy na zájmy svých zainteresovaných stran. Je nutné umět tyto zájmy určit a uchopit, respektovat je a umět na ně vhodně reagovat. Dále je potřeba, aby organizace vzala na vědomí, že některé zainteresované strany mohou ovlivnit její aktivity. Jedním z nejdůležitějších doporučení k principům CSR,

který se věnuje zainteresovaným stranám, je nutnost zvažovat pohled zainteresovaných stran, jenž by mohl být určitým rozhodnutím organizace nebo její činností ovlivněn, a to přesto, že tyto zainteresované strany nemají žádnou formální roli v řízení a správě organizace. Volkswagen i Škoda Auto mají detailně zpracovanou metodiku, s jejíž pomocí mohou definovat své zainteresované strany. V případě Škoda Auto byl přizván i externí subjekt [PriceWaterhouseCoopers], který participoval na identifikaci klíčových stakeholders. Obě automobilky komunikují se všemi zainteresovanými stranami pomocí prověřených komunikačních kanálů. V této oblasti lze doporučit zlepšení orientace na webových stránkách automobilky Škoda Auto tak, aby byl zřejmý strom dotazů a jednotlivé informace aby byly přístupné z hlavní nabídky. Aktuálně je spousta informací přístupná pouze za použití externího vyhledávače, což snižuje kvalitu přístupu ke komunikovanému obsahu.

Princip respektování pravidel právního státu jednoznačně stanovuje, že organizace má akceptovat povinnosti plynoucí ze zákonných pravidel. V případě úpravy software, který zkresloval výsledky emisních testů (podstata kauzy Dieselgate), tak došlo k porušení tohoto principu. Následně byla kauza řešena, mediálně komunikována a ve zprávách je jí věnován prostor, situace byla podchycena a průběžně je sjednávána náprava.

Na předchozí princip respektování pravidel právního státu navazuje také princip respektování mezinárodních standardů chování, který stanovuje, že organizace by měla respektovat mezinárodní standardy chování, přičemž bude dodržovat princip respektování zákonných norem. Toto ustanovení lze vyložit jako trvalé snahy organizace o dodržování minimálně mezinárodních standardů chování v situacích, kdy zákon nebo jeho implementace nezajišťuje dostatečnou environmentální nebo sociální ochranu. V zemích, kde je zákon nebo jeho implementace v konfliktu s mezinárodními standardy chování, by se organizace měla snažit v nejvyšší možné míře standardy chování dodržovat. V neposlední řadě princip respektování lidských práv stanovuje, že organizace by měla respektovat lidská práva a uznávat jejich význam i univerzálnost. Organizace jednající v souladu s principy CSR by měla respektovat a kdykoli to je možné také prosazovat práva stanovená ve Všeobecné deklaraci lidských práv a svobod a respektovat univerzálnost těchto práv. S ohledem na nadnárodní rozsah činností obou analyzovaných organizací, je dodržování posledních dvou zmíněných principů vyžadováno, sledováno a kontrolováno.

Protože nebyly shledány systémové nedostatky, nejsou vznesena žádná doporučení, která by usměrňovala soulad mezi jednáním analyzovaných organizací a plněním principů CSR v souladu s normou ČSN ISO 26000.



### 3.2 Návrhy k oblasti komunikace aspektů CSR

Obě organizace [Volkswagen i Škoda Auto] se profilují jako vysoce inovativní. Ve zprávách však není komunikováno, zda a jakým způsobem se inovativní myšlení očekává od zaměstnanců. Hlavní myšlenkou doporučení v této oblasti je umožnit každému zaměstnanci svobodně prezentovat názor či zlepšovací myšlenku.

V případě Škoda Auto jsou zavedeny tzv. inovativní snídaně, které umožňují vybraným zástupcům všech příslušných oddělení Škoda Auto zapojit se do ranních setkání, při kterých se účastníci soustředí na vybrané téma inovace a vyslechnou na dané téma hlavní přednášku vybraného externího hosta. Takto orientované a tematicky profilované setkávání podporuje skupinovou synergii a například metodou brainstormingu umožní hledat nová řešení, vždy ale cílí na problematiku, která je někým prezentována. Ze zpráv o udržitelnosti není zřejmé, zda je věnován prostor a jsou podporovány inovace vzniklé spontánně.

Doporučením pro automobilku Škoda Auto je, aby rozšířila prostor svým zaměstnancům přicházet se zlepšovacími návrhy. Pokud se tomu tak děje, pak by bylo dobré tuto informaci také komunikovat. S rostoucími požadavky na digitalizaci a v souvislosti s Průmyslem 4.0 by měl být větší důraz kladen na dopady lidský činitel a přístupy společnosti k této oblasti by měly být komunikovány i směrem k zainteresovaným stranám.

Volkswagen také velmi často komunikuje inovace, jejich četnost, podporu a přínos pro organizaci. Z výstupů, kterými tyto pokroky prezentuje, vyplývá, že se jedná pouze o vysoce technologické inovace v rámci činnosti automobilky, a že zlepšovací návrhy přicházejí pouze od vyššího managementu. Větší prostor v rámci komunikace by měl být věnován také dopadům inovací na lidský činitel, respektive na okolní komunitu.

Zavedení společného komunikačního prostředí nebo „boxu“ pro návrhy na zlepšení, které by bylo ze strany organizace podporováno, by mohlo pozitivně ovlivnit ochotu zaměstnanců o vlastní intervence do procesů a zvýšit jejich snahu o hledání příležitostí například pro usnadnění práce nebo pro zlepšení procesů. Tento přístup lze aplikovat také jako vzor dobré praxe do celého dodavatelského řetězce, a to například i na logistické procesy. Uvedený návrh by přispěl ke zlepšení v oblasti ekonomické i sociální. Pokud by byla inovace spojena i s environmentálními aspekty, pak by došlo i ke zlepšení environmentálního profilu.

Environmentální pilíř je subjektivně nejsilněji vnímanou oblastí, v níž je organizace společensky odpovědná. Přístup k otázkám životního prostředí, jeho ochrany, obnovy a zachování je, zejména v případě automobilového průmyslu, často diskutovaným tématem.

Z analýzy vyplynulo, že obě organizace kladou velký důraz na ochranu přírodních zdrojů a snižování dopadů své činnosti; tuto povinnost přenášejí také na své dodavatele a jejich subdodavatele v celém řetězci.

V zájmu ochrany přírodních zdrojů se Volkswagen profiluje vysokou mírou transparentnosti ve svých projektech, získává vysoká ocenění a společnost Škoda Auto jej následuje. Ve zprávách zdůrazňují obě organizace postupné snižování produkce odpadů a recyklaci, nejsou však uvedeny konkrétní způsoby minimalizace odpadů ani informace o nakládání s nimi. Automobilky se ve zprávách věnují zejména průmyslovým odpadům, které vznikají z výrobní činnosti, a není uveden například podíl odpadů vážící se k manažerské činnosti. Známa je pouze skutečnost, že obě automobilky upustily od vydávání tištěných výročních zpráv a zpráv o udržitelnosti.

Koncern Volkswagen požaduje, aby jeho dodavatelé měli certifikaci podle normy ISO 14000 nebo EMAS. Jeden z těchto certifikátů má 97 ze 120 výrobních závodů spadajících pod skupinu Volkswagen. Hlavní výrobní centrále ve Wolfsburgu byl certifikát EMAS odebrán v roce 2015 a koncem roku 2016 byl na základě hloubkového auditu obnoven. Obdobná situace byla také s certifikátem ISO 14001. Také společnost Škoda Auto deklaruje, že byla certifikace obnovena všem třem provozům v České republice v říjnu 2016. Informace o jednotlivých dceřiných společnostech pak zpráva o udržitelném rozvoji neuvádí.

V souvislosti s výše uvedeným lze formulovat následující doporučení. V souladu s principy CSR by bylo vhodné uvádět přehled závodů, poboček či výrobních provozů, které nemají ani jeden z certifikátů, a popsat stručný stav implementace, fázi řízení o udělení certifikace, popřípadě důvody nesplnění podmínek pro udělení těchto certifikátů. To by bylo vhodným krokem pro zvýšení kvality podávaných reportů. V případě Škoda Auto by pak bylo vhodné věnovat větší pozornost dceřiným společnostem – ve smyslu informování o certifikátech i CSR obecně. V rámci řízení dodavatelských vztahů, u nichž koncern požaduje, nebo alespoň očekává určitý typ certifikace, by to pak umožnilo lepší sebereflexi pro potenciální dodavatele před vstupem do jednání s automobilkou Volkswagen.

Sociální pilíř, jak již bylo uvedeno v teoretické části, akcentuje mimo jiné vztahy organizace ke svým zaměstnancům a principy zaměstnávání. Aktivita v sociálním pilíři se zaměřují především na péči o lidské zdroje, o jejich bezpečnost a zdraví a rozvoj. Do tohoto pilíře spadají vztahy se zaměstnanci a přílehlými komunitami, jež organizace ovlivňují svojí činností.

Bezpečnost při práci a ochrana zdraví je důsledně sledována v obou analyzovaných organizacích. Důraz na ochranu lidského zdraví a prevenci v této oblasti staví koncern nad

životní cyklus svého produktu – jsou tedy nejdůležitějším kapitálem. Koncernem ceněným projektem je také Zdravotní pojišťovna Škoda, která se dostala jako příklad dobré praxe do zprávy o udržitelnosti koncernu.

Koncern ve své zprávě neuvádí detaily vztahující se například k nemocnosti u zaměstnanců. Naproti tomu Škoda Auto prezentuje přehledné grafické znázornění vývoje křivek nemocnosti. Tento jev [nemocnost a délka léčení] je sledován napříč koncernem, souhrnná informace není však automobilkou Volkswagen prezentována. Zároveň ukazatel nemocnosti není sledován u zaměstnanců tzv. agenturního zaměstnávání.

Z výše uvedeného vyplývá doporučení do dalších zpráv o udržitelnosti zahrnout vývoj ukazatele nemocnosti, případně průměrnou délku léčení a hrubý odhad ekonomického dopadu. Tento ukazatel je významným zejména u případných nemocí z povolání nebo chronických onemocnění vyvolaných pracovními podmínkami. Ty by měly být nastaveny tak, aby zajišťovaly zaměstnancům podporu a udržení co nejvyšší fyzické, duševní a sociální pohody a přiměřenou prevenci poškození zdraví.

Pracovníci vykonávající svou činnost prostřednictvím agenturního zaměstnávání mají obdobné podmínky, jako jsou pro kmenové zaměstnance, nad rámec kolektivních dohod pak mohou čerpat také vybrané benefity. Způsob jejich výběru, využívání a odměňování není zcela jednoznačně ve zprávě popsán. Lze tedy společnosti Škoda Auto doporučit, aby se zaměřila ve zprávách o udržitelnosti i na oblast agenturních pracovníků; to úzce souvisí s principem transparentního přístupu k informacím. S ohledem na skutečnost, že agenturní zaměstnanci tvoří až 11 % celkového počtu pracovníků automobilky Škoda Auto, vztahy s nimi by měly být jasněji definovány a prezentovány zainteresovaným stranám (ostatním zaměstnancům, místní komunitě aj.).

V otázkách genderové problematiky automobilka Škoda Auto nekomunikuje přístup k odměňování žen. Ze zprávy je patrné, že jsou vytvářeny pobídky pro skloubení pracovního a soukromého života, automobilka průběžně zvyšuje poměr žen v pracovních poměrech. Jednotnost v odměňování, respektive přístupu k odměňování ale nejsou ve zprávě uvedeny. Komunikovány nejsou ani přístupy společnosti k uzavírání zkrácených úvazků.

## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Tomáš Baťa řekl, „Nenapodobovat, být v čele“. O koncernu Volkswagen lze tvrdit, že úsilí směřuje právě k tomuto cíli. Zprávy o udržitelném rozvoji jsou zpracovávány důkladně, jasně a srozumitelně. Jsou prezentovány v němčině a v angličtině, jednotliví členové koncernu pak zveřejňují své zprávy v angličtině a v „lokálním“ jazyce.

Co se týče návrhů na zlepšení, jež byly prezentovány v předchozí kapitole, na základě externě prováděné analýzy, tedy studiem veřejně dostupných dokumentů, obě automobilky se jeví jako organizace, v nichž je CSR velmi pevně zakořeněno a tvoří zcela integrovanou součást organizační kultury. Proto mají návrhy na zlepšení charakter spíše drobných námětů pro zlepšení v oblasti přístupu k některým typům informací než k úpravě systému řízení v souladu s principy CSR jako takového.

V případě návrhů na zlepšení bylo zmíněno umožnit zaměstnancům podílet se na inovacích organizace z vlastní iniciativy. Vhodnou stimulací lze docílit toho, že sami zaměstnanci v technických pozicích budou motivováni k hledání efektivnějších způsobů výroby nebo zlepšení procesů.

V rámci návrhů spadajících pod environmentální oblast bylo doporučeno rozšířit rozsah informací o odpadech, respektive o nakládání s nimi. Obě automobilky soustavně pracují na snižování dopadů své činnosti na životní prostředí, přesto by bylo vhodné uvést detailněji způsoby nakládání s odpady. Zprávy řeší odpad vzniklý z produkční činnosti; není zřejmé, jaký podíl na celkovém množství vyprodukovaného odpadu mají manažerské pozice, ani zda je plošně zavedeno třídění odpadu. Doplněním této informace by uživatelé zpráv získali lepší přehled o organizační kultuře.

V otázkách certifikací výrobních provozů a organizačních složek bylo navrhováno doplnit zprávu o přehled těch závodů (23 ze 120), kde není certifikace udělena, případně doplněno o stručnou informaci o důvodech bránících či brzdících tento proces. Toto by přispělo ke zvýšení kvality podávaných reportů.

V rámci řízení dodavatelských vztahů, u nichž koncern požaduje, nebo alespoň očekává určitý typ certifikace, by to pak umožnilo lepší sebereflexi pro potenciální dodavatele a jejich konfrontaci s problémovými oblastmi certifikace před vstupem do jednání s automobilkou Volkswagen.

Navrhovaná zlepšení v oblasti sociální se týkají informací o nemocnosti v koncernu, detailnější informace o pracovních podmínkách pro agenturní zaměstnance a realizovaných či

plánovaných opatřeních pro zlepšení genderové rovnováhy mezi zaměstnanci, zejména s cílem lepšího skloubení pracovního a rodinného života.

Přehled nemocnosti umožní uživateli zpráv zorientovat se v pracovním nasazení zaměstnanců, v jejich ochotě pracovat nebo se naopak práci vyhýbat, případně, při zohlednění aspektu dlouhodobých nemocí či úrazů, lze sledovat soulad mezi deklarovanými pravidly pro bezpečnost práce a mezi reálně prováděnými opatřeními.

V případě agenturních zaměstnanců informace o jejich zapojení je dostupná pouze u Škoda Auto, je zmíněn jejich počet a podíl na celkovém počtu pracovníků, dále jsou uvedeny určité benefity, které jsou jim poskytovány. Způsob jejich výběru, využívání a odměňování není zcela jednoznačně ve zprávě popsán. Doplněním těchto informací se může zvýšit také zájem o agenturní najímání (tedy vstup do pracovní-právního vztahu s agenturou), což by mělo ekonomický dopad i na další subjekty zapojené nepřímo do dodavatelského řetězce, a to v oblasti lidských zdrojů.

Posledním doporučením bylo informování o zavedení pracovních pozic pro ženy na částečný úvazek.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení v oblasti společenské odpovědnosti v rámci vybraného dodavatelského řetězce. Pro splnění tohoto cíle byla nejprve provedena hloubková kritická rešerše literatury, závěry pak byly využity při praktické analýze a formulování doporučení. V práci byly analyzovány dvě organizace, které se profilují jako společensky odpovědné. Navíc je pojií vazba koncern – mateřská společnost a člen skupiny podniků koncernu. Jedná se o koncern Volkswagen a společnost Škoda Auto. Automobilka Škoda Auto je jednak samostatnou organizací, která má nastaveny některé politiky vlastním způsobem, zároveň spadá pod koncern Volkswagen. Škoda Auto je současně dodavatelem ostatním podnikům v rámci koncernu Volkswagen. Obě společnosti lze proto považovat za články dodavatelského řetězce.

Cíl práce se podařilo naplnit, přestože výstupem nejsou návrhy na systémové změny ve způsobech řízení společenské odpovědnosti analyzovaných organizací. Práci bylo ověřeno a prokázáno, že obě organizace činné v automobilovém průmyslu cíleně a vědomě pracují se svými zainteresovanými stranami. K jejich identifikaci využívají četné nástroje, případně zapojení externích subjektů a následně pracují i s jejich požadavky a potřebami. Mají také nastaven proces komunikace CSR aktivit, a to i ve vazbě na významné zainteresované strany.

Z pohledu společenské odpovědnosti obě organizace jednájí v souladu s principy, jak jsou nastaveny mezinárodně uplatňovanými normami; analýzou nebyla odhalena žádná systémová nesrovnalost, která by vedla k zásadním doporučením. Naopak lze přístup jednotlivých členů a zejména koncernu Volkswagen ke společenské odpovědnosti, s důrazem na dodavatelský řetězec, označit za příkladný.

Práce předkládá několik návrhů na zlepšení, které jsou směřovány do oblasti komunikace CSR aktivit, a to zejména ve formě úprav zpráv o udržitelnosti tak, aby poskytovaly uživatelům komplexnější a ucelenější přehled o všech významných aktivitách organizací a aby byl zajištěn otevřený přístup k informacím.

Tato diplomová práce byla zaměřena na vysoce aktuální problematiku, která velmi úzce souvisí s udržitelným rozvojem společnosti. Práce jednoznačně potvrdila, že vybrané společnosti, které patří mezi významné zástupce automobilového průmyslu, si jsou vědomy aktuálnosti a významu této problematiky a aspekty společenské odpovědnosti začleňují do svých podnikatelských aktivit, a to nejen v rámci své organizace, ale i do celého dodavatelského řetězce.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ABASSI Maisam a Fredrick NILSSON, 2012. Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable. [online]. *Supply Chain Management: An International Journal*. Roč. 17, č. 5, s. 517-530. [cit. 2018-03-20]. ISSN 1359-8546.
- AHI, Payman a Cory SEARCY, 2013. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. [online]. *Journal of Cleaner Production*. Roč. 52, s. 329-341. [cit. 2018-03-20]. ISSN 0959-6526.
- AQA, 2017. *Teaching topics* [online]. [cit. 2017-11-05].  
Dostupné z: <http://www.aqa.org.uk/resources/business-subjects/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-topics>
- BARNETT T. 2011, *Reference for Business: Corporate Social Responsibility* [online]. [cit. 2018-01-28].  
Dostupné z: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>
- BESKE, Philip a Stefan SEURING, 2014. Putting sustainability into supply chain management. [online]. *Supply Chain Management: An International Journal*. Roč. 19, č. 3, s. 322-331. [cit. 2018-03-20]. ISSN 1359-8546.
- BOWEN Francis, 2015. *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-2173-8.
- BROWN, Martin, 2015. It is time to move on from the Triple Bottom Line ... *Fairsnap isite: Martin Brown: rethinking: reimagining: Innovative Sustainability with Competitive Advantage* [online]. [cit. 2018-01-24].  
Dostupné z: <https://fairsnape.com/2015/07/30/it-is-time-to-move-on-from-thetrip-bottom-line/>
- CAHA Zdeněk a Jan URBAN, 2017. Důležitost etického kodexu ve firmě. *Mladá veda – Youth Science*. [online]. Roč. 5, č. 2, s. 12-21. [cit. 2018-01-20]. ISSN 1339-3189.
- CARTER, Craig R. a Marianne M. JENNINGS, 2002. Social responsibility and supply chain relationships. [online] *Transportation Research Part E*. Roč. 38, s. 37-52. [cit. 2018-01-05]. ISSN 1366-5545/01.
- CARTER, Craig R. a Dale S. ROGERS, 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. [online]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Roč. 38, č. 5, s. 360-387. [cit. 2018-01-22]. ISSN 0960-0035.
- CARTER, Craig R. a P. Liane EASTON, 2011. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. [online]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Roč. 16, č. 1, s. 46-62. [cit. 2018-01-22]. ISSN 0960-0035.
- CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL, 2001. *Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-01-32743-95-2.

- CIHELKOVÁ, Eva et al., 2014. *Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-134-5. CROWTHER, David a Güler ARAS, 2008. *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-415-1.
- ČERNÝ, Aleš a Filip HORÁČEK, 2015. Aféra s emisemi se podle Volkswagenu celosvětově týká 11 milionů aut. *idnes.cz*. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/korea-po-skandalu-s-emisemi-prekontroluje-vozy-vw-a-audi-pkt-/eko-zahranicni.aspx?c=A150922\\_092217\\_ekonomika\\_rts](https://ekonomika.idnes.cz/korea-po-skandalu-s-emisemi-prekontroluje-vozy-vw-a-audi-pkt-/eko-zahranicni.aspx?c=A150922_092217_ekonomika_rts)
- ČESKO, 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- ČESKO, 1992. *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*. [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>
- ČSN ISO 26000, 2011. *Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak 01 0390.
- DVOŘÁK, František, 2015. Volkswagen hrozí v USA drahý skandál. Provalilo se, že švindluje s měřením emisí. *idnes.cz*. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: [https://auto.idnes.cz/mereni-spotreby-a-emisi-volkswagen-usa-pokuta-f4o/\\_ak\\_aktual.aspx?c=A150919\\_111823\\_ak\\_aktual\\_fdv](https://auto.idnes.cz/mereni-spotreby-a-emisi-volkswagen-usa-pokuta-f4o/_ak_aktual.aspx?c=A150919_111823_ak_aktual_fdv)
- EUROPEAN UNION - COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brusel.
- EUROSKOP, 2017a. Podle 79 % Čechů se firmy mají chovat společensky zodpovědně. *Euroskop : Výzkumy Ipsos*. [online]. [cit. 2018-01-29], Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8965/29230/clanek/podle-79-cechu-se-firmy-maji-chovat-spolecensky-odpovedne/>
- EUROSKOP, 2017b. ČR je 5. na světě v plnění Cílů udržitelného rozvoje. *Euroskop : Výzkumy Ipsos*. [online]. [cit. 2018-01-29] Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8965/29511/clanek/cr-je-5-na-svete-v-plneni-cilu-udrzitelneho-rozvoje/>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), 2013. Sustainability reporting guidelines. *Global Reporting Initiative* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), 2015. Reporting principles and standard disclosures. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI), [2018]. About GRI. *Global Reporting Initiative* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>



GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2012. *Dodavatelské systémy*. Přerov: JUTTY GROUP. ISBN 978-80-87179-20-8.

FRY, Louis, W. a John W. SLOCUM Jr. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership [online]. *Organizational Dynamics*. Roč. 37, č. 1. [cit. 2018-01-27]. ISSN 0090-2616.

HRA O ZEMI, 2007. Udržitelný rozvoj. *Hra o zemi* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.hraozemi.cz/udrzitelny-rozvoj.html>

KAHI Vahid Shorki, Saeed YOUSEFI, Hadi SHABANPOUR a Reza FARZIPOOR SAEN, 2017. How to evaluate sustainability of supply chains? A dynamic network DEA approach. [online]. *Industrial Management & Data Systems*. Roč. 117, č. 9, s. 1866-1889. [cit. 2018-01-22]. ISSN 0263-5577.

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

KETCHEN, David J., William REBARICK, G. Thomas M. HULT a David MEYER, 2008. Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century. [online]. *Business Horizons*. Roč. 51, č. 3, s. 235-243. [cit. 2018-03-20]. ISSN 0007-6813.

KUNZ, Vilém. 2008. *Společenská odpovědnost firem a její uplatňování v České republice*. Doktorská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

KUNZ, Vilém, Jitka SRPOVÁ a Jan MÍSAŘ 2012, Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice. *Ekonomika a management*, Praha: Oeconomica, roč. 6, č. 4. ISSN 1802-8470.

LEWANDOWSKI, Jürgen, 1998. *Volkswagen Typen und Geschichte*. Augsburg: Steiger-Verlag. ISBN 3-89652-126-8.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, 2013. Směrnice OECD pro nadnárodní podniky: Doporučení pro odpovědné chování podniků v globálním kontextu. *Guidelines for MNEs - Organisation for Economic Co-operation and Development* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2018. Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=47718>

NADACE TEREZY MAXOVÉ, 2014. *Rozjedu to!* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.nadaceterezymaxove.cz/o-nadaci/novinky/400-ROZJEDU-TO-Dobry-start-pro-deti-z-detskych-domovu/>

NAVIGATOR, 2018. Volkswagen Konzern. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://navigator.volkswagenag.com/index.html>

OECD, 2010. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. *Guidelines for MNEs - Organisation for Economic Co-operation and Development* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>

- OSN, [2015]. Cíle udržitelného rozvoje. *Hlavní témata* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/>
- OWYANG, Kevin, 2009. Forget the Triple Bottom Line, It's Culture that Matters. *TriplePundit: Reporting on the Triple Bottom Line & Sustainable Business News* [online]. [cit. 27.01.2018]. Dostupné z: <https://www.triplepundit.com/2013/01/forget-triple-bottom-line-culture-matters/>
- PAGELL, Mark a Zhaohui WU, 2009. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars.[online]. *Journal of Supply Chain Management*. Roč. 45, č. 1, s. 37-56. [cit. 2018-03-22].
- PAGELL, Mark a Anton SHEVCHENKO, 2014. Why research in sustainable supply chain management should have no future. [online]. *Journal of Supply Chain Management*. Roč. 50, č. 1, s. 44-55. [cit. 2018-03-22].
- PAVLÍK, Marek, Martin BĚLČÍK a kol., 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.
- POLÍVKOVÁ, Aneta, 2017. *Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“*. Diplomová práce. Jihočeská Univerzita České Budějovice.
- PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.
- SACHER, Tomáš, 2010. Zázrak jménem ŠKODA. *Respekt*, č. 50, roč. 21, s. 48 -55.
- SAJJAD, Aymen, Gabriel EWEJE a David TAPPIN, 2015. Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. [online]. *Business Strategy and the Environment*, č. 24, s. 643-655. [cit. 2018-01-21]. Wiley Online Library. DOI: 10.1002/bse.1898.
- SEURING, Stefan a Martin MÜLLER, 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. [online]. *Journal of Cleaner Production*, roč. 16, č. 15, s. 1699-1710. [cit. 2018-01-24]. ISSN 0959-6526.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, 2008. *Social Accountability 8000*. New York: Social Accountability International.
- SOMMERAUEROVÁ, Dana a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2016. Dodavatelské systémy a aspekty ovlivňující jejich řízení. Eds. CHOCHOLÁČ, Jan, Libor ŠVADLENKA, Daniel SALAVA a Radovan MADLEŇÁK. In: *IPoCC 2016 - Sborník příspěvků mezinárodní konference*, Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 220-228, ISBN 978-80-7560-003-5.
- SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ, 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-038-4.
- ŠKODA AUTO, a.s. 2017. *Zpráva trvale udržitelného rozvoje 2015/16*. [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji-20152016-skoda-auto-presvedcuje-svou-prikladnou-ochranou-zivotniho-prostredi-silnou-spolecenskou-angazovanosti/>

- ŠKODA AUTO, a.s. 2018a. Škoda Auto a.s. Výroční zpráva 2017. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>
- ŠKODA AUTO, a.s. 2018b. Životní prostředí. *O nás*. [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/zivotni-prostredi>
- ŠKODA AUTO, a.s. 2018c. Historie. *O nás*. [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>
- TRNKOVÁ, Jana, 2004. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leader Forum.
- TUČEK, Jan, 2005. *Škoda 1000 MB*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1012-9.
- VERMEULEN, Walter J.V. a Stegan SEURING, 2009. Sustainability Through the Market – the Impacts of Sustainable Supply Chain Management: Introduction. [online]. *Sustainable Development*. Roč. 17, s. 269-273. [cit. 2018-03-20]. Wiley InterScience. DOI: 10.1002/sd.422
- VLÁDA ČR, 2017a. *National Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/udrzitelny-rozvoj/aktuality/ceska-republika-predstavi-v-osn-zpravu-o-naplnovani-cilu-udrzitelneho-rozvoje-agendy-2030-157822/>
- VLÁDA ČR, 2017b. *Strategický rámec Česká republika 2030* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/udrzitelny-rozvoj/cr-2030/uvodni-stranka-144714/>
- Volkswagen AG, 2018a. Shaping the transformation together. Annual report 2017. *Navigator 2018: Volkswagen Group*. [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://navigator.volkswagenag.com/index.html#OENOT10201000000OF000O070000OCO16325BF8858>
- Volkswagen AG, 2018b. Responsibility and Change. Sustainability report 2016. *Navigator 2018: Volkswagen Group*. [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://navigator.volkswagenag.com/index.html#OENOT10201000000OF000O070000OCO16325BF8858>
- Volkswagen AG, 2018c. *Annual Report 2017*. [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://annualreport2017.volkswagenag.com>
- Volkswagen AG, 2018d. GRI Content Index. *Sustainability Report 2016*. [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/facts-and-figures/gri-content-index.html>
- Volkswagen GROUP, 2014. *Sharing the Challenge: Sustainability in Supplier Relations*. [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: [http://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp\\_public/information/sustainability\\_1/guidelines\\_and\\_brochures/guidelines\\_and\\_brochures.html](http://www.vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp_public/information/sustainability_1/guidelines_and_brochures/guidelines_and_brochures.html)
- Volkswagen GROUP, 2016. *Questionnaire Sustainability*. [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.vwgroupsupply.com/one-kbp->

pub/en/kbp\_public/information/sustainability\_1/guidelines\_and\_brochures/guidelines\_and\_brochures.html

WU, Kuo-Jui, Ching-Jong LIAO, MingLang TSENG a Kevin Kuan-Shun Chiu, 2016. Multi-attribute approach to sustainable supply chain management under uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*. Roč. 116, č. 4, s. 777-800. [cit. 2018-01-02]. ISSN 0263-5577.

ZADRAŽILOVÁ, Dana 2008, Corporate Social Responsibility: Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody? *Acta Oeconomica Pragensia*. [online]. Roč. 16, č. 3, s. 103-109. [cit. 2018-01-21].

Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/112>

ZADRAŽILOVÁ, Dana et al., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana et al., 2011. *Udržitelné podnikání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1833-6.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Matice stakeholderů .....	18
<b>Tabulka 2</b> Tři pilíře CSR .....	22
<b>Tabulka 3</b> Ekonomické, environmentální a sociální aspekty dle GRI .....	33
<b>Tabulka 4</b> Status quo v oblasti Dotazníku udržitelnosti .....	49
<b>Tabulka 5</b> Podíl nákupů od dodavatelů s environmentální a sociální certifikací .....	49
<b>Tabulka 6</b> Školení zaměstnanců koncernu Volkswagen v oblasti udržitelnosti.....	50
<b>Tabulka 7</b> Srovnání přístupů ke strategii CSR obou hodnocených společností.....	63
<b>Tabulka 8</b> Srovnání přístupů k řízení implementace CSR obou hodnocených společností ....	64
<b>Tabulka 9</b> Srovnání přístupů ke stakeholder managementu obou hodnocených společností .	65
<b>Tabulka 10</b> Srovnání přístupů k řízení dodavatelských řetězců obou hodnocených společností .....	65
<b>Tabulka 11</b> Srovnání přístupů ke komunikaci aspektů CSR obou hodnocených společností.	66
<b>Tabulka 12</b> Srovnání přístupu koncernu Volkswagen a Škoda Auto k vykazování aspektů CSR.....	67

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Carrollova pyramida CSR.....	17
<b>Obrázek 2</b> CSR.....	20
<b>Obrázek 3</b> Charakteristické rysy CSR.....	21
<b>Obrázek 4</b> Čtyři pilíře udržitelnosti.....	24
<b>Obrázek 5</b> Udržitelnost / Triple-bottom-line.....	25
<b>Obrázek 6</b> Udržitelný dodavatelský řetězec.....	29
<b>Obrázek 7</b> Volkswagen Brouk.....	40
<b>Obrázek 8</b> Identifikace významných zainteresovaných stran koncernem Volkswagen.....	42
<b>Obrázek 9</b> Řízení udržitelného rozvoje koncernu Volkswagen.....	45
<b>Obrázek 10</b> Rozdělení dodavatelů koncernu Volkswagen dle regionu působnosti.....	46
<b>Obrázek 11</b> Koncepce udržitelnosti dodavatelských řetězců pro Volkswagen.....	48
<b>Obrázek 12</b> Škoda model 420, označovaný jako „Popular“.....	52
<b>Obrázek 13</b> Environmentální strategie GreenFuture prezentovaná automobilkou Škoda.....	55
<b>Obrázek 14</b> Strategie 2025 společnosti Škoda Auto.....	56
<b>Obrázek 15</b> Priority společenské odpovědnosti Škoda Auto.....	56
<b>Obrázek 16</b> Řízení udržitelného rozvoje automobilky Škoda Auto.....	58
<b>Obrázek 17</b> Struktura dodavatelů všeobecného nákupu z hlediska počtu dodavatelů.....	60

## SEZNAM ZKRATEK

CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CSR	Společenská odpovědnost podniku
GRI	Global Reporting Initiative
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
SCM	Řízení dodavatelského řetězce
SSCM	Udržitelný dodavatelský řetězec
ŠA	Škoda Auto
UNEP	Program OSN pro životní prostředí
VW	Volkswagen