

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Neekonomické aktivity podniku  
Tomáš Nevima

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Nevima**  
Osobní číslo: **E17884**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Neekonomické aktivity podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je popsat, charakterizovat a analyzovat neekonomické činnosti podnikatelské organizace, jako jsou sociální a environmentální aktivity a jejich vliv na image a ekonomické výsledky.

Osnova:

- Základní pojmy.
- Důsledky nedodržování společenské odpovědnosti.
- Neekonomické aktivity podniku.
- Vliv neekonomických aktivit na podnik.
- Návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BEAL, B. D. Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments. Los Angeles: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4522-9156-7.  
HÁLEK, V. Non-financial indicators in the valuation process. London: Sciemcee Publishing, 2016. ISBN 978-0-9935191-2-3.  
JANATKA, F. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.  
JONES, D. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-269-7.  
SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ. Etika v podnikání a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Josef Duplinský, CSc.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

  
**doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.**  
děkanka

L.S.

  
**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 6. 2020

Tomáš Nevima

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za vedení práce a za čas, který této práci věnoval. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o., která mi byla při psaní práce nápomocná a ochotně poskytovala potřebné informace. Díky také patří Ing. Jolaně Jakoubkové, ředitelce společnosti Firemní školky, s. r. o., která trpělivě odpovídala na mé dotazy. V neposlední řadě děkuji své úžasné snoubence za podporu při psaní diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce se věnuje činnostem, které podniky provádí, přestože jim přímo negenerují zisk. Je zaměřena především na společenskou odpovědnost firem. Jejím hlavním cílem je navrhnout vybrané firmě zlepšení v přístupu ke společenské odpovědnosti, které může následně vést k získávání konkurenčních výhod.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

společenská odpovědnost firem, udržitelný rozvoj, podniková kultura, stakeholders, vize, mise

## **TITLE**

Non-economic activities of the company

## **ANNOTATION**

The work deals with the activities, which companies carry out, although these activities do not generate profit directly. It focuses on corporate social responsibility especially. The primary goal is suggest concrete company improvement in conception of the corporate social responsibility, which can lead to gain competitive advantages.

## **KEYWORDS**

corporate social responsibility, sustainable development, corporate culture, stakeholders, vision, mission

## Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení základních pojmů .....	12
1.1 Vize a Mise.....	12
1.2 Podniková kultura.....	13
1.3 Manažerská etika .....	14
1.4 Hospodářská etika .....	15
1.5 Trvale udržitelný rozvoj .....	16
1.6 Etický kodex .....	18
1.7 Další etické nástroje .....	19
1.8 Shareholders .....	20
1.9 Stakeholders .....	21
2 Společenská odpovědnost firem .....	23
2.1 Pilíře společenské odpovědnosti firem.....	23
2.2 Výhody plynoucí z prosazování společenské odpovědnosti .....	26
2.3 Pohledy na povinnost dodržování společenské odpovědnosti.....	28
2.4 Instituce věnující se CSR.....	28
2.5 Standardy spojené s měřením CSR .....	29
2.6 Co způsobilo obrat ve společenské odpovědnosti? .....	30
2.7 Vývoj CSR v minulosti .....	32
3 Pohled autora na vývoj CSR.....	33
3.1 Současný stav CSR.....	33
3.2 Budoucí vývoj CSR.....	34
4 Dopady neetického chování na reálných příkladech .....	37
4.1 British Petroleum (BP) .....	37
4.2 Nestlé .....	40

4.3	Finanční krize v čele s Lehman Brothers .....	43
4.4	AVON a testování na zvířatech .....	45
5	Spolupráce s Panasonicem .....	47
5.1	Představení společnosti a historie .....	47
5.2	Mise Panasonicu .....	48
5.3	Principy řízení businessu .....	49
5.4	Etický kodex PASCZ .....	50
5.5	Společensky odpovědné aktivity pardubického Panasonicu .....	51
5.6	Hodnocení společenské odpovědnosti PASCZ bez znalosti vnitřního prostředí ...	55
6	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci PASCZ .....	56
6.1	Cíle šetření .....	56
6.2	Vyhodnocování dotazníku po jednotlivých otázkách .....	56
7	Doporučení pro podnik .....	64
7.1	Firemní školka Panáček .....	64
7.2	Vysazený strom za každého zaměstnance .....	66
7.3	Etický kodex .....	67
7.4	Šampionát .....	68
7.5	Místnosti .....	70
7.6	Další návrhy .....	71
	Závěr .....	72
	Seznam použité literatury .....	74



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Vývoj na akciovém trhu od roku 1992 .....	17
Obrázek 2: Vývoj na akciovém trhu od roku 2000 .....	22
Obrázek 3: Pokročilý spotřebitel.....	31
Obrázek 4: Pelikán obalený ropou .....	37
Obrázek 5: BP vs. RDS .....	39
Obrázek 6: Tržby BP a cena barelu ropy Brent .....	40
Obrázek 7: Tržby Nestlé .....	41
Obrázek 8: Akcie Nestlé .....	42
Obrázek 9: Porovnání akcií Nestlé a SMI.....	43
Obrázek 10: Avon tržby .....	46
Obrázek 11: Vývoj spotřeby energie .....	54
Obrázek 12: Firemní školka .....	58
Obrázek 13: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení .....	59
Obrázek 14: Když se řekne Panasonic .....	60
Obrázek 15: Ohodnocení PASCZ zaměstnanci .....	61
Obrázek 16: Etický kodex.....	63
Obrázek 17: Turnaj .....	63
Obrázek 18: Odhlučňená buňka .....	70
Tabulka 1: Volba místností .....	57
Tabulka 2: Volba místností s kompletními odpověďmi .....	57
Tabulka 3: Pořizovací náklady na firemní školku .....	65
Tabulka 4: Měsíční náklady na firemní školku.....	66
Tabulka 5: Náklady na vysazování stromů .....	67

Tabulka 6: Šampionát .....	68
Tabulka 7: Náklady na šampionát.....	69
Tabulka 8: Náklady na posilovnu a odhlučňenou místnost .....	70

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BP	British Petroleum
cit.	sekundární citace
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
CSR	Corporate Social Responsibility
DPH	daň z přidané hodnoty
et al.	a kolektiv
HDP	hrubý domácí produkt
ISBN	International Standard Book Number
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruna česká
mld.	miliarda
PASCZ	Panasonic Automotive Systems Czech
S&P 500	akciový index
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SMI	Swiss Market Index
USA	Spojené státy americké
z. ú.	zapsaný ústav

## Úvod

Téma této diplomové práce jsem si vybral z důvodu jeho aktuálnosti. V posledních letech patří společenská odpovědnost ke stále častěji diskutovanějšímu tématu a firmy se jím začaly ve velké míře zabývat. Nejenže se do vedení mnoha firem dostala nová generace, které nejsou lhostejny skupiny přicházející do styku s firmou, ale podniky také začaly zjišťovat, že se společensky odpovědné chování může v dlouhodobém horizontu vyplácet.

Etiku a odpovědnost zkoumali už filosofové ze starověkého Řecka, jako Platón nebo Aristoteles. Celá díla tomuto tématu věnovali i největší filosofové posledních staletí, jako Hume, Schopenhauer, či Kant. Stejně tak významní čeští filosofové, například Komenský nebo Patočka. Všichni tito autoři hledali odpovědi na to, co je etické, ctnostné, morální. Ovlivňovali celé společnosti, přesto se tyto názory do ekonomického prostředí dostávaly jen velmi pomalu.

Řada dnešních standardů je zapříčiněna postupováním společenské odpovědnosti do každodenního života. Nevolnictví bylo na českém území zrušeno na konci 18. století, ženy mohly začít studovat na konci 19. století, dětská práce byla zrušena až ve 20. století. Pro obyvatele vyspělých zemí je toto nyní samozřejmostí, ale v některých částech světa tomu tak není. V některých zemích jsou potlačována práva žen, na světě pracují desítky milionů dětí i novodobých otroků.

Vlády jednotlivých států se snaží o vytváření podmínek pro společenskou odpovědnost, ale čím dál více leží odpovědnost na firmách. Existují korporace, které mají větší obrat, než je HDP České republiky. Stav, kdy má jedna firma větší mezinárodní vliv než vyspělá země nebo skupina zemí, v minulosti téměř neexistoval, dnes je však běžnou součástí reality. Proto je třeba se soustředit na etiku v podnikání a společenskou odpovědnost firem více než kdy jindy.

# 1 Vymezení základních pojmů

První kapitola této práce je věnována základním pojmům, které budou používány v praktické části práce.

## 1.1 Vize a Mise

Podle Háalka (2016, s. 22) je vize „*ideální budoucí stav podniku, který je vyjádřen v několika větách, případně v jediné větě.*“<sup>1</sup> Podle Skrabanek (2018) vize představuje budoucnost podniku a udává směr, kterým se společnost ubírá. Vize nemusí být nutně dosažitelná, pokud by jejího plnému naplnění podnik dosáhl, musí vytvořit novou vizi. Pokud má podnik správně nastavenou vizi, zaměstnanci mají pocit, že jsou součástí většího celku a nejednají jen za sebe. Správně nastavená vize také podporuje inovace a usnadňuje týmům rozhodování. Součástí vize mohou být sny a touhy společnosti, čím společnost inspiruje nebo co dělá pro „vyšší dobro“. Nemusí se přitom jednat o dosažitelné cíle, vize může být jen směr, kterým firma směřuje. Pro společnosti, které nemají nastavenou silnou a přijímanou vizi, jsou typické pomalé a zastaralé procesy, nechut' k přijímání změn nebo nesystematické rozhodování.

Mise je podle Háalka (2016, s. 22) „*smysl existence podniku (co podnik poskytuje).*“<sup>2</sup> Podle Skrabanek (2018) vyjadřuje mise podstatu podnikání konkrétní firmy. Prezentuje, co firma dělá, jak to dělá a pro koho. Mise je zaměřena na současný stav a je reálná. Pokud je správně nastavená, podporuje motivaci a smysluplnost práce zaměstnanců. Špatně nastavená mise naopak způsobuje neochotu komunikovat, vyhýbání se plnění úkolů a přispívá k vytváření negativních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Vize a mise některých podniků se prolínají, nejsou jasně rozděleny nebo je jejich význam nepochopen. Společným znakem je výstižnost. Mise i vize by měly být stručné, optimálně sestavené do jedné věty, maximálně do několika málo vět (Skrabanek, 2018).

---

<sup>1</sup> The ideal of the future target condition of the business, expressed in a few sentences or just a single sentence.

<sup>2</sup> The purpose for which the business exists (what the business provides).

Rozdílů mezi misí a vizí je více, následující tabulka shrnuje základní rozdíly.

Tabulka 1: Rozdíl mezi vizí a misí

	<b>Vize</b>	<b>Mise</b>
Časové zaměření	Budoucnost	Současnost
Co vyjadřuje	Kým chceme být	Proč existujeme
Dosažitelnost	Nemusí být reálná	Musí být reálná
Co podporuje	Inovace, týmovou práci	Motivaci zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování dle Skrabanek (2018)

## 1.2 Podniková kultura

Podle Sekničky a Putnové (2016, s. 124–125) zahrnuje podniková kultura hodnoty, normy a principy, které jsou pro podnik jedinečné. Stávající zaměstnanci jsou součástí podnikové kultury a noví zaměstnanci ji zpravidla přejímají. Podniková kultura určuje způsob jednání se stakeholdery, které považuje za součást společnosti, udává etický směr, způsob rozhodování, ale také přístup k hodnocení. Problémem podnikové kultury může být fakt, že si vrcholové vedení myslí, že ve firmě panuje určitá podniková kultura, ale ve skutečnosti může být odlišná. Vzhledem k tomu, že podniková kultura nepřímo ovlivňuje veškeré dění ve společnosti, může docházet k problémům, které nejsou na první pohled patrné. „*Cílem je rozvíjet silnou podnikovou kulturu, která by vytvořila základy pro důvěryhodnost podniku a podnikání, dobrou pověst firmy, minimalizaci rizik a udržitelné finanční výsledky.*“ (Seknička a Putnová, 2016, s. 124)

Pro silnou podnikovou kulturu podporující trvalou udržitelnost je potřeba následující:

- vytvořit silnou vizi a strategii podniku,
- obeznámit s vizí všechny zaměstnance a vyžadovat její dodržování,
- mít systém pro průběžnou kontrolu vize, mise a strategie,
- vytvářet možnosti neustálého zlepšování,
- vyžadovat proaktivní leadership,
- stírat rozdíly mezi zájmy jednotlivců a firmy jako celku,
- vytvořit spravedlivý a motivující systém ohodnocení,
- snažit se o vyváženost mezi ekonomickou, sociální a environmentální složkou (Janatka, 2017, s. 63).

Seknička a Putnová (2016, s. 124) na budování podnikové kultury pohlíží z jiné perspektivy a stanovili několik základních faktorů, které jsou zapotřebí k vytvoření silné podnikové kultury a jejího udržování:

- manažerská etika a leadership,
- stabilita firmy i organizační struktury,
- věnování etické pozornosti okolí podniku,
- zapojení vedení podniku do vnitřních procesů,
- vhodná právní forma podniku,
- nalézání rovnováhy mezi procesy.

Janatka se pro silnou podnikovou kulturu soustředí především na zaměstnance a jejich přímý vliv na výslednou podnikovou kulturu. Management spíše pomáhá udržovat správný směr. Seknička a Putnová se naopak soustředí spíše na nastavení procesů managementem a řadové zaměstnance ve svém výčtu vůbec nezmiňují. Podle Tetřevové et al. (2017, s. 71) se zdravá a silná podniková kultura zajistí především otevřenou komunikací se zaměstnanci a realizováním průzkumů spokojenosti s následnou nápravou zjištěných nedostatků

### **1.3 Manažerská etika**

Pro podnikovou kulturu jsou stěžejní lídři, kteří určují směr a zaměstnanci je rádi a dobrovolně následují. V ideálním případě by měl být lídrem manažer. S tímto tématem je úzce spojena manažerská etika. Tou je myšlen souhrn hodnot, kterými se řídí vedoucí pracovníci. Obvykle se rozděluje na dvě části, a to na individuální, což je soubor etických hodnot a vlastností manažera, které jsou pro každého specifické, a na institucionalizované, což je společný soubor pravidel, který je pro všechny manažery společný a důležitý pro řízení společnosti (Seknička a Putnová, 2016, s. 126).

Manažerská etika nemusí být vždy dostatečně účinná, a to z několika důvodů. Jedním z nejčastějších je časový horizont. Na manažery je často naléháno, aby změnili manažerskou etiku nebo podnikovou kulturu v určitém čase. Takové změny však nejsou krátkodobého charakteru a potřebují mnohdy více času, než je manažerům nabídnuto. Dalšími důvody neúspěšné aplikace manažerské etiky je nedostatečné povědomí o významu etiky, obava o zvýšení pracovního vytížení nebo nedostatečný zájem manažera (Seknička a Putnová, 2016, s. 126).

## 1.4 Hospodářská etika

Hospodářská etika je souhrn pravidel, norem a principů, které jsou specifické na určitém území. Vyznačuje dobrovolným a přirozeným chováním obyvatel tohoto území. Odpovídá na otázku, co je na daném území přípustné a co zároveň obvykle neošetřuje zákon. V časovém horizontu se vyvíjí, pokud přicházejí velké politické nebo environmentální změny, může se měnit hospodářská etika i v malých časových úsecích. Pro podnik vstupující na nový trh je nezbytné znát jak současná specifika nového trhu, tak odhadovat budoucí vývoj, a to nejen v oblasti zákaznické spokojenosti, ale také v rovině nepsaných pravidel mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Seknička a Putnová, 2016, s. 128).

Hospodářská etika se rozděluje na 3 základní úrovně:

- **mikroúroveň** – jedná se o vztahy mezi jednotlivci na soukromé i pracovní úrovni,
- **meziúroveň** – tato úroveň se týká vztahů mezi firmami a zainteresovanými skupinami,
- **makroúroveň** – týká se vlády, ovlivňuje ekonomický systém, mezinárodní vztahy (Seknička a Putnová, 2016 s. 129–131).

V následující tabulce se nachází srovnání pohledu na etiku v podniku v Evropě, USA a Asii:

Tabulka 2: Pohled na hospodářskou etiku podle kontinentů

	<b>Evropa</b>	<b>USA</b>	<b>Asie</b>
<b>Kdo je odpovědný za etické chování podniku</b>	Příslušné zájmové skupiny prostřednictvím společenské kontroly	Jednotlivec	Top management
<b>Kdo je klíčový v hospodářské etice</b>	Vláda, odbory, průmyslové a zaměstnavatelské svazy, hospodářské komory	Podniky	Vláda, podniky
<b>Základní pravidla pro etické chování</b>	Dohodnutý právní rámec podnikání	Firemní etické kodexy	Manažerské vnímání
<b>Hlavní témata hospodářské etiky</b>	Organizace ekonomického řádu a její sociální dopady	Nevhodné jednání a nemorálnost konkrétních rozhodnutí	Správa společností, právní a ekonomická odpovědnost
<b>Dominantní zájem, příp. hodnota z pohledu managementu</b>	Formalizované hodnoty a zájmy participujících skupin	Hodnoty akcionářů	Neformální hodnoty a zájmy participujících skupin

Zdroj: vlastní zpracování dle Sekničky a Putnové (2016, s. 129)



Podle Midlera (2015, s. 137–139, 146) je důležité si uvědomovat odlišný pohled na podnikovou etiku v různých částech světa. Pro Evropu a USA je kupříkladu normální dodržování ochranných známek a existuje jen nízké procento padělatelů. Pro některé státy v Asii, jsou padělky naopak typické a vyrábí se jich tam nesmírné množství, které se prodává na domácím i zahraničním trhu za zlomek ceny originálu. Zaměstnancům ani odběratelům nepřijde neetické vyrábět padělky, naopak dokáží ocenit zdařilou napodobeninu originálu, protože výrobce musel vynaložit značné úsilí na perfektní kopii. Prioritní pro padělky je přitom vzhledová stránka a vlastnosti produktu jsou až druhořadé. Zřídka se tak stává, aby se padělek blížil kvalitě originálu. Obvykle má nižší kvalitu, jiné složení nebo jiné vlastnosti. Samotní zaměstnanci v takovýchto továrnách v Asii však ve své práci vidí hlubší smysl, protože mají pocit, že své zemi ekonomicky pomáhají.

Dále je dle Midlera v některých asijských státech problematické spolehnout se i na normy ISO (International Organization for Standardization), ty totiž podniky získají jednou a navždy, prakticky se nestává, aby byla norma ISO odebrána, ačkoliv stav při získání normy nemusí odpovídat realitě. V praxi jsou problematické také testy laboratoří, které si navzájem konkurují a výsledky z těchto laboratoří se pak mohou rozcházet. Některé laboratoře se dokonce nacházejí přímo ve výrobních prostorách testované firmy. Podniky navíc nejsou povinny nechat testovat náhodně vybrané výrobky, ale pro testování mohou vybrat jakýkoliv produkt, tedy i vzorový výrobek s vyšší kvalitou. Stává se tak, že ačkoliv je zahraniční firemní zákazník přesvědčen o výrobní kvalitě, která je ověřena ISO normami a dobrými výsledky z laboratoří, výsledný produkt neodpovídá původní představě. Příkladem může být šampón, který ztuhne při nižších teplotách tuhý deodorant, jehož náplň je měkká nebo antibakteriální mýdlo bez antibakteriálních složek (Midler, 2015, s. 146–148).

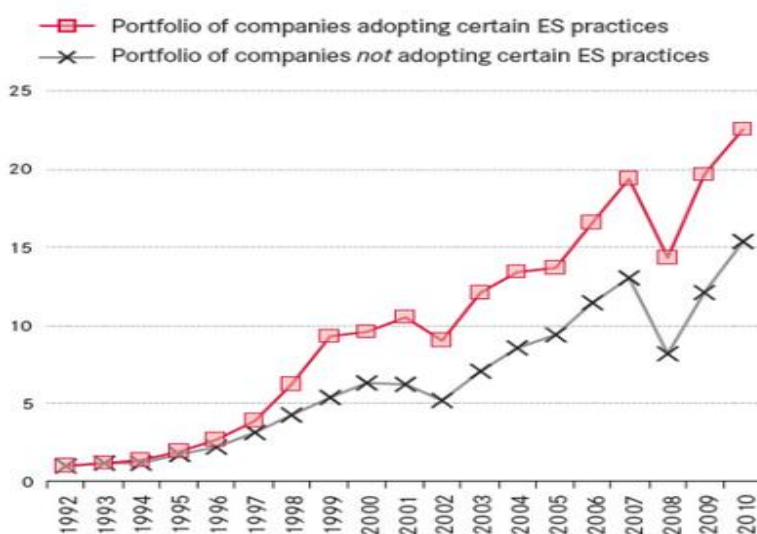
## **1.5 Trvale udržitelný rozvoj**

Podle Janatky (2017, s. 55) je trvale udržitelný rozvoj koncept, který hledá cesty k dlouhodobé prosperitě, které mohou v krátkém období způsobit ztráty. Je tedy v určitém rozporu s primárním cílem firem v ziskové sféře, tedy generováním zisku. Podle teorie udržitelného rozvoje se nemají vyčerpávat či přečerpávat dostupné zdroje, ale vyhledávat alternativy, které sice mohou mít vyšší přímé náklady, ale dlouhodobě mohou být ziskové. Je zde totiž předpoklad zlepšení vztahů se stakeholdery, především větší spokojenost zákazníků i zaměstnanců. Hlavním cílem trvale udržitelného rozvoje však zůstává „*zachování přírodních*

*hodnot a biologické rozmanitosti pro nynější i příští generace“* (Janatka, 2017, s. 56). Zároveň však nesmí být ohroženo naplňování potřeb současných ani budoucích generací.

Trvale udržitelný rozvoj a společenská odpovědnost firem patří mezi základní předpoklady úspěšného podnikání v globalizovaném světě. Firmy tímto prohlubují své konkurenční výhody, což je také důvod, proč je v těchto oblastech klíčový neustálý rozvoj a vzdělávání. Dalšími předpoklady jsou etické řízení, specifická výchova vedoucích pracovníků, vytváření a dodržování odpovídajících norem a předpisů, audity a zvládání krizových situací pomocí krizových plánů. (Janatka, 2017, s. 53, 59, 68).

Pro trvale udržitelný rozvoj by měly být prvořadě dlouhodobé výsledky. Pokud je teorie o trvale udržitelném rozvoji správná a skutečně podniku v dlouhodobém horizontu přináší větší užitek i zisky než podobnému podniku, který trvale udržitelný rozvoj nepovažuje za důležitý, musí se výsledky projevit. Existuje mnoho studií, které tvrdí, že se trvale udržitelné chování firmě jednoznačně vyplatí. Stejně tak existuje nespočet studií, které tvrdí pravý opak. Podle Tonella (2015), který pro Harvardovu univerzitu shromáždil řadu nejvýznamnějších studií z recenzovaných časopisů, se však negativní názory na trvalou udržitelnost obvykle zakládají na malém vzorku dat nebo na nesprávném výběru pro porovnání. Podle rozsáhle zpracovaných a uznávaných studií se pozitivní výsledek projevuje prakticky vždy, ale je třeba brát v potaz vývoj v delším časovém horizontu. Následující obrázek zachycuje vývoj na akciovém trhu, porovnávány jsou 2 skupiny o celkovém zastoupení 180 podniků, první skupina praktikuje trvale udržitelný rozvoj, druhá nikoliv.



Obrázek 1: Vývoj na akciovém trhu od roku 1992

Zdroj: Tonello (2015)

Na obrázku je porovnáván růst akcií od roku 1992 do roku 2010. Při fiktivním nákupu dvou skupin akcií v roce 1992, by měl investor v roce 2010 zhruba o 50 % větší výnos u skupiny firem vyznávajících trvale udržitelný rozvoj. Největší rozdíl v růstu akcií nastal ve druhé polovině devadesátých let, do roku 2010 se pomalu zvětšoval. V podkapitole Teorie stakeholders je detailnější graf s rozpadem na více kategorií.

## 1.6 Etický kodex

Etický kodex představuje poměrně rozsáhlý dokument, který slouží jako etický návod pro zaměstnance firmy. Upravuje, jak se mají zaměstnanci chovat k sobě navzájem i k ostatním stakeholderům, a to nejen v pracovní době, ale také ve svém volném čase. Etický kodex je považován za nejdůležitější etický nástroj firmy, musí být jednoznačný a srozumitelný. Jeho vliv se projeví ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Obecně by měl obsahovat preambuli a vztahy rozdělené podle stakeholderů. Konkrétně by se pak měl týkat těchto témat:

- konkurenční boj,
- bezpečnost práce,
- kvalita výroby,
- střet zájmů,
- diskriminace,
- smlouvy,
- využívání informací,
- ekonomická, sociální a environmentální odpovědnost,
- majetek (Seknička a Putnová, 2016, s. 146–149).

Tetřevová et al. (2017, s. 94) nahlíží na obsah etického kodexu z jiné perspektivy. Každý podnik si může nastavit etický kodex podle svého uvážení, měl by však obsahovat misi a vizi podniku, představované základní hodnoty, společenskou odpovědnost, normy a pravidla.

Etické kodexy byly nejprve hojně rozšířené v USA, kde už na konci 20. století mělo více než 90 % velkých korporací svůj etický kodex, naproti tomu v Evropě jej měla jen zhruba polovina velkých firem. Postupem času se etický kodex stal samozřejmostí u téměř všech velkých společností i v Evropě. Podniky totiž zjistily, že zavedení etického kodexu může mít celou řadu výhod:

- udržení zákazníků,
- usnadnění zavádění nových procesů,

- posílení podnikové kultury,
- potlačení šikany na pracovišti,
- pocit větší propojenosti oddělení,
- zlepšení disciplíny,
- jednodušší prosazování změn (Seknička a Putnová, 2016, s. 146–149).

## 1.7 Další etické nástroje

Etický kodex je nejznámější a nejrozšířenější etický nástroj, který firmy využívají, není však jediný. Podniky v posledních letech čím dál více využívají i jiných etických nástrojů. Vědomě či nevědomě firmy využívají níže zachycené nástroje

- **Týmová práce** – práce v týmu má řadu nesporných výhod, jako utužování dobrých vztahů na pracovišti, využití většího množství informací nebo rychlejší tok informací. Nevýhodou však může být tendence dělat kompromisy namísto volby nejlepšího řešení. Pokud jsou členové týmu stejně nebo podobně eticky orientovaní, může tým nalézat efektivní etická řešení.
- **Leadership** (vůdcovství) – tedy teorie manažer versus lídr. Pokud je schopný manažer zároveň lídr svého týmu, ostatní jej tedy dobrovolně následují a přejímají jeho postoje, může takovýto lídr společnost nasměrovat k plnění ekonomických i etických cílů. Pro dobrého lídra je nezbytná stálost názorů, jistota nebo zdravé sebevědomí.
- **Mentoring** – jedná se o situaci, kdy zkušenější kolega tráví pracovní čas s méně zkušeným a předává mu své zkušenosti, a to nejen z odborné náplně práce, ale také z oblasti interní či externí komunikace, případně vůdcovství. Mentoring pomáhá novému zaměstnanci nejen po pracovní stránce, ale díky mentora se více začleňuje do kolektivu. Doba trvání je obvykle v řádu měsíců.
- **Etický ombudsman** – nástroj, který se v posledních letech začíná dostávat do popředí. Etický ombudsman je člověk, na kterého se můžou zaměstnanci obrátit v případě, že ve firmě zaznamenali etický problém. Typicky se jedná o problém ve vztazích na různých úrovních v hierarchii společnosti. Problémy je obvykle schopen řešit operativně, což mu dává výhodu oproti odborům, které zpravidla nemají možnost individuální problémy řešit ihned. Na etického ombudsmana je obvykle zveřejněno služební telefonní číslo, díky čemuž jej mohou zaměstnanci kdykoliv kontaktovat a řešit aktuální problém i v rámci jednotek minut. Správně fungující

etický ombudsman může přinášet podobné výhody, jako správně nastavený etický kodex.

- **Pravidelné vzdělávání** – zaměstnanci, kterým podnik umožňuje se zdarma rozvíjet, se stávají loajálnějšími a výkonnějšími. Různé vzdělávací akce navíc působí na sblížení kolektivu a snižují odstup mezi nadřízeným a podřízeným, jelikož při vzdělávacích aktivitách jsou si všichni rovni.
- **Etický a sociální audit** – zkoumá interní fungování společnosti, které se nedá snadno ověřit daty, ale často se musí přistoupit k pozorování nebo rozhovorům. Zkoumá především podnikovou kulturu, rasovou či genderovou diskriminaci na pracovišti a environmentální politiku. Etický a sociální audit má také své vlastní normy, kterých se firma může pokusit dosáhnout. Mimo jiné jsou to:
  - ETHIBEL – norma pro sociální audit, zkoumá etické chování podniku a jak daná společnost plní očekávání svých stakeholderů,
  - Social Audit Network – hodnotí přístup k společenské odpovědnosti, navrhuje opatření do budoucna,
  - EMAS – hodnotí environmentální chování podniku(Seknička a Putnová, 2016, s. 150–156).

## 1.8 Shareholders

Shareholders, někdy také stockholders, je zájmová skupina lidí v podniku. Jedná se o akcionáře a majitele společnosti, kteří chtějí maximalizovat zisk. Zastánci této teorie upřednostňují skupinu shareholders před ostatními skupinami v podniku, protože podle nich jen maximální zisk může přinést maximální spokojenost firmy. Je to klasický pohled na fungování firmy, který se vyvíjel od 19. století (Seknička a Putnová, 2016, s. 168–169).

Zastáncem této teorie je i nositel Nobelovy ceny za ekonomii, Milton Friedman, který prohlásil: „*Existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry.*“ (Friedman, 1970, cit. podle Seknička a Putnová, 2016, s. 168) Podle něj má pravidla určovat vláda, firmy se jimi mají přesně řídit. Tento svůj názor opírá o 5 argumentů:

- podnik je uměle vytvořená jednotka a zodpovědnost může mít jen fyzická osoba,
- vedení společnosti se zodpovídá pouze vlastníkům,
- pokud by podnik prosazoval společenskou odpovědnost vůči jiným skupinám, omezoval by své vlastníky,

- na vlastníky připadá po rozdělení zisků individuální odpovědnost,
- podnik by dobrovolnou společenskou odpovědností přebíral závazky, které se jej netýkají a snižoval by svou ekonomickou svobodu

(Friedman, 1970, cit. podle Seknička a Putnová, 2016, s. 169).

## 1.9 Stakeholders

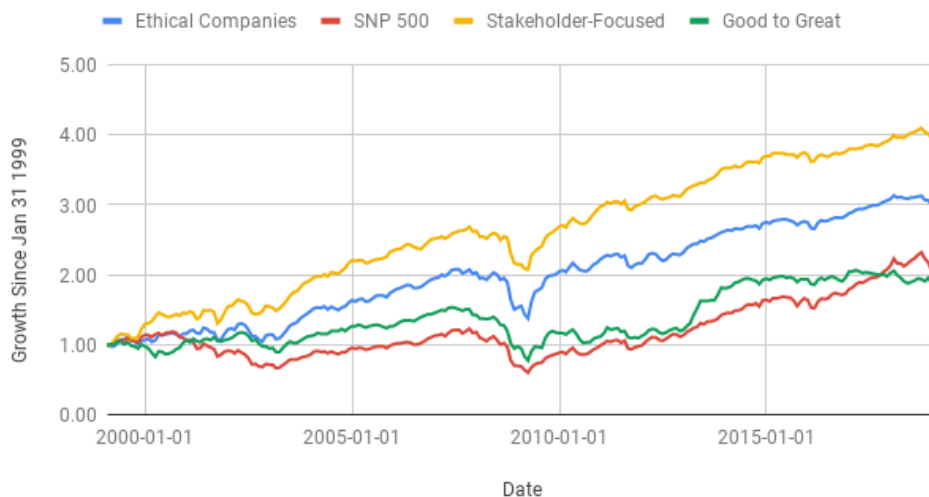
Předchozí teorie je v posledních letech potlačována a mnohem více příznivců podporuje teorii stakeholders (Birwatkar, 2017, s. 68). Tato teorie říká, že se podnik musí zajímat nejen o zájmy svých vlastníků, ale o zájmy všech skupin, se kterými přichází do styku. Mezi stakeholders patří zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, konkurence, státní správa, média, místní komunita, odbory, akcionáři a jiné zájmové skupiny (Seknička a Putnová, 2016, s. 169–171). Hálek (2016, s. 50–51) ještě přidává skupinu management, jelikož ten nemusí sledovat stejné cíle jako majitelé nebo řadoví zaměstnanci.

Princip teorie stakeholders spočívá v neupřednostňování jedné skupiny na úkor druhé, vedení společnosti má povinnosti vůči všem stakeholderům. Takováto myšlenka je však velmi obtížně proveditelná. Každá skupina má totiž jiné požadavky. Zaměstnanci chtějí mít motivující práci a být za ní spravedlivě ohodnoceni, ačkoliv co je spravedlivé je velmi subjektivní. Zákazník chce odebírat co možná nejvyšší kvalitu za co možná nejnižší cenu. Vlastníci chtějí naopak prodávat co nejvíce za co nejvyšší cenu. Dodavatelé chtějí dodat co nejvíce za co nejvyšší cenu. Management chce obvykle maximalizovat kompetence a tržby, stát maximalizovat výběr daní a zaměstnanost. Obyvatelé v okolí chtějí minimalizovat dopady na životní prostředí a dopravní infrastrukturu, jiní stakeholders mají další požadavky. Všichni přitom očekávají transparentnost a osobní přístup. Dosáhnout vyváženosti mezi všemi stranami se zdá téměř jako nemožný úkol, při dlouhodobém věnování se všem skupinám je však zvládnutelný (Seknička a Putnová, 2016, s. 168–170; Hálek, 2016, s. 50–51).

Společensky odpovědný přístup k vedení firmy se ukázal jako dlouhodobě udržitelný. Firma má větší šanci si udržet kvalitní zaměstnance i ziskové zákazníky, šetří náklady na akvizici nových zákazníků i zaměstnanců, snižuje rizika a s nimi spojené náklady. Má větší šanci při vyjednávání smluv s dodavateli a zvyšuje šance na kvalitnější dodávky. Prosazování teorie stakeholderů tak firmě ve střednědobém až dlouhodobém období přináší větší zisk, než při upřednostňování zájmů samotných shareholderů (Seknička a Putnová, 2016, s. 169–171; Hálek, 2016, s. 51).

Následující obrázek porovnává 4 skupiny firem na akciových trzích. Ethical Companies zahrnuje 48 nejetichtějších firem, SNP 500 značí index S&P 500, který zachycuje 500 největších firem na burze v USA, Stakeholder-Focused je 18 veřejně obchodovatelných firem, které kniha *Firms of Endearment* považuje za nejvíce zaměřené na stakeholdery.

Averaged Growth in Stock Price Jan 1999 - Jan 2019



Obrázek 2: Vývoj na akciovém trhu od roku 2000

Zdroj: Sperry (2019)

Při nákupu těchto 4 skupin akcií v roce 1999 by v roce 2019 nejvíce profitoval majitel skupiny akcií firem, které se zaměřují na stakeholdery, jenž mají zhruba o 100 % větší hodnotu než průměrné akcie indexu S&P 500, celkem tedy za 20 let zvýšily hodnotu na čtyřnásobek. Jednoznačně lépe než S&P 500 si vedou také Ethical Companies, které za 20 let zvýšily hodnotu na trojnásobek. Zarážejícím zlomem na obrázku je rok 2010. Do této doby se pomyslné nůžky mezi skupinami jednoznačně rozevíraly. Po pádu hodnoty akcií během krize se však náhle rozdíl ustálil a skupiny se vyvíjely prakticky stejným tempem, ačkoliv smazání ztrát z propadu na burze během krize trvalo eticky smýšlející skupině a skupině zaměřené na stakeholdery necelé 2 roky, zatímco skupině S&P 500 zhruba 5 let. Náhlá změna, kdy se nůžky přestaly rozevírat, není pravděpodobně způsobena poklesem zájmu o „vedoucí“ skupiny, jelikož hodnota jejich akcií stoupá přibližně konstantním tempem po celou sledovanou dobu s výjimkou propadu během krize v roce 2008. Rozdíl je tedy zapříčiněn růstem indexu S&P 500. Během krize a po jejím překonání se firmy snažily získat zpět investory, což mohlo způsobit nárůst firem podporujících etiku a stakeholdery v indexu S&P 500, který tak zčásti kopíroval vývoj zbylých porovnávaných skupin.

## 2 Společenská odpovědnost firem

Janatka (2017, s. 59) píše, že „*společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních procesů.*“

Seknička a Putnová (2016, s. 146–149) s Janatkou souhlasí, ale doplňují, že se jedná o dlouhodobý koncept a zmiňují nezbytnou ochotu pro zlepšení stavu celé společnosti. Dále dodávají, že byl tento koncept dříve zatracován, ale v posledních letech našel v podnicích své pevné místo.

Tetřevová et al. (2017, s. 19, 47) pak ještě přidává, že společenská odpovědnost je jednání nejen nad rámec zákona, ale také nad rámec smluvních závazků. Společensky odpovědně se navíc musí chovat všichni zaměstnanci společnosti, ne pouze její management. Zároveň je nezbytné, aby podnik dosahoval ekonomických zisků, než začne komplexně prosazovat koncept CSR. Pokud by byl podnik ve ztrátě, a ještě by investoval do CSR aktivit, které mají návratnost ve střednědobém až dlouhodobém období, mohl by se dostat do finančních problémů.

### 2.1 Pilíře společenské odpovědnosti firem

Většina autorů se shoduje na třech pilířích společenské odpovědnosti, a to na ekonomickém, sociálním a environmentálním. Někdy také označováno jako triple-bottom-line (Janatka, 2017, s. 59; Tetřevová et al., 2017, s. 19) nebo 3P, tedy people, planet, profit; případně 3E, tedy ethics, economics, environment (Seknička a Putnová, 2016, s. 161). Tetřevová et. al (2017, s. 23–24) navrhuje modifikaci společenské odpovědnosti, kdy se ke klasickému pojetí přidají další dva pilíře, kterými jsou etická a filantropická odpovědnost.

#### Ekonomický pilíř

Tato část společenské odpovědnosti se nejvíce dotýká samotného fungování firmy, a to na denní bázi a na všech odděleních. Nacházejí se především postoje a jejich implementace do rozhodování. Pro pojmenování tohoto pilíře by se dal také použít výraz „poctivost“, jelikož se jedná především o předpoklady úspěšné spolupráce, které však nejsou vždy předem ověřitelné. V ekonomickém pilíři se nalézá následující:

- **transparentnost firmy** – prokazatelné financování, sídlo firmy není v daňovém ráji,
- **etické řízení** – dodržování manažerské etiky, preferováno vůdcovství,



- **udržování dobrých vztahů se stakeholdery** – forma partnerství u všech skupin,
- **etický kodex** – správně nastavený a reálný,
- **odmítání korupce** – aktivní i pasivní boj proti korupci,
- **ochrana duševního vlastnictví** – nad rámec zákona  
(Janatka, 2017, s. 60; Seknička a Putnová, 2016, s. 164).

Poslední dva body z tohoto výčtu jsou podle autora této práce do společenské odpovědnosti zařazeny sporně. Korupce a ochrana duševního vlastnictví jsou totiž ošetřeny zákonem, společenská odpovědnost firem se přitom týká činností, které firmy provádí zcela dobrovolně a nad rámec zákonných povinností. Tyto body také vynechává Tetřevová et. al (2017, s. 48), místo nich zmiňuje inovace a kvalitu výrobků.

### **Sociální pilíř**

Sociální část společenské odpovědnosti se týká jak procesů, které se věnují samotného působení firmy, tak těch, které přesahují její hranice. Z velké části je zde ovlivňován vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Správné uchopení sociálního pilíře může podpořit vznik silné podnikové kultury. Mezi uváděné aktivity sociální odpovědnosti patří:

- **zdraví a bezpečnost zaměstnanců** – nad rámec zákonných povinností,
- **work-life balance** – minimum přesčasů, zkrácená pracovní doba,
- **vzdělávání zaměstnanců** – v rámci pracovní doby, proplácené kurzy,
- **rozmanitost práce** – krátkodobá i dlouhodobá,
- **vytváření jistoty** – smlouvy na dobu neurčitou, otevřenost,
- **rovnocenná komunikace se stakeholdery** – nezneužívání moci, jednání s odbory,
- **odmítání dětské práce** – i u dodavatelů sídlících v zemích, kde je tolerována,
- **filantropie a sponzorství** – především v regionu,
- **podpora bývalých zaměstnanců** – možnost rekvalifikace, reference,
- **zákaz diskriminace** – podle pohlaví, rasy, věku nebo názorů,
- **dodržování lidských práv** – ve firmě i u dodavatelů  
(Janatka, 2017, s. 60; Seknička a Putnová, 2016, s. 164–165).

Poslední dva body jsou, stejně jako u ekonomického pilíře, ošetřeny zákonem, proto by se neměly do společenské odpovědnosti zahrnovat. Sociální pilíř se z velké části věnuje

zaměstnancům společnosti, a může tedy být klíčový pro získávání nových a udržování stávajících zaměstnanců, což firmy ocení především v dobách minimální nezaměstnanosti. Podle Tetřevové et. al (2017, s. 62) se sociální pilíř týká výhradně zaměstnanců. Aktivity, které se zaměstnanců netýkají, přesouvá do modifikovaného etického nebo filantropického pilíře. Diskriminaci do sociálního pilíře také zahrnuje, protože ačkoliv je diskriminace protizákonná, je velmi obtížně ji odhalit a v realitě je v některých firmách tolerována či ignorována.

V sociálním pilíři se dají využít společensky odpovědné benefity, díky kterým firma získá konkurenční výhodu v boji o kvalitní zaměstnance. Mezi aktuální trendy v těchto oblastech patří především následující:

- homeoffice,
- zkrácený pracovní týden na 3 až 4 dny,
- příspěvek na zdraví,
- zajištění zdravého stravování na pracovišti,
- vzdělávací a jazykové kurzy,
- otevřené možnosti kariérního růstu,
- pracovní prostředí vytvářející pozitivní atmosféru,
- příspěvek na zábavu (Svět průmyslu, 2020, s. 60–61; Hálek, 2016, s. 36).

### **Environmentální pilíř**

Třetím úsekem společenské odpovědnosti firem je ekologický neboli environmentální pilíř. Je to část, která většinu lidí při výrazu společenská odpovědnost napadne jako první. Tento pilíř je z velké části ovlivňován zákonem a prostor pro dobrovolnou aktivitu firem tedy není tak výrazný, jako u předchozích pilířů a zahrnuje především tyto oblasti:

- **ekologické výrobky a služby** – minimální ekologický dopad při spotřebě produktu,
- **environmentální firemní politika** – používání recyklovaných nebo alternativních materiálů, a to včetně dodavatelského řetězce,
- **udržitelnost přírodních zdrojů** – omezení spotřeby ropy a jiných neobnovitelných zdrojů,
- **snížení nežádoucích dopadů na životní prostředí** – minimalizování odpadu, šetrné nakládání s odpadem.

(Janatka, 2017, s. 60; Seknička a Putnová, 2016, s. 165).

Většina negativních dopadů na životní prostředí je zachycena v zákonech, a firmy jsou tak nuceny tyto dopady omezovat. Příkladem může být povinná recyklace, snižování emisí (vozidla a stroje) nebo ochrana podzemních vod. Nad tyto předpisy mohou firmy dobrovolně pořizovat ekologičtější stroje, vyrábět menší a lehčí produkty, umožňovat zaměstnancům home office (čímž pomohou omezit znečištění ovzduší), nebo více využívat online prostředí na úkor spotřeby papíru.

Pro environmentální aktivity se dají rozlišit základní 3 motivy. Prvním z nich je obchodní motiv, protože dobrá environmentální politika zlepšuje image firmy. Druhým je sociální motiv, jelikož si takto podnik získává na svou stranu neziskové organizace, které by jinak proti němu mohly brojit, a to i v jiných záležitostech. Třetím je politický motiv, v zájmu firem je udržovat dobré vztahy s vládou i regionálními politickými organizacemi (Tetřevová et. al, 2017, s. 76–80).

Je to právě environmentální část společenské odpovědnosti, která se prokazatelně pozitivně projevuje na výsledcích firmy, a to částečně i v krátkém období. S realizováním environmentální politiky totiž přichází úspora nákladů při nakládání s odpadem, růst výnosů díky prodeji tříděného odpadu a inovace vedoucí k větší efektivitě (Birwatkara, 2017, s. 74).

## 2.2 Výhody plynoucí z prosazování společenské odpovědnosti

Podstatou společenské odpovědnosti je nezištný zájem firmy o fungování firmy samotné, o její okolí, ale i o celý svět. S přijutím a dlouhodobým dodržováním závazků spojených s CSR však vzniká také řada výhod, které obvykle přicházejí ve střednědobém až dlouhodobém horizontu:

- **přitažlivost pro investory** – řada investorů vkládá své prostředky pouze do společností, které aplikují CSR,
- **lepší důvěryhodnost** – s tím spojená lepší vyjednávací pozice s dodavateli, odběrateli nebo bankami,
- **snížení rizik** – eliminují se rizika plynoucí z nekalých praktik nebo neočekávaných událostí, dochází tedy ke snižování nákladů,
- **spokojenost zaměstnanců** – zvýšení zájmu o firmu na pracovním trhu, možnost výběru z nejlepších uchazečů, snížení nákladů na zaučování nových zaměstnanců, zvýšení efektivit,
- **zlepšení a upevnění pozice na trhu** – získání nových zákazníků, udržení stávajících,

- **diferenciace značky** – získání konkurenční výhody, zvýšení povědomí o společnosti,
- **energetické úspory** – snížením spotřeby energie a produkce odpadu,
- **posílení podnikové kultury** – společný zájem o CSR dokáže spojit zaměstnance uvnitř firmy a příznivě tak podporovat podnikovou kulturu (Janatka, 2017, s. 61–62; Jones, 2014, s. 171).

Koncept CSR tedy přináší řadu výhod, ale na druhé straně musí být zmíněny také nevýhody. Každá firma je specifická a CSR se tedy nedá aplikovat všude stejně. Management musí správně rozpoznat potřeby firmy a podnikovou kulturu a společenskou odpovědnost jim přizpůsobit, jinak se může CSR minout účinkem. Musí také dbát na krátkodobou prosperitu a plnění krátkodobých závazků, které by mohly nárazové investice do CSR ohrozit. Společenská odpovědnost firmy je dlouhodobá záležitost, kterou navíc nestačí pouze zavést, ale je třeba ji také dlouhodobě udržovat a inovovat, což může přinášet dodatečné náklady (Janatka, 2017, s. 61–62; Jones, 2014, s. 171).

Pro podnik, který chce dlouhodobě prosperovat, je nejdůležitější spokojený zákazník. Moderního zákazníka již však nezajímá pouze cena a kvalita, ale pokládá si mnoho doplňujících otázek, jejichž odpovědi značně ovlivní jeho rozhodování: *„Jakou má firma historii? Proč původně vznikla? Jak se postupně vyvíjela? Jaké jsou klíčové ukazatele míry povědomí a image značky i firmy, jak je na tom značka i firma ve srovnání s konkurencí? Co dělá v oblasti CSR a trvalé udržitelnosti? Jak plní klíčové ukazatele? Jaké základní hodnoty vyznává? A nakolik její jednání těmito hodnotám odpovídá – jak je jejich dodržování vnímáno a jaká je skutečná situace?“* (Jones, 2014, s. 155)

Podle Hála (2016, s. 12–13) slouží společenská odpovědnost firem jako nejlepší nefinanční nástroj veřejnosti pro porovnání konkurenčních společností. Vodítkem může být pro investory na kapitálových trzích, pro zákazníky společnosti, ale také pro celý dodavatelsko-odběratelský řetězec.

Podle Birwatara (2017, s. 68–69) je v nejlepším zájmu podniku chovat se společensky odpovědně, jelikož toto chování s sebou přináší velký zdroj nových příležitostí, inovací a konkurenčních výhod. CSR je podle něj jednoznačně prospěšná jak pro firmu, tak pro společnost a je klíčová pro trvale udržitelný rozvoj. Firma dodržující CSR obvykle vyrábí efektivněji, snižuje rizika interních nehod a stává se atraktivnější pro zákazníky i pro všechny ostatní skupiny, které s ní přicházejí do kontaktu.

## 2.3 Pohledy na povinnost dodržování společenské odpovědnosti

Jak již bylo zmíněno, společenská odpovědnost je dobrovolná činnost, kterou podniky dělají nad rámec zákona. Samy podniky a zaměstnanecké svazy s tímto stavem souhlasí a přejí si jej zachovat. Přesto existují na pojetí společenské odpovědnosti 3 názory.

- **Dobrovolnost** – již zmíněná dobrovolnost může posouvat hranice společenské odpovědnosti a nutit podniky, aby se neustále zlepšovaly. S dobrovolností mohou firmy získávat konkurenční výhody a přicházet na nové či nekonvenční způsoby realizace (Seknička a Putnová, 2016, s. 175–176).
- **Ukotvení do zákona** – neziskové organizace požadují zavedení možnosti právního vymáhání společenské odpovědnosti. Chtějí tímto opatřením předejít situacím, kdy firmy využívají koncept společenské odpovědnosti pouze jako propagaci a reálně se tímto konceptem neřídí. Argumentují přitom zlepšení situace v oblasti společenské odpovědnosti v zemích, kde je ukotvena v zákonech (Seknička a Putnová, 2016, s. 175–176).
- **Smart regulation** – kompromis mezi výše uvedenými názory. Tento pohled spočívá v uzákonění minimálních standardů společenské odpovědnosti v zákonech, zároveň však ponechává dostatečně velký manévrovací prostor pro dobrovolné aktivity podniků (Seknička a Putnová, 2016, s. 175–176).

## 2.4 Instituce věnující se CSR

První instituce zaměřené na CSR etické chování začaly vznikat ve druhé polovině 20. století. Jednou z prvních a nejvýznamnějších institucí bylo Centrum pro etiku na Bentley University v Bostonu, které vzniklo v roce 1976. Svou akademickou činností značně přispělo k rozšířenému vnímání podnikatelské etiky v sedmdesátých letech. Jedna z dalších významných institucí byla založena v roce 1984 v Londýně, nese název Institut podnikatelské etiky. Institut je financován z příspěvků firem a postupem času se stal nadnárodní organizací, která pomocí vědeckých prací svých členů formovala etické vnímání na mezinárodní úrovni. V roce 1987 vznikla společnost The European Business Ethics Network (EBEN), která podporuje evropské etické iniciativy na národní i regionální úrovni. Společnosti má přes 1000 členů a její aktivity zasahují do zhruba 40 zemí (Seknička a Putnová, 2016, s. 140–141).

První profesionální organizace The International Society of Business, Economic and Ethics (ISBEE) vznikla v roce 1989. Profesionální proto, že její členové nepocházeli jen z řad

akademických pracovníků, ale také z řad managementu podniků. Do této doby byli členové podobných organizací téměř výhradně akademickými pracovníky. Pravděpodobně nejznámější organizací je Transparency International (TI), která vznikla v roce 1993. TI vydává Index vnímání korupce a hospodářské konkurenceschopnosti. Jednou z největších a nejdůležitějších organizací na evropské úrovni vznikla v roce 1995 s názvem European Business Network for Social Cohesion, aktuálně nesoucí název CSR Europe. V současnosti má přes 10 000 členů z řad podniků a organizací. Zprostředkovává komunikaci mezi Evropskou unií, neziskovými organizacemi a podnikatelskými subjekty (Seknička a Putnová, 2016, s. 141–142).

V České republice vznikla první společnost zabývající se etikou v roce 1994, byla to Společnost pro etiku v ekonomice (SEE), v roce 2020 nese název Společnosti pro etiku v ekonomice, podnikání a správě, z.s. Tato společnost se výrazně zasadila o zavedení výuky etiky v podnikání na českých vysokých školách. Další významnou českou organizací je Business Leaders Forum (BLF), která je partnerem výše zmíněné CSR Europe. BLF k problematice etiky v podnikání přispívá především praktickými zkušenostmi a vazbami na konkrétní firmy. Další významnou institucí na českém území je Etické fórum České republiky, které se zaměřuje na pedagogy i podnikatelskou sféru (Seknička a Putnová, 2016, s. 142–144).

## 2.5 Standardy spojené s měřením CSR

Pokud chce podnik získat certifikaci nebo návod týkající se CSR, má na výběr z několika set norem a standardů, o jejichž certifikaci nebo poskytnutí návodu si může požádat. Následující výběr patří mezi nejčastější volby:

- **ISO 26000** – mezinárodně uznávaná norma, kterou sestavilo 500 odborníků z 90 zemí, není určena k certifikování, ale slouží jako návod pro zavedení CSR,
- **ISO 14001** – mezinárodní norma vztahující se k environmentálnímu managementu, slouží k certifikaci,
- **SA 8000** – celosvětově uznávaná norma, kterou může být firma certifikována, je úzce spjata s ISO 26000, zaměřuje se na sociální pilíř CSR,
- **Standard AA 1000** – mezinárodně uznávaná norma, podnik může získat certifikaci, jsou v ní obsaženy všechny pilíře CSR (Seknička a Putnová, 2016, s. 177–181; Managementmania.cz, 2016).

Mimo výše zmíněné mezinárodní normy se mohou české podniky ucházet o řadu národních certifikátů a ocenění. Mezi nejznámější patří TOP Zaměstnavatelé, Zelená firma, Obchodník

roku, TOP Odpovědná firma nebo Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost. Poslední jmenované ocenění však dokládá také problematiku CSR. Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost totiž získala v roce 2016 společnost Metrostav. Tato společnost byla přitom od roku 2013 vyšetřována v souvislosti s korupční kauzou Davida Ratha a v roce 2020 byla (v době psaní diplomové práce nepravomocně) shledána vinnou, včetně jejich vysokých představitelů (BusinessLeader.cz, 2013; Metrostav.cz, 2016; Šindelář, 2020).

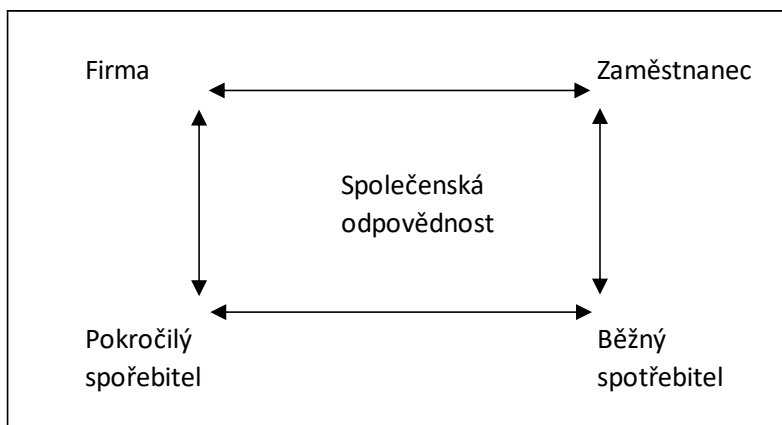
## **2.6 Co způsobilo obrat ve společenské odpovědnosti?**

Ve druhé polovině dvacátého století se začaly seskupovat nespokojené skupiny zákazníků. Hlavní problém tyto skupiny obvykle viděly v neetickém chování podniků a v ničení životního prostředí. Jedinci v té době neměli příliš šancí něco změnit, ale velká hnutí dokázala firmy přimět k jednání. Problém však nastal ve chvíli, kdy podniky začaly slibovat nápravu svých činů. Podniky totiž začaly tato uskupení využívat ve svůj prospěch a zlepšovaly si svou image. Reálné výsledky v etické nebo environmentální sféře však byly minimální, nebo dokonce žádné. Firmy se sice zavázaly k dodržování jistých zásad, ale zavázaly se především samy sobě. Papírově se zdálo být vše v pořádku, ale v případě nečekané události se ukázalo, že realita často neodpovídala skutečnosti (Jones, 2014, s. 41–48).

S nástupem sociálních sítí se možnost ovlivnit chod společností částečně přesunula do rukou jednotlivců. Stačí, aby jeden nespokojený zákazník nebo zaměstnanec vyjádřil svůj názor a ten se může začít šířit po sociálních sítích jako lavina. Pro společnosti nebylo dříve tak složité vytvářet obraz etického podnikání pro několik málo zájmových skupin. Spoléhat se však v současnosti na to, že se podaří zakrýt rozdíly mezi sliby a realitou, prakticky nelze. Firmy jsou tedy nuceny dostát svým slibům více než v minulosti (Jones, 2014, s. 41–48).

V současnosti není neobvyklé, že má zákazník více informací než vlastní zaměstnanci firmy. V době komunikačních technologií se během několika vteřin mohou dostat aktivní spotřebitelé k vývoji firmy, jejím cílům či vizi, což bylo v minulém století nereálné. Firmě tak přibyla jedna zájmová skupina, pokročilý spotřebitel.

Následující obrázek zachycuje aktuální stav toku informací mezi společností, zaměstnancem, běžným spotřebitelem a pokročilým spotřebitelem.



Obrázek 3: Pokročilý spotřebitel

Zdroj: zpracováno dle Jonese (2014, s. 47)

Na výše uvedeném obrázku Jones zachycuje pokročilého spotřebitele, který by zde v minulosti nebyl. Běžný spotřebitel získával informace o firmě takřka výhradně z jejich oficiálních zdrojů, případně od jednotlivých zaměstnanců. Při situaci s pokročilým spotřebitelem však získává další zdroj informací, který může původní pohled na firmu změnit. Ačkoliv je pokročilých spotřebitelů citelně méně než běžných, dokáží pomocí sociálních sítí rozšířit informace pro velkou část běžných spotřebitelů. Podle některých studií změnilo více než 40 % spotřebitelů svůj názor na firmu po přečtení online neoficiálního obsahu na blogu nebo fóru. Podle jiného průzkumu mezi odcházejícími zákazníky vyšlo najevo, že téměř 70 % z nich odešlo kvůli lhostejnému přístupu majitele nebo zaměstnanců. Podle jiného průzkumu si během několika posledních měsíců před průzkumem vyhledalo informace o pověsti firmy a jejím etickém přístupu více než 60 % pokročilých zákazníků a více než 40 % běžných zákazníků. Navíc 80 % spotřebitelů bojkotuje neetické podniky tím, že omezují nákup jejich produktů. Platí přitom, že takto jedná především mladší generace zákazníků. Takováto čísla nemůže firma opomíjet, což ji nutí chovat se společensky odpovědně (Jones, 2014, s. 33, 38, 47–48, Podnikatel.cz, 2013).

Stěžejním důvodem pro dodržování společenské odpovědnosti je tedy především obrat trendu. Stejnou moc, jakou dala podnikům průmyslová revoluce, dala spotřebitelům sociální revoluce, tedy moc sociálních médií a snadná dostupnost informací. Doba, kdy firma nabídla spotřebitelům produkt a čekala na jejich reakci, tak pomalu odeznívá (Jones, 2014, s. 123–125).



## 2.7 Vývoj CSR v minulosti

V padesátých letech dvacátého století se začal objevovat pojem „společenská odpovědnost“. V počátcích bylo za zodpovědné považováno začít brát zřetel na zákazníka a veřejnost. Zákazníci si mohli začít vybírat mezi více konkurenty a podniky začaly vymýšlet metody, jak tyto zákazníky získávat. Započala také snaha o stejné možnosti pro muže i ženy na vedoucích postech podniků. V šedesátých letech rostl vliv zákazníků a podniky musely začít naplňovat ekonomické požadavky veřejností. Konkurence se zvětšovala a veřejnost se začala domáhat blahobytu, který měly zajistit podniky. Sítilo přesvědčení, že ženy mohou zastávat nejvyšší funkce v podniku. Společenská odpovědnost byla brána především jako sociálně-ekonomická činnost. V sedmdesátých letech došlo k přibrzdění vývoje společenské odpovědnosti, když se začalo objevovat názorové přesvědčení, že jediné společensky odpovědné chování je to, že firma dodržuje zákony a nedělá podvody. Převažoval však původní směr, a sice sociálně-ekonomické činnosti pro blaho veřejnosti (Beal, 2014, s. 3).

Na přelomu tisíciletí se společenská odpovědnost přiblížila aktuálnímu vnímání. Jednoznačně již převládal směr, který prosazoval dobrovolnost nad rámec zákona. Podniky čím dál více investovaly do společensky odpovědných aktivit, začaly se objevovat názory, že by podniky měly část svých zisků věnovat na odpovědné účely z etických důvodů. Environmentální složka nabývala na významu. Za další desetiletí se už začali rozlišovat stakeholderi a jejich podstatný vliv na udržitelný chod podniku. Nejvyšší důležitost tedy přestala být prosazována u skupin zákazníků a investorů, ale pozornost se rozprostřela mezi další stakeholdery. Podniky čím dál více jednaly tak, aby jejich prosperita byla dlouhodobě udržitelná, environmentální činnosti byly považovány za samozřejmou část společenské odpovědnosti (Beal, 2014, s. 3–5).

### **3 Pohled autora na vývoj CSR**

Na základě předchozích stránek v této kapitole autor předestře svůj názor na současný stav CSR a jeho budoucí vývoj.

#### **3.1 Současný stav CSR**

Ačkoliv se může zdát, že se společenská odpovědnost v posledních letech nevyvíjí, při uvědomění si několika skutečností tomu tak není. Během posledních několika let sílil tlak na transparentnost. Banky například postupně přestávají používat skryté poplatky, na potravinách se začalo objevovat jiné složení. Před několika lety bylo zdravé stravování výsadou určité skupiny zákazníků, nyní se zdravé stravování dostává do několika zákaznických segmentů. Velké fastfoodové řetězce značně rozšířily sortiment a většina z nich nabízí několik druhů zdravějších potravin. Samy vytvářejí kampaně, které poukazují na kvalitu masa, které mnohdy pochází z českých chovů. Pro současnou generaci je velký výběr a odpovídající kvalita běžnou součástí nabídky, ale zákazník z roku 2000 by se pravděpodobně podivil nad tím, proč se tyto řetězce chlubí, že je jejich maso složeno z masa, protože by neočekával, že bude z něčeho jiného. Český zákazník z roku 1990 by se pravděpodobně podivil nad tím, že je zdůrazněn pojem „české“, protože by neočekával, že bude odjinud. I toto je důsledek posunu společenské odpovědnosti do nových rozměrů.

Zákazníci začali požadovat regionální produkty a podporovat místní komunitu. Pozornost se přesunula od podpory zahraničních projektů, jako příspěvků na děti v Africe, k podpoře potřebných v České republice nebo v konkrétním regionu. Zaměstnanci získávají benefity, které byly kdysi nemyslitelné. Zvyšuje se nabídka zaměstnání s možností home office, zaměstnavatelé přispívají na zdraví a volný čas, je zde snaha o minimalizaci přesčasů, zakládají se firemní školky.

Podniky se snaží pořizovat moderní úsporné stroje, které oproti starším typům spotřebují zlomek energie, firemní vozy začínají jezdit na alternativní pohon. Z obchodních řetězců zmizely jednorázové igelitové nákupní tašky, které byly nahrazeny papírovými taškami. Vzhledem k trvanlivosti papírových tašek se dá očekávat, že ty v následujících letech také postupně zmizí. Podniky začaly nejen snižovat negativní dopady na životní prostředí, ale životní prostředí také aktivně podporovat, například vysazováním stromů nebo zachraňováním zvířat. Aktivně se tedy rozšiřují všechny tři pilíře společenské odpovědnosti.

## 3.2 Budoucí vývoj CSR

Během posledních desetiletí se společenská odpovědnost krystalizovala do přesnějších podob, byly vytvářeny nové nástroje pro definování a dodržování společenské odpovědnosti. Ustálily se 3 hlavní pilíře. Vnímání společenské odpovědnosti se velmi rychle posouvá. Nyní se nabízí otázka, kudy se bude společenská odpovědnost dále ubírat?

### Technologie

Prvních 20 let nového tisíciletí se neslo ve znamení technologického pokroku. O technologiích se však autoři knih o společenské odpovědnosti příliš nezmiňují, a pokud ano, pak pouze okrajově. Technologický svět je přitom velice turbulentní místo, které se stále mění a zrychluje. Stačí si uvědomit, že to, co bylo v roce 2010 považováno za technologický skvost, je v mnoha oblastech v roce 2020 považováno za velice zastaralou technologii. Výrobci mobilních telefonů nebo notebooků se nemusí pokoušet vyrobit přístroj, který bude fungovat 10 let. Nepředpokládají totiž, že by zákazník chtěl tento produkt za 10 let stále používat. Místo do vývoje dlouhodobě použitelných přístrojů tak investují do neustálého posouvání technologických hranic. Tímto podporují, či dokonce vytvářejí konzumní chování, jehož následkem je změna v nákupním chování zákazníků. Mobilní telefony, počítače, televizory, ale také bílá technika nebo automobily byly před několika lety považovány za zboží střednědobého až dlouhodobého charakteru, u něhož zákazník předpokládal trvanlivost několik let, ale i desetiletí. V současnosti jsou tyto produkty považovány za spotřební zboží, které se pravidelně obměňuje. Případné opravy jsou mnohdy stejně nákladné jako pořízení nového a modernějšího produktu.

Nabízí se tedy aktualizace společenské odpovědnosti o technologický pilíř. Dlouhodobá udržitelnost patří k základním principům společenské odpovědnosti, avšak dlouhodobé používání produktů je prakticky ignorováno. Tento pilíř by musel být kvůli konkurenčnímu boji nepřímo omezován zákonem. Je pochopitelné, že v současné situaci nemůže technologický podnik každoročně zvyšovat výkony svých zařízení o jednotky procent, jelikož by brzy ztratil konkurenceschopnost. Pokud by však zákon povolil celkové navýšení určitých technologických parametrů maximálně například o 20 % ročně, podniky by velkou část prostředků, které jsou nyní investovány do zvyšování výkonu, mohly investovat do vývoje dlouhodobě použitelných produktů. Toto omezení by však naráželo na řadu legislativních problémů a odporuje kapitalisticky smýšlející společnosti, není proto příliš reálné, že by se mohlo v nejbližších letech realizovat. Jde tedy spíše o návrh střednědobého až dlouhodobého charakteru. Částečně by se

tímto také řešil problém s ubývajícími neobnovitelnými přírodními zdroji, především s ropou, která se, přímo či nepřímo, používá při výrobě téměř všech produktů.

Jiným aspektem společenské odpovědnosti v technologickém pilíři by mohlo být snižování cen náhradních dílů, respektive poměr ceny nejdražšího komponentu vůči ceny nového produktu. Typickým příkladem může být obrazovka televizoru, jejíž výměna při poškození může stát více než 90 % ceny nového přístroje. Zákonné omezení poměru ceny mezi nejdražším náhradním dílem a novým produktem by pravděpodobně vedlo ke snížení cen náhradních dílů i zvýšení cen nových produktů, čímž by došlo k dalšímu omezení konzumu, jelikož by oprava, na rozdíl od současné situace, byla ekonomicky přijatelná.

Stále diskutovanějším tématem v technologickém sektoru je automatizace. S modernizací pracovního prostředí přichází pokročilé technologie, které nahrazují lidskou práci, protože ji dělají efektivněji a levněji. Některé profese v posledních letech zanikly a další, jako prodavačky, řidiči nebo operátoři v call centrech, v následujících letech pravděpodobně zaniknou. Plně automatizovaný podnik nepřináší svému nejbližšímu okolí prakticky žádný prospěch, pouze namáhá infrastrukturu. Je tedy možné, že se do společenské odpovědnosti postupem času dostane také porovnání automatizace podniků a za společensky odpovědné budou považovány ty podniky, které zaměstnávají více zaměstnanců v přepočtu na tržby a odvětví. Tento bod společenské odpovědnosti by tak přesahoval z technologického pilíře do sociálního. Toto téma je poměrně aktuální a se značnou pravděpodobností se jím v následujících letech bude společenská odpovědnost zabývat.

### **Digitalizace**

Je až s podivem, že je digitalizace ve sféře společenské odpovědnosti prakticky přehlížena. Digitalizace patří k nejskloňovanějším termínům 21. století a její vliv na každodenní život je značný. Velké množství informací o sobě lidé dobrovolně či nedobrovolně sdílejí na internetu a těchto informací bude přibývat. Digitalizuje se státní správa, osobní údaje z občanských průkazů jsou nyní běžně odesílány online. Jistě tedy poroste tlak na digitální bezpečnost firem v soukromém i státním sektoru. Budou posuzovány bezpečnostní rizika. Organizace v ziskovém i neziskovém sektoru, které budou mít sice kvalitní zabezpečení, ale horší než konkurence, se mohou začít dostávat pod tlak, přestože nepochybily. Pokud by vážně došlo k úniku citlivých dat, image podniku by byla nenávratně poškozena, ať už by tato data byla zneužita, či nikoliv. S tímto by byly samozřejmě spojeny vysoké náhrady škod a pokuty od příslušných orgánů.

Na druhou stranu je zde i protipól, kdy mohou bezpečnostní složky státu získávat informace z digitální sféry, a tím předcházet závažným trestným činům. V takovém případě se moc může částečně přesunout do rukou majitelů firem vlastnících potřebné informace. Nastává zde morální dilema, jestli je přípustné narušit soukromí jedince pro blaho společnosti.

Typickým příkladem může být případ, ve kterém měla velkou úlohu společnost Apple Inc. V roce 2015 se odehrál teroristický útok, po kterém získala FBI teroristův mobilní telefon značky iPhone. FBI požadovala po Applu, aby ji umožnil přístup k datům v telefonu, což Apple odmítl udělat. Společnost Apple argumentovala tím, že by porušila lidská práva uživatele. FBI by tímto navíc získala možnost k přístupu do všech iPhonů, čímž by hrozilo narušení soukromí všech uživatelů (Opderbeck, 2017, s. 105).

Tento případ jasně demonstruje, že digitalizace není ve společenské odpovědnosti jednoznačně definována a dá se vykládat více směry. Argumenty obou stran jsou pádné a záleží na subjektivním posouzení situace. Je tedy pravděpodobné, že se touto tematikou budou autoři čím dál častěji zaobírat, a digitální sféra tak bude ve společenské odpovědnosti zabírat čím dál významnější postavení.

### **Životní prostředí**

Je pravděpodobné, že bude sílit tlak na podniky kvůli udržitelnému chování vůči životnímu prostředí. Čím více se bude diskutovat o globálním oteplování, znečištění oceánů nebo vymírání živočišných druhů, tím více budou zákazníci i zaměstnanci po firmách požadovat, aby těmto negativním jevům bránily. Pravděpodobný je brzký přechod na elektrický pohon u osobních automobilů, který se ještě více uspíší, pokud výrobní společnosti najdou ekologičtější způsob výroby nových baterií. Je otázkou času, než přijde největším hráčům na trhu s potravinami velký konkurent, který ukáže, že používání palmového oleje není nutné, čímž nabídne zákazníkům alternativu. Konkurence pak bude muset reagovat.

## 4 Dopady neetického chování na reálných příkladech

V této kapitole je popsáno nedodržování společensky odpovědného chování u vybraných nadnárodních korporací a následné ekonomické dopady na provinilé firmy. V některých případech sahají konečné důsledky do celého světa a budou ovlivňovat i následující generace.

### 4.1 British Petroleum (BP)

Jedna z největších environmentálních katastrof, kterou způsobil člověk, se stala v roce 2010. Při výbuchu ropné plošiny společnosti BP v Mexickém zálivu zemřelo 11 dělníků a postupně uniklo do oceánu až 780 milionů litrů ropy. Následky havárie byly pro místní ekosystém devastující, když uhynuly stovky delfínů, velryb, mořských želv nebo dva tisíce ptáků. To jsou navíc jen oficiální čísla nalezených uhynulých zvířat, podle ochránců přírody jsou reálná čísla až 50krát větší. Symbolem této katastrofy se stala fotka pelikána obaleného ropou, která „obletěla“ sociální sítě. Ekosystém byl nenávratně poškozen, tisíce lidí bydlících v blízkosti přišlo o práci a až třetina ropy zůstala na dně oceánu, kde dál páchá škody. Společnost BP byla soudem shledána jako primárně odpovědná, jelikož podcenila rizika při opravě vrtu, kterou prováděla těsně před výbuchem. Nejednalo se navíc o ojedinělou chybu, ale o souhrn několika závažných podcenění souvisejících s minimalizováním nákladů. Celkové náklady na odstranění škod, pokuty a kompenzace místním obyvatelům dosáhly na téměř 40 miliard dolarů (e15.cz, 2013; iDnes.cz, 2015; Aktuálně.cz, 2011).



Obrázek 4: Pelikán obalený ropou

Zdroj: iDnes.cz (2015)

Do havárie se společnost BP na veřejnosti prezentovala jako maximálně odpovědná firma, která vynakládá veškeré úsilí na zajištění bezpečnosti. Po havárii se dostala pod obrovský tlak, jelikož vyšlo najevo, že její sebe prezentace je diametrálně odlišná od reality. Podnik navíc nezvládal krizovou komunikaci, nepřesvědčivá vyjádření a zmatečný postup vedly k satirizování. Vznikl tak cynický twitterový účet, který parodoval vyjádření BP příspěvkem typu: „*Jde nám hlavně o bezpečnost. Vlastně hlavně o zisk, až pak o bezpečnost. Nebo ne – zisk, image, až pak bezpečnost, ale pořád to tam je.*“ (Jones, 2014, s. 25) Parodující twitterový účet měl zhruba 10krát více odběratelů než oficiální účet BP. To mimo jiné znamenalo, že když někdo vyhledal na Twitteru výraz „BP“, na předních příčkách se objevovaly příspěvky parodující či odsuzující společnost BP (Jones, 2014, s. 24–25, 42–44).

Téhož roku společnost získala Ig Nobel prize, tedy Anti Nobelovu cenu za „*vyvracení starého přesvědčení, že nafta a voda se nemají míchat.*“ (Hamed, 2010) Tato „výhra“ vedla k další vlně satirických příspěvků.

Ekonomické důsledky BP se projeví především na akciovém trhu, kdy během několika týdnů její akcie krátkodobě ztratily více než 50 % své hodnoty. Více než polovinu ztráty dorovnaly ještě do konce roku 2010, celkem tedy ztratily okolo 20 % hodnoty. Mimo to dlouhodobě ztratily důvěru investorů, jelikož cena akcií na konci roku 2019, tedy před vypuknutím koronavirové krize, dosahovala stejných hodnot, jako cena akcií na konci roku 2010 a o 20 % nižších hodnot než před havárií, na začátku roku 2010 (Google Finance, 2020a).

Vzhledem k tomu, že konkurenční společnosti jako ExxonMobil (Google Finance, 2020b), Chevron (Google Finance, 2020c) a Royal Dutch Shell (Google Finance, 2020a) měly na konci roku 2019 v průměru o 20 % vyšší hodnotu akcií než na začátku roku 2010, lze předpokládat podobný alternativní průběh i u akcií BP. Při této úvaze (pokud by nedošlo k havárii), by měly akcie mít BP ke konci roku 2019 o více než 40 % vyšší hodnotu, než reálně měly, což odpovídá ztrátě více než 40 miliard dolarů na tržní kapitalizaci (Google Finance, 2020a).

Následující obrázek zachycuje vývoj akcií BP v porovnání s akciemi Royal Dutch Shell.



Obrázek 5: BP vs. RDS

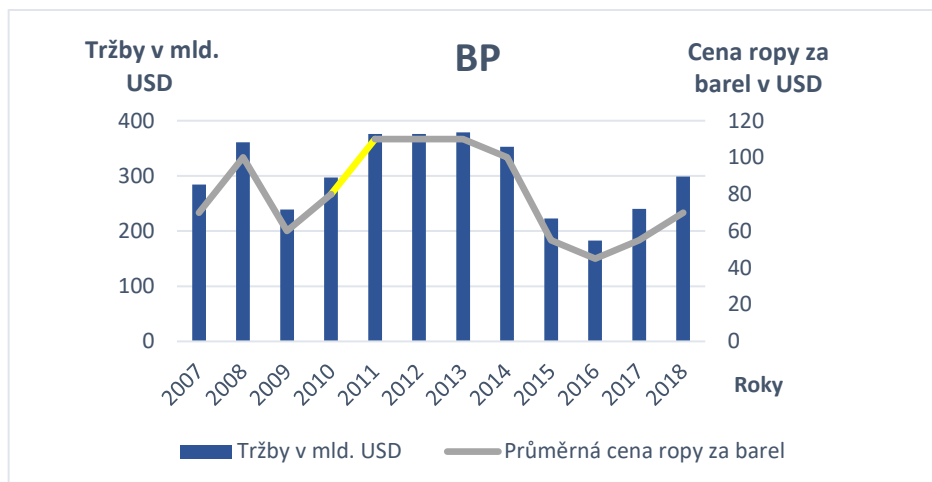
Zdroj: upraveno dle Google Finance (2020a)

Akcie společnosti BP a Royal Dutch Shell měly velmi podobný vývoj po celou sledovanou dobu až do havárie v dubnu 2010. Během roku 2010 a 2011 se rozdíl mezi společnostmi zvýšil na téměř 50 %. Od této doby se rozdíl mezi akciemi relativně ustálil. Výjimkou byl rok 2016, kdy se rozdíl téměř celý smazal. Tuto změnu způsobil především pokles ceny ropy (zobrazen na obrázku níže), který citelněji ovlivnil akcie společnosti Royal Dutch Shell. S růstem ceny ropy se začaly pomyslné nůžky opět rozevírat. Na konci roku 2019 činil rozdíl zhruba 50 %.

Celkové finanční dopady týkající se vyplácení kompenzací, pokut a propadu akcií společnosti jsou tedy k roku 2020 v celkové výši okolo 80 miliard dolarů. Pro dopady společenské odpovědnosti je nezbytné srovnat také tržby před a po havárii, tedy jak zareagovali odběratelé společnosti BP.



Na obrázku níže jsou zachyceny tržby společnosti. Vzhledem k úzkému propojení na cenu ropy je zde tato cena také vyobrazena.



Obrázek 6: Tržby BP a cena barelu ropy Brent

Zdroj: vlastní zpracování dle Garside a Kurzy.cz

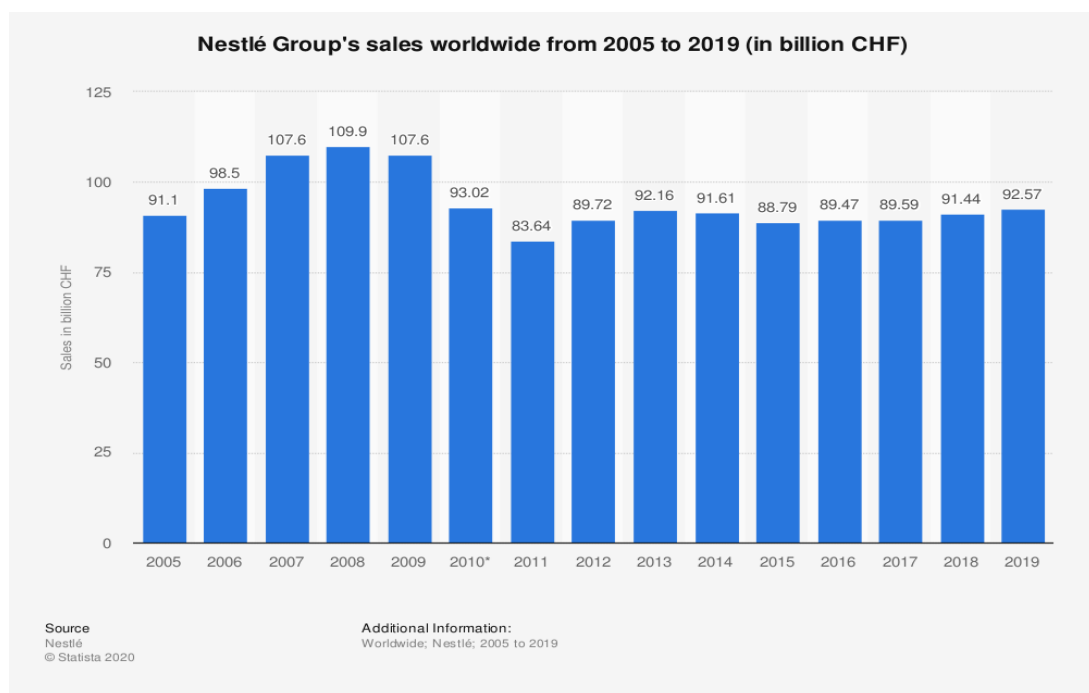
Při pohledu na tržby společnosti BP je patrné, že se na jejich výši havárie prakticky nepodepsala. Vývoj tržeb téměř přesně odpovídá vývoji ceny ropy. Ačkoliv je tedy na trhu mnoho zpracovatelů ropy, od kterých by spotřebitelé mohli ropu odebírat, BP si svou pozici bez větších výkyvů udržela. Pokud tedy havárie tržby ovlivnila, jednalo se pouze o jednotky procent. Z pohledu společenské odpovědnosti přitom společnost porušila pravidla ve všech třech pilířích. Na veřejnosti se prezentovala lživým obrazem, svou lhostejností způsobila smrt 11 svých zaměstnanců a způsobila existenční problémy tisícům lidí žijících v oblasti havárie, samozřejmě způsobila nevídané škody v přírodě. Po havárii nezvládala krizovou komunikaci, její image byla trvale poškozena, pro veřejnost byla několik měsíců terčem útoků a vtípů. Přes všechny tyto negativní jevy nebyla společnost odběrateli výrazněji potrestána.

## 4.2 Nestlé

Společnost Nestlé patří mezi největší společnosti na světě. Většinu výrobků tvoří potraviny, ve kterých často používá palmový olej. Právě využití palmového oleje ostře kritizovala organizace Greenpeace, která vedla v roce 2010 proti společnosti Nestlé kampaň. Jako jedna z předních světových společností má jít podle Greenpeace příkladem a přestat palmový olej používat. Palmový olej se totiž získává pěstováním palm na plantážích, které z velké většiny vznikají na území deštných pralesů. Ty jsou káceny a vypalovány, čímž vznikají nedozírné environmentální škody, včetně masivního úbytku přirozených obyvatel pralesů, mimo jiné kriticky ohrožených orangutanů.

Společnost Nestlé se ke kritice stavěla odmítavě, na sociálních sítích a YouTube mazala (nebo nechala mazat) příspěvky a videa, která byla proti ní v tomto směru mířena a snažila se problém bagatelizovat. Tímto přístupem však rozlítla uživatele sociálních sítí, kteří jí vytýkali cenzuru. Tím, že Nestlé nezvládalo PR komunikaci, na sebe přitahovalo ještě větší pozornost. Organizace Greenpeace mimo jiné zveřejnila velmi emotivní klip, kdy po rozkousnutí tyčinky Kit Kat, kterou Nestlé vyrábí, vytéká krev. V první fázi klip shlédlo „pouze“ několik tisíc uživatelů, ale po vyvolání nevole, kdy Nestlé video smazalo, jej Greenpeace nahrálo na server Vimeo, který jej odmítnul smazat. Jen během první hodiny od nahrání měl klip téměř 80 tisíc shlédnutí. Nestlé se tak během několika dnů dostal pod obrovský mediální tlak, který trvale poškodil roky budovanou pověst (Lupa.cz, 2008). Jak prohlásil Warren Buffett: „*Vybudování pověsti trvá 20 let, její zničení 5 minut. Když se nad tím zamyslíte, budete věci dělat jinak.*“<sup>3</sup> (Hamm, 2008)

Následující obrázek zachycuje vývoj tržeb společnosti Nestlé, zmiňovaná kampaň organizace Greenpeace probíhala od března roku 2010, ovlivnila tedy velkou část roku 2010.



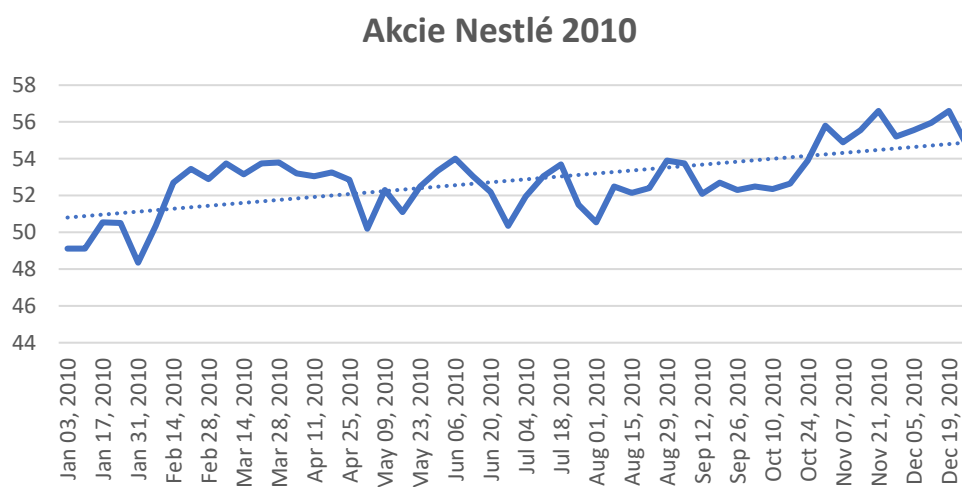
Obrázek 7: Tržby Nestlé

Zdroj: Garside (2020)

<sup>3</sup> “It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently.”

Z obrázku je patrný značný vliv na tržby, které se během 2 let od medializace kampaně (2010 a 2011) snížily o více než 20 %. Ani po 10 letech se tržby nepřiblížily hodnotám před kampaní v roce 2009. V posledních letech tržby stagnují a stále jsou o více než 10 % nižší než v roce 2009. Změně trendu prozatím mnoho věcí nenaznačuje, jelikož společnost Nestlé stále používá palmový olej a její pověst kazí ještě několik dalších společensky neodpovědných jednání, jako tristní podmínky zaměstnanců v továrnách třetího světa, masivní formy reklamy na náhražky kojenecké výživy nebo vykořisťování pěstitelů kakaá (Forbes, 2016).

Na následujícím obrázku je zachycen vývoj akcií Nestlé v roce 2010.



Obrázek 8: Akcie Nestlé

Zdroj: zpracováno dle Investing.com (2020)

Na základě obrázku nelze říci, že by se negativní kampaň na hodnotě akcií výrazným způsobem projevila. Cena akcií se 2 měsíce po začátku kampaně probíhající v březnu sice snížila o necelých 10 %, tento propad se však dá připsat běžným výkyvům na trhu. Celkově měly v roce 2010 akcie Nestlé rostoucí trend. Zdá se tedy, že na rozdíl od společnosti BP akcionáři společnost Nestlé „nepotrestali“.

Následující obrázek slouží k dlouhodobému porovnání akcií Nestlé s indexem akcií SMI, což je švýcarský index, do kterého spadá i Nestlé.



Obrázek 9: Porovnání akcií Nestlé a SMI

Zdroj: upraveno dle Google Finance (2020d)

Při dlouhodobém pohledu na akcie Nestlé a jejich porovnání s indexem SMI je zřejmé, že si akcie Nestlé vedou výrazně lépe. Bez vědomí toho, že Greenpeace pořádalo v roce 2010 zmiňovanou kampaň, by tento rok a období výrazně nevybočovalo z řady. Důvodem může být fakt, že řada největších konkurentů Nestlé používá podobné neetické praktiky, což značně omezuje možnost volby akcionářů v potravinářském průmyslu (Forbes, 2016; Zoo Praha, 2016).

### 4.3 Finanční krize v čele s Lehman Brothers

V roce 2007 zasáhla svět finanční krize, která trvala několik let. Příčinou této krize bylo především neetické jednání bank v USA v čele s Lehman Brothers, která patřila mezi největší banky v zemi. Hypoteční banky s vidinou zisku poskytovaly hypoteční úvěry i nebonitním klientům bez ověření příjmu. Následně investiční banky vytvořily balíčky, které se skládaly z tisíců hypoték a které prodávaly na finančních trzích po celém světě s velkými zisky. Finanční

instituce po celém světě pokládaly tyto balíčky za prakticky bezrizikové investice s přijatelným výnosem. Z počátku tomu tak opravdu bylo, hypotéky byly jištěny nemovitostmi, které měly reálnou hodnotu. Postupem času však banky neměly dostatek klientů, kteří by na hypotéku dosáhli. Kvůli strachu z nižších zisků začaly uvolňovat podmínky pro získání hypotéky, až postupem času došlo k situaci, kdy si mohl vzít hypotéku (nebo i více hypoték) v libovolné výši prakticky kdokoliv. Čím více bylo poskytnuto špatných úvěrů, tím více se zvětšovala hypoteční bublina a tím rychleji rostly ceny nemovitostí. Nebonitní klienti začali mít problémy se splácením hypoték, a vzhledem k tomu, že těchto klientů bylo nezanedbatelné množství, začaly se do problémů dostávat samotné banky. Na nemovitostním trhu se začalo objevovat velké množství nemovitostí z nesplácených hypoték, což razantně snížilo cenu všech nemovitostí. Nastala situace, kdy klient ručil domem, který měl řádově nižší hodnotu než poskytnutý úvěr. Velké množství bank v USA zkrachovalo a vzhledem k úzké propojenosti finančních trhů se do problémů začaly dostávat finanční sektory na celém světě (Stuchlík, 2009; Aktuálně.cz, 2018).

Lehman Brothers měla aktiva složená z cenných papírů, které byly kryty hodnotou především hypoték nebonitních klientů, protože právě na ně se Lehman Brothers soustředila. To vše kvůli vidině následných rychlých a velkých zisků na sekundárních finančních trzích, kde prodávala zmíněné cenné papíry, jejichž hodnota se odvíjela od výše poskytnutých hypoték. Banka nemyslela dlouhodobě udržitelně, zajímaly ji především krátkodobé zisky. Když se systém začal rozpadat a objevovali se první klienti, kteří měli problémy se splácením, namísto řešení situace se investiční banka Lehman Brothers rozhodla falšovat ekonomické výsledky a pokračovat ve stávající praxi (Miškovská, 2010).

Zainteresovaným stranám muselo být téměř jasné, že se blíží doba, kdy hypoteční bublina skutečně „splaskne“, a banka se tak dostane do velkých finančních problémů. Bankéři se však pravděpodobně domnívali, že je banka „too big to fail“, tedy že je příliš velká na to, aby ji stát nechal zbankrotovat, protože by to velice výrazným způsobem ovlivnilo finanční trhy. V případě, že se velká banka dostane do finančních problémů, stát obvykle zasáhne a instituci zachrání, aby minimalizoval ekonomické dopady na veřejnost. Stát se však v tomto případě rozhodl nezasáhnout, a banka Lehman Brothers tak zkrachovala (Mašek, 2018).

Lehman Brothers se stala symbolem finanční krize, ale nebyla zdaleka jediná, kdo podobné praktiky prováděl. Riskovala však možná nejvíce, protože převážnou část aktiv měla uloženou právě v rizikových cenných papírech. Následky tohoto neetického a krátkozrakého chování

hypotečních a investičních bank jsou všeobecně známy, způsobily největší ekonomickou krizi od hospodářské krize ve 30. letech (nebo se o ní přinejmenším prioritně zasadily).

#### **4.4 AVON a testování na zvířatech**

Na konci dvacátého století začala různá hnutí požadovat po kosmetických společnostech, aby zohlednily společenskou odpovědnost při testování svých produktů. V té době bylo běžnou praxí, že se kosmetické produkty testovaly na zvířatech a prakticky žádná nadnárodní společnost se těmto testům nevyhýbala. První významná nadnárodní korporace, která přestala testovat na zvířatech, byla na přelomu osmdesátých a devadesátých let společnost AVON. Následovalo ji několik dalších významných nadnárodních společností. V Evropské unii žádné společnosti v současnosti ani takto testovat nemohou, jelikož ta v roce 2013 zakázala testování kosmetiky na zvířatech na svém území, dokonce se v Evropské unii nesmí prodávat produkty, které byly testovány na zvířatech někde jinde (AVON, 2020; Novák, 2018).

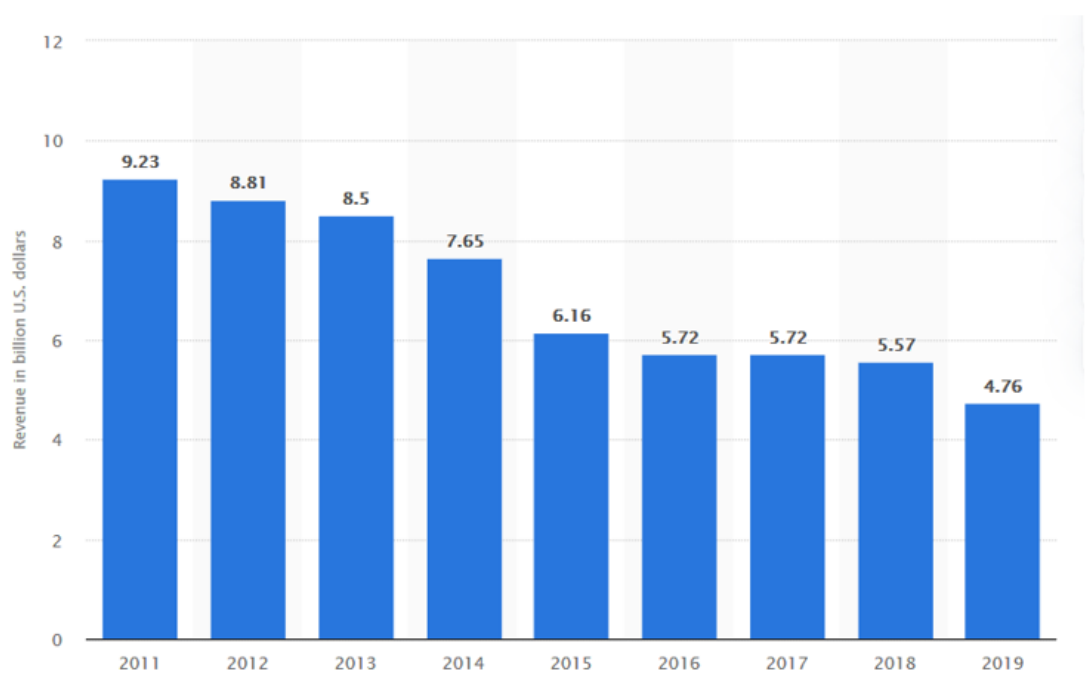
Diskutovaným problémem jsou však obchodní praktiky kosmetických společností. Většina nadnárodních společností dodává své produkty s vidinou velkých zisků čínský trh. Přitom až do roku 2019 musel být každý kosmetický produkt, který se prodával na čínském území, otestován na zvířatech. S platností od roku 2020 Čína od tohoto zákona ustupuje. Přestože většina největších kosmetických společností světa o sobě tvrdila, že netestuje na zvířatech, realita byla odlišná. Společnosti samy na zvířatech sice netestovaly, ale každý produkt, který chtěly prodávat na čínském trhu, musely nechat otestovat v nezávislých laboratořích. Nelze tedy říci, že by tyto společnosti na svých stránkách lhaly. Samy opravdu netestovaly na zvířatech, ale vědomě, a s cílem zvyšování zisků, nechaly testovat své produkty třetími stranami. Společnost AVON nebyla výjimkou, ani jedna z 10 největších kosmetických společností na světě nemohla až do roku 2019 prohlásit, že žádný jejich výrobek není testován na zvířatech. Značka AVON zde byla dána za příklad, jelikož jako první nadnárodní kosmetická firma prohlásila, že netestuje na zvířatech, a to od roku 1989. Paradoxně přitom hned v roce 1990 vstoupila na čínský trh (Bhatnagar, 2004; Romanowski, 2018; Rose, 2020).

Jméno společnosti AVON navíc v posledních letech poškodily další 2 události. Bylo jí prokázáno, že uplácela vládní činitele v Číně, aby si zajistila výsadní postavení při přímém prodeji. Za toto korupční jednání ji byla v USA vyměřena pokuta ve výši 135 milionů dolarů. Dalším šrámem na pověsti značky bylo opuštění trhu ve Francii. AVON totiž prakticky přestal komunikovat se svými obchodními zástupci a zaměstnanci. Poté náhle oznámil, že během několika týdnů ukončí veškeré své aktivity ve Francii. Zaměstnanci i obchodní zástupci se cítili

podvedeni, jelikož se podle nich firma nezachovala podle svých vlastních prohlášení. Ve své společenské odpovědnosti totiž tvrdila, že se snaží o vytváření důvěry, vzájemného respektu a otevřené komunikace (iDnes.cz, 2015; Týden.cz, 2014).

Na základě předchozích řádků se nezdá příliš překvapivý následující obrázek zachycující tržby společnosti za roky 2011 až 2019.

**Total revenue of Avon Products Inc. worldwide from 2011 to 2019**  
(in billion U.S. dollars)



Obrázek 10: Avon tržby

Zdroj: upraveno dle Shahbandeh (2020)

Z obrázku je patrné, že tržby společnosti mají zřetelně klesající tendenci. Největší propad nastal mezi lety 2014 až 2015. Tento propad je pravděpodobně částečně spojen s ukončením podnikání ve Francii a s udělením pokuty od úřadu v USA. Společnosti se za posledních 9 let snížily tržby o bezmála 50 % a v žádném roce se ji nepodařilo navýšit tržby oproti předcházejícímu roku. Nelze samozřejmě říci, že je tento propad způsoben pouze neetickým jednáním, ale jistě mu napomáhá. Společnost totiž během posledních let významně porušila všechny 3 pilíře společenské odpovědnosti. Testovala na zvířatech, nechovala se odpovědně ke svým zaměstnancům a obchodním zástupcům ve Francii, navíc pomocí úplatků zkruslovala hospodářskou soutěž v Číně.

## 5 Spolupráce s Panasonicem

Tato kapitola byla zpracována ve spolupráci se společností Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. sídlící v Pardubicích. Informace, které byly použity v této kapitole, jsou čerpány z výročních zpráv, webových stránek společnosti, interních dokumentů a vlastního průzkumu, pokud není uvedeno jinak.

### 5.1 Představení společnosti a historie

Obchodní jméno: Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.

Sídlo: U Panasonicu 266, Pardubice, 530 06

Základní kapitál: 1,26 mld. Kč

Obrat ve fiskálním roce 2018/19: 10,4 mld. Kč

Velikost továrny: 27 000 m<sup>2</sup>

Obor: automotive

Skupina: Panasonic Corporation se sídlem v Japonsku

Průměrný věk zaměstnance: 38 let

Skupina Panasonic Corporation byla založena v roce 1918. Pardubický závod byl založen v březnu roku 2001 pod jménem Matsushita Communication Industrial Czech, Ltd. Slavnostní otevření továrny proběhlo v březnu 2002. V počátcích se společnost zaměřovala na výrobu mobilních telefonů a autorádií. V roce 2003 došlo k přejmenování na Panasonic Mobile & Automotive Systems Czech, s. r. o., v roce 2006 poté došlo k dalšímu přejmenování na Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o., zkráceně PASCZ, tento název nese společnost i v roce 2020. Společnost PASCZ v průběhu let postupně upouštěla od výroby mobilních telefonů a nyní se již zcela zaměřuje na automotive průmysl. Vyrábí komponenty do automobilů, jako autorádia, GPS navigace, displeje nebo nabíječky pro elektromobily. Aktuálními zákazníky jsou v různém poměru přední světové automobilky: Audi, BMW, Ford, Honda, Jaguár, Mercedes, Nissan, Porsche, Renault, Seat, Suzuki, Škoda, Toyota nebo Volkswagen.



Ve společnosti pracuje zhruba 1800 zaměstnanců, polovina z nich přes personální agenturu. PASCZ tak patří k největším zaměstnavatelům v Pardubicích. V letech 2004, 2005 a 2006 získal pardubický Panasonic ocenění pro jednoho ze 3 nejlepších zaměstnavatelů v kraji. PASCZ od svého založení zaměstnával především české, slovenské a japonské zaměstnance, v posledních letech začal kvůli velmi nízké nezaměstnanosti v regionu a současnému rozšiřování výroby zaměstnávat pracovníky z východních zemí Evropy, především ze Srbska a Ukrajiny. V roce 2020 se společnost rozhodla, po personálních neúspěších v Pardubickém kraji, stabilizovat a rozšířit kmen zaměstnanců dalšími nábory v Srbsku a na Ukrajině.

Společnost spolupracuje se školami v Pardubicích, konkrétně se jedná o školy:

- Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola Pardubice,
- Střední průmyslová škola Chrudim,
- Středním odborné učiliště Plynárenské Pardubice.

Do obou škol navíc jezdí přednášet odborníci společnosti. Žáci a studenti se mohou zúčastňovat exkurzí v prostorách firmy. Firma takto získává kontakt s potenciálními zaměstnanci a žáci a studenti získávají reálnější představy o fungování významné nadnárodní společnosti. V letech 2006 až 2008 se společnost rozhodla rozšířit počítačovou gramotnost na základních školách v Pardubicích věnováním více než 40 počítačů, a to včetně softwarového vybavení.

## **5.2 Mise Panasonicu**

„Základním cílem našeho podnikání je přispívat k pokroku a rozvoji lidské společnosti. Výrobou vysoce kvalitních výrobků, které uspokojí potřeby lidí, a jejich neustálým zdokonalováním, přispíváme ke zvyšování životní úrovně na celém světě.“

Mise byla definována již v roce 1932 a od té doby je obměňována. Původně bylo misí společnosti vymýtit chudobu a umožnit všem lidem využívat produkty Panasonicu (v té době ještě pod názvem Matsushita Electric). Zakladatel společnosti, pan Konosuke Matsushita, věřil, že čím více se bude jeho společnosti dařit, tím více zaměstná lidí, což sníží nezaměstnanost a zvýší příjmy státu na daních, který tyto daně opět vrátí obyvatelům ve formě nemocnic, škol, dálnic a podobně. Aktuální mise se sice od původní verze z roku 1932 liší, ale základní podstata zůstala stejná, tedy uspokojovat své zákazníky a zvyšovat životní úroveň.

Obecnou vizi společnost jasně definovanou nemá.

### 5.3 Principy řízení businessu

Společnost Panasonic má definovaných 7 hlavních principů, kterými se řídí při rozhodování.

- **Zákazník na první místě.** Společnost si je vědoma, že existuje ve velmi konkurenční době, zákazník má tedy na výběr mnoho dodavatelů. Proto má jako jeden ze svých hlavních pilířů definovaného spokojeného zákazníka. Spokojenosti chce dosahovat nasloucháním zákazníkům a neustálým výzkumem a vývojem.
- **Zisk jako měřítko přispění.** Čím více dá Panasonic veřejnosti, tím více se mu vrátí. Produkty se značkou Panasonic totiž budou lépe přijímány, což povede k větším obrátům a větším ziskům.
- **Férová soutěž.** Panasonic si je vědom, že ne každá podnikatelská strategie je eticky přípustná. Přesto se snaží své strategie v hospodářské soutěži vést v souladu s dobrými mravy. Nepoškozují jména konkurentů a nezneužívá svého postavení. Prostředky raději věnuje rozvoji vlastní společnosti, čímž získává konkurenční výhody.
- **Společné bytí a prosperita.** Panasonic se snaží optimalizovat organizační strukturu a vytvářet paralelní systém, kde nebude několik nadřazených hierarchicky nad sebou, ale vedle sebe. Zrychlí se tak procesy a zefektivní plnění požadavků zákazníka.
- **Kolektivní vědomí.** Bez ohledu na to, jak jsou vedoucí pracovníci a manažeři kvalifikovaní, musí brát v potaz názory a potřeby podřízených zaměstnanců i na nejnižších úrovních v hierarchii společnosti. Panasonic se snaží dávat všem zaměstnancům určitou zodpovědnost a povzbuzovat je při vymýšlení originálních nápadů.
- **Autonomní odpovědné řízení.** Ačkoliv se Panasonic snaží o plošší organizační strukturu, nechává prostor pro kariérní růst svých zaměstnanců a pokouší se tak naplno využít jejich potenciál.
- **Lidé před produkty.** Společnost si je vědoma, že kvalitní zaměstnanci jsou ten nejcennější zdroj. Bezpečnost, spokojenost a neustálý rozvoj zaměstnanců jsou pro ni nejvyšší prioritou. Pro podnikovou kulturu je nezbytné rozvíjet jedince, kteří chápou základní filosofii společnosti a snaží se o její neustálou implementaci.

## 5.4 Etický kodex PASCZ

Pardubický Panasonic má zpracován rozsáhlý etický kodex, který je používán napříč všemi firmami spadajícími pod společnosti Panasonic Corporation. Etický kodex byl vydán v roce 1992 a poslední aktualizace proběhla v roce 2008. Je napsán převážně „strojovým“ jazykem. Spolu s dalšími dokumenty jej dostávají nově příchozí zaměstnanci během prvního pracovního dne. Malá knížka ve formátu A6 má přes 30 stran a obsahuje etické požadavky na zaměstnance společnosti a etické závazky samotné společnosti. Skládá se ze 3 hlavních částí.

- Hlavní hodnoty (4 strany textu).
- Realizace kodexu v podnikání (13 stran textu).
- Zaměstnanecké vztahy (3 strany textu).

První kapitola se věnuje filosofii podnikání. Přímo či nepřímo se dotýká všech tří pilířů společenské odpovědnosti. Na konci první kapitoly je zdůrazněna mise (avšak je pojmenována jako *Základní cíl podnikání*). Je zde také sepsáno 7 principů, kterými se firma nebo zaměstnanci mají řídit:

- společenský přínos,
- poctivost a upřímnost,
- spolupráce a pracovní vztahy,
- neúnavná snaha o zlepšení,
- zdvořilost a úcta,
- adaptabilita,
- vděk.

Zde může docházet ke konfliktu mezi českou a japonskou kulturou, protože (podle subjektivního názoru autora) zdvořilost, úcta, adaptabilita a vděk jsou typické výrazy pro japonskou podnikovou kulturu. Prosazovat takovéto principy v českém prostředí (nebo obecně v celosvětovém měřítku), především na dělnických pozicích, musí být velmi obtížné. Nabízí se možnost lokální úpravy některých principů.

Druhá kapitola rozvíjí stručnou první kapitolu, mimo jiné se věnuje bezpečnosti, marketingu, vztahům s veřejností, nakládání s informacemi nebo značce. Je zde zdůrazněn slogan „Panasonic ideas for life“. Tento slogan vyjadřuje, že se Panasonic snaží zaměřovat na přítomnost i budoucnost. Koresponduje s misí společnosti, tedy zvyšování životní úrovně

zákazníků. Novými „nápady pro život“ má korporace disponovat díky důmyslnosti, důvěryhodnosti a vizionářství.

Třetí kapitola se jmenuje Zaměstnanecké vztahy, konkrétněji rozvíjí respektování lidských práv, rozvoj lidských zdrojů, ochranu majetku společnosti a střet zájmů. Je zde vyzdvihnuta individualita každého jedince a potřeba podpory kreativity. Prostor zde dostává i manažerská etika, největší odpovědností každého vedoucího zaměstnance v Panasonicu je rozpoznání a rozvíjení potenciálu svých podřízených. Kodex v této části také zmiňuje, že v každé zemi panují menší či větší rozdíly v pracovních zvyklostech oproti japonské centrále, což společnost řeší pomocí neustálého a konstruktivního dialogu. Důležitým bodem je také to, že se společnost zavazuje nevyužívat dětskou práci.

## **5.5 Společensky odpovědné aktivity pardubického Panasonicu**

Společnost PASCZ si je vědoma, že je důležité podporovat přátelskou atmosféru na pracovišti, osobní vztahy v rodině, životní prostředí. Pořádá proto během roku několik akcí pro zaměstnance, nichž se ve většině případů mohou zúčastňovat členové rodiny, nebo jsou akce určeny přímo členům rodin.

### **Ekonomické aktivity**

V rámci transparentnosti každoročně PASCZ pořádá také den otevřených dveří. Rodina, kolegové, dodavatelé, zákazníci, ale i široká veřejnost se může přijít podívat, jak fungují jednotlivá oddělení a vyzkoušet si technické vybavení společnosti.

Všichni zaměstnanci společnosti procházejí pravidelným protikorupčním školením. Panasonic netoleruje jakoukoliv formu korupce, přestože by byl zamýšlený výsledek v zájmu společnosti. V případě odhalení takového jednání je viník tvrdě potrestán. Stejný požadavek má celý koncern Panasonic na své dodavatele, po kterých požaduje maximálně transparentní jednání s doložením odpovídající dokumentace u každé transakce.

PASCZ se snaží udržovat spokojené všechny stakeholdery. Požadavky na kvalitu výrobků si mnohdy interně navyšuje nad požadavky zákazníka. Během koronavirové krize museli zůstat někteří zaměstnanci doma se 60 % mzdy, PASCZ se ve spolupráci s odbory snažil nenechávat bez práce zaměstnance, které by výpadek příjmu mohl existenčně ohrozit. S médii jedná vždy otevřeně, vůči dodavatelům ani státní správě nemívá žádné závazky po splatnosti. Pravidelně zveřejňuje rozsáhlou výroční zprávu.

Bod, který lze podniku vytknout, je etický kodex. Ten má sice společnost zpracován, ale je velmi rozsáhlý, a zaměstnance tak může odrazovat od jeho přečtení. Není navíc nastaven na přirozenou povahu českých zaměstnanců, jelikož je přebírán z japonské kultury. Velká část dodavatelského řetězce se také nachází v Číně. Vzhledem k množství dodavatelů nemůže podnik v podstatě zjistit, zda jsou u dodavatelů dodržována lidská práva a zda je eliminována dětská práce.

### **Sociální aktivity**

Mnohaletou tradicí se stal výlet do zoologické zahrady. V roce 2019 se tato akce konala už podeváté. Tentokrát byla za cílovou zoologickou zahradu vybrána ZOO Chleby. Akce je určena pro zaměstnance s malými dětmi, PASCZ zajišťuje dopravu, vstupné a drobné občerstvení. Vstupenkou na tuto akci byl úkol, který měl děti přimět zamyslet se nad přírodou, děti zaměstnanců totiž měly nakreslit obrázky vztahující se k životnímu prostředí. O tuto akci byl tradičně velký zájem a PASCZ nakonec vypravil 2 plné autobusy dětí a jejich rodičů z řad zaměstnanců PASCZ. Všechny nakreslené obrázky jsou vystaveny v průchozím atriu před jídelnou, všichni zaměstnanci kolem nich tedy každý den procházejí.

PASCZ také pravidelně organizuje cyklovýlety pro zaměstnance. Během letních měsíců se každý měsíc schází různorodá skupina zaměstnanců, kteří si po skončení pracovní doby udělají výlet na několik desítek kilometrů. Během výletu se utužují vztahy mezi zaměstnanci, případně se noví zaměstnanci adaptují na své nové kolegy, což jim v prvních týdnech a měsících pomáhá se začlenit. S touto akcí je úzce spojena také podpora soutěže Do práce na kole. PASCZ platí za své zaměstnance poplatek za přihlášení do soutěže. Každoročně se přihlašuje několik desítek zaměstnanců společnosti, kteří se shlukují do týmů, které mezi sebou soutěží. PASCZ poté tým s nejvíce průměrně naježděnými kilometry odměňuje body do kafeterie.

Pardubický Panasonic obecně podporuje své zaměstnance k pohybu. V posledních dvou letech v zimě například několikrát zarezervoval ledovou plochu využívanou na veřejné bruslení pouze pro své zaměstnance a jejich blízké. Zaměstnanci si tak mohli se svými rodinami užít nerušené odpoledne. Pro zaměstnance je zaveden systém kafeterie, do kterého zaměstnavatel každý měsíc nahrává body. Za tyto body mohou zaměstnanci platit v mnoha lékárnách, sportovních centrech, kulturních střediscích, ale také si zaplatit dovolenou.

Před Vánocemi 2020 podpořil PASCZ místní charitu. Zaměstnanci v prostorách firmy vyráběli vánoční věnce, které si poté mohli zakoupit. Veškerý výtěžek z prodeje věnců putoval

na účet Domácího hospice, který se stará o nevléčitelně nemocné pacienty v prostředí jejich domovů.

Přesčasy si mohou zaměstnanci nechat proplatit, nebo si vybrat náhradní volno. Mohou si také vybrat, jestli budou vykonávat svou práci po mnoho let, nebo budou rotovat po více odděleních, kancelářské pozice mají také pružnou pracovní dobu s příchodem mezi 7. a 8. hodinou. Společnost se zavazuje nevyužívat dětskou práci, mnoho týmů je multikulturních.

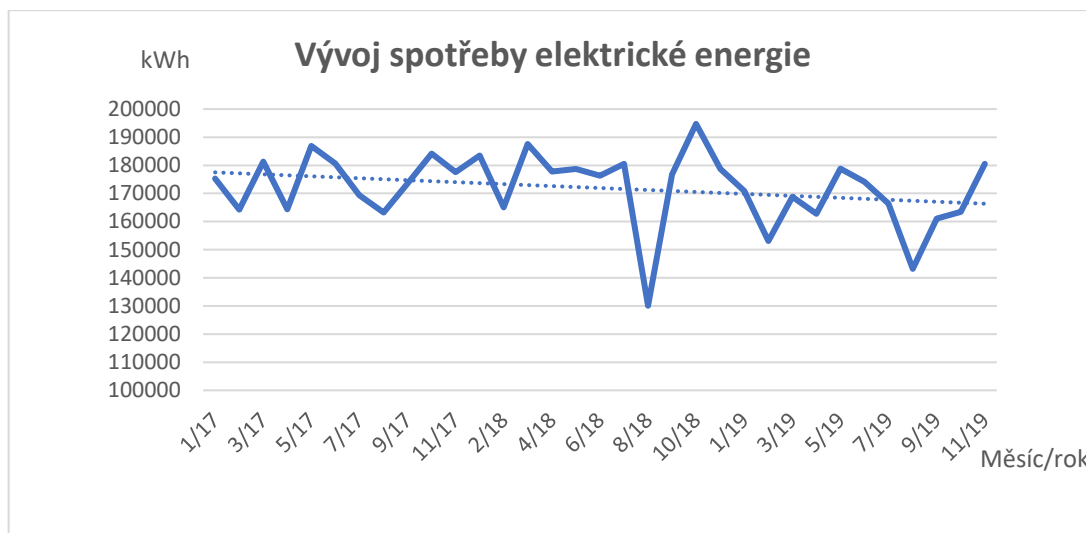
V sociálním pilíři má však společnost i mnoho rezerv. Zaměstnance příliš nevzdělává, spíše opakovaně proškoluje. Na filantropii a sponzorství věnuje zanedbatelnou částku v porovnání ke svým tržbám, které činí více než 10 mld. Kč. Na vedoucích pozicích jsou především muži, v 8členném top managementu je pouze 1 žena, z celkového počtu 26 manažerských pozic jsou ženami obsazeny pouze 3 z nich. Společnost nemá mnoho moderních benefitů, jako zavedenou firemní školku, zkrácený pracovní týden nebo sick days. Má také značně omezený počet dnů, které mohou zaměstnanci strávit na home office (10 dnů za kalendářní čtvrtletí).

### **Environmentální aktivity**

Zaměstnanci PASCZ se zapojují do akce Uklidme svět, uklidme Česko. Jak název akce napovídá, principem této aktivity je uklidit v přírodě ve svém okolí. Skupina dobrovolníků se sejde na smluveném místě ve smluvený čas a společnými silami uklízí. V roce 2018 bylo díky této akci v celé ČR odstraněno více než 2 000 tun odpadků.

V závodních jídelnách celého koncernu Panasonic se podávají ryby pouze z trvale udržitelných chovů. V PASCZ je každý den nabízeno minimálně jedno jídlo podporující zdravý životní styl, součástí nabídky jsou také saláty a vegetariánská jídla. Ve zpravodaji se pravidelně objevují články na podporu zdravého stravování, třídění odpadu, snižování spotřeby energie nebo využívání alternativních zdrojů, informace z nich mohou zaměstnanci uplatit i v osobním životě.

PASCZ důkladně proškoluje nové zaměstnance v otázkách životního prostředí, stávající zaměstnanci absolvují pravidelná školení několikrát ročně. Společnost si každoročně stanovuje cíle týkající se životního prostředí, které převyšují zákonné požadavky. Pravidelně se jí daří tyto cíle plnit. Cíle zaměřují především na snižování emisí CO<sub>2</sub>, recyklaci odpadů nebo spotřebu elektrické energie, vody a chemických látek. Následující obrázek zachycuje spotřebu elektrické energie v poslední 3 letech.



Obrázek 11: Vývoj spotřeby energie

Zdroj: vlastní zpracování dle PASCZ

I přes narůstající objemy produkce se společnosti daří nezvyšovat spotřebu elektrické energie, tato spotřeba má dokonce klesající trend. Tento pokles je způsoben mimo jiné inovacemi v environmentální sféře, včetně pořizování úspornějších a efektivnějších výrobních linek.

Ve společnosti je zaveden systém ochrany životního prostředí, podnik je certifikován dle ISO 14001 (pravidelně revidováno). Ve všech kancelářích i výrobních halách jsou kontejnery na tříděný odpad. Zaměstnanci zacházející s chemickými látkami procházejí speciálními školeními v oblasti ekologických aktivit.

Bližší pohled na plnění environmentálních aktivit je však mírně rozpačitý díky jevům jako stálé větrání během puštěné klimatizace, velké spotřebě papíru kvůli velké byrokratické zátěži (téměř žádná žádost se nedá vyřídit bez tištěného formuláře). Vzhledem k velkému množství asijských dodavatelů (a potřebné dopravě těchto dílů na velké vzdálenosti) roste spotřeba CO<sub>2</sub>. Vozový park PASCZ nemá alternativní pohon. Pardubická továrna se sice snaží omezovat dopady na životní prostředí, ale sama aktivně příliš nevyhledává činnosti přímo podporující životní prostředí (vysazování stromů, adopce zvířat v zoo, spolupráce při záchraně ohrožených druhů).

Značka Panasonic má v rámci životního prostředí stanovenou jednoduchou, ale jasnou vizi na následujících 50 let: Spotřebovaná energie < Vytvořená energie. Této mety však samotný PASCZ dosáhnout nemůže, jelikož nevyrobí uchovatele energie. Velmi daleko k ní aktuálně

má i značka jako celek, jelikož aktuálně je objem vyprodukované energie zhruba na 10 % spotřebované energie

## **5.6 Hodnocení společenské odpovědnosti PASCZ bez znalosti vnitřního prostředí**

Uchazeč o zaměstnání, pokročilý spotřebitel nebo zástupce médií, který nemá přístup k interním dokumentům, by hodnotil společnost podle internetových stránek pardubické továrny a online recenzí zaměstnanců. Z těchto zdrojů nepůsobí PASCZ společensky odpovědně. K 1. 4. 2020 působí webové stránky zastaralým a neaktualizovaným dojmem. O společenské odpovědnosti je zde psáno nepřímě, záložka *filantropie* odkazuje pouze na projekty mateřské společnosti, které se odehrávají v Japonsku nebo na nadnárodní úrovni. Žádný ze 7 odkazů navíc není funkční. Záložka *Panasonic pro region* neodkazuje na žádné aktivity v regionu, je zde pouze zaznamenán cíl podnikání. Odkazy *Podpora vzdělání* a *Environmentální politika* obsahují více než 10 let staré a neaktuální informace.

Nejvíce recenzí z webů specializujících se na recenze zaměstnanců má PASCZ na serveru Atmoskop.cz. Tyto recenze jsou veskrze pozitivní. Zaměstnanci jsou spokojeni se stabilitou společnosti, čistotou pracovního prostředí nebo uplatněním pro uchazeče bez zkušeností. Naopak jednoznačně největší množství stížností směřuje k zaměstnávání velkého množství cizinců, na které jsou kladeny jiné (menší) nároky než na české a slovenské kmenové zaměstnance a kteří nedodržují základní hygienické návyky. Rezervy ve vztahu k zaměstnancům má společnost dle recenzí v oblasti netradičních benefitů, rozmanitosti práce, příjemnosti pracovního prostředí nebo podpory rodičů s malými dětmi. Zmíněné body si pochvaluje jen zlomek zaměstnanců. Dokonce žádnému z 38 recenzentů práce nedává hlubší smysl. S vyšší platu je spokojeno zhruba 60 % zaměstnanců. Se vztahy s kolegy je spokojeno přes 70 % zaměstnanců (Atmoskop, 2020).



## **6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci PASCZ**

Průzkum byl realizován v květnu 2020. Písemně byli osloveni zaměstnanci společnosti PASCZ napříč odděleními. Z celkového počtu 45 dotazníků jich bylo vyplněno 39, návratnost tedy činila 87 %. Třetina dotazníků byla neúplná, tento počet byl způsoben především první otázkou, kde měli zaměstnanci určit pořadí 1 až 4, ale třetina určila pouze 1. místo nebo 1. až 2. místo. Dotazník měl kvantitativní formu a záměrně obsahoval z velké části jednoduché otázky. Zaměstnanci jej vyplňovali při polední pauze a složitější dotazník by je mohl odradit. Celkem dotazník obsahoval 19 otázek, 14 z toho uzavřených a 5 otevřených. Některé otevřené otázky obsahovaly v poznámce možné příklady odpovědí, případně vysvětlení pojmů. Poslední 4 otázky byly profilové. Dotazník byl nejprve kvůli odhalení nedostatků otestován mezi 5 zaměstnanci. Výsledky z provedeného pretestu jsou součástí celkových výsledků dotazníku.

### **6.1 Cíle šetření**

Sestavování otázek v dotazníku mělo za cíl najít odpovědi na následující otázky týkající se neekonomických aktivit. Dotazník byl zaměřen především na sociální pilíř společenské odpovědnosti, jelikož o tomto pilíři vědí zaměstnanci přirozeně nejvíce.

1. Jak zaměstnanci hodnotí společenskou odpovědnost PASCZ?
2. Jaká je podniková kultura ve společnosti?
3. Jaké přednosti a slabiny má PASCZ ve společenské odpovědnosti?
4. Jak by mohl podnik získat nové kvalitní zaměstnance?

### **6.2 Vyhodnocování dotazníku po jednotlivých otázkách**

Otázky byly rozděleny do několika kategorií, postupně se v nich prolínají prvky společenské odpovědnosti a podnikové kultury.

#### **Benefity**

První otázka byla zvolena pro upoutání pozornosti zaměstnanců, jelikož se týkala místností, které by zaměstnanci rádi uvítali v PASCZ. Na výběr byly 4 možnosti (2 klidové a 2 aktivní místnosti), zaměstnanci měli určit jejich pořadí od nejžádanější po nejméně žádanou (1 = nejžádanější, 4 = nejméně žádaná).

Následující tabulka zachycuje odpovědi. Každému místu byl přidělen koeficient, přepočtené průběžné výsledky po vynásobení koeficientem jsou uvedeny ve spodní polovině tabulky, v pravé dolní části jsou celkové výsledky.

Tabulka 1: Volba místností

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	
<b>Posilovna</b>	13	6	7	3	
<b>Herna</b>	5	14	6	3	
<b>Odhlučňená místnost</b>	14	3	9	2	
<b>Knihovna</b>	6	3	2	16	
<b>Koeficient</b>	1	0,75	0,5	0,25	<b>Celkem</b>
<b>Posilovna</b>	13	4,5	3,5	0,75	21,75
<b>Herna</b>	5	10,5	3	0,75	19,25
<b>Odhlučňená místnost</b>	14	2,25	4,5	0,5	21,25
<b>Knihovna</b>	6	2,25	1	4	13,25

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji se na prvním místě objevila odhlučňená místnost, kterou volilo 37 % dotazovaných, následována posilovnou s 34 %. Překvapivě málo prvních míst získala herna, která však získala jednoznačně nejvíce druhých míst, více než polovinu. Po přepočtení výsledků koeficientem 0,25 až 1 zvítězila posilovna s těsným náskokem před odhlučňovou místností. Pomyslnou bronzovou příčku obsadila herní místnost, poslední skončila knihovna. Na prvních dvou příčkách se v součtu nejčastěji objevovala posilovna a herna. Z dotazníku nevyplýval žádný jednoznačný vítěz, rozdíly mezi první až třetím místem jsou poměrně nízké.

Výsledky této tabulky mohly být značně ovlivněny neúplností vyplněných dotazníků. Více než třetina zaměstnanců totiž vyplnila pouze nejžádanější místnost, případně první dvě nejžádanější místnosti. Zbylé možnosti tímto ztratily mnoho bodů. Následující tabulka pracuje pouze s respondenty, kteří vyplnili všechny možné pořadí.

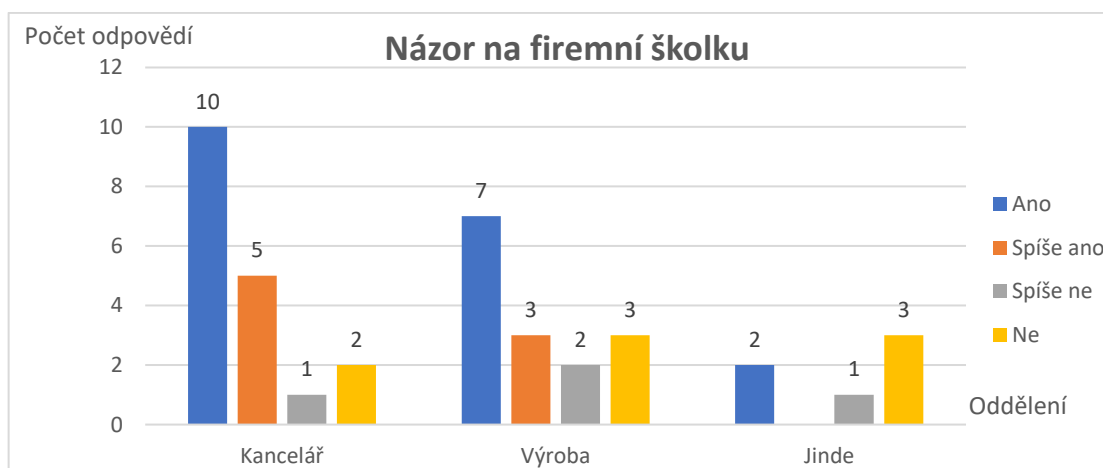
Tabulka 2: Volba místností s kompletními odpověďmi

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	
<b>Posilovna</b>	7	6	7	2	
<b>Herna</b>	3	10	6	3	
<b>Odhlučňená místnost</b>	9	3	8	2	
<b>Knihovna</b>	3	3	1	15	
<b>Koeficient</b>	1	0,75	0,5	0,25	<b>Celkem</b>
<b>Posilovna</b>	7	4,5	3,5	0,5	15,5
<b>Herna</b>	3	7,5	3	0,75	14,25
<b>Odhlučňená místnost</b>	9	2,25	4	0,5	15,75
<b>Knihovna</b>	3	2,25	0,5	3,75	9,5

Zdroj: vlastní zpracování

Při započítání odpovědí pouze od respondentů, kteří vyplnili celou první otázku, se pořadí na prvním a druhém místě prostrídalo. Opět je to velmi těsný výsledek, ale tentokrát zvítězila odhlučňená místnost, následovaná posilovnou. I zde skončila s poměrně těsným výsledkem na třetím místě herna. S velkým odstupem je v obou případech nejméně žádaná knihovna, ačkoliv ji na první místo zvolilo celkově více respondentů než herna. Z jakého jsou zaměstnanci oddělení nemělo na výsledky vliv, věková struktura však ano. Podle očekávání volili mladší zaměstnanci (do 37 let) na první místo spíše aktivnější místnosti, konkrétně 52 %, zatímco zaměstnanci starší 37 let volili v 60 % případů na první místo klidové místnosti.

Vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců s podporou rodičů s malými dětmi (dle zmíněných recenzí na Atmoskop.cz) a nových trendů u zaměstnavatelů snažících se maximálně vycházet vstříc svým zaměstnancům v osobním životě, směřovala další otázka na firemní školku. Zaměstnanci byli dotazováni, zda by oni sami nebo někdo z jejich blízkých kolegů uvítali firemní školku v PASCZ. Následující obrázek zachycuje odpovědi podle oddělení, na kterém respondenti pracují



Obrázek 12: Firemní školka

Zdroj: vlastní zpracování

O firemní školku by byl mezi zaměstnanci velký zájem. Možnost „ano“ nebo „spíše ano“ zvolilo bezmála 70 % zaměstnanců. Největší zájem měli zaměstnanci z kanceláří, 83 % z nich zvolilo možnost „ano“ nebo „spíše ano“. Z výroby to bylo 67 % zaměstnanců.

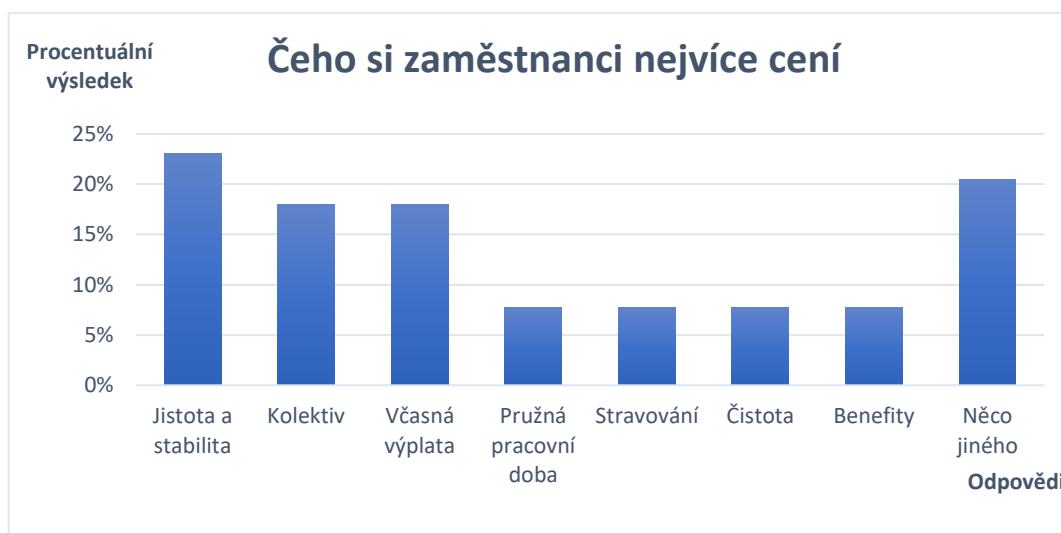
Další otázka byla uzavřená a týkala se jazykových kurzů. Společnost PASCZ nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy, ale nepřispívá na ně, ani je zaměstnanci nemohou využívat v pracovní době. Společnosti pouze zdarma vyhradí místnost, kde mohou zaměstnanci kurz využít. Zaměstnanci odpovídali na to, zda by využili nabídku jazykových kurzů zdarma. O tento

benefit by byl podle očekávání velký zájem. 100 % oslovených zaměstnanců z kanceláře odpovědělo, že by tento benefit využilo, z výroby by to bylo více než 80 % zaměstnanců.

Následující otázka byla otevřená, zaměstnanci měli napsat benefit, který by si přáli, ale firma jej ještě neposkytuje. PASCZ poskytuje řadu benefitů, včetně příspěvku do kafeterie, ze které si poté mohou zaměstnanci sami vybrat, za co přidělené body utratí. Tuto nabídku však poskytuje mnoho zaměstnavatelů. Netradiční benefity, které by společnost významně odlišovaly od velké průmyslové konkurence v nejbližším okolí (Jtekt, Apag, Ronal, KYB) nebo v celých Pardubicích (Foxconn, Faurecia a mnoho dalších) firma neposkytuje. Zaměstnanci nejčastěji zmiňovali příspěvek na dopravu autem (pravděpodobně reakce na nedávno zavedený příspěvek na dopravu autobusem), sick days, 13. plat a jazykové kurzy.

### Spontánní reakce

Následující otázky byly otevřené. Vzhledem k povahám těchto otázek byly odpovědi velmi roztržštěné. V první otázce měli zaměstnanci napsat, čeho si nejvíce cení na PASCZ. Zaměstnanci z výroby si nejvíce cení jistoty a stability společnosti, spontánně je uvedla více než třetina zaměstnanců, dále stravování. Zaměstnanci z kanceláře měli odpovědi více roztržštěné, nejčastěji uváděli včasnou výplatu, jistotu, kolektiv a pružnou pracovní dobu. Souhrnné odpovědi všech skupin jsou zaznamenány na následujícím obrázku.



Obrázek 13: Čeho si zaměstnanci nejvíce cení

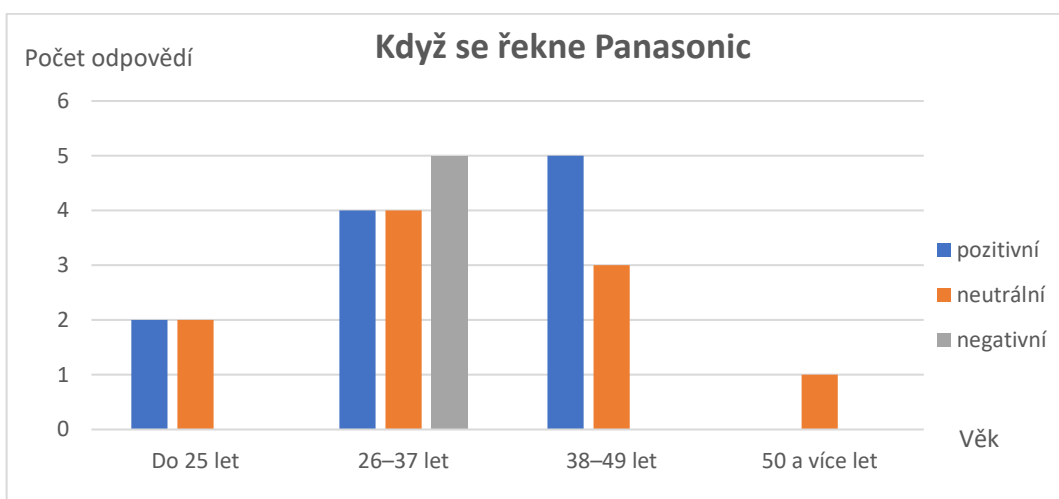
Zdroj: vlastní zpracování

V souhrnném výsledku u zaměstnanců vítězí jistota a stabilita. Druhým nejvíce ceněným bodem je shodně kolektiv a včasná výplata. Ve sloupci „Něco jiného“ jsou zaznamenány

odpovědi, které se opakovaly méně než třikrát. Součet není 100 %, jelikož někteří zaměstnanci uvedli více odpovědí.

Protipólem byla další otázka, kde měli zaměstnanci napsat, co jim nejvíce vadí. Zaměstnancům z výroby nejvíce vadí nízká mzda, kolektiv a komunikace s vedením. Zaměstnanci z kanceláře jsou nejvíce nespokojeni se ztuhlostí systému, pracovním prostředím (nerovnoměrná klimatizace, hluk v open space, nudné barvy) a nízkými možnostmi home office (PASCZ umožňuje zaměstnancům využít home office na 10 dnů v kalendářním čtvrtletí).

V další otázce měli zaměstnanci spontánně napsat první slovo, které je napadne, „když se řekne Panasonic“. 43 % odpovědí bylo pozitivních, 39 % neutrálních a 18 % negativních. Nejčastěji se opakovala neutrální odpověď Japonci. Z pozitivních to byla opět jistota, negativní odpovědi se neopakovaly. Třetina dotazníků byla u této otázky nevyplněna. Odpovědi dle věkových skupin jsou znázorněny na obrázku níže.



Obrázek 14: Když se řekne Panasonic

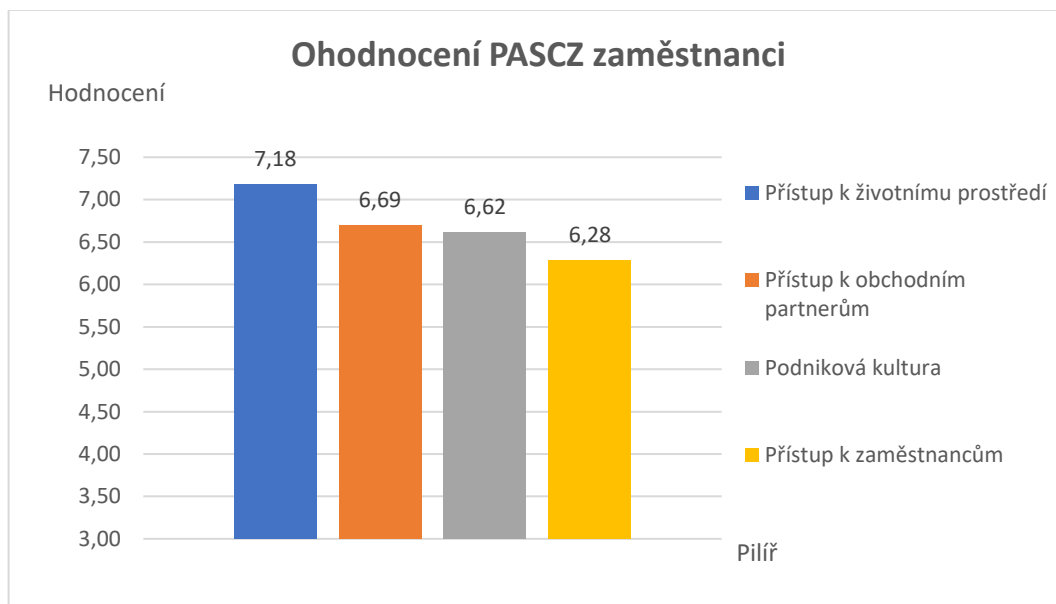
Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska odpovědí je u této otázky významný fakt, že všechny negativní reakce byly zaznamenány u zaměstnanců ve věku 26–37 let. Může se jednat o skupinu, pro kterou jistota jako nejdůležitější faktor nestačí. Dá se předpokládat, že velká část této skupiny zakládá (nebo už založila) rodinu, což může rozšiřovat záběr preferencí. Naopak ve skupině 38–49 let může převládat jistota, jelikož jsou tyto zaměstnanci nejspokojenější.

Odpovědi na poslední spontánní otázku mělo být, proč zaměstnanci pracují pro PASCZ. Zde se zcela jednoznačně nejčastěji objevovaly 3 odpovědi, a to zábavná práce, kolektiv a dopravní dostupnost. Pouze pětina respondentů nenapsala alespoň jednu z těchto odpovědí.

## Hodnotící otázky

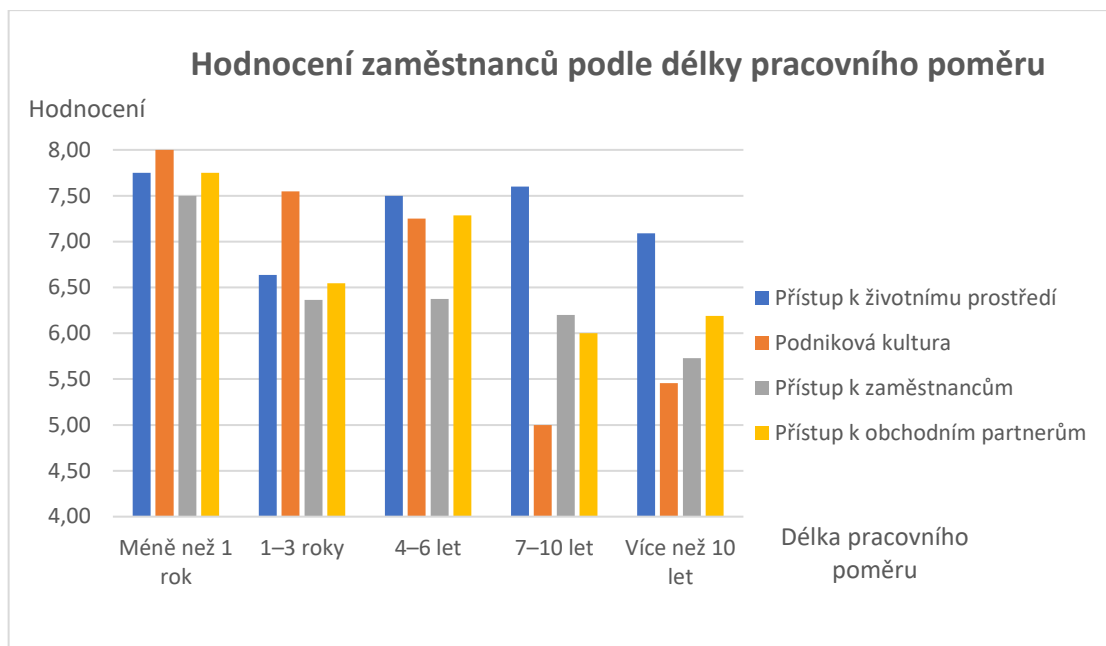
V této části měli respondenti ohodnotit přístup PASCZ k zaměstnancům, životnímu prostředí a obchodním partnerům, tedy ke všem pilířům společenské odpovědnosti. Navíc měli ohodnotit i podnikovou kulturu ve společnosti. Hodnocení bylo na stupnici 1 až 10, kde známka 10 je nejlepší.



Obrázek 15: Ohodnocení PASCZ zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny 3 pilíře i podniková kultura získaly nadprůměrné hodnocení. Nejkladněji hodnotí zaměstnanci přístup k životnímu prostředí, prakticky stejně hodnotí přístup k obchodním partnerům a podniková kultura, nejmenší spokojenost pocítují v přístupu k zaměstnancům. Věk respondentů ani jejich oddělení neměly významný vliv na výsledné odpovědi. Při porovnání odpovědí s délkou trvání pracovního poměru u PASCZ se však objevují zřetelné rozdíly.



Obrázek 16: Hodnocení podle délky pracovního poměru

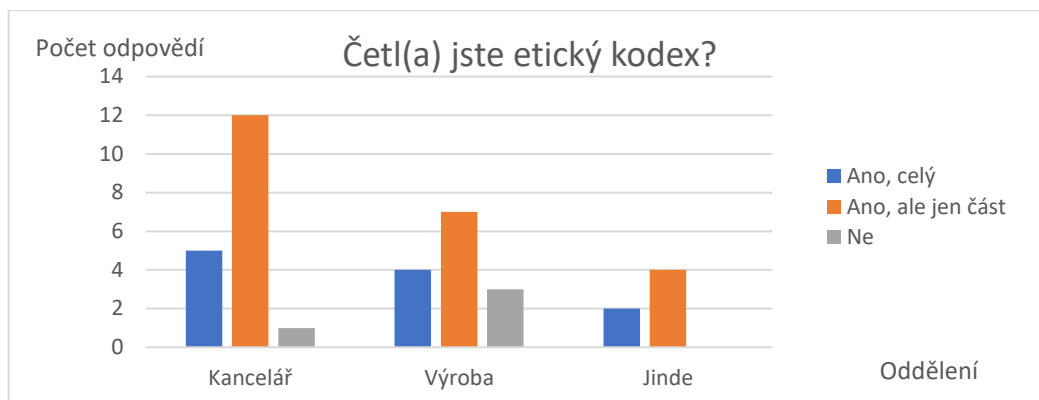
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je patrný pokles spokojenosti s rostoucí délkou pracovního poměru. Nejspokojenější jsou tedy noví zaměstnanci, čím déle jsou ve společnosti zaměstnání, tím více jejich spokojenost klesá. Výjimkou je přístup k životnímu prostředí, který je hodnocen vysoce nadprůměrně i u zkušenějších zaměstnanců. Nejhůře hodnotí zkušenější zaměstnanci především podnikovou kulturu a přístup společnosti k zaměstnancům, tedy sociální pilíř.

### Nezařazené otázky

Následující otázka se týkala přímo společenské odpovědnosti. Dotazovaní zaměstnanci měli odpovědět na to, jestli je pro ně důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. V poznámce byly pro bližší představu dotazovaných zmíněny body jako ochrana životního prostředí, charita, čestnost nebo respekt k zaměstnancům. Odpovědi mělo být jednoduché zatrhnutí „ano“ nebo „ne“. Výsledek je v tomto bodě zcela jednoznačný, 97 % označilo odpověď „ano“.

Zaměstnavatel má zpracován etický kodex. Tento kodex dostávají všichni zaměstnanci první pracovní den. První den je pro nové zaměstnance složen pouze ze vstupních školení, které na sebe v rychlém sledu navazují, navíc dostávají mnoho dalších dokumentů. Proto byla další otázka zaměřena na etický kodex. Zaměstnanci měli odpovědět na to, zda etický kodex četli, a pokud ano, tak zda celý, nebo jen jeho část. Následující obrázek zachycuje odpovědi

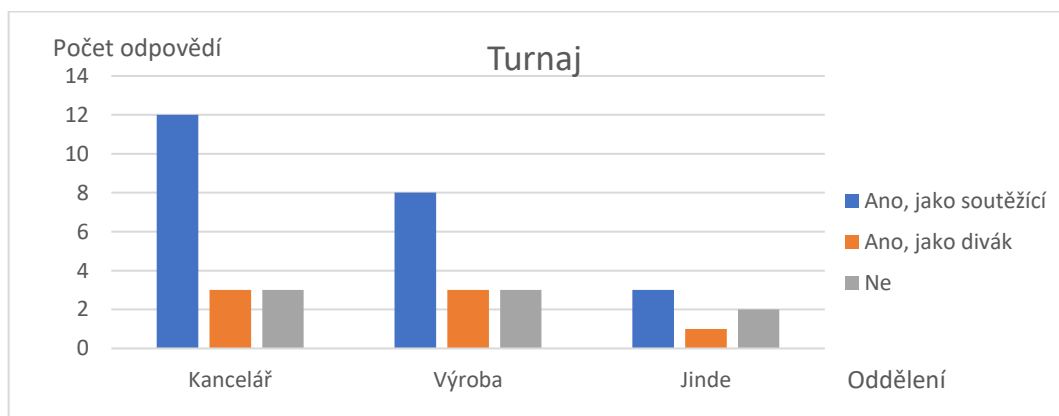


Obrázek 16: Etický kodex

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců etický kodex alespoň zčásti četla, především pak zaměstnanci z kanceláře. Pouze 1 z 10 zaměstnanců PASCZ etický kodex nečetl vůbec. Celý etický kodex však četlo méně než 30 % oslovených zaměstnanců.

Poslední otázka tohoto dotazníku se týkala zájmu o případnou účast v turnajích o ceny. Turnaje by byly částečně v pracovní době a soutěžili by mezi sebou zástupci oddělení například ve stolním tenise, piškvorkách, šachu nebo stolním fotbale. PASCZ aktuálně žádné takovéto turnaje nepořádá. Respondenti měli nejen odpovědět, zda by tyto turnaje uvítali, ale také, jestli by se jich zúčastnili jako diváci, nebo soutěžící.



Obrázek 17: Turnaj

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zaměstnanců by zpestření pracovní doby turnajem uvítala. Tato nabídka nezaujala pouze 20 % respondentů, naopak jako soutěžící by se rádo zúčastnilo 60 % respondentů. Největší zájem mají především zaměstnanci z kanceláře, avšak zájem zaměstnanců z výroby je také značný.



## 7 Doporučení pro podnik

V této kapitole bude blíže rozepsáno 5 doporučení, které z většiny vzešly z prováděného průzkumu mezi zaměstnanci

### 7.1 Firemní školka Panáček.

Jedním z klíčových bodů dotazníku byla firemní školka. Většina zaměstnanců (70 %) uvedla, že by oni sami nebo jejich blízcí kolegové pravděpodobně uvítali firemní školku. Vzhledem k tomu, že 97 % oslovených zaměstnanců mělo méně než 50 let, průměrný věk zaměstnance PASCZ je 38 let a je zde zaměstnáno 1800 zaměstnanců, firemní školka by jistě našla své uplatnění. Jedním z návrhů je tedy založit firemní školku Panáček.

#### Legislativa

Firemní školka může mít dvě formy, buď je vedena jako dětská skupina, nebo jako mateřská škola. Mezi oběma formami jsou velké rozdíly, tím nejzásadnější pravděpodobně je, že dětskou skupinu mohou navštěvovat děti již od 6 měsíců věku, zatímco mateřskou školu nejdříve od 2 let. Obě varianty mohou děti navštěvovat do 6 let. Pro potřeby této práce bude zvolena dětská skupina, aby se rodiče mohli vrátit do pracovního života, až uznají za vhodné, a nemuseli případně čekat 2 roky.

Dětskou skupinu ve velikosti 7 až 24 dětí musí vést 2 kvalifikované osoby. Velikost prostor musí být minimálně 4 m<sup>2</sup> na jedno dítě, včetně šaten, toalet a dalších prostor se doporučuje 6 m<sup>2</sup> na jedno dítě. Pro 24 dětí je tedy potřeba 144 m<sup>2</sup>. Na dětské skupiny bylo možné čerpat dotace z evropských fondů ve výši až 9 800 Kč měsíčně, avšak aktuálně dotační program končí. Nové dotace jsou v roce 2020 ve schvalovacím procesu, poskytovat je bude pravděpodobně stát ve výši maximálně 5 000 Kč měsíčně. Příspěvek zaměstnavatele je z hlediska zákona brán jako benefit pro zaměstnance, je ale také osvobozen od daně z příjmu a pojistného. Ačkoliv je tento náklad daňově neuznatelný, pro zaměstnavatele je výhodný, protože z něj neodvádí pojistné za zaměstnavatele. Vzhledem ke složitější legislativě je možné firemní školku otevřít nejdříve po 6 měsících od první schůzky se zástupcem specializované firmy (Brdlíková, 2019; Jakoubková, 2020; Kartusová, 2020).

## Přínosy firemní školky

Firemní školka by mělo pro PASCZ řadu pozitivních přínosů.

- Společnost se dostane do regionálních zpráv, jelikož by to byla jedna z prvních firemních školek v Pardubicích.
- Jedná se o společensky odpovědný benefit, který může zaujmout potenciální zaměstnance.
- Usnadní návrat aktuálních zaměstnanců po mateřské dovolené a umožní jim se rozhodnout, kolik času doma s dítětem stráví.
- Rodiče získají denně více času, jelikož nebudou muset děti vodit do vzdálenější školky. Zaměstnanec s větším volným časem může pracovat efektivněji.
- Firemní školka funguje i o letních prázdninách, rodiče si tedy nebudou muset brát dovolenou, jelikož dítě nemá kdo hlídat.

## Náklady na firemní školku

V následující tabulce jsou shrnuty náklady na 2 třídy ve firemní školce. Tabulka zaznamenává variantu s využitím vlastních prostor i variantu, kdy si firma nechá přistavět budovu pro firemní školku.

Tabulka 3: Pořizovací náklady na firemní školku

<b>Položka</b>	<b>Náklady vč. DPH</b>
Vybavení	1 452 000 Kč
Projekt	302 500 Kč
<b>Pořizovací náklady na 2 třídy při využití vlastních prostor</b>	<b>1 754 500 Kč</b>
Výstavba*	4 840 000 Kč
<b>Pořizovací náklady na 2 třídy při výstavbě nových prostor</b>	<b>6 594 500 Kč</b>

\* Dočkal (2014) odhadoval náklady na výstavbu jedné třídy na 1 milion Kč bez DPH. Při započítání 10 % růstu cen nemovitostí odhaduji cenu v roce 2020 na 2 miliony Kč bez DPH na jednu třídu

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakoubková (2020) a Dočkal (2014)

Celkové pořizovací náklady na 2 třídy s celkovým počtem 48 žáků při využití vlastních prostor činí 1 754 500 Kč. Pokud se firma rozhodne přistavět novou budovu, celkové náklady budou 6 594 500 Kč.

Vzhledem ke složitosti v legislativě a řadě skrytých nákladů doporučuji využít pro firemní školku outsource. Na trhu je řada firem, které se specializují na zakládání a provoz firemních

školek, které mají letité know-how, díky úsporám z rozsahu mají tyto firmy nižší náklady. Následující tabulka zachycuje náklady na provoz firemní školky s využitím externí firmy.

Tabulka 4: Měsíční náklady na firemní školku

<b>Položka</b>	<b>Náklady</b>
Měsíční náklady na jedno dítě vč. stravy a DPH	14 520 Kč
Odhadovaná dotace	-5 000 Kč
Příspěvek zaměstnance	-2 000 Kč
<b>Měsíční náklady firmy na jedno dítě vč. stravy a DPH</b>	<b>7 520 Kč</b>
Měsíční náklady firmy na 2 plné třídy	360 960 Kč
Měsíční náklady firmy na 2 plné třídy v přepočtu na 1 zaměstnance společnosti	200 Kč
<b>Celkové roční náklady firmy na 2 plné třídy</b>	<b>4 331 520 Kč</b>
Celkové roční osobní náklady společnosti v superhrubé mzdě	952 938 000 Kč
Celkové navýšení mzdových nákladů	0,45 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakoubková (2020)

Celkové roční náklady na 2 plné třídy (při započítání dotace od státu v předpokládané výši 5 000 Kč a příspěvku zaměstnance ve výši 2 000 Kč) jsou 4 331 520 Kč. Vzhledem k velikosti podniku a velkému počtu zaměstnanců by benefit ve formě firemní školky představoval nárůst osobních nákladů pouze o 0,45 %. Celkové náklady podniku jsou 10,5 mld. Kč, navýšení celkových nákladů firemní školkou by tedy představovalo pouze 0,04 %.

## 7.2 Vysazený strom za každého zaměstnance

Propojení environmentálního a sociálního pilíře může firma dosáhnout díky vysazování stromů. Samotný pardubický Panasonic by stromy nevysazoval, ale nechal by je vysadit specializovanou organizací. Vybrána byla obecně prospěšná společnost Sázíme stromy, z. ú., která nabízí výsadbu stromů, a která navíc vydává za každý vysazený strom certifikát. Firma může nechat vysadit stromy za 1 200 Kč nebo za 1 700 Kč (podle velikosti stromu). Pro potřeby PASCZ bude vyhovující certifikát za 1 200 Kč. Ke každému stromu získá podnik nejen certifikát, který bude věnován zaměstnanci, ale ke každému certifikátu bude také zaslána fotka stromu s GPS souřadnicemi, aby každý zaměstnanec věděl, který strom je „ten jeho“. Stromy by byly vysazeny za každého zaměstnance, který v PASCZ odpracoval alespoň 2 roky.

## Přínosy

Vysazováním stromů by PASCZ opět získal celou řadu přínosů.

- Publicitu v regionálních médiích, jelikož vysadit více než tisíc stromů není v regionu běžnou záležitostí.
- Logo společnosti by se objevilo na stránkách organizace Sázíme stromy, z. ú.
- Zaměstnanci by dostali speciální dárek.
- Z daňového hlediska se jedná o dary, které se dají odečíst od základu daně.
- Rozšíření společensky prospěšných aktivit.
- V neposlední řadě je důvodem nezištná snaha o udržitelnost životního prostředí.

## Náklady

V následující tabulce jsou shrnuty náklady na vysazování stromů v prvním roce a v dalších letech. Počet zaměstnanců, kteří jsou v PASCZ aktuálně déle než 2 roky byl odhadnut na 1 400.

Tabulka 5: Náklady na vysazování stromů

Položka	Náklady
Certifikát	1 200 Kč
Pro 1400 zaměstnanců	1 680 000 Kč
V dalších letech předpokládáno 200 certifikátů ročně	240 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Sazimestromy.cz (2020)

Náklady na vysazený strom za každého zaměstnance, který v PASCZ strávil minimálně 2 roky, jsou v prvním roce odhadovány na 1 680 000 Kč. V následujících letech jsou náklady při odhadovaném počtu 200 certifikátů ročně ve výši 240 000 Kč.

## 7.3 Etický kodex

Zaměstnanci sice etický kodex četli, ale vzhledem k rozsáhlosti dokumentu (přes 30 stran), jej celý četl pouze zlomek z nich. Poslední aktualizace kodexu navíc proběhla v roce 2008, tedy před více než 10 lety. V té době byla firma podstatně odlišná. Navíc je tento kodex nastaven podle mateřské společnosti, a jsou v něm tedy přirozeně body, které příliš nesouzní s českou kulturou.

Návrhem tedy je provést aktualizaci kodexu a vydat jeho paralelní zkrácenou verzi pro interní použití v PASCZ. Většina současného kodexu se přímo týká minima zaměstnanců PASCZ, některé části se dokonce přímo netýkají prakticky žádného ze zaměstnanců

(marketing, výzkum a vývoj, bezpečnost výrobků, zákony, užití informací, majetek společnosti a podobně). Tyto body jsou samozřejmě pro Panasonic jako celek důležité a musí být zachovány, ale pro pardubického čtenáře jsou spíše nezajímavé.

Sedm principů, které jsou uvedeny v kodexu (společenský přínos, poctivost a upřímnost, spolupráce a pracovní vztahy, neúnavná snaha o zlepšení, zdvořilost a úcta, adaptabilita, vděk) je doporučeno přepracovat na následující formu.

- Respektujeme se.
- Jsme poctiví.
- Zlepšujeme se.
- Jsme pozitivní.
- Vytváříme budoucnost.
- Podporujeme životní prostředí.
- Táhneme za jeden provaz.

## 7.4 Šampionát

Pardubický Panasonic v současné době nepořádá žádné turnaje pro zaměstnance. Pořádáním těchto turnajů by mohl dosáhnout větší spokojenosti ve vztahu k zaměstnancům a zlepšit podnikovou kulturu. V celoročním šampionátu by mezi sebou soutěžila oddělení kancelář a výroba v několika disciplínách tak, aby se mohli zúčastnit i zaměstnanci, kteří nejsou sportovně zaměřeni. Hry byly vybrány tak, aby se mohly provozovat ve vnitřních prostorách a nezabíraly příliš místa. Hrací čas bude vždy pracovní středa od 12:15 do cca 12:30, bude tedy probíhat v pracovní době, kterou budou mít soutěžící i diváci placenou. Každého hracího dne se zúčastní tým složený ze 4 členů, 2 žen a 2 mužů. Za každý hrací den bude možné získat až 4 body, které se budou načítat k průběžnému bodovému zisku v aktuálním ročníku. Šampionát bude probíhat od září do června. Následující tabulka zachycuje začátek šampionátu, další týdny budou probíhat ve stejném pořadí.

Tabulka 6: Šampionát

Soutěž	Datum	Soutěžících v 1 hře	Body
Stolní fotbal	02.09.2020	2	2
Piškvorky	09.09.2020	1	1
Rychlost fotbalové střely	16.09.2020	1	1
Stolní tenis	23.09.2020	1	1
Uhodni slovo	30.09.2020	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Ve stolním fotbale proti sobě nastoupí dvě dvojice, zápasy hrány na jedno vítězství, kterého se dosáhne vstřelením 6 gólů. V piškvorkách proti sobě nastoupí jednotlivci, kteří budou hrát na 2 vítězství, vítězství hráč dosáhne 5 znaky v řadě. V rychlosti fotbalové střely budou reprezentovat jednotlivci, každý hráč bude mít 2 pokusy na střelu, počítá se rychlejší střela. Ve stolním tenise proti sobě nastoupí jednotlivci, hráno na 1 set do 11 bodů podle pravidel stolního tenisu. Ve hře Uhodni slovo proti sobě nastoupí dvojice, jeden z dvojice popisuje slovo, aniž by použil kořen daného slova, druhý z dvojice zkouší toto slovo uhodnout. Náhodně bude vygenerováno 10 slov, kdo jich v limitu 3 minut uhodne více, vyhrává. Pokud soutěžící uhodnou stejný počet slov, vítězí dvojice s lepším časem uhodnutí posledního slova. Oddělení s větším počtem bodů na konci soutěžního ročníku získá pohár, který bude vystaven na příslušném oddělení.

### Náklady

Následující tabulka zachycuje pořizovací náklady vč. dopravy a DPH na vybavení pro šampionát.

Tabulka 7: Náklady na šampionát

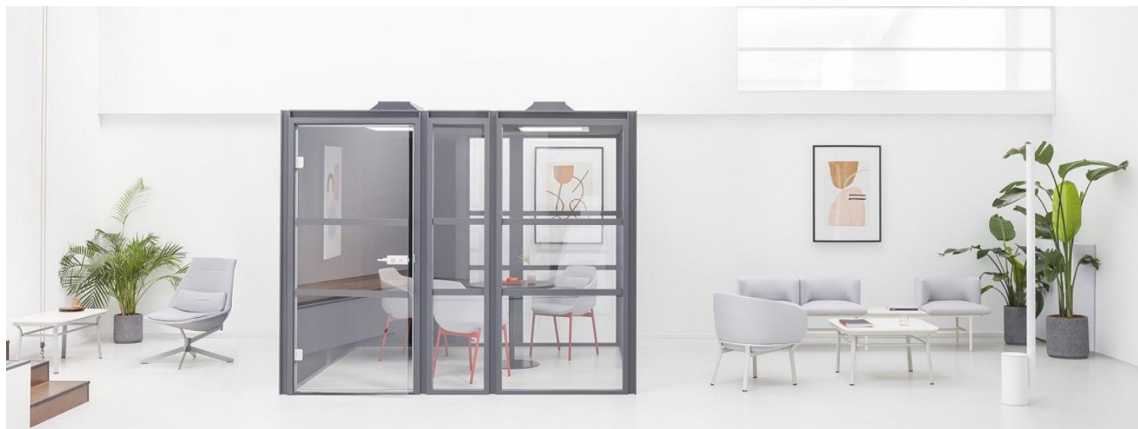
Vybavení	Cena za ks vč. DPH	Počet ks	Cena celkem vč. DPH
Stůl Leeds na stolní fotbal vč. míčků	5 999 Kč	2	11 998 Kč
Stůl Sponeta S1-73i na stolní tenis	4 990 Kč	2	9 980 Kč
Pálka na stolní tenis Donic Waldner 500	359 Kč	6	2 154 Kč
Míček na stolní tenis SHIELD	6 Kč	10	60 Kč
Sportovní radar Net Playz Speed Radar	2 590 Kč	1	2 590 Kč
Fotbalový míč na gumě SKLZ	999 Kč	2	1 998 Kč
Putovní Pohár edice fotbal 52 cm	895 Kč	1	895 Kč
<b>Celkem</b>	-	-	<b>29 675 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kokiskashop.cz (2020), Nejlevnejsisport.cz (2020b), Sportfotbal.cz (2020)

Celkové pořizovací náklady na vybavení pro šampionát činí 29 675 Kč vč. DPH. Stolní fotbal i stůl na stolní tenis bude pořízen dvakrát, aby zaměstnanci během pracovní doby zbytečně nečekali, až se odehraje předchozí zápas, případně aby se při poškození jednoho stolu mohly odehrát zápasy. Stoly na stolní tenis se dají složit, zabírají tedy minimum prostoru. Stolní fotbálky budou zaměstnancům zdarma přístupné i mimo hrací dny, budou se nacházet v jídelně, aby mohli zaměstnanci hrát během polední pauzy. Všechny soutěže se budou odehrávat v jídelně, kde je dostatek prostoru pro soutěžící i pro diváky.

## 7.5 Místnosti

Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci nejvíce ocenili odhlučněnou místnost pro oddech během pracovní doby a posilovnu. Na odhlučněné místnosti ve firmách se specializuje několik společností. Hitem v posledních letech není jen samotné odhlučňování místností, ale především instalace odhlučněné buňky do místnosti, jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek 18: Odhlučněná buňka

Zdroj: Perfect Office (2020)

Odhlučněné buňky mohou zaměstnanci využít na meetingy, telefonování nebo pro uvolnění mysli, která se nemůže soustředit kvůli hluku strojů na výrobě nebo šumu v open space. Na výběr je několik velikostí, od buňky připomínající telefonní budku pro jednoho člověka, po místnosti na menší porady pro 4 zaměstnance. Designově mohou tyto buňky původní místnost oživit díky velkému množství barevných kombinací. Posilovna bude vybavena posilovacími a fitness stroji

### Náklady

Tabulka níže zachycuje náklady na obě místnosti vč. DPH a dopravy. Uváděny jsou katalogové ceny.

Tabulka 8: Náklady na posilovnu a odhlučněnou místnost

Posilovna			
Položka	Cena za ks vč. DPH	Počet ks	Celková cena vč. DPH
Běžecský pás Master F-04	4 190 Kč	2	8 380 Kč
Boxovací trenažér EVERLAST Target	4 989 Kč	1	4 989 Kč
Sada činek Master (3 ks)	4 490 Kč	2	8 980 Kč
Posilovací lavice Marbo MH-L101	1 699 Kč	1	1 699 Kč
Rotoped Spartan Magnetic 700	3 395 Kč	1	3 395 Kč
<b>Cena celkem</b>	-	-	<b>27 443 Kč</b>

Odhlučňená místnost			
Položka	Cena za ks vč. DPH	Počet ks	Celková cena vč. DPH
Buňka pro 4 osoby Hako	327 582 Kč	3	982 746 Kč
Buňka pro 1 osobu Hana	166 225 Kč	5	831 125 Kč
<b>Cena celkem</b>	-	-	<b>1 813 871 Kč</b>
<b>Cena celkem za obě místnosti</b>	-	-	<b>1 841 314 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Perfect Office (2020), Nejlevnejsisport.cz (2020a)

Celková cena na vybavení jednoduché posilovny s fitness činí 27 743 Kč. Odhlučňené buňky jsou mnohem nákladnější záležitostí, kdy katalogová cena přesahuje 1,8 milionu Kč. Celková cena při realizaci obou variant místností je 1 841 314 Kč.

## 7.6 Další návrhy

Webové stránky společnosti jsou neudržované, jsou na nich uvedeny informace, které už nejsou pravdivé. Velmi tak kazí první dojem pro uchazeče o zaměstnání, obecně také pro všechny stakeholders. Doporučením je tedy udržovat webové stránky aktuálním obsahem.

Na manažerských pozicích je pouze 12 % žen, což mohou stakeholders začít vnímat jako diskriminaci. Další doporučením je tedy adekvátně a spravedlivě rozšířit manažerské pozice tak, aby se toto procento v následujících letech zvyšovalo.

PASCZ toho příliš nevytváří pro místní komunitu, doporučením je tedy zaměřit se na regionální akce a finančně je podporovat. Nemělo by jít přitom jen o symbolickou podporu, ale o podporu hodnou firmy s desetimiliardovým obratem.

Podnik se sice snaží o nábor nových zaměstnanců z Pardubic, ale i kvůli velmi nízké nezaměstnanosti v kraji v tom není příliš úspěšný. Proto na nedostatek pracovních sil reaguje náborů na Ukrajině a v Srbsku. Doporučením je zvýšit snahu o nábor v celém Pardubickém kraji s dojezdovou vzdáleností do 20 km, a to i za cenu zvýšených nákladů na propagaci. Řada zaměstnanců z východní Evropy stráví v PASCZ pouze několik měsíců, a poté se vrací domů. Podniku se tak nevrátí vysoké vynaložené náklady na nábor a zaškolení. Místní obyvatelé také (podle názoru autora) hůře reagují na zaměstnance z ciziny, což zhoršuje společnosti pověst.

Společnost má správně definovanou misi, ale o obecné vizi se nezmiňuje. Návrhem je vytvořit vizi: „Naše budoucnost je Vaše budoucnost.“ Tato vize směřuje na vývoj technologií pro zákazníka, jistotu pro zaměstnance i udržitelnost životního prostředí.



## Závěr

V práci bylo prokázáno, že nedodržování společensky odpovědného chování může podnik trvale poškodit. Pokud chtějí mít majitelé dlouhodobě udržitelný a ziskový podnik, měly by se chovat společensky odpovědně, jinak riskují dlouhodobé i náhlé problémy, které již nebude možné napravit.

Z provedeného dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pro 97 % zaměstnanců PASCZ je důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. Ze společenské odpovědnosti hodnotí nejlépe environmentální pilíř, nejhůře sociální pilíř. Negativní hodnocení přicházelo spíše od zkušenějších zaměstnanců. Mladší a méně zkušení zaměstnanci hodnotí kladně podnikovou kulturu. 90 % zaměstnanců četlo etický kodex, většina však vzhledem k jeho rozsáhlosti četla pouze část kodexu. Zaměstnanci napříč odděleními si cení jistoty, kterou zaměstnavatel poskytuje, a to i přes aktuální problémy s nástupem koronavirové krize. Respondentům z kanceláře vadí nejvíce ztuhlost systému a pracovní prostředí, výrobním zaměstnancům pak nízká mzda a kolektiv. Z benefitů, které firma neposkytuje, by zaměstnanci nejvíce ocenili sick days, jazykové kurzy a 13. plat. K založení firemní školky se staví kladně 70 % zaměstnanců, k pořádání turnajů mezi odděleními dokonce 80 % zaměstnanců. Z navrhovaných místností si zaměstnanci nejvíce přejí odhlučněnou místnost a posilovnu.

Doporučení pro podnik vycházelo především z výsledků dotazníku. Pro sociální pilíř je doporučeno zavést v prostorách PASCZ firemní školku vedenou externí firmou. Náklady jsou při psaní této práce nejasné, jelikož v parlamentu bude probíhat schvalování nového zákona, které citelně změní financování firemních školek. Pořizovací náklady jsou tedy bez jakékoliv dotace ze strany státu či Evropské unie ve výši 6 594 500 Kč vč. DPH na 2 plné třídy čítající dohromady 48 dětí. Roční náklady pro firmu činí 4 331 520 Kč. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců PASCZ, a tedy velmi vysokým osobním nákladům, které v superhrubé mzdě činí téměř 1 miliardu Kč, se jedná o navýšení osobních nákladů o méně než 0,5 %, celkové náklady podniku by se pak financováním provozu firemní školky zvýšily pouze o 0,04 %.

Celkové náklady na zavedení menší posilovny jsou ve výši 27 443 Kč. Náklady na celkem 8 odhlučněných buněk činí 1 813 871 Kč, celkové náklady na realizaci obou typů místností jsou ve výši 1 841 314 Kč.

Podnikovou kulturu může firma podpořit organizováním celoročního šampionátu pro zaměstnance, ve kterém proti sobě nastoupí zaměstnanci z různých oddělení. Disciplíny byly

vybrány tak, aby se alespoň některých z nich mohli účastnit zaměstnanci starších ročníků nebo jiných národností. Od září do června každou pracovní středu mezi sebou budou oddělení soupeřit v 5 disciplínách: stolní fotbal, stolní tenis, piškvorky, uhodni slovo, rychlost fotbalové střely. Za každou vyhranou disciplínu oddělení získá body, které se budou přičítat k průběžnému bodování šampionátu, na konci ročníku se vyhlásí vítěz šampionátu, který získá putovní pohár. Celkové náklady na pořízení vybavení k šampionátu činí 29 675 Kč.

Nejen podnikovou kulturu může podnik vylepšit vytvořením vize: „Naše budoucnost je Vaše budoucnost.“ Tato vize v sobě zahrnuje jistotu pro zaměstnance společnosti, udržitelnost životního prostředí i atraktivitu inovací pro zákazníka, tedy všechny 3 pilíře společenské odpovědnosti.

Environmentální část společenské odpovědnosti podporuje návrh na vysazení stromu za každého zaměstnance, který v podniku strávil minimálně 2 roky. Při nákladech 1 200 Kč na každý vysazený strom jsou počáteční náklady pro 1 400 zaměstnanců stanoveny na 1 680 000 Kč. Náklady v dalších letech při odhadnutém počtu 200 vysazených stromů ročně činí 240 000 Kč. Každý zaměstnanec, za kterého nechá PASCZ vysadit strom, dostane certifikát a fotku stromu s GPS souřadnicemi, aby věděl, který strom je „ten jeho“.

Součástí dokumentů společnosti je i etický kodex, který dostávají noví zaměstnanci při nástupu. Poměrně rozsáhlý dokument o 30 stranách ve formátu A6 příliš zaměstnanců nepřečte celý, proto je dalším z návrhů zkrácení etického kodexu a jeho úprava na podmínky pardubické továrny. Původní principy vycházející z japonské kultury je doporučeno přepracovat následovně: respektujeme se, jsme poctiví, zlepšujeme se, jsme pozitivní, vytváříme budoucnost, podporujeme životní prostředí, táhneme za jeden provaz.

Cílem uvedených doporučení je zlepšit povědomí o PASCZ v regionu, udržení kvalitních zaměstnanců, zvýšení šance na úspěšný nábor nových kvalitních zaměstnanců a podpora udržitelnosti životního prostředí. Pokud se tyto cíle podaří naplnit, bude výsledkem snižování nákladů na výrobu, minimalizace rizik, zvyšování kvality produkce a spokojenější zákazník. Kombinace těchto faktorů povede v dlouhodobém horizontu k udržitelnému zvyšování zisků.

## Seznam použité literatury

1. Aktualne.cz. Pád Lehman Brothers před 10 lety šokoval svět. Krize se začala šířit jako epidemie. [online]. Praha: Economia, 2018. [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pad-lehman-brothers-pred-deseti-lety-sokoval-svet-financni-k/r~0a51b5dab72c11e895620cc47ab5f122/>
2. Aktualne.cz. Příčina ropné havárie je jasná. Koncerny příliš šetřily. [online]. Praha: Economia, 2011. [cit. 12.02.2020]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/pricina-ropne-havarie-je-jasna-koncerny-prilis-setrily/r~i:article:687257/?redirected=1501330922>
3. Atmoskop.cz. Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o. [online]. Praha: LMC s. r. o., 2020. [cit. 12.04.2020]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3064092-panasonic-automotive-systems-czech-s-r-o/statistika?employeeStatus=all&fieldOfWork=#tabs>
4. AVON. Avon for animals. [online], 2020. [cit. 17.04.2020]. Dostupné z: <https://www.avonworldwide.com/about-us/our-values/policies-positions/animal-welfare>
5. BEAL, B. D. *Corporate social responsibility: definition, core issues, and recent developments*. Los Angeles: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4522-9156-7.
6. BHATNAGAR, P. Avon is conquering China's beauty market even though its ladies can't yet ring the doorbells there. *CNN*. [online], 2004. [cit. 01.05.2020]. Dostupné z: <https://money.cnn.com/2004/06/28/news/fortune500/avon/>
7. BIRWATKAR, V. Corporate Social Responsibility: All at Sea. *The Journal of Territorial and Maritime Studies*. [online], 2017. [cit. 01.05.2020]. Dostupné z: [www.jstor.org/stable/26664154](http://www.jstor.org/stable/26664154).
8. BRDLÍKOVÁ, D. Jesle jsou zpět aneb novela zákona o dětských skupinách. *Iustitia*. [online], 2019. [cit. 20.06.2020]. Dostupné z: <https://iustitia.cz/blog/clanky/rodinne-pravo/jesle-jsou-zpet-aneb-novela-zakona-o-detskyh-skupinach.html>
9. BusinessLeader.cz. Metrostav čelí obvinění z korupce. [online]. First Class Publishing, 2013. [cit. 06.02.2020]. Dostupné z: <https://www.businessleader.cz/zpravy/stavebnictvi/metrostav-celi-obvineni-z-korupce>
10. DOČKAL, J. Firemní školky. *Flek*. [online], 2014. [cit. 20.06.2020]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/jak-zalozit-firemni-skolky-a-ziskat-dotace-msmt-a-eu>

11. e15.cz. USA vs. BP: Další soud o odškodnění za ropnou tragédii začíná. [online]. Praha: Czech News Center, 2013. [cit. 12.02.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/usa-vs-bp-dalsi-soud-o-odskodneni-za-ropnou-tragedii-zacina-959754>
12. Forbes.cz. Těchto 10 firem má pod kontrolou celý váš nákupní košík. [online]. MediaRey, SE, 2016. [cit. 22.01.2020]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/techto-10-firem-ma-pod-kontrolou-nakupni-kosik-vsech-lidi-sveta/>
13. GARSIDE, M. BP Group revenue from 2003 to 2018 (in million U.S. dollars)\*. *Statista*. [online], 2020. [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264185/bp-group-revenue-since-2003/>
14. Google Finance. BP, RDC. [online], 2020a. [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=bp+stock&safe=active&client=firefox-b-e&source=lnms&tbm=fin&sa=X&ved=2ahUKEwjOhYyC6bfoAhWkoXEKHZ-xAmwQ\\_AUoAXoECBkQAw&biw=1408&bih=688#scso=\\_ZHV8Xt7aHuqa1fAPnpyiqA81:0&smids=/m/0ckn42r&wptab=COMPARE](https://www.google.com/search?q=bp+stock&safe=active&client=firefox-b-e&source=lnms&tbm=fin&sa=X&ved=2ahUKEwjOhYyC6bfoAhWkoXEKHZ-xAmwQ_AUoAXoECBkQAw&biw=1408&bih=688#scso=_ZHV8Xt7aHuqa1fAPnpyiqA81:0&smids=/m/0ckn42r&wptab=COMPARE)
15. Google Finance. ExxonMobil. [online], 2020b. [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?safe=active&client=firefox-b-e&biw=1210&bih=688&tbm=fin&ei=heB8XuzBKM3BgQbzxKMg&q=exxon+mobile+stock&oq=exxon+mobile+stock&gs\\_l=finance-immersive.3...5854.6545.0.6973.5.5.0.0.0.114.497.2j3.5.0...0...1c.1.64.finance-immersive..0.0.0...0.\\_zVz5E6zxoM#scso=\\_jeB8Xq\\_BJ4j0gQaArYSADQ1:0](https://www.google.com/search?safe=active&client=firefox-b-e&biw=1210&bih=688&tbm=fin&ei=heB8XuzBKM3BgQbzxKMg&q=exxon+mobile+stock&oq=exxon+mobile+stock&gs_l=finance-immersive.3...5854.6545.0.6973.5.5.0.0.0.114.497.2j3.5.0...0...1c.1.64.finance-immersive..0.0.0...0._zVz5E6zxoM#scso=_jeB8Xq_BJ4j0gQaArYSADQ1:0)
16. Google Finance. Chevron. [online], 2020c. [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?safe=active&client=firefox-b-e&tbm=fin&q=NYSE:+CVX&stick=H4sIAAAAAAAAAAONgecRoi3w8sc9YSmdS WtOXmNU4-IKzsgvd80rySypFJLgYoOy-KR4uLj0c\\_UNzKtycssteBaxcvpFBrtakTiHRQAAmNLms0YAAAA&sa=X&ved=2ahUKEwjvu6XLz7joAhUIesAKHYAWAdAQ3N8BMAJ6BAgFEAY&biw=1210&bih=688&dpr=1.36#scso=\\_AeF8Xu2IMMbzgAb-05SAAQ1:0](https://www.google.com/search?safe=active&client=firefox-b-e&tbm=fin&q=NYSE:+CVX&stick=H4sIAAAAAAAAAAONgecRoi3w8sc9YSmdS WtOXmNU4-IKzsgvd80rySypFJLgYoOy-KR4uLj0c_UNzKtycssteBaxcvpFBrtakTiHRQAAmNLms0YAAAA&sa=X&ved=2ahUKEwjvu6XLz7joAhUIesAKHYAWAdAQ3N8BMAJ6BAgFEAY&biw=1210&bih=688&dpr=1.36#scso=_AeF8Xu2IMMbzgAb-05SAAQ1:0)
17. Google Finance. Nestlé, SMI. [online], 2020d. [cit. 08.04.2020]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=nestle+stock&client=firefox-b-e&source=lnms&tbm=fin&sa=X&ved=2ahUKEwjfjZmfptzoAhXMjKQKHZTVBQ0 Q\\_AUoAXoECBcQAw&biw=1536&bih=713#scso=\\_i5WPXuLHIqvkWYhI5Y1:0 ,\\_uZePXqjRA4HTsAf7x4n4DQ1:0&smids=/m/0dqg7j&wptab=COMPARE](https://www.google.com/search?q=nestle+stock&client=firefox-b-e&source=lnms&tbm=fin&sa=X&ved=2ahUKEwjfjZmfptzoAhXMjKQKHZTVBQ0 Q_AUoAXoECBcQAw&biw=1536&bih=713#scso=_i5WPXuLHIqvkWYhI5Y1:0 ,_uZePXqjRA4HTsAf7x4n4DQ1:0&smids=/m/0dqg7j&wptab=COMPARE)

18. HÁLEK, V. *Non-financial indicators in the valuation proces*. Londýn: Sciemcee Publishing, 2016. ISBN 978-0-9935191-2-3
19. HAMED, Z. Amid Laughter, Ig Nobel Awards Prizes. *The Harvard Crimson*. [online], 2010 [cit. 12.02.2020]. Dostupné z: <https://www.thecrimson.com/article/2010/10/1/prize-research-new-nobel/>
20. HAMM, T. Warren Buffett on Reputation. *The Simple Dollar*. [online], 2008. [cit. 22.01.2020]. Dostupné z: <https://www.thesimpledollar.com/financial-wellness/warren-buffett-on-reputation/>
21. iDnes.cz. Avon po půl století odchází z Francie. Prodejci nic nevěděli a zlobí se. [online]. Praha: Mafra, 2013. [cit. 17.04.2020]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/avon-odchazi-z-francie.A131014\\_221330\\_eko-zahranicni\\_brm](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/avon-odchazi-z-francie.A131014_221330_eko-zahranicni_brm)
22. iDnes.cz. Ropa v Mexickém zálivu stále zabíjí delfíny, tuňákům deformuje srdce. [online]. Praha: Mafra, 2015. [cit. 12.02.2020]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/video-pet-let-od-havarie-ropne-plosiny-deepwater-horizon.A150420\\_105058\\_zahranicni\\_ert](https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/video-pet-let-od-havarie-ropne-plosiny-deepwater-horizon.A150420_105058_zahranicni_ert)
23. Investing.com. Nestle SA. 2008. [online], 2020. [cit. 22.01.2020]. Dostupné z: <https://www.investing.com/equities/nestle-ag-historical-data>
24. JAKOUBKOVÁ, J. Firemní školka. [elektronická pošta]. Message to: [info@firemniskolky.cz](mailto:info@firemniskolky.cz). 15.3.2020. [cit. 20.06.2020]. Osobní komunikace.
25. JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
26. KARTUSOVÁ, A. Danění benefitů pro zaměstnance. *Mylaw*. [online], 2020. [cit. 20.06.2020]. Dostupné z: <https://mylaw.cz/clanek/daneni-benefitu-pro-zamestnance-652>
27. Kokikashop.cz. Profesionální stolní fotbálek Leeds, 140 x 73 x 87 cm, černý. [online], 2020. [cit. 25.06.2020]. Dostupné z: <https://www.kokikashop.cz/cz/profesionalni-stolni-fotbalek-leeds-140-x-73-x-87-cm-cerny-P1218/>
28. Kurzy.cz. Ropa Brent. [online], 2020. [cit. 24.03.2020]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/1barel-usd-30-let?dat\\_field=01.01.2018&dat\\_field2=31.12.2018](https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/1barel-usd-30-let?dat_field=01.01.2018&dat_field2=31.12.2018)
29. Lupa.cz. Nestle, Greenpeace a krizové PR na Facebooku. [online]. Server o českém Internetu, 2020. [cit. 22.01.2020]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/nestle-greenpeace-a-krizove-pr-na-facebooku/>

30. ManagementMania.com. Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility). [online], 2016. [cit. 21.01.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>
31. MAŠEK, F. Deset let od pádu Lehman Brothers: Too Big Too Fail aneb problém morálního hazardu bank. *Fio banka*. [online]. Praha, 2018. [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/zpravodajstvi/odborne-clanky/213409-deset-let-od-padu-lehman-brothers-too-big-too-fail-aneb-problem-moralniho-hazardu-bank>
32. Metrostav.cz. Nejlepší firmy a organizace převzaly ve Španělském sále prestižní ocenění. [online], 2016. [cit. 06.02.2020]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/pro-media/709-nejlepsi-firmy-a-organizace-prevzaly-ve-spanelskem-sale-prestizni-oceneni>
33. MIDLER, Paul. *Made in Čína: pohled do zákulisí čínské velkovýroby*. Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-577-5.
34. MIŠKOVSKÁ, V. Viníci pádu Lehman Brothers odhaleni. *Hospodářské noviny*. [online]. Praha: Economia, 2010. [cit. 24.04.2020] Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-41333740-vinici-padu-lehman-brothers-odhaleni>
35. Nejlevnejsisport.cz. Kategorie Fitness a posilovna. [online], 2020a. [cit. 25.06.2020]. Dostupné z: <https://www.nejlevnejsisport.cz/fitness-posilovna-t-13.html>
36. Nejlevnejsisport.cz. Stůl na stolní tenis SPONETA S1-73i – modrý. [online], 2020b. [cit. 25.06.2020]. Dostupné z: [https://www.nejlevnejsisport.cz/stul-stolni-tenis-sponeta-s173i-modry-p-9746.html?utm\\_source=heureka.cz&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=heureka.cz&utm\\_term=58](https://www.nejlevnejsisport.cz/stul-stolni-tenis-sponeta-s173i-modry-p-9746.html?utm_source=heureka.cz&utm_medium=referral&utm_campaign=heureka.cz&utm_term=58)
37. NOVÁK, P. Testování kosmetiky na zvířatech je nepřipustné. Teď o tom chce EU přesvědčit i zbytek světa. *iRozhlas*. [online], 2018, [cit. 01.05.2020] Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/testovani-na-zviratech-kosmetika-evropsky-parlament\\_1806091515\\_dp](https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/testovani-na-zviratech-kosmetika-evropsky-parlament_1806091515_dp)
38. OPDERBECK, D. Cybersecurity, Encryption, and Corporate Social Responsibility. *Georgetown Journal of International Affairs. JSTOR*. [online], 2017. [cit. 10.05.2020] Dostupné z: [www.jstor.org/stable/263959294](http://www.jstor.org/stable/263959294)
39. Perfect Office. Akustický nábytek HAKO MEETING. [online], 2020. [cit. 25.06.2020]. Dostupné z: <https://www.perfect-office.cz/nabytek/akusticky-nabytek-mdd/akusticky-nabytek-hako-meeting/>

40. Podnikatel.cz. Víte, proč od vás odchází zákazníci a jak tomu zabránit? [online]. 2013. [cit. 03.02.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-proc-od-vas-odchazi-zakaznici-a-jak-tomu-zabranit/>
41. ROMANOWSKI, P. The 20 Biggest Cosmetic Companies in the World. *Chemists Corner*. [online], 2018. [cit. 24.04.2020] Dostupné z: <https://chemistscorner.com/the-20-biggest-cosmetic-companies-in-the-world/>
42. Sazimestromy.cz. Firmy. [online], 2020. [cit. 11.04.2020] Dostupné z: <https://www.sazimestromy.cz/zapojte-se/firmy>
43. ROSE, S. Companies That Test On Animals — 2020. *CFK*. [online], 2018. [cit. 24.04.2020] Dostupné z: <https://www.crueltyfreekitty.com/companies-that-test-on-animals/>
44. SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
45. SHAHBANDEH, M. Revenue of Avon Products Inc. worldwide 2011-2019. *Statista*. [online], 2020. [cit. 29.04.2020]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/670869/avon-inc-global-revenue/>
46. SKRABANEK, B. Difference Between Vision and Mission Statements: 25 Examples. *Clearvoice*. [online], 2018. [cit. 07.04.2020]. Dostupné z: <https://www.clearvoice.com/blog/difference-between-mission-vision-statement-examples/>
47. SPERRY, K. Ethics + Stakeholder Focus = Greater Long-Run Shareholder Profits. *Torrey Project*. [online], 2019. [cit. 15.01.2020]. Dostupné z: <https://www.torreyproject.org/post/ethics-stakeholder-focus-greater-long-run-shareholder-profits>
48. Sportfotbal.cz. Sportovní radar Net Playz Speed Radar. [online], 2020. [cit. 25.06.2020]. Dostupné z: <https://www.sportfotbal.cz/sportovni-radar-net-playz-speed-radar-nis006>
49. STUHLÍK, J. Pád Lehman Brothers: Co poslalo svět do finanční propasti. *Peníze*. [online]. Praha: Partners media, 2009. [cit. 24.04.2020]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>
50. Svět průmyslu. Dejme blockchainu šanci. Šumperk: Smart Connections s.r.o., 2020. ISSN 1804-3925.

51. ŠINDELÁŘ, Jan. Zákaz účasti v tendrech a pokuta. Metrostav se proti rozsudku odvolal. *Denik*. [online], 2016. [cit. 06.02.2020]. Dostupné z:  
<https://www.denik.cz/ekonomika/metrostav-zakazky-soud-rath-20200131.html>
52. TONELLO, M. Corporate Investment in ESG Practices. *Harvard*. [online], 2015. [cit. 15.01.2020]. Dostupné z: <https://corpgov.law.harvard.edu/2015/08/05/corporate-investment-in-esg-practices/>
53. Týden.cz. Avon korumpoval čínské papaláše. Tři miliardy zaplatí v USA. [online]. Praha: EMPRESA MEDIA, a.s., 2014. [cit. 20.04.2020]. Dostupné z:  
[https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/avon-korumpoval-cinske-papalase-tri-miliardy-zaplati-v-usa\\_327667.html?showTab=nejtenejsi-3](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/avon-korumpoval-cinske-papalase-tri-miliardy-zaplati-v-usa_327667.html?showTab=nejtenejsi-3)
54. Zoo Praha. Seznam výrobků, které obsahují palmový olej. [online]. Praha, 2016. [cit. 08.04.2020]. Dostupné z: <https://www.zoopraha.cz/zvirata-a-expozice/pomahame-jim-prezit/palmovy-olej/9755-seznam-vyrobku>