

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Ondřej Pavelka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

CSR jako nástroj vytváření sdílené hodnoty

Ondřej Pavelka

2022

Ondřej Pavelka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Pavelka**
Osobní číslo: **E20740**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **CSR jako nástroj vytváření sdílené hodnoty**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je, na základě analýz CSR reportů vybraných firem, identifikovat klíčové CSR aktivity, které vytvářejí sdílenou hodnotu.

Osnova:

- Charakteristika CSR.
- Vymezení problematiky vytváření sdílené hodnoty.
- Analýza CSR ve vybraných společnostech.
- Zhodnocení výsledků.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

- DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6
- KAŠPAROVÁ, Klára. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2012, 135 s. ISBN 978-80-210-5985-6. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-5985-2012
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0
- KUNZ, Vilém a Klára, Kašparová. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3
- MCWILLIAMS, Abigail, Deborah E. RUPP, Donald S. SIEGEL, Günter STAHL a David A. WALDMAN. *Corporate social responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-0-19-880228-0
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9687-6
- VON LIEL, Benedikt. *Creating Shared Value as Future Factor of Competition: Analysis and Empirical Evidence*. München: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016. ISBN 978-3-658-12602-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem **CSR jako nástroj vytváření sdílené hodnoty** 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 27. 4. 2022

Ondřej Pavelka v. r.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za všestrannou pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů, doporučení, připomínek a zároveň za trpělivost a ochotu při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce. Rád bych také poděkoval své rodině a přítelkyni za obrovskou podporu během let studií.

ANOTACE

Cílem práce je, na základě analýz CSR reportů vybraných firem, identifikovat klíčové CSR aktivity, které vytvářejí sdílenou hodnotu.

KLÍČOVÁ SLOVA

CSR, CSV, udržitelnost, stakeholders

TITLE

CSR as a shared value creation tool

ANNOTATION

The aim of this thesis is to identify key activities of CSR which are creating shared value, based on analysis of CSR report among chosen companies.

KEYWORDS

CSR, CSV, sustainability, stakeholders

OBSAH

Seznam tabulek a ilustrací	10
Zkratky	12
Úvod	13
1 Charakteristika CSR	14
1.1 Historie a definice společenské odpovědnosti firem.....	14
1.2 Základní oblasti CSR	16
1.2.1 Ekonomická oblast.....	17
1.2.2 Sociální oblast.....	18
1.2.3 Environmentální oblast	19
1.3 Teorie Stakeholders.....	21
1.4 CSR reportování a standardy GRI	22
1.5 Porovnání kritiky a přínosů konceptu CSR.....	26
2 Vymezení problematiky vytváření sdílené hodnoty.....	29
2.1 Tři cesty vytváření sdílené hodnoty	31
2.1.1 Redefinice hodnotových řetězců.....	32
2.1.2 Změny ve vnímání produktů a služeb.....	33
2.1.3 Zlepšování místních podmínek	34
2.2 Deset základních kamenů vytváření sdílené hodnoty	35
2.2.1 Vize	37
2.2.2 Strategie	38
2.2.3 Implementace	38
2.2.4 Realizace	39
2.3 Porovnání konceptů CSR a CSV	40
2.4 Vzorové principy CSV	42
3 Analýza CSR ve vybraných společnostech	45
3.1 Představení podniků.....	46

3.2 Metodologie srovnání podniků	47
3.2.1 Posouzení vize	48
3.2.2 Posouzení strategie.....	48
3.2.3 Posouzení implementace.....	49
3.2.4 Posouzení realizace	49
3.3 Metoda benchmarking-scoring	51
3.3.1 První fáze benchmarking-scoringu	52
3.3.2 Druhá fáze benchmarking-scoringu.....	54
3.3.3 Třetí fáze benchmarking-scoringu	55
3.4 Aplikace metodologie benchmarking-scoringu u společnosti Siemens.....	56
4 Zhodnocení výsledků	60
Závěr	64
Seznam použité literatury	66

SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Oblast trvale udržitelného rozvoje	17
Obrázek 2 - Manažerský pohled firmy.....	22
Obrázek 3 - Standardy GRI.....	25
Obrázek 4 - Průzkum IPSOS o vnímání CSR.....	28
Obrázek 5 - Oblasti CSV.....	29
Obrázek 6 - Sdílená hodnota	30
Obrázek 7 - Implementace CSV	36
Obrázek 8 - Deset základních kamenů CSV ve čtyřech úrovních	37
Obrázek 9 - Porovnání CSR a CSV	41
Obrázek 10 - Zvýšení úsilí v nakládání s odpady ve společnosti Siemens.....	50
Obrázek 11 - Schéma jednotlivých fází metodologie	51
Tabulka 1 - Ilustrace přínosů pro podnik a pro společnost dle jednotlivých úrovní CSV ...	35
Tabulka 2 - Seznam vybraných podniků k analýze CSR.....	45
Tabulka 3 - Klasifikace indikátorů sdílené hodnoty	53
Tabulka 4 - Bodovací stupnice pro Index odpovědnosti.....	53
Tabulka 5 - Index výkonnosti PI.....	54
Tabulka 6 - Ukazatelé podnikového profilu.....	56
Tabulka 7 - Index AI u společnosti Siemens	56
Tabulka 8 - Index AI typ 2 u společnosti Siemens	57
Tabulka 9 - Index PI pro typ 1 u společnosti Siemens.....	58
Tabulka 10 - Dílčí výsledky analýzy společnosti Siemens	59
Tabulka 11 – Vyhodnocení ukazatelů (TAI, TPI, ACI, PCI)	60
Tabulka 12 - Vyhodnocení celkového podnikového profilu.....	61

Tabulka 13 - Pořadí společností podle dosaženého celkové skóre profilu	62
------------------------------------------------------------------------------	----

ZKRATKY

CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj)
CSV	Creating Shared Value (Vytváření společné hodnoty)
USA	Spojené státy americké
GRI	Global Reporting Initiative (Iniciativa globálního reportování)
AI	Index odpovědnosti (Accountability index),
PI	Index výkonnosti (Performance index),
TAI	Index celkové odpovědnosti (Total Accountability Index),
TPI	Index celkové výkonnosti (Total Performance Index),
ACI	Index úplnosti odpovědnosti (Accountability Completeness Index),
PCI	Index úplnosti výkonnosti (Performance Completeness Index),
CRI	Ukazatel podnikového reportingu (Corporate Reporting Indicator),
CPI	Ukazatel podnikové výkonnosti (Corporate Performance Indicator),
CMI	Ukazatel podnikového managementu (Corporate Management Indicator),
TCPI	Ukazatel celkového podnikového profilu (Total Corporate Profile Indicator)
ICC	International Chamber of Commerce (Mezinárodní komerční komora)
VDMA	Verband Deutscher Maschinen – und Anlagenbau (Asociace německého strojírenství)
ZVEI	German Electrical and Electronic Manufacturers' Association (Asociace německých elektrických a elektronických výrobců)

ÚVOD

V posledních letech či desetiletích jsme si jako společnost zvykli na život v míru, přebytku, a do určité míry bezohlednosti. Zvykli jsme si, že všechno je dostupné, že veškeré statky mají svou peněžní hodnotu a čím více peněz budeme mít, tím budou pohodlnější naše životy. V závislosti na vytváření peněžních statků jsme jako společnost přestali brát v potaz omezenost zdrojů, které je schopna planeta Země poskytnout. Dochází ke zbytečnému plýtvání materiály, které již nikdy nebudou znovu použitelné. Rozhodli jsme se ignorovat dopady, které má naše chování v souvislosti s honbou za bohatstvím. Byli jsme slepí z hlediska dlouhodobé udržitelnosti.

Život v míru je v této době ohrožen nepochopitelnou agresí, která postihla západní společnost, ve východní Evropě. Důsledky tohoto aktu budou mít minimálně ekonomické dopady, které se projeví na životech jednotlivců, ale i na existenci podniků.

I když pomineme tuto skutečnost, je nutné, aby došlo ke změně našeho chování v ohledu dosahování bohatství, případně ke změně, jakým způsobem bohatství dosáhnout. Změna může nastat u každého z nás jako jednotlivce. Přesto však je podstatné, aby takové změny proběhly na úrovni podniků velkých (zejména nadnárodních korporací), středních, ale i malých. Podniky, a zejména ty velké, mají schopnost ovlivňovat prostředí a společnost, ve které podnikají, mají schopnost realizovat změny, které mohou k této změně vnímání přispět.

Podnik může ovlivňovat prostředí různými přístupy. Pokud tak činí, často to dělá nad rámec své činnosti. V současné době se často takové aktivity spojují s přístupem společenské odpovědnosti firem (CSR). Jedná se o aktivity, které se ve většině případů neslučují s činností, ve které firma podniká. Často se jedná o jednorázové projevy, které podnik vynaloží do sociálních, ekonomických nebo environmentálních oblastí.

K činnostem zlepšování podmínek je však možné přistupovat i systematicky a účelově na základě činnosti podniku. K tomu dochází v případě principů vytváření sdílené hodnoty (CSV). Cílem této práce je identifikovat klíčové indikátory vytváření sdílené hodnoty a následně je nalézt prostřednictvím CSR reportů společností, které byly vybrány pro tuto práci. Vybráno bylo deset nadnárodních podniků, u kterých je zkoumáno, zdali sdílenou hodnotu vytváří. K posouzení je použita metoda benchmarking-scoringu a vysvětleno, proč bylo přistoupeno právě k této metodě. Následně jsou výsledky zhodnoceny a vyvozen závěr.

1 CHARAKTERISTIKA CSR

Společenská odpovědnost firem je koncept, který představuje dobrovolný závazek společnosti chovat se šetrně vůči všem zúčastněným stranám. Ty mohou představovat zákazníci a dodavatelé, akcionáři, příroda i klima, takže vše, co je ovlivněno podnikáním daného subjektu. Tento koncept je velmi komplexní a zahrnuje velké pole působnosti. Vývoj sahá hluboko do moderní historie a stále není ukončen. Dochází k neustálému doplňování a vývoji tohoto konceptu.

1.1 Historie a definice společenské odpovědnosti firem

Prvky společenské odpovědnosti bychom mohli najít již v 2. polovině 20. století. V té době postupně docházelo k tomu, že se od velkých podniků očekávalo, že budou využívat svého vlivu a finančních prostředků k tomu, aby ovlivňovaly život kolem sebe. Díky tomu mohl podnik ovlivňovat společnost ve svém okolí a získat si tak její náklonnost, kterou bezpodmínečně potřebuje. (Kunz, 2012, str. 11)

Pedersen (2015, str. 4) datoval první využívání principů konceptu již ke konci průmyslové revoluce a to k roku 1840. Tímto vyjádřením dalece předchází vnímání Kunze o začátcích CSR. V časovém rozlišení se jedná o takřka sto let.

V porovnání obou autorů se ovšem stále jedná pouze o prvky, které předcházely vzniku samotného konceptu. Za jednoho z prvních teoretiků, kteří se zabývali konceptem CSR, je označován **Howard R. Bowen** a jeho publikace *Social Responsibilities of the Businessman*. „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“. (Bowen, 2013, str. 6).

S touto definicí přišel poprvé Bowen v padesátých letech 20. století. Z překladu definice vyplývá, že se jedná o závazky podnikatele chovat se tak, provádět taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí. Nedostatek této publikace ovšem spočíval v tom, že celkový koncept byl, jak je již z názvu patrné, chápán pouze z chování a rozhodování podnikatele. V pozdějším pojetí se jedná o chování ve vztahu k všem zúčastněným stranám (stakeholders).

Definice CSR

Koncept CSR je velmi obsáhlý a věnuje se široké škále disciplín. Zároveň není jednoznačně vymezen žádný postup, jakým CSR dělat, protože vychází z dobrovolnosti. Z toho důvodu neexistuje ani v dnešní době jednotný výklad (definice), který by tento koncept vysvětlil.

Podle Chandlera (2016) CSR znamená odpovědnost jednotlivých firem uspokojit potřeby všech jejich stakeholderů, ale zároveň odpovědnost stakeholderů přimět firmy k nesení odpovědnosti za své činy. Dále tvrdí, že CSR definuje společnost v jejím nejširším slova smyslu a na několika úrovních tak, aby bylo možné zahrnout všechny zainteresované strany, které udržují trvalý zájem o fungování firmy.

World Business Council of Sustainable Development (dále jen WBCSD) (2009) představuje CSR jako: *„kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému rozvoji a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“*

Podle Business Leaders Forum (2020) je CSR definován jako: *„Strategický způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, stejně jako jeho profitability.“*

Činčalová (2017) definuje CSR jako: *„dobrovolný koncept nad rámec zákonných povinností podniku, který zahrnuje ekonomické, sociální a environmentální oblasti a naplňuje cíle zainteresovaných stran.“* Činčalová v definici používá rozdělení konceptu na tři oblasti, a to na: **ekonomickou, sociální a environmentální.**

Podle Chocholáče (a další, 2017) tento koncept představuje dobrovolnou integraci sociálních a environmentálních aspektů do strategických a každodenních operací a procesů společnosti. V tomto pojetí se uvažuje o sociálních a environmentálních aspektech, přičemž ekonomický oproti definici Činčalové schází.

Fernando (2021) uvádí, že Corporate Social Responsibility je samoregulační obchodní model, který pomáhá společnosti být sociálně odpovědnou, a to sobě samé, jejím stakeholderům a také veřejnosti.

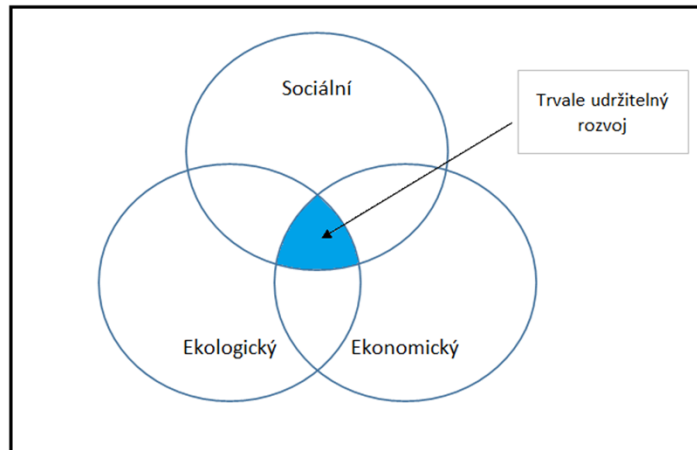
Definice Business Leaders Forum se ubírá ke zvýšení konkurenceschopnosti a profitability, Trnková naopak upouští od lpění na zisku za účelem většího zaměření na 3P a WBCSD se zaměřuje spíše na zlepšování sociálních podmínek, ať už svých zaměstnanců, či společnosti jako celku ve svém okolí. Činčalová a Chocholáč se zmiňují o jednotlivých aspektech (oblastech) CSR, přičemž zmíněné oblasti v definici Činčalové jsou obecně uznávané jako základní tři pilíře CSR.

1.2 Základní oblasti CSR

Jak je již v minulé kapitole nastíněno, koncept CSR stojí na třech základních pilířích (3P), a to:

- ekonomickém (profit),
- environmentálním (planet),
- sociálním (people).

Je tomu přesně tak, jak se na to odkazovala ve své definici Trnková (2004, str. 7). Rozdělení do těchto tří pilířů nese označení jako tzv. **triple-bottom-line** (též někdy v češtině označováno jako trojí zodpovědnost). Cílem každé společnosti by mělo být vyrovnaní těchto tří pilířů a dosáhnout tak trvale udržitelného rozvoje. Přičemž pojem trvale udržitelný rozvoj je dle zákona č. 17/1992 Sb., Zákona o životním prostředí definován jako: „*takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*“ Podnik by tak měl produkovat zboží, či služby, které nijak nepostihnou prostředí kolem sebe, a tím bude schopen fungovat ve velmi dlouhém období. Mikušová (2016) tvrdí, že: „*Trvale udržitelný rozvoj je takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslabil možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.*“ Dále ještě dodává, že udržitelný rozvoj především znamená rovnováhu mezi třemi základními oblastmi našeho života, kterými jsou sociální aspekty, ekonomika a životní prostředí.



Obrázek 1 - Oblast trvale udržitelného rozvoje

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Kunz, 2012, str.20)

Na obrázku č.1 je modře znázorněna oblast trvale udržitelného rozvoje, která je průnikem všech tří pilířů (respektive kružnic, které znázorňují jednotlivé pilíře).

1.2.1 Ekonomická oblast

V klasickém pojetí podnikání je hlavním smyslem společnosti generovat zisk. Díky tomu může firma růst, investovat a rozšiřovat svou působnost, ale také vynakládat více úsilí a prostředků na prosazování principů CSR. Podle Kunze (2012, str. 21) můžeme do této oblasti zahrnout například:

- **Kladné vztahy s dodavateli a odběrateli** – tyto vztahy budují firmy mnohdy i celá léta. Pro odběratele (zákazníky) je důležité, aby získali kvalitní výrobky, které jsou nabízeny za přiměřenou cenu. Aby podnik dodržoval smluvní podmínky, které jsou stanoveny v kupní smlouvě nebo aby byl schopen napravit svou chybu v příslušném reklamačním řízení. Budování vztahu s dodavatelem může spočívat v časném placení faktur, udržování stabilní sítě dodavatelů, nebo v případě nutnosti rovné podmínky pro výběr nového dodavatele.
- **Etické chování** – ať už je projevem u vrcholného managementu, nebo i u řadových zaměstnanců. Zřejmým příkladem by mohlo být odmítání korupce a boj s korupcí. Některé podniky, například typu bank, mají vypracované i etické kodexy, které stanovují, jak se mají zaměstnanci chovat, jak postupovat v konkrétních rizikových situacích atp.

- **Správné chování vůči akcionářům, vlastníkům** – ti mají právo na podávání úplných a pravdivých informací. Komunikace mezi vrcholným managementem a akcionáři by měla probíhat průběžně.

Pavlík a Bělčík (2010, str. 25) vidí jako hlavní smysl tohoto pilíře zejména to, že by podnik měl dbát na:

- kvalitu a bezpečnost produktů či služeb,
- corporate governance (principy dobrého řízení firmy),
- odmítání korupce,
- vztahy se zákazníky,
- transparentnost,
- kodex podnikatelského chování firmy.

Je patrné, že se tito autoři shodují v tom, že je důležité řízení vztahů se zákazníky (odběrateli). Dále se shodují i na odmítání korupce a boji proti korupci. V pojetí Kunze se jedná o obecnější body, které rozvádí komentářem. Oproti tomu Pavlík a Bělčík uvádí konkrétní případy, které dále nerozvádí. Kunz navíc věnuje pozornost i akcionářům a vlastníkům, které Pavlík s Bělčíkem vůbec nezmiňují.

1.2.2 Sociální oblast

Sociální oblastí chápeme tu činnost, kterou firma dělá v zájmu svých zaměstnanců, upravování a zlepšování jejich pracovních podmínek. (Kunz, 2012)

Podobně tuto oblast definuje Bednaříková (2017), která tvrdí, že je spojena s péčí o zaměstnance, pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Každý zaměstnanec má totiž svou roli, svou důležitost na chodu podniku. Z hlediska vedení podniku je velmi žádoucí, aby zaměstnanci byli spokojeni a správně motivováni. Díky odpovědnému přístupu ke svým zaměstnancům tak může podnik získat řadu benefitů. Příkladem takového benefitu je loajalita zaměstnanců a tím i jejich menší absence, přední pozice na trhu práce, nebo získání dobré pověsti zaměstnavatele. (Kunz, 2012, str. 22 - 23)

Konkrétně je tedy do této oblasti možné zahrnout:

- **Rozvoj lidského kapitálu** – neboli zlepšování podmínek vzdělávání zaměstnanců. V současné době dochází zejména k podpoře permanentního vzdělávání. Tím se zaměstnancům zlepšují podmínky karierního růstu.

- **Zaměstnanecká politika** – ohodnocování pracovníků, přiměřená výše mzdy, ale i řada benefitů mimo mzdu. Může se jednat o finanční benefity jako jsou stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, nebo například různé příspěvky na dovolenou. To vše působí na chování a spokojenost zaměstnanců.
- **Work life balance** – utváření takových podmínek, které umožní zaměstnanci sladit osobní i pracovní život. (Delecta, 2011)
Tento přístup je jeden z moderních trendů, kdy je zaměstnanci poskytována různá řada výhod. Je možné zmínit například tzv. *home office* neboli práce z domu, flexibilní pracovní doba, ale například i opatření v případě opětovného začlenění vracejícího se pracovníka (rodičovská dovolená).
- **Princip rovných pracovních příležitostí** – je princip, kterým se podnik snaží potlačit jakékoliv formy diskriminace. Ať už se jedná o vztah muž x žena, barvu pleti, sexuální orientaci či národnost, a jiné. Tento princip může být součástí tzv. **diversity managementu**, který k této problematice přistupuje komplexněji. Přínos takového počínání může být například v přizpůsobení produktů rozličným trhům, splnění širších a specifitějších požadavků zákazníků. (Palíšková, 2019)
- **Zákaz dětské práce** – úzce souvisí s globalizací. Využívání dětské práce je z mnoha pohledů neetické, je společensky velmi odsuzováno, tudíž vyhnutí se jakémukoliv spojení s touto praktikou či vystupování proti ní může zvýšit popularitu. (Tetřevová, 2017)
- **Dále by se mohlo jednat o outplacement nebo o boj proti mobbingu, jeho podkategorii bossingu, či sexuálnímu harašení a obtěžování a mnoho dalších.**

S touto oblastí souvisí i vztah etiky a podnikání. Přičemž Dytrt (2011, str. 51) tvrdí, že aplikace etiky velmi úzce souvisí s dobrým jménem firmy (firemní kulturou). Ta je ovlivňována například: **manažerskou etikou, stabilitou organizace, integrovaným managementem.**

1.2.3 Environmentální oblast

Oblasti životního prostředí a ekologie je v dnešní době věnováno mnoho pozornosti. Aktivita, které firmy vyvíjí, jsou konány i v důsledku různých omezení, nařízení a regulací. Regulace se mohou projevovat například nutností dodržovat specifické normy, nařízené státním aparátem, ale také Evropskou unií, či nadnárodními zřízeními. Příkladem mohou být například ISO normy (ISO 14 001 – systém environmentálního řízení) (Technické Normy, 2018).

Každá společnost, ať už výrobní, či nevýrobní by si měla uvědomit, v čem podniká a jaké může svou činností způsobovat dopady na své okolí. Dopady mohou být formou hluku, přílišná produkce odpadů, emise, vysoká dopravní zátěž, nebo například využívání omezených zdrojů. V momentě, kdy si je podnik vědom svých dopadů, měl by se pokusit co nejvíce tyto dopady eliminovat, nejlépe systematickou činností. (Kunz, 2012, str. 24)

Enviromentální oblast je tedy zaměřena na činnosti, jako jsou:

- **Šetrné zacházení s přírodními zdroji a jejich ochrana** – snižování spotřeby energie, využívání obnovitelných zdrojů, minimální využívání fosilních paliv.
- **Investování do ekologických technologií** – například do efektivních spaloven odpadních materiálů, které produkují minimální množství emisí. Pavlík a Bělčík (2010) tuto oblast označují jako „čisté technologie“.
- **Obecné omezení dopadů na životní prostředí.**
- **Hospodaření s odpady** – jejich opětovné využití, možnost recyklace odpadů, zodpovědné a důsledné třídění odpadů. Schopnost předcházet využití materiálů – namísto využívání klasických papírů využití recyklovaných, nebo využití digitalizace a tím obecně snížit potřebu využití papíru.
- **Minimalizace dopravní zátěže** – koncentrace do jednoho místa, hromadné přepravování zaměstnanců, využití vlakové dopravy namísto kamionové.
- **Soulad se státními i mezinárodními standardy** – již zmíněné splnění ISO norem. Za splnění těchto norem získává společnost i patřičnou certifikaci, čímž může zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Jak je z předchozích bodů patrné, environmentální činnost se nemusí nutně týkat pouze výrobního podniku. I nevýrobní firmy spotřebovávají energii, využívají vodu nebo produkují určitou formu odpadů. (Kunz, 2012)

Podle WBCSD (2000) je důležitý princip ekologické efektivity. Princip, v jehož případě by společnost vytvářela vyšší hodnoty, a přitom neustále snižovala dopady na životní prostředí. Pro to, aby byla společnost opravdu ekologicky efektivní, je nutné, aby minimalizovala riziko ekologické havárie. Ať už přehodnocením nastavení nebo fungování společnosti.

1.3 Teorie Stakeholders

V českém jazyce prozatím není univerzální překlad pojmu stakeholder. Často je tento pojem překládán jako: zúčastněná strana (2021), interesenti (2021), dotčená osoba atp. Podle Freemana a Reeda (1983, str. 89) je možné pojem stakeholder definovat jako: „*ty skupiny, bez jejichž podpory by společnost přestala existovat*“. Tato definice je považována za historicky první, která se tomuto pojmu věnuje. Ještě téhož roku (1983) ji autor doplnil: (stakeholderi) „*mohou ovlivnit cíle organizace nebo jsou ovlivněny dosahováním cílů organizace*“.

Visser (2010, str. 372) tvrdí, že: „*podnikání lze chápat jako soubor vztahů mezi skupinami, které mají podíl na činnostech tohoto podnikání*“. Tudiž pro to, abychom pochopili podnikání, musíme pochopit nejprve vztahy mezi jednotlivými stranami (stakeholdery).

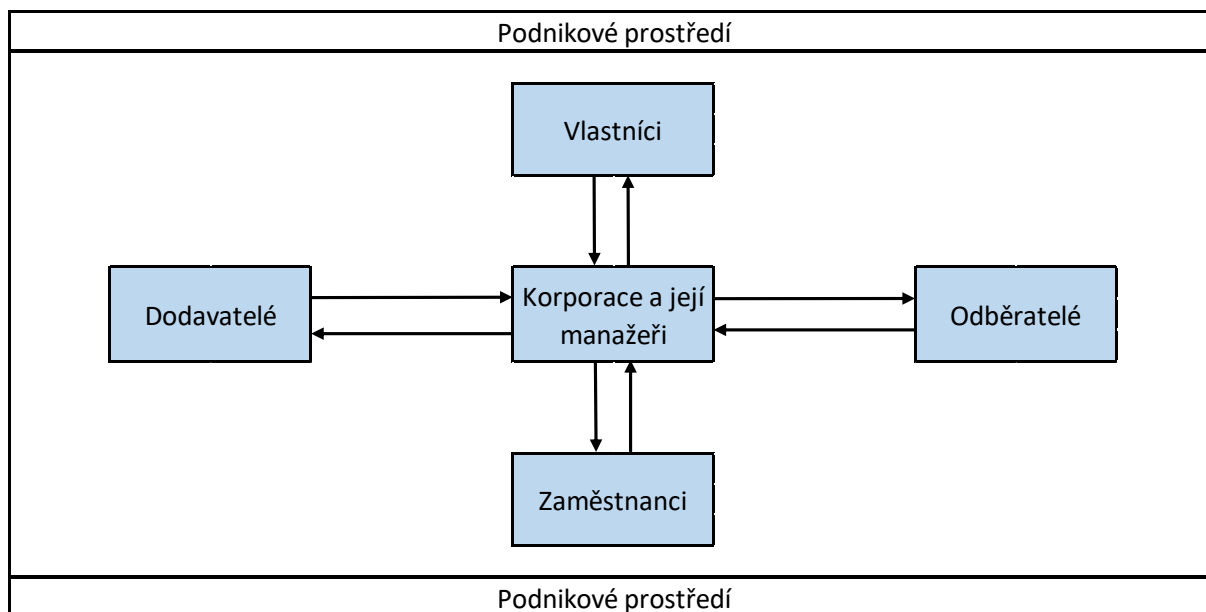
Podle standardů GRI (2021) stakeholdery představují jedinci či skupiny, jejichž zájmy jsou, a nebo mohou být ovlivňovány aktivitami podniku.

Pavlík a Bělčík (2010) popisují, že stakeholdery se rozumí veškeré skupiny lidí, lidé a subjekty, které ovlivňují činnost a úspěšnost podniku, nebo jsou její činností ovlivňovány.

Dle definice Oruca a Sarikaya (2011, str. 382) je teorie stakeholders prostředek, který zdůrazňuje nutnost (potřebu) posloužit všem stakeholderům bez ohledu na jejich právní nárok ve společnosti a zároveň řídit vztahy se stakeholdery, ať už z pohledu procesu nebo výsledků.

Ze všech zmíněných definic jasně vyplývá, že podnik není uzavřený systém, schopný fungovat sám o sobě. Na podnik má vliv spousta subjektů a skupin a je důležité, aby se společnost snažila efektivně řídit vztahy s jednotlivými subjekty.

Pro lehčí představu je použit Obrázek 2, na kterém jsou znázorněny jednotlivé vazby. Obrázek vychází z pojetí Freemana (2010, str. 6), který znázornil, že jednotlivé zúčastněné strany mohou být: **vlastníci, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci**. Všechny tyto strany tvoří prostředí podniku a ovlivňují ho, zároveň podnik ovlivňuje tyto strany.



Obrázek 2 - Manažerský pohled firmy

Zdroj: Vlastní tvorba podle Freemana (2010)

Putnová a Seknička (2007, str. 112) toto pojetí rozšiřují na šest skupin a to: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři. Tato dělení lze považovat za užší. Oproti tomu je možné definovat i širší pojetí, které rozděluje stakeholdery na **primární** a **sekundární**. Podle Kuldové (2010, str. 25–26) mezi primární stakeholdery patří vlastníci a investoři, zákazníci, obchodní partneři či zaměstnanci. Mezi sekundární stakeholdery bychom pak mohli zařadit vládní instituce, veřejnost, samosprávné celky, ale i konkurenti či média.

1.4 CSR reportování a standardy GRI

Podle Steinerové (2008) je možné report charakterizovat jako: „*výroční publikovanou zprávu, která poskytuje detailní přehled o firmě a jejím ekonomickém, sociálním a environmentálním dopadu na společnost*“. Dále uvádí, že report má pro podnik dvojitý význam a to:

1. **manažerský nástroj** – zajišťující systematický přístup k CSR, měření pokroku a určení nových strategií a cílů,
2. **komunikační nástroj** – určený ke komunikaci CSR aktivit firmy interním, ale i externím stakeholderům. (Steinerová, 2008)

Kašparová (2012) popisuje CSR jako: „*proces komunikování sociálních a environmentálních dopadů způsobených hospodářskou činností podniků určitým zájmovým skupinám a společnosti jako celku*“.

Podle Hrocha (2008) je reporting vizualizací informací. Tvrdí, že „se jedná o proces proměny dat ve znalosti, což může představovat jednoduchý úkol, ale také se může jednat o komplexní řešení“.

Pokud podnik provádí CSR, je důležité, aby o tom řádně informoval veřejnost, tím lze dosáhnout vlivu společensky odpovědného chování na svou image. (Kunz, 2012 str. 124)

Dalším důležitým důvodem, proč provádět CSR reportování je vnímání společnosti ohledně otázek životního prostředí. Aktivita, které podnik provádí a které mohou mít negativní dopad na životní prostředí, mohou ovlivnit nákupní chování spotřebitelů a tím ohrozit i svoji existenci. Podle Kašparové a Kunze (2013, str. 59) začaly provádět CSR reportování velké podniky, které měly negativní dopad na životní prostředí. Postupně se jednalo o environmentální reporting, později o zprávy o udržitelném rozvoji, a nakonec se tyto zprávy vyvinuly v informovanosti o společenské odpovědnosti podniku.

Podle Coteové (2021) je CSR report „*interní i externí dokument společnosti, kterým podnik komunikuje snahy o provádění CSR a jejich dopadu na životní prostředí a komunitu*“. Dále také tvrdí, že úsilí společnosti v oblasti CSR může spadat do čtyř kategorií a to: **environmentální, etické, filantropické a ekonomické**, čímž rozděluje základní oblasti CSR do čtyř kategorií, a ne do tří, jako většina ostatních autorů.

Kašparová (2012) tvrdí, že na CSR reportování mohou mít vliv faktory ze dvou skupin, a to z **vnitřního** (míra souběhu vlastnictví a řízení, původ vlastníka či velikost podniku) a **vnějšího** prostředí (míra ocenění jména podniku).

Šoljaková a Fibírová (2010) rozdělují reporty na dvě široké skupiny podle uživatelů, na **interní uživatele** a **externí uživatele**.

Externí uživatelé

Tvoří skupinu, která má přístup pouze k těm informacím, které chce podnik uveřejnit. Nejdůležitější skupiny mohou představovat například:

- **zaměstnanci podniku** – jejich hlavním zájmem je vývoj mzdy/platu, kvalita pracovních podmínek, karierní růst, přístup ke vzdělání nebo sociální zajištění;
- **státní orgány** – správa sociálního zabezpečení, úřad práce, finanční úřad, hygienická služba apod.;
- **subjekty související s činností podniku** – odběratelé, dodavatelé, ale i banky apod.;
- **orgány veřejné správy** – obce, kraje atd.;

- **široká veřejnost** – každý, kdo hledá informace, spotřebitelé, občanské aktivity v oblasti životního prostředí, ... (Šoljaková, a další, 2010)

Interní uživatelé jsou ti, kteří s danými aktivitami přímo souvisí a mají možnost přístupu k detailnějším a důvěrnějším informacím. Jedná se o jednotlivé manažery podniku a vlastníky podniku. Přičemž (Šoljaková, a další, 2010) rozlišují roli vlastníka na dva různé případy. V prvním případě plní vlastník roli investora, jehož primárním cílem je maximální zhodnocení vlastního vloženého kapitálu. Jeho vliv prosazuje prostřednictvím valných hromad. V druhém případě je vlastník v roli vrcholového manažera, který chce primárně řídit činnost podniku a maximalizovat jeho ekonomické cíle.

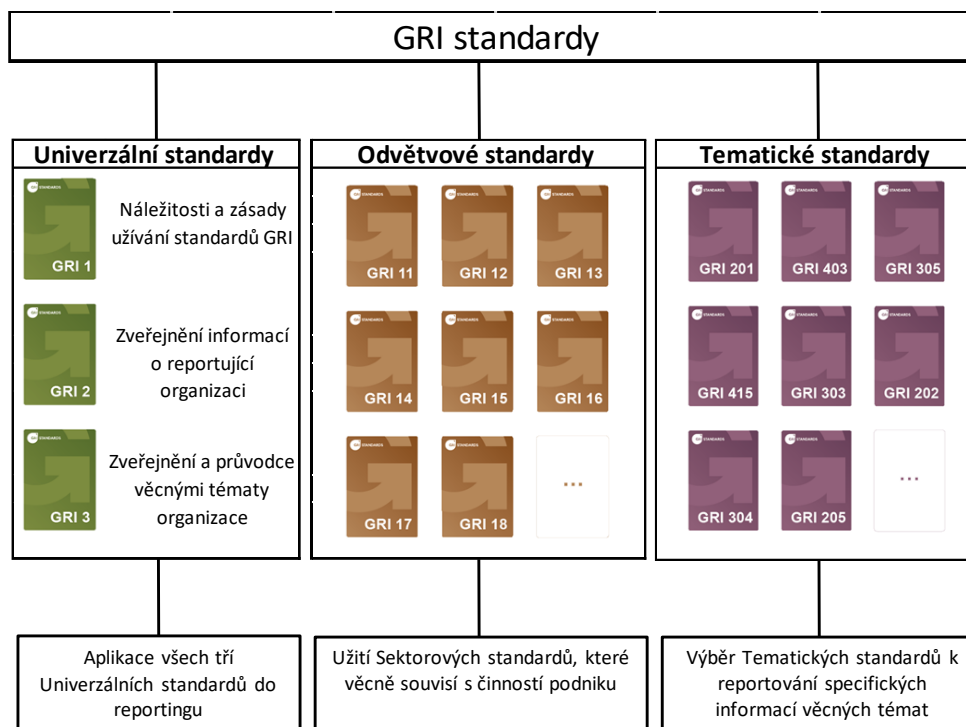
Standardy GRI

Podle Business Leaders Forum (2022) se jedná o flexibilní nástroj, který je možné využít v organizacích různého zaměření a velikostí. Samotné GRI (2022) se pomocí webových stránek prezentuje jako nezávislá mezinárodní organizace, která pomáhá podnikům převzít odpovědnost za dopady jejich podnikání. Pomocí rozumí jednotný přístup, jakým komunikovat v mezinárodním prostředí. Toho je docíleno dodržováním standardů, které právě GRI vydává.

Standardy jsou navrženy tak, aby byly snadno využitelné a poskytovaly ucelený obraz o věcných tématech podniku, jeho souvisejících dopadech podnikání a způsobu jeho správy. Toto probíhá ve třech rovinách. Ty jsou vysvětleny a následně promítnuty ve schématu na Obrázku č. 3.

- **Univerzální standardy** – se týkají každé organizace využívající GRI standardy a obsahují tři standardy (GRI 1, GRI 2, GRI 3). **GRI 1** nastiňuje účel standardů GRI, objasňuje kritické pojmy a vysvětluje, jakým stylem standardy používat. Dále uvádí jednotlivé požadavky, které musí organizace splňovat, aby mohla tyto standardy využít. **GRI 2** zahrnuje zejména informace o reportující organizaci (její strukturu, způsob reportování, řízení, strategii, ...). **GRI 3** vysvětluje kroky, podle kterých může organizace určovat nejvhodnější témata, o kterých bude reportovat, vzhledem k jejímu podnikání (jejich dopadech).
- **Odvětvové (sektorové) standardy** – umožňují konzistentnější podávání zpráv o dopadech specifických pro dané odvětví. Standardy budou do budoucna vyvinuty pro 40 sektorů, počínaje těmi s největším dopadem, jako například ropa, plyn, zemědělství či nakládání s vodou. Pokud je k dispozici příslušný standard, je organizace povinna o něm reportovat podle normy GRI.

- **Tematické standardy** – obsahují doporučení ohledně poskytování informací o určitém tématu. Příkladem mohou být standardy týkající se odpadů, bezpečnosti zdraví při práci, či standardy daňové. (GRI, 2022)



Obrázek 3 - Standardy GRI

Zdroj: Vlastní tvorba podle GRI (2021)

Proces reportování je rozdělen do několika kroků a to:

- **Identifikování a posuzování dopadů.** Jedná se o první část, která spočívá v rozpoznání významu jednotlivých dopadů. Nejdříve jsou identifikovány aktuální a potenciální dopady. U nich je posuzována významnost těchto dopadů.
- **Stanovení věcných témat.** Pokud podnik posoudil význam těchto dopadů, je nutné, aby rozhodl, o kterých z nich bude reportovat. K tomu je potřeba seřadit jednotlivé dopady podle priority, či je uspořádat do věcných skupin.
- **Zveřejnění informací.** Pokud podnik splnil předchozí krok, je potřeba získat relevantní data, aby bylo možné zveřejnit specifické informace o každém z těchto témat (oblastí).
- **Zveřejnění informací v souladu s normami GRI.** V rámci tohoto přístupu organizace reportuje o všech věcných tématech a s nimi souvisejících dopadech

a zároveň jak budou tyto dopady řešeny. Takovýto přístup k reportování poskytuje komplexní obraz o nejvýznamnějších dopadech organizace v oblastech ekonomie, životního prostředí a společnosti.

- **Vysvětlení reportu.** V poslední části je nutné uvést tzv. **GRI content index.** V podstatě se jedná o obsah, který dělá report přehledným a pomáhá jednoduše dohledat informace. GRI (2022)

Business Leaders Forum (2022) navíc uvádí několik důvodů, proč využívat standardů GRI. Mezi tyto důvody patří například: mezinárodní uznávanost, univerzálnost (každá firma si vybere z reportu pouze to, co odpovídá jejímu fungování) či to, že je externě auditovatelný.

1.5 Porovnání kritiky a přínosů konceptu CSR

V současné době dochází k neustálému vývoji konceptu společenské odpovědnosti. Podle Srpové a Kunze (2009) dokonce v posledních letech docházelo k bouřlivému rozvoji. Tento rozvoj je ovlivněn celou řadou skutečností, např.:

- Silný vliv globalizace – rostoucí počet nadnárodních společností, které ovlivňují nejen podnikatelské prostředí, ale také životní prostředí, kvalitu života, a to i na mezinárodní úrovni.
- Rostoucí tlak stakeholderů na dodržování zásad společensky odpovědného chování.
- Zákazníci jsou v dnešní době mnohem informovanější než dříve, nestačí jim „pouze“ poskytnutí výrobku.
- Větší tlak na utváření stabilního prostředí, ve kterém neexistuje korupce, podvody a kde se platí včas.

Podle Business Leaders Forum (2021) jednání podle konceptu CSR přináší řadu výhod a zisků, především nefinančního rázu. Dodržování konceptu přispívá k dlouhodobě udržitelnému fungování, a to v podobě:

- zvýšení obrátu,
- zvýšení kvality produktů či služeb,
- větší přitažlivost pro investory,
- odlišení od konkurence,
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy a další.

V důsledku toho je pak pro podnik snazší najít nové zaměstnance, ale také obchodní partnery. Zejména je pak možné získat nové informace a kontakty (s klíčovými partnery).

Podle Putnové a Sekničky (2007, str. 28) CSR přináší celkovou kultivaci podnikatelského prostředí. To se může projevit na ratingovém hodnocení státu a díky tomu získat výhody v podobě přilákání nových investorů či získání loajality těch stávajících.

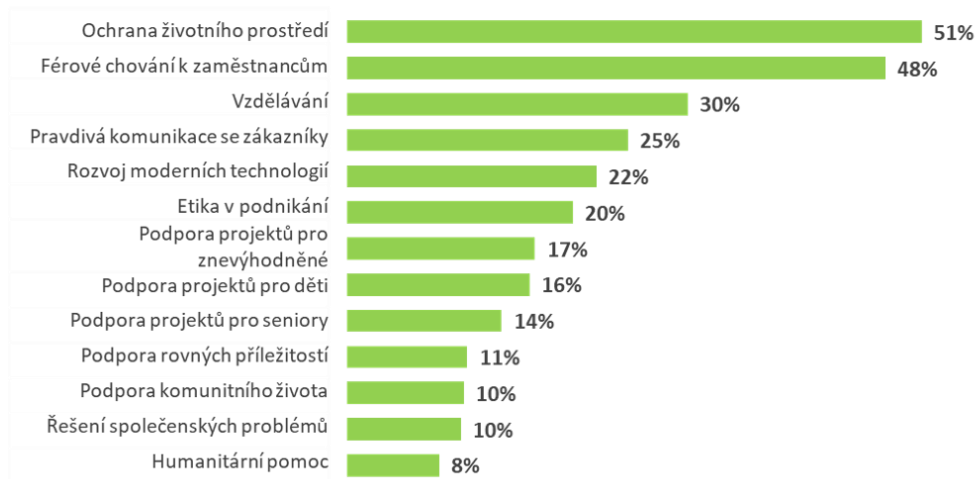
Dodržování principů CSR navíc může rozhodovat i o nákupním chování jednotlivých zákazníků. Z průzkumu společnosti IPSOS (2019) vyplývá, že až 69 % Čechů se zajímá o původ zboží (jaká firma produkt vyrobila). Pro 52 % lidí je také důležité, zda se podnik chová společensky odpovědně. Z průzkumu tedy vyplývá, že až 48 % respondentů by mohlo odmítnout nákup produktů či služeb od podniku, který se společensky odpovědně nechová.

Existují samozřejmě i kritické pohledy na využívání tohoto konceptu. Nejznámější kritikou je patrně ta, kterou představil Milton Friedman (1970), nositel Nobelovy ceny. Friedman již v 70. letech 20. století tvrdil, že společenská odpovědnost firem a jejich manažerů spočívá pouze v tom, aby byl maximalizován zisk pro vlastníky. Tedy, že celý tento koncept je pouze prostředkem, jak více profitovat.

V současné době je možné nalézt kritický názor například u Roberta Reicha. Ten ve svém díle *Supercapitalism* (2007) odmítá hovořit o zvyšování CSR, dále tvrdí, že by od něj měly firmy naprosto upustit, a dokonce jej označuje za nebezpečnou odbočku, která ničí demokracii.

Kritika tohoto konceptu je mnohem náročněji dohledatelná než přínosy. Čím dál tím více lidí začíná preferovat podniky, které se chovají společensky odpovědně. Z průzkumu IPSOS (2019) vyplývá, že respondenty zajímá vliv podniku na životní prostředí, jak je patrné na obrázku č.4. Vzhledem k často diskutovaným změnám klimatu a špatným zacházením s odpady je pravděpodobné, že otázka právě životního prostředí bude mít podstatný vliv na nákupní chování spotřebitelů.

Co by měly velké firmy v rámci CSR podporovat?



Obrázek 4 - Průzkum IPSOS o vnímání CSR

Zdroj: Ipsos, CSR & Reputation Research, duben 2019

Posun ve vnímání veřejnosti ohledně způsobu podnikání jednotlivých firem, oproti minulosti, úzce souvisí i se snadnou dostupností informací prostřednictvím internetu, sociálních sítí nebo médií.

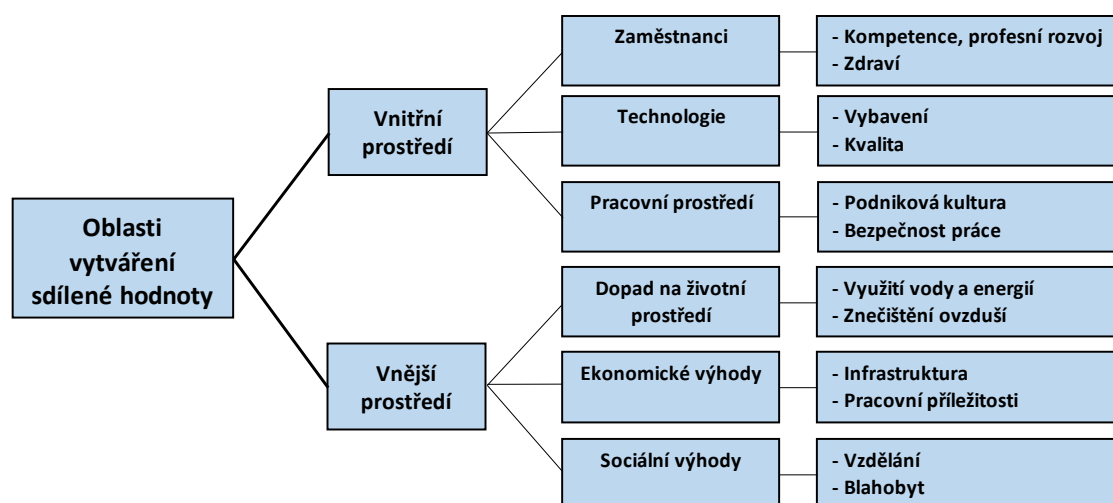
2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VYTVÁŘENÍ SDÍLENÉ HODNOTY

Koncept vytváření sdílené hodnoty prvně představili Porter a Kramer (2011, str. 65). Tento model se soustředí na spojení mezi společenským a ekonomickým vývojem, a že má tu moc, aby rozpoutal další vlnu globálního růstu.

Tvorba sdílené hodnoty je způsob, kterým lze znovu propojit podnik se společností prostřednictvím identifikace a rozšířením souvislostí mezi společenským a ekonomickým pokrokem. K tomu je potřeba, aby podnik uznal společenské potřeby nejen jako zátěž pro podnikání (zvyšování nákladů), ale jako způsob, kterým zlepšit výkonnost podnikání, zatímco bude vytvářena sdílená hodnota i pro společnost. Tento přístup znamená změnu ve vnímání podnikání, protože bere v úvahu společnost a životní prostředí nejen jako vnější prostředí, ve kterém podnik působí, ale jako nedílnou součást podnikání. (Lapina, a další, 2012, str. 2230)

Podle Beinese je sdílená hodnota ekonomickou hodnotou, vytvořenou z důvodu řešení potřeb a výzev společnosti. Tvrdí, že pokud podnik cíleně vynakládá zdroje na potřeby společnosti a komunity, přináší tím hodnotu zpět do podniku v podobě:

- vstupu na dříve nevyužitý trh,
- zajištění kontinuity dodávek,
- možné zajišťování materiálů od místních dodavatelů. (Beines, 2015, str. 14)



Obrázek 5 - Oblasti CSV

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Lapina, a další, 2012, str. 2230)

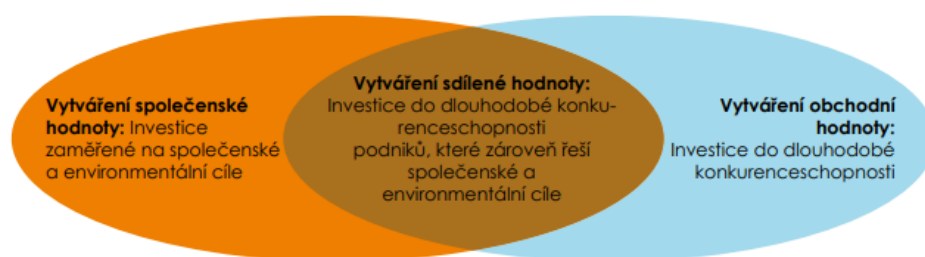
Jak je znázorněno na obrázku č. 5, oblasti vytváření sdílené hodnoty je možné rozdělit na **vnější** a **vnitřní** prostředí. Tomu odpovídají jednotlivé úrovně, které v sobě zahrnují příklady, kterých se CSV dotýká. Jednotlivé úrovně, jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí se objevují i jako tematické okruhy, o kterých je psáno v kapitole 1.4. V reportování podle standardů GRI se tedy objevují jednotlivé prvky CSV.

Salonen a Camilleri (2020) definují CSV jako koncept, který svádí podnikání a společnost dohromady tak, aby podnik profitoval a zároveň zvyšoval životní úroveň v místní komunitě.

Harvard Business School (2021) prezentuje vytváření sdílené hodnoty jako rámec pro vytvoření ekonomické hodnoty při současném řešení společenských potřeb a výzev. Pokud podniky jednají jako podnikatelské subjekty, nikoliv jako charitativní dárci, mají možnost zlepšit ziskovost a zároveň vylepšovat životní prostředí, veřejné zdraví a výživu, dostupné bydlení a finanční zabezpečení a další opatření týkající se společenského blahobytu. Pouze podnikání může vytvářet ekonomickou prosperitu tím, že uspokojuje potřeby, z čehož plyne zisk a díky tomu může vytvářet nekonečná soběstačná řešení.

Společnost Nestlé (2021) nahlíží na CSV jako na koncept, který znamená udržitelné plnění očekávání akcionářů, zatímco pomáhá řešit globální společenské výzvy. V tomto pojetí je patrná odchylka od ostatních definic. Nestlé nevymezuje CSV na lokální komunitu (společnost), ale na celosvětové společenské výzvy. Podobně obecná je definice Harvardu, která také nekonkretizuje určitou místní komunitu, nýbrž obecné společenské potřeby. Oproti tomu Bines spatřuje výhody právě v rozvíjení místní komunity.

Podle FSG (2012) tento koncept znamená: „*zahrnutí společenských témat do svých hlavních obchodních strategií vytvářet užitek pro společnost a současně posilovat svou dlouhodobou konkurenceschopnost*“. Toto pojetí je znázorněno i na obrázku č. 6. Z obrázku je patrné, že vytváření sdílené hodnoty leží přesně mezi (je průnikem) vytvářením společenské hodnoty a vytvářením obchodní hodnoty.



Obrázek 6 - Sdílená hodnota

Zdroj: (Bockstette, a další, 2012)

Dále Porter s Kramerem (2011) tvrdí, že by měl koncept CSV nahradit starší koncept CSR, a to z důvodu toho, že je to nedílnou součástí podnikové ziskovosti a konkurenční pozice. Tuto teorii potvrzuje i von Liel (2016) a tvrdí, že pokud se stane CSV opravdu ziskovou verzí konceptu CSR, může to usnadnit komunikaci v oblasti sociální angažovanosti mezi podnikovým managementem a akcionáři. Pokud CSV nahradí CSR, mohlo by se potom stát CSR nadbytečné a je možné očekávat významnou změnu v podnikání a strategii win-win pro obě strany, podniky i společnost.

Folk (2021) uvádí, že CSV je obchodní smýšlení nové generace, které posiluje konkurenční pozici podniku, zatímco zvýhodňuje prostředí společnosti, ve které operuje.

Menghwar a Daood (2021) definují CSV jako strategický proces, kterým korporace mohou vyřešit společenské problémy, které souvisí s jejich hodnotovými řetězci, zatímco budou zvyšovat své ekonomické příjmy. Nicméně oponují Porteru a Kramerovi v tom ohledu, že je CSV přelomový a originální model.

Gatley uvádí, že CSV může zvýhodnit podnik i jinými způsoby než „pouze“ zvýšením zisku.

- Podnikání samotné se stane marketingem – lidé pochopí, jak služby nebo produkty podniku prospívají komunitě. Pro společnost kolem působení firmy pak bude zřejmé, jak jim může podnik pomoci vyřešit společenské problémy.
- CSV jde nad rámec gest – tím Gatley reaguje na koncept CSR, který je často používán jako reklamní trik, který má vyvolat pozornost. Oproti tomu CSV jde více do hloubky, propojuje poskytování služeb a produktů s jasně definovanými přínosy.
- Nejedná se pouze o dárcovství – snahy CSR jsou vnímány pouze jako osvojování procesů a praktik, které mohou být v rozporu s hodnotami společnosti, které jsou následně skrývány. Snaha skrýt tyto praktiky nebo od nich alespoň odvést pozornost probíhá formou přerozdělování zisku, který je následně vynaložen charitativním organizacím. Oproti tomu v případě CSV dochází ke změnám uvnitř společnosti, ale i vůči komunitě. Tím, že komunita uvidí prováděné změny, může se stát jakýmsi zastáncem dané společnosti a šířit tak její dobré jméno. (Gatley, 2016)

2.1 Tři cesty vytváření sdílené hodnoty

Podnik může vytvářet ekonomickou hodnotu tak, že bude vytvářet společenskou hodnotu. Toho je možné dosáhnout třemi úrovněmi a to:

- **redefinicí hodnotových řetězců,**
- **změnami ve vnímání produktů a služeb,**
- **zlepšováním místních podmínek.** (Porter a Kramer, 2011)

Každá z těchto částí je pak součástí kruhu sdílené hodnoty. Zlepšení v jedné oblasti může mít za následek zvýšení příležitostí v ostatních oblastech. Lepším propojením úspěchů podniků se společenským zlepšením se otevírá mnoho nových způsobů, kterými je možné sloužit novým potřebám, vytvářet diferenciaci, získávat efektivitu a rozšiřovat trhy.

2.1.1 Redefinice hodnotových řetězců

Změny prováděné v hodnotových řetězcích se mohou projevat jako zdokonalování například: (Porter a Kramer, 2011)

- kvantitativní a kvalitativní aspekty,
- spolehlivostní aspekty,
- nákladové aspekty.

Jednotlivé aspekty se týkají vstupů podniku a distribuce. Zároveň však mohou firmy působit jako správce základních nerostných surovin (přírodních zdrojů) a jako hybná síla hospodářského, ale i společenského rozvoje. (Bockstette, a další, 2012)

Podle Harvardského výkladu (2021) je možné zlepšit obsluhu doposud neobsluhovaných, nebo nedostatečně obsluhovaných zákazníků.

Příkladem, jak redefinovat řetězec, by mohl být podnik Alcoa. Působí v Severní Americe a přišel s nápadem, jak efektivně využít hliníkový materiál s minimálním odpadem. Hliník byl vždy hojně využívaný materiál z důvodů jeho pevnosti, hmotnosti a takřka nekonečné možnosti recyklování. Podnik Alcoa s využitím technologie ELYSIS navíc objevily možnost, jak tavit hliník, přičemž dochází k eliminaci emisí všech skleníkových plynů a jako vedlejší produkt vzniká čistý kyslík. Dále společnost klade úsilí na zvýšení recyklace odpadního materiálu. Výrobní hutě Alcoa se nachází v Kanadě. Pokud by byla zavedena tato technologie na veškeré výrobní hutě v Kanadě, bylo by možné eliminovat asi **6,5 milionů** metrických tun ročních emisí, což odpovídá tomu, jako by bylo z provozu vyřazeno 1,8 milionů lehkých užitkových vozidel. Díky těmto opatřením se může celosvětově snížit emise skleníkových plynů, a to až v řádech miliard tun každoročně. (Alcoa, 2021)

Podobný cíl si klade i společnost Apple. Ta by chtěla být do roku 2030 emisně neutrální. Dosáhnout toho chce prostřednictvím využívání **recyklovaných materiálů** v co možná největší

míře, využíváním zejména **obnovitelné energie** při výrobě (solární, větrné a jiné) a investováním do **obnovy lesů a pralesů**. Recyklovaný materiál chce Apple využívat zejména recyklovatelný hliník, podobně jako v případě Alcoa. Veškerá zařízení, která mají hliníkové kryty již obsahují určité množství recyklovaného hliníku, do roku 2030 se ovšem společnost Apple zavázala, že každý produkt bude uhlíkově neutrální, což znamená ještě větší podíl recyklovaného materiálu. Aby toho byl podnik schopen, vytvořil vlastní 100 % recyklovanou hliníkovou slitinu. Od roku 2020 Apple zdvojnásobila počet dodavatelů, kteří se zavázali využívat 100 % čisté energie. Celkem 175 dodavatelů energie pro společnost Apple přejde na využívání obnovitelné energie. V důsledku to znamená snížení emisí CO₂ o více než **18 milionů** metrických tun ročně. (Apple, 2021)

2.1.2 Změny ve vnímání produktů a služeb

Společenských potřeb existuje obrovská spousta a mohou se týkat nejrůznějších oblastí, jako například: lepší finanční zabezpečení, zdraví, menší postihování životního prostředí lidskou činností, nebo i větších nároků na bydlení. Porter a Kramer (2011) tvrdí, že během posledních desítek let se podniky snažily uspokojit poptávku po produktech a službách v takové míře, že zapoměly na základní otázku. Otázku, zdali je vyráběný produkt dobrý pro zákazníka.

Bockstette (a další, 2012) tvrdí, že „*firmy mohou uspokojovat společenské potřeby a zároveň poskytovat lepší služby na již existujících trzích, nalézat trhy nové, nebo snižovat své náklady prostřednictvím inovací.*“ Tento přístup dává možnost získat nové obchodní příležitosti, v důsledku čehož je možné zvyšovat konkurenceschopnost.

Kašparová a Kunz (2013) popisují tento způsob jako: „*možnost uspokojování společenských potřeb i poskytování lepších služeb na stávajících trzích, hledání nových možností či snižování nákladů pomocí inovací.*“ Poslední dvě definice jsou téměř shodné.

Příkladem by mohl být Hewlett – Packard, na jedné straně jeden z předních výrobců notebooků. Na druhé straně ale také vyvíjí řadu technologických řešení pro nálehavé problémy ve zdravotnictví a vzdělávání (cloud computing¹). Díky využití vzdáleného úložiště každý podnik ušetří náklady na pořízení a údržbu rozsáhlé IT infrastruktury, stejně tak nevzniká potřeba zaměstnávat specialistu v tomto oboru. Poskytovatel „cloudu“ navíc přebírá velkou část

¹ Cloud computing – Jedná se o doručování výpočetních služeb (serverů, databází, úložišť, softwaru atp.) přes internet („cloud“) a zároveň nabízí cenové výhody, rychlejší inovace a flexibilitu prostředků. Ve finále se platí pouze za služby, které podnik opravdu využije – snížení provozních nákladů. (Microsoft, 2021)

odpovědnosti za správné fungování a zacházení s technikou. Nebo také vyvíjí bezpečnostní značení proti padělání léků. (Hewlett – Packard Enterprise, 2021)

2.1.3 Zlepšování místních podmínek

Žádný podnik není uzavřený systém, který by působil izolovaně od svého okolí. Podnik, který chce být konkurenceschopný a úspěšný, potřebuje telekomunikační a dopravní infrastrukturu, spolehlivé dodavatele (nejlépe lokální), přístup ke kvalifikované a kvalitní pracovní síle, ale i efektivní a předvídatelný právní systém. (Bockstette, a další, 2012)

Kašparová a Kunz (2013) se opět definicí příliš neliší, tvrdí: „že ke svému zdárnému fungování potřebují spolehlivé místní dodavatele i např. fungující dopravní či telekomunikační infrastrukturu, stejně jako potřebují nacházet ve svém regionu kvalifikované pracovníky.“

Porter a Kramer (2011) ještě tyto definice doplňují tím, že produktivita a inovace jsou silně ovlivněny tzv. „clusters,“. Toto slovo má v českém jazyce význam jako **shluk**. V souvislosti je možné tyto shluky chápat jako geografické seskupení propojených firem, organizací a institucí v určitém oboru. Tyto shluky vznikají, protože zvyšují firemní produktivitu, která je ovlivněna místními aktivy a přítomností podobných firem, institucí a infrastruktury, které ji obklopují. (Harvard Business School, 2021)

Společnost Cisco již v roce 1997 začala s investicemi do místní komunity. V té době investovala do výpočetní techniky na místní škole, ale nikdo nebyl schopen ji obsluhovat. Na základě toho se rozhodla vyvinout iniciativu vzdělávání lidí v tomto oboru. V důsledku toho společnost založila Cisco Networking Academy. Od té doby společnost zřídila přes 10 000 vzdělávacích programů pro síťové vývojáře a administrátory. Díky tomu rozšířila firma Cisco svou náborovou základnu a získala nové zákaznické skupiny. (CISCO, 2021)

Dalším příkladem je program Youth agripreneurship, který poskytuje společnost Nestlé (2021). Jedná se o program, který pomáhá mladým lidem vyučit se v oboru zemědělství, získat potřebné znalosti a dovednosti a díky tomu získat možnost uplatnit se na trhu práce. Nakonec vyučení mladí lidé mohou najít práci v tomto oboru. Pro společnost Nestlé to má přínos v podobě kvalifikované pracovní síly v dodavatelských řetězcích. Společnost také poskytuje komplexní podporu producentům na venkově v oblastech, kde odebírá mléko. Pomáhá zlepšit jejich ekonomickou stabilitu, tím zvýšit atraktivitu tohoto odvětví a přilákat mladší generace, aby bylo docíleno produkce jídla i v budoucnu. Tím si zajišťuje dodávky čerstvého mléka (až 5 milionů tun ročně) z více než 30 zemí světa (Indie, Pákistán, Kolumbie, Indonésie, ...). Dalším počinem společnosti Nestlé je zvýšení efektivity využívání vody. Do roku 2020

společnost dosáhla 32 % snížení přímého odběru vody na tunu produktu, přičemž do roku 2030 chce společnost tuto efektivitu zvýšit na 35 %.

Tabulka 1 - Ilustrace přínosů pro podnik a pro společnost dle jednotlivých úrovní CSV

Úrovně sdílené hodnoty	Přínosy pro podnik	Přínosy pro společnost
Redefinice hodnotových řetězců:	Zlepšení ziskovosti Zlepšení kvality Zlepšení produktivity Snížení provozních a logistických nákladů Zajištění zásobování	Úspora spotřebované energie Úspora spotřebované vody Zvýšení platu zaměstnanců Zlepšení pracovních dovedností Snížení spotřeby surového materiálu
Změny ve vnímání produktů a služeb:	Zvýšení příjmů (tržeb) Zvýšení podílu na trhu Zvýšení růstu trhu Zlepšení ziskovosti	Snížení uhlíkové stopy Vyšší kvalita vzdělávání Lepší péče o pacienty Zlepšení výživy
Zlepšování místních podmínek:	Snížení nákladů Zvýšení zisku Zajištění zásobování Zlepšení přístupu k pracovní síle Zlepšení distribuční infrastruktury	Vytvoření pracovních míst Zlepšení příjmů Zlepšení zdraví Vyšší kvalita vzdělávání

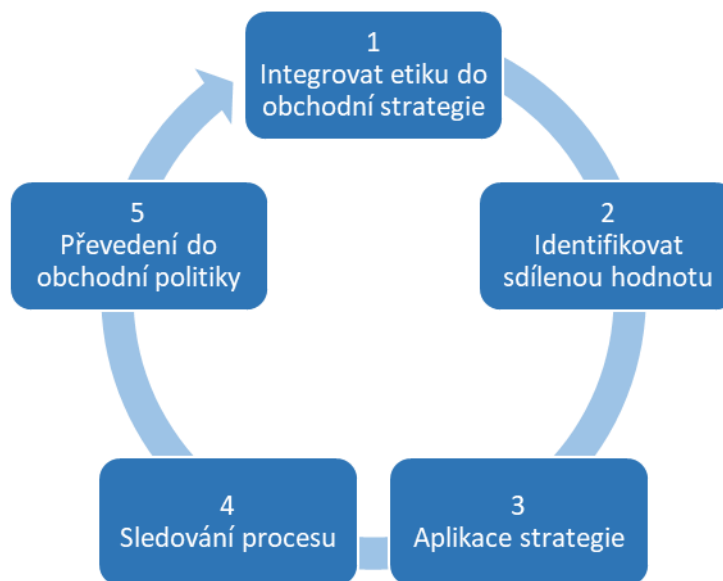
Zdroj: Vlastní tvorba podle (Porter a další, 2011)

V Tabulce 1 je znázorněno, jaký mají jednotlivé úrovně CSV přínos pro podnik a jaký pro společnost. Jak je z této tabulky patrné, v případě redefinice hodnotových řetězců je možné najít úspory v oblasti spotřeby energie, vody, ale i surového materiálu (tedy i nerostného bohatství). Oblast zlepšování místních podmínek může přinést vytvoření nových pracovních míst, lepší kvalitu vzdělávání – tím si může podnik přivést kvalifikovanou pracovní sílu, tedy těžit z příležitosti konat správné věci. Tento případ je možné pozorovat i v případě Nestlé (zmíněno na předchozí straně). Z pohledu přínosů pro podnik je zřetelná opakující se položka, a to zlepšení ziskovosti/ zvýšení zisku. Dále to je snížení nákladů, zvýšení tržeb, ale i zvýšení růstu trhu.

2.2 Deset základních kamenů vytváření sdílené hodnoty

Jakým způsobem je možné vytvářet a zavádět sdílenou hodnotu do podniku je komplikované a neexistuje jediný univerzální postup. Podle (Salonen, a další, 2020) probíhá zavádění sdílené hodnoty na pěti principech (znázorněno na obrázku č. 7). Prvním principem je integrace etiky do obchodní strategie. Poté je nutné identifikovat sdílenou hodnotu tím, že je třeba nalézt shodu mezi společenskými potřebami a problémy zároveň s účelem podnikání dané firmy. Po nalezení

této shody je možné začít s aplikací strategie. Pokrok v rámci tohoto procesu je sledován a poznatky mohou být převedeny do obchodní politiky.



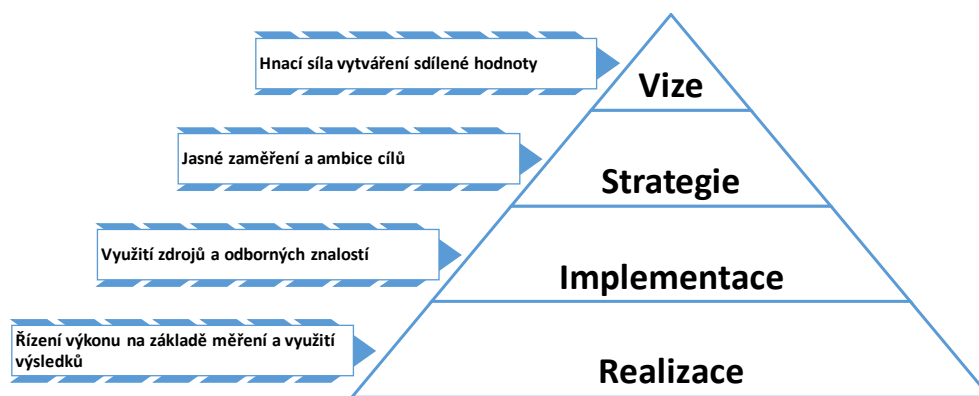
Obrázek 7 - Implementace CSV

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Salonen, a další, 2020)

Detailnější postup (návod) se nachází v dokumentu „Vytváření sdílené hodnoty“, který vznikl jako průvodce od neziskové společnosti FSG, autorů Bockstette a Stamp. Tento dokument byl vytvořen v návaznosti na Portera a Kramera (2011), kteří prvně tento koncept představili.

Myšlenka vytváření společné hodnoty a její převedení do praxe je komplikovaná a vyžaduje komplexní úsilí napříč celým podnikem. Správný postup a přístup, jakým vytvářet sdílenou hodnotu, není možné stanovit pro všechny firmy stejně. Každý podnik má jiné podmínky, co se týče strategie a konkurenceschopnosti. (Bockstette, a další, 2012)

Kašparová a Kunz (2013) se shodují s výše popsaným odstavcem. Také tvrdí, že každá firma je do určité míry unikát, přesto však z obou publikací plyne, že existuje určitá cesta (v podobě deseti základních kamenů), kterou je možné sdílenou hodnotu vytvořit.



Obrázek 8 - Deset základních kamenů CSV ve čtyřech úrovních

Zdroj: Vlastní tvorba podle FSG (2012)

Deset základních kamenů je možné rozdělit do čtyř úrovní. Pro tento účel a názornost byla vytvořena pyramida na Obrázku č. 8, která postupuje od vrcholu (vize) k základně (realizace). Postup, jakým vytvářet sdílenou hodnotu začíná jasnou formulací **vize** podniku, která se promítne jako hnací síla celého procesu. V dalším kroku je potřeba stanovit komplexní **strategii**, která bude jasně definovat zaměření a ambiciózní cíle. Po určení strategie nastává krok **implementace**, ve které dochází k využití zdrojů a odborných znalostí všech oddělení podniku, ale také externích partnerů a stakeholderů. Posledním krokem je **realizace** – řízení výkonu prováděné na základě měření a získaných výsledků, které rozvíjí úspěšné aktivity a zároveň informuje o dosaženém pokroku. (Bockstette, a další, 2012)

2.2.1 Vize

Podle Dyma (a dalších, 2011) vize vyjadřuje idealistickou a realistickou představu budoucnosti toho, kde se chceme v horizontu pěti let nacházet a čemu věříme, že v tomto horizontu můžeme opravdu dosáhnout.

Ministerstvo financí ČR (2013) definuje vizi jako: „*popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout*“.

Vize jako vytváření sdílené hodnoty začíná rozhodnutím vedení firmy. Podle FSG (2012) „*je bez závazku vrcholového vedení nepravděpodobné, že by firmy mohly mobilizovat zdroje a měnit zaměření a dlouhodobý způsob uvažování, jež jsou klíčové pro smysluplný dopad a výsledek.*“ Dále také autoři Bockstette a Stamp (2012, str. 12) tvrdí, že zainteresovaní vrcholoví manažeři podněcují kreativitu a energii a udávají tón v celém podniku. Prvním stavebním kamenem je tedy **zapojení vrcholového managementu**.

2.2.2 Strategie

Aby mohla být vytvořena sdílená hodnota, musí být vize převedena do strategie, zaměřené na omezený počet relevantních příležitostí. Zároveň musí být formulovány ambiciózní cíle s měřitelným dopadem. Strategie má za cíl udat správnou podobu a směr tak, aby vytváření sdílené hodnoty vedlo ke smysluplným změnám.

Druhým stavebním kamenem je stanovení **klíčových témat** pro sdílenou hodnotu. Tím, že každý podnik je unikátní, má různé možnosti a pohybuje se ve specifickém konkurenčním prostředí, musí tomu být správně přizpůsobena strategie. (Bockstette, a další, 2012, str 13)

Třetím kamenem je **stanovení si konkrétních, ambiciózních cílů**. Stanovení si cílů je základním manažerským nástrojem pro vytváření sdílené hodnoty, který určuje zaměření aktivit, rozděluje externí a interní odpovědnosti a udržuje vše v chodu. „*Stejně jako jednotlivá oddělení firmy nezvyšují svůj výkon, pokud k tomu nejsou tlačena, budou opatrné drobné změny jen těžko impulsem pro významné kroky v oblasti inovací, které mají mít hmatatelný dopad.*“ (Bockstette, a další, 2012, str. 13)

Správná strategie tedy musí být vhodně zvolena na relevantní počet příležitostí. Musí cílit na klíčová témata, která podnik interně určí a musí mít konkrétní ambiciózní cíl, který způsobí hmatatelný dopad.

2.2.3 Implementace

V případě toho, že je zvolena patřičná strategie, je možné přistoupit k dalšímu kroku a to implementaci. Ta v sobě zahrnuje další tři stavební kameny a to:

- **využití firemních zdrojů k řešení problému,**
- **vynaložení úsilí napříč celým podnikem,**
- **kooperaci s partnery.**

Dochází tak k mobilizaci interních (celého podniku), ale i externích zdrojů (partneři, stakeholders). (Bockstette, a další, 2012)

Využití firemních zdrojů (interních) může mít podobu dovedností a znalostí zaměstnanců podniku, služeb a produktů, politického a obchodního vlivu, ale samozřejmě i finanční prostředky. Podle Bockstette a Stampa (2012, str. 14) „*nejefektivnější z firem využívají promyšlené kombinace těchto prostředků v oblastech, kde mají nad ostatními aktéry náskok*“.

Při vytváření sdílené hodnoty není možné postupovat pouze v rámci jednoho úseku, divize či oddělení podniku. Je nutné, aby vytváření sdílené hodnoty vycházelo z **úsilí napříč celým podnikem**. Dohled nad postupem často vykonává správní rada. Bockstette a Stamp (2012) tvrdí, že „*spíše než působit pouze jako administrátoři grantů či sepisovatelé zpráv, by pracovníci v oblasti CSR a filantropie měli hrát významnou propojovací roli*“. To znamená, že postup by měl být komplexní a koordinovaný.

Dalším stavebním kamenem je **spolupráce s partnery**. Ke spolupráci může docházet se stakeholdery, nevládními organizacemi, ale také konzultací s ostatními členy odvětví. Tím je možné řešit společné problémy či témata. (Bockstette, a další, 2012)

Příkladem je spojení mezi IBM, Mars a Ministerstvem zemědělství USA z roku 2008. Společnost Mars v té době doufala, že za použití dokonalejších technologií bude schopna pěstovat nemoci odolné rostliny, které budou vysoce ziskové, čímž by oživila produkci kakaá. Mars tehdy chtěla vylepšit genom kakaovníku za pomoci technologií IBM a za podpory Ministerstva zemědělství USA. (Reuters, 2010)

2.2.4 Realizace

V této fázi dochází k řízení výkonu, který je výsledkem efektivní implementace a komplexní strategie. Řízení výkonu vychází z měření a využití výsledků, dále rozvíjí aktivity, které byly úspěšné, a naopak eliminuje ty neúspěšné a informuje o dosaženém pokroku. Informovanost může pak probíhat formou CSR reportování. Informace se tak dostanou k partnerům, konkurentům, ale i na trh obecně. (Bockstette, a další, 2012 str. 16 - 18)

Realizace v sobě zahrnuje poslední čtyři základní kameny, kterými jsou:

- **měření pokroku podle klíčových indikátorů,**
- **poučení se z měření a zvýšení úsilí,**
- **zaměření se na významné problémy,**
- **interní i externí komunikace pokroku (CSR report).**

Měřit je možné spoustu ukazatelů. V tomto pojetí je ale třeba zaměřit se na **klíčové indikátory**, které byly navrženy na změnu – původní stav oproti novému, ale také odvozené změny v cílových oblastech. (Bockstette, a další, 2012 str. 17)

Poučení se z měření a zvýšení úsilí souvisí s neustálým vyhledáváním nových příležitostí, jak se zlepšovat, jak maximálně zhodnotit vynaložené investice a naopak, vyvarovat se neúspěšným aspektům, které nedopadly podle představ podniku.

Zaměření se na významné problémy je chápáno z pohledu společnosti. Příležitost pro vytvoření sdílené hodnoty je možné nalézt ve složitých společenských problémech. Složitý problém vyžaduje velké úsilí a podstoupení velkých kroků, jak něco změnit. Právě v takovém rozsahu by podle (Bockstette, a další, 2012) měl podnik přemýšlet, jinak bude dopad na společnost, ale i na konkurenceschopnost podniku malý.


Komunikace a prezentování pokroku (interně i externě) a výsledků je důležité pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Často tato komunikace probíhá uveřejněním formou **CSR reportu**. Podle Bockstette a Stampa (2012) jdou efektivní společnosti „*v mnohém za rámeček tradičního reportování o CSR. Využívají k tomu celou škálu metod komunikace tak, aby cíleně dosáhly na všechny specifické skupiny. Tyto organizace mají jasnou představu o tom, kdo přijímá jimi poskytované informace, co tito lidé potřebují vědět a jak jejich potřeby efektivně uspokojit.*“

2.3 Porovnání konceptů CSR a CSV

Porter a Kramer (2011) tvrdí, že CSV je novější model, který by měl CSR nahradit v činnostech, kdy podnik investuje do svého okolí (komunity). Koncept CSR se zaměřuje zejména na dobrou pověst podniku a má pouze úzké spojení s podnikatelskou činností – takový přístup je dlouhodobě těžce udržitelný. Oproti tomu koncept CSV integruje tyto činnosti do podnikové ziskovosti a konkurenceschopnosti. Podnik tak využívá jedinečné zdroje a znalosti k tomu, aby vytvářel ekonomickou hodnotu tím, že vytváří hodnotu společenskou.

Porovnání podle Portera a Kramera (2011) je zachyceno i na Obrázku č. 9. Z tohoto obrázku vyplývá, že CSR jako koncept reaguje zejména na výtky a požadavky veřejnosti. Na aktivity typu investic, dárcovství formou filantropie má podnik vymezen pouze určitou část rozpočtu. Zároveň však žádné z aktivit nezvyšují zisk ani konkurenceschopnost podniku, „pouze“ zvyšují reputaci podniku. Dalším rozdílem je i to, že impulsem pro podnik, aby vyvíjel aktivity, je reakce na externí podněty.

Oproti tomu přístup CSV cíleně vytváří sdílenou hodnotu a tím, že zvýší společně ekonomickou i společenskou hodnotu. Tvorba sdílené hodnoty má pak přínos jak pro podnik, tak i pro okolní společnost. Podnik vytvářením sdílené hodnoty generuje zisk a zvyšuje svou konkurenceschopnost. Veškeré aktivity jsou realizovány cíleně jako výsledek komplexní strategie (viz. Kapitola 2.2.2). Tím, že se jedná o strategický přístup, může na tyto aktivity podnik vynaložit více prostředků z firemního rozpočtu.

CSR		CSV
Základními hodnotami je konat správné věci.		Základní hodnotou je vytváření ekonomické a společenské hodnoty vzhledem k nákladům.
Podniková filantropie, udržitelnost, občanství.		Tvorba sdílené hodnoty přináší prospěch podniku i komunitě zároveň.
Vzniká v reakci na externí tlak, či na základě osobních preferencí.		Nedílnou součástí je zvyšování zisku a konkurenceschopnosti.
CSR nemá vliv na zvyšování zisku, či výkonnosti firmy.		Vytváření sdílené hodnoty je zakotveno ve firemním rozpočtu.
Veškeré aktivity a jejich dopady jsou omezeny podnikovým rozpočtem a polem působnosti firmy.		Veškeré aktivity vychází z rozhodnutí podniku a jsou spojeny s firemní strategií a účelem podnikání.

Obrázek 9 - Porovnání CSR a CSV

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Porter a Kramer, 2011)

Podle Simse (2017, str. 62) se tyto koncepty liší i v tom, že CSV umožňuje podniku vstoupit na nové trhy díky cílené strategii, vytvářet shluky (viz. kapitola 2.1.3) a díky nim posilovat a přinášet výhody komunitě. Dále tvrdí, že je možné vytvářet nové produkty a služby, které splňují spotřebitelské a ekologické požadavky, což se podniku vrací ve formě zisku. Sims tímto pojetím doplňuje pojetí Portera a Kramera.

Z finančního pohledu je v rámci CSR přímo vymezený rozpočet („budget“), který může podnik na investice uvolnit, zatímco v případě CSV se s konkrétním rozpočtem nepočítá, protože má za cíl prostupovat celým podnikem, stát se součástí každé funkce a aktivity. (Lapina, a další, 2012, str, 2231)

Wójcik uvádí, že v rámci konceptu CSR podnik dobrovolně obětuje své zisky ve prospěch společenských potřeb – sdílí tím ekonomickou hodnotu, kterou podnik vytvořil. V případě konceptu CSV se podnik však soustředí na ty společenské potřeby, které věcně souvisí s jádrem podnikání – podnik tak vytváří ekonomickou hodnotu skrze vytváření společenských hodnot. Akce podniku jsou řízeny externě, při využívání konceptu CSR, tedy dochází „pouze“ k reakci na vnější podněty. V rámci CSV jsou tyto akce řízeny interně (např. manažeři jsou finančně motivováni k tomu, aby neustále vyhledávali nevyužitý prostor společenských potřeb, na které by se podnik mohl soustředit). (Wójcik, 2016, str. 40-41)

Podle dokumentu *Transforming business and society in the 21st century* (2017) je koncept CSR málo spojen s jádrem podnikání firmy, oproti tomu CSV je přímo spojené s podnikáním, které vykonává. Hlavní výhodou je podle tohoto dokumentu to, že v rámci konceptu CSV je možné profitovat na činnostech, které bude podnik vykonávat každý den. Velký nedostatek konceptu CSR je v tom, že se podniku za vykonání správných věcí nic nevrací, žádné zpětné zhodnocení.

Kuldová (2010) však vnímá koncept CSV jako nové evoluční stádium konceptu CSR. Tedy že se jedná pouze o vývoj daného konceptu, a nikoliv jako revoluční nástroj.

2.4 Vzorové principy CSV

Tato podkapitola má za cíl jasně vymezit, jakým způsobem má vypadat přístup k vytváření sdílené hodnoty, který je aplikovaný na základě deseti základních kamenů, popsanych v rámci kapitoly 2.2 a doplněný o teoretické podklady z celé 2. kapitoly. Tato podkapitola je přehledným shrnutím všech poznatků o vytváření sdílené hodnoty a vychází ze shromážděných poznatků předešlé kapitoly.

Prvním krokem je formulace **vize**, která je definována vedením firmy. Jedině vrcholový management firmy má možnost mobilizovat zdroje, měnit zaměření a dlouhodobý způsob uvažování, tudíž **zapojení vrcholového managementu** je nezbytné. Vize by se pak měla zaměřit na dlouhodobou udržitelnost, na zlepšování podmínek nejen své firmy, ale na zlepšování podmínek environmentálních, sociálních, ale například i etických. (Bockstette, a další, 2012)

Druhým krokem je **strategie**. Aby podnik mohl vytvářet sdílenou hodnotu, musí být tato hodnota jako součást strategie, která se omezuje na určitý počet relevantních příležitostí – k tomu slouží stanovení si **klíčových témat**. Každý podnik se nachází ve specifickém prostředí (ať už z hlediska konkurence, tak společnosti, ve které působí), tudíž tato témata se liší. Jiné podmínky budou panovat pro podnik, který se nachází v prostředí střední Evropy než například pro podnik z východní Asie. Společné téma pro výrobní podniky může být například životní prostředí – snižování emisí CO₂, snižování produkce odpadů, využití recyklovatelných materiálů atp. Zvolení vhodných témat je tedy silně individuální a má vliv na úspěšnost celého procesu vytváření sdílené hodnoty. Pokud se podaří podniku zvolit správná klíčová témata, je nutné stanovit i **konkrétní, ambiciózní cíle**. (Bockstette, a další, 2012)

Konkrétní cíle jsou důsledkem plánování, jakožto manažerským nástrojem, které určují zaměření aktivit. Nastavení cílů musí odpovídat rozsáhlým změnám, protože jen takové mají

možnost vyvolat impuls pro významné kroky. Příklad je uveden v kapitole 2.1.1 u společnosti Apple, ta se zavázala, že bude do roku 2030 emisně neutrální. Dosáhnout toho chce tak, že uzpůsobí výrobu na maximální využití recyklovaného materiálu, bude využívat zejména obnovitelných zdrojů – zvýšila požadavky na dodavatele a že bude investovat do obnovy lesů a pralesů. (Apple, 2021)

Třetím krokem je **implementace**. V rámci tohoto kroku dochází k mobilizaci jak interních, tak ale i externích zdrojů. Tento krok zahrnuje tři stavební kameny.

- **Využití firemních zdrojů k řešení problému** – firemní neboli interní zdroje mohou představovat dovednosti a znalosti zaměstnanců, znalosti nabízených produktů a služeb, ale také finanční prostředky. Je nutné, aby docházelo ke kombinaci těchto prostředků. Příklad je uveden v kapitole 2.1.3, kdy podnik Nestlé využívá svých finančních zdrojů na podporu a rozvoj dodavatelských řetězců. Zároveň investují finanční, ale i lidské zdroje v podobě svých zaměstnanců na rozvoj vzdělávání mladistvých v rozvojových zemích. Výsledkem je soběstačný dodavatel, který dodává Nestlé kvalitní materiál (mléko a potravinářské plodiny) a kvalifikovaná pracovní síla, která nalezne uplatnění buď v rámci onoho dodavatele, či samotného podniku Nestlé. (Nestlé, 2021)
- **Vynaložení úsilí napříč celým podnikem** – oproti stanovení vize je u kroku strategie již nutné, aby proces vytváření sdílené hodnoty prostupoval všemi pracovními pozicemi, nikoliv pouze jedním oddělením. Postup by dále měl být komplexní a koordinovaný. (Bockstette, a další, 2012)
- **Spolupráce s partnery** – spolupracovat může podnik se všemi zúčastněnými stranami, vládními organizacemi, ale i nevládními, s dalšími členy v odvětví. Příkladem je snaha, kterou v roce 2008 projevily společnosti Mars, IBM, podporované Ministerstvem zemědělství USA. Snaha se týkala zdokonalení genu kakaovníku, který by byl odolný vůči nemocem a zároveň by se zvýšila jeho produkce. (Kelly, 2010)

Čtvrtým krokem je **realizace**. Tento krok nastává v případě, že je splněn předpoklad efektivní implementace a komplexní strategie. Tento krok v sobě zahrnuje čtyři fáze, kterými jsou:

- **měření pokroku podle klíčových indikátorů,**
- **poučení se z měření a zvýšení úsilí,**
- **zaměření se na významné problémy,**
- **interní a externí komunikace pokroku (CSR report).**

Ukazatelů je možné měřit celá řada, nicméně je důležité se zaměřit na **klíčové indikátory**, které chtěl původně podnik změnit. Možné je měřit v tomto případě i počet vystudovaných studentů, stejně jako v případě podniku Cisco a jeho Networking Academies. Podnik sleduje, kolik je úspěšných absolventů, ale zároveň také, jaký počet těchto absolventů najde a získá novou práci. (Cisco, 2021)

Poučení se z měření – vždy existuje určitý prostor pro zlepšení, a to i v případě, že se naměřené ukazatele setkávají s požadovanými cíli. Je možné umožnit zaměstnancům podávat zlepšovací návrhy interně. V rámci zaměstnaneckého portálu pak může každý zaměstnanec přispět svým nápadem na zlepšení procesů, postupů a přístupů. Za to může být zpětně odměněn, pokud se jednalo o kvalitní návrh. (Bockstette, a další, 2012)

Snaha **zaměřit se na významné problémy** je spojena i s částí strategie (stanovení si ambiciózních cílů). Příležitost vytváření sdílené hodnoty je možné nalézt ve významných společenských problémech. Takovým příkladem může být již zmíněné počínání Applu s cílem být emisně neutrální, nebo příklad společnosti Nestlé, která se věnuje efektivnímu využívání vodních zdrojů. Vzhledem k oteplování klimatu, rostoucí populaci a vyšší potřebě vody roste její spotřeba a vzácnost. Nestlé se snaží vyvinout technologii, která umožní společnosti stejnou produkci produktů, při podstatně nižší potřebě vody. (Nestlé, 2021)

Každý pokrok a dosažení stanovených cílů by pak mělo být externě i interně komunikováno. Často se pro takovou formu komunikace volí **CSR reportování**. Jehož zásady a postupy jsou popsány v kapitole č. 1.4. V dnešní době by podnik měl volit i standardizované reportování GRI. Dodržování těchto standardů dělá pak samotný report přehlednější. Samotné standardy GRI jsou nastaveny tak, že je v nich možné najít prvky dodržování přístupu CSV (stanovení věcných témat, identifikace dopadů, ...) (GRI, 2022; Bockstette, a kol., 2012)

3 ANALÝZA CSR VE VYBRANÝCH SPOLEČNOSTECH

Pro analýzu přístupů společenské odpovědnosti firem a zejména principů vytváření sdílené hodnoty je vybráno deset nadnárodních podniků, které jsou shrnuty v tabulce č. 2. V rámci základního přehledu je uveden název podniku, jeho sídlo, celkové příjmy v miliardách amerických dolarů za rok 2021, počet zaměstnanců a pořadí, na kterém se daný podnik umístil v rámci celosvětového hodnocení reputace.

Podnik	Sídlo	Celkové příjmy 2021 *	Počet zaměstnanců *	Pořadí v hodnocení odpovědnosti **
Apple Inc.	Cupertino, USA	365,2 mld. US\$	154 000	46.
Canon Inc.	Tokio, Japonsko	31,97 mld. US\$	184 034	6.
Dell Inc.	Round Rock, USA	94,2 mld. US\$	130 000	72.
Intel Corp.	Santa Clara, USA	79,02 mld. US\$	121 100	16.
LG Group	Soul, Jižní Korea	63,16 mld. US\$	75 000	67.
Nintendó	Kjóto, Japonsko	16 mld. US\$	6 574	21.
Panasonic Corp.	Kadoma, Japonsko	73 mld. US\$	244 000	58.
Samsung	Soul, Jižní Korea	232 mld. US\$	267 937	17.
Siemens	Berlín, Německo	69,89 mld. US\$	303 000	70.
Sony Corp.	Minato, Japonsko	84,59 mld. US\$	111 700	9.

Tabulka 2 - Seznam vybraných podniků k analýze CSR

Zdroj: Vlastní tvorba podle ²

V rámci analýzy CSR je posuzováno, zdali jednotlivé podniky ve výběrovém vzorku (uvedené v Tabulce č.2) vytváří sdílenou hodnotu. K posouzení, zdali vybraný vzorek společností vytváří sdílenou hodnotu pomocí metodologie popsané v kapitole 3.2, bylo nutné čerpat ze CSR reportů společností ve dvou po sobě jdoucích letech (pro roky 2020 a 2021). Dále byl určen požadavek na společnosti, aby byly výrobním podnikem v oblasti elektroniky, či elektronických komponent. Vzorek byl na základě těchto podmínek vybrán v žebříčku RepTrak® 100, který určuje TOP 100 firem na základě jejich reputace a které o CSR reportují. Z důvodu nesplňujících podmínek, nemohly být zahrnuty společnosti jako **Bosch**, **Phillips**, **HP**, **Hewlett – Packard Enterprise**, **Whirlpool** nebo **Electrolux**. U vyřazených společností nebylo možné dohledat jeden z požadovaných reportů (společnost uvedla pouze aktuální CSR report pro rok 2021, nebo naopak pro rok 2021 prozatím report nebyl uveřejněn). Přičemž vyjmenované společnosti se v rámci srovnání mohly umístit i na lepší příčce nežli společnosti uvedené ve výběrovém vzorku. Nakonec byl vzorek stanoven na 10 podniků, které jsou uvedeny v Tabulce č. 2.

² * - Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>

** - 2021 Global RepTrak® 100 . *Corporate Reputation Management* | RepTrak [online]. Dostupné z: <https://www.reptrak.com/rankings/>

3.1 Představení podniků

Apple Inc. je americká společnost, která vyrábí osobní počítače, chytré telefony, tabletové počítače, počítačový software a jiné. Považuje se za první společnost, která začala vyrábět osobní počítače. Byla založena roku 1976 v USA a v současné době se jedná o společnost s jednou z nejvyšších tržních hodnot na světě. (Levy, 2022)

Canon Inc. je společnost, která byla založena již roku 1933. Její sídlo se nachází v japonském Tokiu. Tento podnik je jedním z předních světových výrobců optických přístrojů a kancelářského vybavení, jako jsou např.: fotoaparáty, kopírky či tiskárny. (Canon Global, 2022)

Dell Inc. je americká společnost, která působí v oblasti informačních technologií. Byla založena roku 1984 v americkém Texasu. Podnik se zaměřuje především na výrobu stolních počítačů, notebooků, ale i pracovních stanic, serverů a úložišť, monitorů a elektronických doplňků. (Dell Technologie, 2022)

Intel je americká společnost, která byla založena roku 1968. Je největším světovým výrobcem polovodičových obvodů, zejména se zaměřuje na počítačový hardware. Vytváří ale také mikroprocesory, flash paměti nebo síťové karty. (Hall, 2022)

Společnost **LG Group** je jihokorejská firma, která vyrábí elektroniku (domácí spotřebiče), telekomunikační produkty (mobilní telefony a chytré telefony). Byla založena roku 1947. (LG, 2022)

Nintendó je japonský podnik, který v současné době vyrábí herní konzole a videohry. Byla založena již v roce 1889, přičemž původně se věnovala výrobě karetních her. Dnes je známá především pro produkty jako je Game Boy, nebo Nintendó Wii. (Nintendó, 2022)

Panasonic je japonská společnost, která produkuje spotřební elektroniku. Známa je tato značka především produkcí televizorů, či fotoaparátů. Byla založena roku 1918. (Panasonic, 2022)

Samsung je jihokorejská společnost, která byla založena roku 1938. Skládá se z velkého počtu mezinárodních společností, mezi které patří například Samsung Electronics, která je využita v rámci této práce. Produkuje spotřební elektroniku, videohry, hardware, software ale i komunikační zařízení. (Bondarenko, 2022)

Siemens patří mezi největší výrobce elektroniky na světě. Tato společnost byla založena roku 1847. Zaměřuje se na automatizaci a digitalizaci výrobních závodů ve zpracovatelském průmyslu. (2022)

Sony je japonská firma, která se soustředí na výrobu spotřební elektroniky. Je známa pro výrobu fotoaparátů, televizorů, ale také herních konzolí. PlayStation je pravděpodobně nejznámější herní konzolí, která je celosvětově využívána. Tato společnost byla založena roku 1946. (Hall, 2022)

3.2 Metodologie srovnání podniků

V této práci jsou jednotlivé podniky porovnávány prostřednictvím informací uveřejněných v CSR reportech. Jedná se o kvantitativní, ale i kvalitativní porovnání, které lze porovnávat pomocí technik analýzy obsahu. Tyto techniky porovnávají a hodnotí množství zveřejněných informací ve zprávách CSR. Jako měrné jednotky jsou pak brány v potaz klíčová slova, věty, odstavce či celé stránky. (Tsalis, a další, 2020) Analýza obsahu má však své slabiny. Podle Guthrie a Abeyssekera (2006) je hlavní slabinou této analýzy to, že se výhradně zaměřují na množství (kvantitu) zveřejněných informací, ale neberou v potaz význam (kvalitu) vykázaných informací.

Dalšími metodami, kterými lze porovnávat jsou systémy srovnání a scoringu (bodového ohodnocení). Systémy scoringu poskytují jasně stanovenou hodnotící stupnici pro hodnocení údajů a informací, obsažených v CSR reportu, pro každý z vybraných ukazatelů. (Daub, 2007) V rámci každé takové metody je stanovena stupnice (např. od 0 do 5, od 0 do 3, atp.). V porovnání metod scoringu a obsahové analýzy, scoringové metody hodnotí i kvalitu zveřejněných informací. Nevýhodou těchto metod ovšem pořád zůstává ověřování informací, protože jsou vázány pouze na informace uveřejněné prostřednictvím CSR reportů. Není tak možné ověřit negativní informace a skutečnou stránku podniku. Každý podnik uveřejní do CSR reportu pouze ty informace, které sám uzná za vhodné.

Využití analýzy obsahu jako systémového srovnání bez užití jakéhokoliv druhu scoringu se může stát „pouhým“ výčtem informací. Jednotlivé informace jsou pak obsahově vyhledány v CSR reportu společnosti a subjektivně posuzovány. Tímto stylem je možné hledat principy sdílené hodnoty v jednotlivých reportech. V následujících odstavcích jsou nastíněny tři příklady takové analýzy obsahu společností z výběrových vzorků, které této metodě odpovídají.

Analýza obsahu bez scoringu

V rámci této metody je uveden vzorový příklad analýzy obsahu, který v sobě nezahrnuje žádnou z metod scoringu. Prvním příkladem je nalézání principu sdílené hodnoty u společnosti Siemens. Při vyhledávání spojení „creating shared value“, nebo „shared value“ v CSR reportu společnosti nebyl nalezen žádný výsledek.

3.2.1 Posouzení vize

„Naše vize uvádí do praxe naše přesvědčení, že nejvyšší výkon a nejvyšší etické standardy mohou řídit náš ziskový růst a zároveň reagovat na požadavky zúčastněných stran“. Touto větou je definována vize společnosti. Dále je vysvětlena tím způsobem, že odráží základní hodnoty společnosti a zároveň jsou tyto hodnoty integrovány do každodenního rozhodování.

Siemens má jasně stanovenou vizi, která odpovídá konceptu utváření sdílené hodnoty. Cílí na zvyšování výkonnosti, přičemž jsou dodržovány etické standardy, to se projeví jako růst zisku a zároveň díky tomuto procesu je možné reagovat na požadavky všech zúčastněných stran. Vize společnosti Siemens je v podstatě definicí sdílené hodnoty. Navíc při vysvětlení vize společnosti na oficiálních stránkách je uvedeno, že tyto hodnoty a vize musí být integrovány do každodenního obchodního rozhodování, což je jedním ze základních požadavků kroku implementace sdílené hodnoty (viz. kapitola 2.2.3). Vize je stanovena top managementem – to vypovídá o zapojení vrcholového managementu k přístupu vytváření sdílené hodnoty. Díky zapojení top managementu je pak možné nastavit principy sdílené hodnoty napříč všemi pracovními pozicemi podniku.

3.2.2 Posouzení strategie

Strategie v sobě zahrnuje kroky **určení klíčových témat** a **stanovení ambiciózních cílů**. Jako klíčová témata si Siemens určil praktiky udržitelného dodavatelského řetězce, tzv. „klimatické akce“, neboli aktivity týkající se zlepšování klimatických podmínek, či profesionální vzdělávání a celoživotní vzdělávání.

Jako příklad stanovení ambiciózních cílů může být závazek společnosti Siemens být CO₂ neutrální do roku 2030, jako cíl udržitelného dodavatelského řetězce si společnost stanovila jasný cíl – dosáhnout CO₂ neutrálního dodavatelského řetězce do roku 2050. Vzdělávání nemá kvantifikovaný cíl. Jasným cílem je kvalifikovaná pracovní síla, která je klíčem k úspěchu společnosti. Prostřednictvím vzdělání chtějí dosáhnout stavu, kdy zaměstnanci na všech pozicích budou klást otázky, aktivně vyhledávat rizika (ve snaze je eliminovat) a chovat se v nejlepším zájmu společnosti.

3.2.3 Posouzení implementace

Implementace se provádí ve třech krocích (popsáno v kapitole 2.2.3). Prvním krokem implementace je **využití firemních zdrojů k řešení problémů**. Podnik využívá variabilní složky kompenzací, jako účelově vynaložené zdroje. Tyto zdroje jsou rozděleny mezi 3 složky, a to: úspěšné plánování, udržitelnost/diversita a zaměstnanecká spokojenost. Nicméně konkrétní hodnotu těchto kompenzací není možné v rámci CSR reportu vyhledat.

Druhým krokem implementace je **vynaložení úsilí napříč celým podnikem**. Tento krok se společnost snaží podpořit i zmíněným klíčovým tématem – profesionální vzdělávání – jehož cílem je kvalifikovaná pracovní síla. Takto kvalifikovaná pracovní síla napříč celým podnikem může zvyšovat úsilí podniku a posouvat jeho hranice. Vytváření sdílené hodnoty totiž není možné v případě, že tento přístup neprostopuje celým podnikem.

Třetím krokem je **spolupráce s partnery**. Nárokem na dodavatelské řetězce se snaží spolupracovat se svými partnery. Dále ve společnosti Siemens probíhá úzká spolupráce se stakeholders. Jako dalším příkladem by mohl být fakt, že Siemens je členem spousty obchodních asociací a organizací (ICC – Mezinárodní komerční komora, VDMA – Asociace německého strojírenství, ZVEI – Asociace německých elektrických a elektronických výrobců).

3.2.4 Posouzení realizace

Realizace v sobě zahrnuje 4 kroky. Prvním z nich je **měření pokroku podle klíčových indikátorů**. V případě Siemensu dochází k měření klíčových indikátorů, které jsou podrobně popsány a prezentovány v CSR reportu. Pro rok 2021 bylo měření indikátorů věnováno 16 stránek, na kterých jsou zobrazeny jednotlivé indikátory a jejich posun oproti předchozímu roku (tedy roku 2020). Díky tomu je možné určit druhý krok, jímž je **poučení se z měření a zvýšení úsilí**. Právě proto, že Siemens v rámci CSR reportu zveřejňuje porovnání oproti minulému roku, je možné porovnat jednotlivé indikátory v letech. Pro názornou ukázkou je použit i Obrázek č. 10. Na obrázku je zaznamenáno nakládání s odpady – jejich celková výše, rozdělení položek na bezpečné a nebezpečné. Ve třetím sloupci jsou uvedeny měrné jednotky, které jsou udávány v tisících tun. Ve čtvrtém a pátém sloupci jsou naměřené hodnoty vyprodukovaného odpadu pro roky 2021 a 2020.

Sustainability Key Performance Indicators (KPIs)	Fiscal/ September 30 th	Unit	FY 2021	FY 2020	+/-	Standard
Waste						
Total	Fiscal Year	1,000 tons	275.5	397.5	-30.7%	GRI 306-3
Non-hazardous waste – total	Fiscal Year	1,000 tons	235.2	259.1	-9.2%	GRI 306-3
Non-hazardous waste – recycled/recovered	Fiscal Year	1,000 tons	222.3	245.7	-9.5%	GRI 306-3
Non-hazardous waste – landfill/other disposal	Fiscal Year	1,000 tons	12.9	13.5	-4.4%	GRI 306-3
Hazardous waste – total	Fiscal Year	1,000 tons	11.8	18.5	-35.9%	GRI 306-3, SASB RT-EE-150a.1
Hazardous waste – recycled/recovered	Fiscal Year	1,000 tons	6.1	11.6	-47.2%	GRI 306-3, SASB RT-EE-150a.1

Obrázek 10 - Zvýšení úsilí v nakládání s odpady ve společnosti Siemens

Zdroj: Siemens sustainability report (2021)

V pátém sloupci je potom standard GRI, podle kterého se tato položka řídí. V položce celkového vyprodukovaného odpadu (Total) je patrné, že v roce 2021 se jednalo o 275,5 tis. tun odpadu. V roce 2020 se celkový vyprodukovaný odpad pohyboval kolem 397,5 tis. tun. To znamená, že v roce 2021 došlo ke snížení produkce odpadu o 30,7 %, tedy o zhruba 122 tis. tun odpadu. Z výše uvedeného obrázku je tedy možné vyvodit, že společnost **měří** klíčové indikátory (tento se týká klimatických akcí), na základě tohoto měření **zvyšuje** své úsilí a zároveň je také možné tvrdit, že se podnik **zaměřuje na významné problémy**, neboť to je třetím krokem realizace. Tématika klimatu je v současné době velmi často debatována a rostou požadavky na ekologické přístupy firem. Ze vzorku vybraných podniků v této práci není žádná, která by se životnímu prostředí ve svém CSR reportu nevěnovala.

Posledním krokem realizace je **interní a externí komunikace pokroku (CSR report)**. V tomto kroku je nutné, aby společnost správně informovala o činnostech, které v rámci CSR či vytváření sdílené hodnoty prováděla, nebo kterých cílů dosáhla. To, že budou jednotlivé pokroky prezentovány interně (zaměstnancům), ale především externě (široké veřejnosti), pomůže společnosti zvyšovat konkurenceschopnost, zvýší tím její reputaci. Siemens reportuje přehledně, má ucelený koncept CSR reportu prostřednictvím dodržování standardů GRI. Navíc jsou prostřednictvím internetových stránek dostupné i reporty z minulých let.

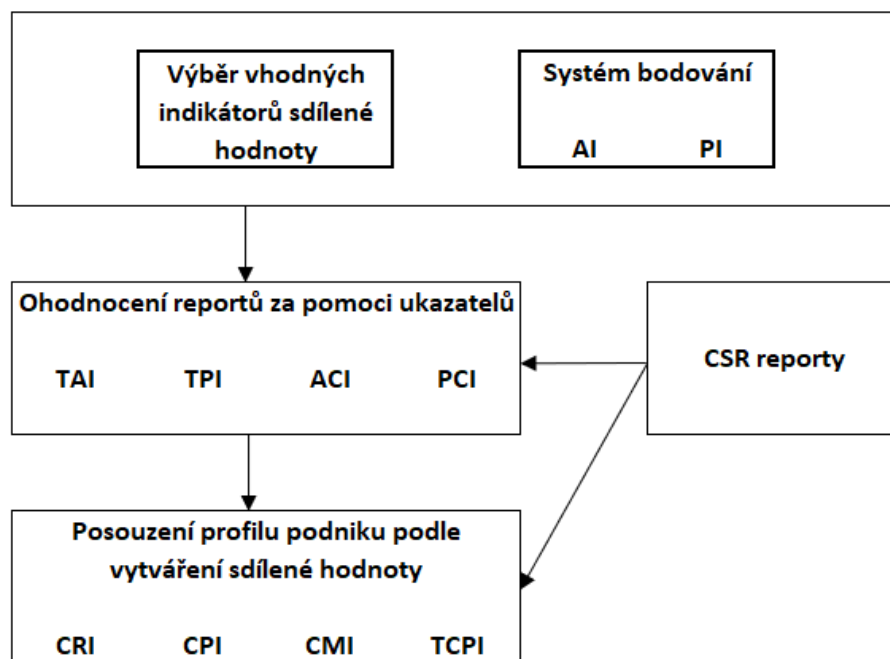
Společnost Siemens, vyhodnocením jednotlivých kroků vytvářením sdílené hodnoty, sdílenou hodnotu **vytváří**.

3.3 Metoda benchmarking-scoring

V rámci této práce je použita technika **benchmarking-scoringu**. Původně byl tento metodický rámec navržen k definování a posuzování podnikových environmentálních profilů, který využívá data uveřejněná ve zprávách CSR. V této práci je metodika upravena tak, aby bylo možné posuzovat principy CSV stejným stylem, jako v případě posuzování environmentálních profilů. Mění se tak pouze vstupní indikátory. Tato metoda přijímá základní složky benchmarkingu a scoringu. Cílem je poskytnout objektivní hodnocení dodržování principů CSV. (Tsalis, a další, 2020)

K této metodě bylo přistoupeno z důvodů větší objektivnosti, přehlednějšího shrnutí a vyhodnocení poznatků a obsahové stručnosti. Oproti slovní analýze obsahu (vzor v kapitole 3.2), je možné výsledky této analýzy shrnout v několika tabulkách, které podají objektivní obraz o tom, zdali společnost vytváří sdílenou hodnotu a na jaké úrovni.

Tato metoda je rozvržena do tří fází. Jednotlivé fáze zaznamenává Obrázek č. 10.



Obrázek 11 - Schéma jednotlivých fází metodologie

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Tsalis, a další, 2020, str. 67)

Kde **AI** ... Index odpovědnosti (Accountability index),

PI ... Index výkonnosti (Performance index),

TAI ... Index celkové odpovědnosti (Total Accountability Index),

TPI ... Index celkové výkonnosti (Total Performance Index),
ACI ... Index úplnosti odpovědnosti (Accountability Completeness Index),
PCI ... Index úplnosti výkonnosti (Performance Completeness Index),
CRI ... Ukazatel podnikového reportingu (Corporate Reporting Indicator),
CPI ... Ukazatel podnikové výkonnosti (Corporate Performance Indicator),
CMI ... Ukazatel podnikového managementu (Corporate Management Indicator),
TCPI ... Ukazatel celkového podnikového profilu (Total Corporate Profile Indicator).

První fází této metodiky je výběr vhodných kritérií, které budou posuzovány. V této fázi je také zahrnut vývoj bodovacího systému, který slouží k vyhodnocení informací a údajů, které byly uveřejněny v CSR reportech. Tento bodovací systém se používá k odhadu úrovně odpovědnosti firem, ale také k odhadu pokroku ve výkonnosti. Druhá fáze se zaměřuje na vyhodnocení zpráv CSR (konkrétními ukazateli) s cílem shromáždit veškeré potřebné údaje, které pomohou odhadnout profil firem (třetí fáze).

3.3.1 První fáze benchmarking-scoringu

V **první fázi** je nutné definovat a konkretizovat kritéria, která budou předmětem zkoumání. Tato kritéria odpovídají deseti základním kamenům vytváření sdílené hodnoty, tak jak byly popsány v předešlé kapitole (kapitola 2.2). Deset základních kamenů je vybráno z důvodu toho, že odráží přesný postup vytváření sdílené hodnoty a mohou tak být považovány za indikátor toho, zdali podnik vytváří sdílenou hodnotu. Poslední stavební kámen je komunikace pomocí CSR reportu, v tomto případě je požadavek stanoven na CSR report podle standardů GRI, neboť dodržování standardů zvyšuje přehlednost reportů. Celkem je tedy zkoumáno 10 prvků. Jednotlivé prvky je možné vidět i v Tabulce č. 3. Indikátory jsou rozděleny do dvou kategorií podle typu na kvalitativní ukazatele a kvantitativní ukazatele. (Tsalis, a další, 2020)

Tabulka 3 - Klasifikace indikátorů sdílené hodnoty

Klasifikace indikátorů sdílené hodnoty		
	Typ 1	Typ 2
Indikátory vytváření sdílené hodnoty	Měření pokroku klíčových indikátorů	Zapojení vrcholového managementu - určení vize
	Poučení se z měření - zvýšení úsilí	Určení klíčových témat Stanovené konkrétní, ambiciózní cíle Využívání firemních zdrojů k řešení problému Úsilí napříč celým podnikem Spolupráce s partnery Zaměření na významné problémy CSR report podle GRI
Celkem:	2	8

Zdroj: Vlastní tvorba

Zároveň je v první fázi nutné vymezit systém bodování, který je součástí metodiky. Ten je nastaven tak, aby analyzoval informace o jednotlivých prvcích CSV v CSR reportech. Navrhovaný systém se skládá ze dvou částí, které v sobě zahrnují jednoduché a snadno použitelné indexy. Jedním z těchto indexů je zkratkou vyjádřený AI (Accountability index), neboli Index odpovědnosti. Hodnotí kvalitu informací pro každý vybraný ukazatel sdílené hodnoty.

V Tabulce č. 4 je znázorněna bodovací škála. Bodovací škála je nastavena na stupnici od 0 do 3, hodnotí 4 úrovně ve vztahu k zveřejněným informacím v rámci reportu. Vzhledem k tomu, že spousta podniků neužívá ucelených standardů, jakými reportuje (standards GRI, které jsou jako jeden z indikátorů) a využívá tak individuálních přístupů k reportování, je složitější zkoumat tyto informace.

Tabulka 4 - Bodovací stupnice pro Index odpovědnosti

Skórovací stupnice pro Index odpovědnosti (Accountability Index - AI)		
Úroveň kvality	Body	Popis
Úroveň A	0	Pokud informace není uveřejněna pro daný ukazatel
Úroveň B	1	Pokud je uvedena kvantitativní informace pro daný ukazatel
Úroveň C	2	Pokud je uvedena kvalitativní informace pro daný ukazatel
Úroveň D	3	Pokud uvedené informace poskytují jasný údaj o pokroku ve výkonnosti podniku u daného ukazatele

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Tsalis, a další, 2020)

Metoda ohodnocení kvality informací, jímž je právě index AI, nedokáže ohodnotit výkonnost firmy v každém takovém ukazateli. Z důvodu tohoto nedostatku a dodržení zásady přesnosti je dále stanoven index PI (Performance Index), neboli Index výkonnosti. Ten hodnotí pokrok výkonnosti podniků ve zkoumaných ukazatelích. Tento index je možné použít na vyhodnocení

kvantitativních informací, které prokazují pokrok každého ukazatele. Index PI a jeho bodovací škála je znázorněna v Tabulce č. 5. V případě Indexu výkonnosti je škála nastavena od 0 do 2 bodů. (Tsalis, a další, 2020)

Tabulka 5 - Index výkonnosti PI

Index výkonnosti (Performance Index - PI)	
Body	Popis
0	Pokud je výkon daného ukazatele horší nežli minulý rok
1	Pokud je výkon daného ukazatele stejný jako minulý rok
2	Pokud je výkon daného ukazatele lepší nežli minulý rok

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Tsalis, a další, 2020)

3.3.2 Druhá fáze benchmarking-scoringu

V **druhé fázi** je nutné nastavit indexy, které slouží k hodnocení zpráv. Na základě bodového systému jsou tak nastaveny čtyři složené indexy. Podle Singha (a další, 2007, str. 565-588) je velmi užitečné vytvořit složené indexy, které měří celkové skóre výkonnosti pro to, aby byl splněn princip srovnatelnosti. V důsledku toho jsou navrženy i následující indexy. Prvním složeným indexem je index **TAI** (Total Accountability Index), neboli Index celkové odpovědnosti. Tento index posuzuje celkovou kvalitu zpráv mezi firmami ze stejného, ale i z jiného odvětví. TAI se vypočítá jako součet skóre AI, které bylo přiděleno všem ukazatelům (z Tabulky č. 3). Výpočet TAI znázorňuje následující vzorec:

$$TAI = \sum_{i=1}^2 AI_{typ1} + \sum_{j=2}^8 AI_{typ2}$$

Kde i je počet kvantitativních indikátorů a j je počet kvalitativních indikátorů.

Hodnota TAI se pohybuje v rozmezí od 0 do 22 bodů. Je to dáno tím, že poslední úroveň D se nepoužívá pro přístup k ukazatelům typu 2. Tento typ ukazatelů totiž může poskytnout pouze jeden typ informací – buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Maximální počet získaných bodů je tedy 22 (2 indikátory, při maximálním ohodnocení 3 body a 8 indikátorů, při maximálním ohodnocení 2 body). Hodnoty blízké se nejvyšší hodnotě naznačují, že zpráva CSR poskytuje vysoce kvalitní informace a zveřejněné údaje pro většinu zvolených indikátorů vytváření sdílené hodnoty. (Tsalis, a další, 2020)

Podobně je pak zvolen index **TPI** (Total performance index), neboli Index celkové výkonnosti. Ten označuje součet skóre PI dosažených každým kvantitativním ukazatelem

(v Tabulce č. 5). Maximální skóre TPI je 4 body (2 indikátory, při maximálním bodovém ohodnocení 2). Tento jev nastane v případě, že podnik zlepšil své počínání u všech zkoumaných indikátorů.

$$TPI = \sum_{i=1}^2 PI_{typ1}$$

Kde i opět vyjadřuje počet indikátorů, v tomto případě typu 1.

Vzhledem k agregačním postupům však výsledky nemusí poskytovat skutečný obraz o výkonnosti podniků. (Searcy, 2011) Z tohoto důvodu jsou využity i další dva indexy a to: Index úplnosti odpovědnosti **ACI** (Accountability Completeness Index) a Index úplnosti výkonnosti **PCI** (Performance Completeness Index). Index ACI zkoumá celkový počet ukazatelů, které se v rámci CSR reportu objeví (maximálně 10), zatímco index PCI zkoumá počet kvantitativních ukazatelů (maximálně 2). (Tsalis, a další, 2020)

3.3.3 Třetí fáze benchmarking-scoringu

Podle van Stadena (a dalších, 2007, str. 197-210) jsou relevantní tři typy informací za účelem hodnocení podnikového profilu. Pro rozsah této práce jsou zvoleny následující klíčové perspektivy: kvalita reportingu, kvalita praktit podnikového managementu, kvalita výkonnosti a celkový firemní profil.

Ukazatel podnikového reportingu **CRI** (Corporate Reporting Indicator), který hodnotí postupy zveřejňovaných informací. V případě této práce udává zprávu, v rámci které je možné hledat prvky vytváření sdílené hodnoty. Z tohoto důvodu jsou v rámci CRI využívány indexy TAI a ACI – TAI používá hodnocení kvality informací uveřejněných v CSR reportech a ACI k posouzení rozsahu zveřejněných praktik.

Druhým ukazatelem je Ukazatel podnikové výkonnosti **CPI** (Corporate Performance Indicator), který je definován jako celkový pokrok profilu firmy TPI ve vztahu ke skutečnému počtu ukazatelů výkonnosti PCI.

Třetím ukazatelem je Ukazatel podnikového managementu **CMI** (Corporate Management Indicator), který hodnotí přístup managementu a politiky prováděné podnikem v rámci přístupu k vytváření sdílené hodnoty. Z tohoto důvodu je CMI založen na CPI, který hodnotí výsledky strategií a na ACI, který poskytuje údaj o manažerských postupech.

Poslední ukazatel je Ukazatel celkového podnikového profilu **TCPRI** (Total Corporate Profile Indicator), který je výsledkem průměru skóre všech tří výše uvedených ukazatelů (CRI,

CPI a CMI). Každý z předchozích ukazatelů poukazuje na specifický pohled, kdežto ukazatel TCPRI poskytuje celkové posouzení profilu firmy. Všechny ukazatele mohou nabývat hodnot $\langle 0;1 \rangle$. Hodnota 0,5 je definována jako hodnota prahová pro všechny ukazatele profilu firmy.

Tabulka 6 - Ukazatelé podnikového profilu

Ukazatelé podnikového profilu	Vzorce	Popis
Ukazatel podnikového reportingu (CRI)	$CRI = \frac{1}{2} * \left(\frac{TAI}{TAI_{max}} + \frac{ACI}{ACI_{max}} \right)$	Ohodnocení praktit podnikového reportingu
Ukazatel podnikové výkonnosti (CPI)	$CPI = \frac{1}{2} * \left(\frac{TPI}{TPI_{max}} + \frac{PCI}{PCI_{max}} \right)$	Ohodnocení podnikové výkonnosti
Ukazatel podnikového managementu (CMI)	$CMI = \frac{1}{2} * \left(\frac{CPI}{CPI_{max}} + \frac{ACI}{ACI_{max}} \right)$	Ohodnocení praktit podnikového managementu
Celkový ukazatel podnikového profilu (TCPRI)	$TCPRI = \frac{1}{3} * (CRI + CPI + CMI)$	Ohodnocení celkového podnikového profilu

Zdroj: Vlastní tvorba podle (Tsalis, a další, 2020)

3.4 Aplikace metodologie benchmarking-scoringu u společnosti Siemens

V rámci této podkapitoly je uveden postup výpočtů, demonstrováný na příkladu společnosti Siemens. Pro posouzení a vyhodnocení všech společností bylo nutné nejdříve získat CSR report každé společnosti v letech 2020 a 2021.

Pro každou společnost je vypočítán a určen její profil na základě metodologie v kapitole 3.2. Jako první je stanoven ukazatel **AI**. Ten musí být zvlášť posouzen pro dva různé typy ukazatelů – pro typ 1 (Tabulka č. 7) a pro typ 2 (Tabulka č. 8).

Tabulka 7 - Index AI u společnosti Siemens

Index AI - typ 1		AI $\in \langle 0;3 \rangle$
Typ 1		AI
Měření pokroku klíčových indikátorů		3
Poučení se z měření - zvýšení úsilí		3
Celkem:		6

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce č. 7 je patrné, že index AI může nabývat přirozených hodnot v intervalu $\langle 0;3 \rangle$. Společnost Siemens získala v tomto indexu maximálního bodového ohodnocení, tedy 6 bodů. V obou případech bylo zaznamenáno zlepšení ukazatele. Měření klíčových indikátorů a poučení se z měření bylo zkoumáno na příkladech investic do vzdělávání studentů a budoucích zaměstnanců. V roce 2021 měla společnost kolem 6 800 učňů po celém světě. Investice do odborné přípravy těchto studentů představovala 165 milionů €. V přechozím roce, tedy 2020,

byla tato částka 162 milionů €. V reportu jsou měřeny oba tyto indikátory, je vidět jasný pokrok v těchto indikátorech, tudíž byla přidělena hodnota 3 bodů oběma indikátorům.

Tabulka 8 - Index AI typ 2 u společnosti Siemens

Index AI - typ 2		AI ∈ <0;2>
Typ 2		AI
Zapojení vrcholového managementu - určení vize		2
Určení klíčových témat		2
Stanovené konkrétní, ambiciózní cíle		1
Využívání firemních zdrojů k řešení problému		2
Úsilí napříč celým podnikem		2
Spolupráce s partnery		2
Zaměření na významné problémy		2
CSR report podle GRI		2
Celkem:		15

Zdroj: Vlastní tvorba

V Tabulce č. 8 je zkoumán index **AI** pro indikátory typu 2. V tomto případě může bodové ohodnocení přirozených hodnot v intervalu <0;2>. Rozdílné bodové ohodnocení je z toho důvodu, že indikátory typu 2 není možné ohodnotit úrovní D (viz. Tabulka č.4), jak je vysvětleno v kapitole 3.2.3. Vize podniku zní: „*nejvyšší výkon a nejvyšší etické standardy mohou řídit náš ziskový růst a zároveň reagovat na požadavky zúčastněných stran*“. Vize podniku obsahuje kvalitativní hodnocení, které souvisí s požadavkem vize na vytváření sdílené hodnoty. Z důvodu kvalitativní informace je přidělena hodnota 2 bodů.

Určení klíčových témat je patrné již z obsahu CSR reportu. Mezi tato témata u společnosti Siemens patří: **stát se emisně (CO₂) neutrální, profesionální vzdělání a celoživotní vzdělávání**, nebo **udržitelné postupy dodavatelského řetězce**. Opět byly zveřejněny kvalitativní informace, tudíž byly přiřazeny 2 body.

Další položkou je stanovení konkrétních, ambiciózních cílů. V tomto případě byl přiřazen 1 bod. Ambiciózní cíle byly totiž vyjádřeny v konkrétních kvantitativních jednotkách. Příkladem je právě vyjádření cíle ohledně snižování emisí – Siemens si stanovil jasný cíl snížit uhlíkové emise o 55 % do roku 2030. Tímto stylem byly přiřazeny body i pro zbylé položky.

Využívání firemních zdrojů – společnost se zaměřuje na dlouhodobý růst a výkonnost společnosti. Podnik využívá variabilní složky kompenzací, jako účelově vynaložené zdroje. Tyto zdroje jsou rozděleny mezi 3 složky, a to: úspěšné plánování, udržitelnost/diversita a zaměstnanecká spokojenost.

Vytvořením tabulek 7 a 8 je možné vypočítat ukazatel **TAI**, přičemž jeho maximální hodnota může být 22. Ukazatel **TAI** se určí podle vzorce:

$$TAI = \sum_{i=1}^2 AI_{typ1} + \sum_{j=2}^8 AI_{typ2} = 6 + 15 = 21$$

V dalším kroku je nutné určit index **PI**, jehož maximální hodnota může být 4. Ten je vypočítán na základě stanovení tabulky č. 9. Hodnoty mohou opět nabývat pouze přirozených čísel v intervalu <0;2>. Tento ukazatel zkoumá posun oproti minulému roku. V tomto případě je možné opět využít použitý příklad investic do vzdělávání. Jelikož se měření pokroku nezměnilo a společnost v obou reportech (pro rok 2021 a 2020) používá stále stejný styl a grafickou podobu, je indikátoru měření přidělen 1 bod. Oproti tomu indikátor zvýšení úsilí se potvrdil a tento indikátor zaznamenal posun (ze 162 milionů € na 165 milionů €), proto se zvýšila výkonost a bylo možné přiřadit 2 body.

Tabulka 9 - Index PI pro typ 1 u společnosti Siemens

Index PI - typ1	PI ∈ <0;2>
Typ 1	PI
Měření pokroku klíčových indikátorů	1
Poučení se z měření - zvýšení úsilí	2
Celkem:	3

Zdroj: Vlastní tvorba

Po vytvoření Tabulky č. 9 je možné vypočítat ukazatel **TPI**, dle následujícího vzorce:

$$TPI = \sum_{i=1}^2 PI = 3.$$

V tabulkách jsou pro rychlejší orientaci tučně zvýrazněné hodnoty, které odpovídají sumarizaci v jednotlivých vzorcích. Dále je nutné určit indexy **ACI** a **PCI**. Tyto indexy je možné určit na základě bodových ohodnocení v tabulkách 7 a 8. Maximální hodnota **ACI** může být 10, v případě Siemensu se $ACI = 10$, tedy maximální hodnotě. V případě indexu **PCI** je maximální hodnota 2, v případě Siemensu je $PCI = 2$, tedy maximální hodnotě.

Pro přehlednost je vytvořena Tabulka č. 10, ve které jsou zaznamenány průběžné výsledky ukazatelů, které budou dále využity.

Tabulka 10 - Dílčí výsledky analýzy společnosti Siemens

TAI	21	TAI_{max}	22
TPI	3	TPI_{max}	4
ACI	10	ACI_{max}	10
PCI	2	PCI_{max}	2

Zdroj: Vlastní tvorba

Nyní je možné přistoupit k poslední (třetí) fázi výpočtů a ke stanovení celkového profilu společnosti. Ten je určen na základě výpočtů uvedených v Tabulce č. 6. Je nutné určit ukazatele **CRI**, **CPI**, **CMI** a **TCPRI**.

První z těchto ukazatelů je **CRI** neboli ukazatel podnikového reportingu. Výpočet:

$$CRI = \frac{1}{2} * \left(\frac{TAI}{TAI_{max}} + \frac{ACI}{ACI_{max}} \right) = \frac{1}{2} * \left(\frac{21}{22} + \frac{10}{10} \right) = \mathbf{0,977}$$

Druhým ukazatelem je **CPI** neboli ukazatel podnikové výkonnosti. Výpočet:

$$CPI = \frac{1}{2} * \left(\frac{TPI}{TPI_{max}} + \frac{PCI}{PCI_{max}} \right) = \frac{1}{2} * \left(\frac{3}{4} + \frac{2}{2} \right) = \mathbf{0,875}$$

Třetím ukazatelem je **CMI** neboli ukazatel podnikového managementu. Výpočet:

$$CMI = \frac{1}{2} * \left(CPI + \frac{ACI}{ACI_{max}} \right) = \frac{1}{2} * \left(0,875 + \frac{10}{10} \right) = \mathbf{0,938}$$

Posledním ukazatelem, který shrnuje všechny tři předešlé ukazatele, je **TCPRI** neboli celkový ukazatel podnikového profilu. Výpočet:

$$TCPRI = \frac{1}{3} * (CRI + CPI + CMI) = \frac{1}{3} * (0,977 + 0,875 + 0,938) = \mathbf{0,93}$$

Tímto způsobem je postup zopakován u všech zbylých devíti společností. Jednotlivé ukazatele jsou promítnuty v agregované tabulce, ze které je možné porovnat společnosti vzájemně, ale i vyvodit závěry, zdali podnik vytváří sdílenou hodnotu, či nikoliv. Veškeré poměrové ukazatele nabývají hodnot $<0;1>$. Čím více se blíží výsledná hodnota 1, tím je výkon v daném ukazateli lepší. V případě Siemensu jednotlivé výsledky přesahují hranici 0,9. Výjimku tvoří pouze ukazatel CPI. Zaznamenané výsledky poukazují na to, že společnost si vede velmi dobře. Prozatím stále existuje prostor pro zlepšení, nicméně Siemens je z výběrového vzorku společnost s nejvyšším dosaženým skóre.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Obdobně jako v případě společnosti Apple je zpracován profil u všech zbylých 9 společností v rámci výběrového vzorku. Pro zachování přehlednosti a obsahové věcnosti není uváděn postup výpočtu pro každou společnost. Namísto toho je uveden přehled souhrnných indexů a ukazatelů. V první části tohoto vyhodnocení je uvedena Tabulka č. 11.

Tabulka 11 – Vyhodnocení ukazatelů (TAI, TPI, ACI, PCI)

Podnik	TAI	TPI	ACI	PCI
Apple Inc.	17	3	9	2
Canon Inc.	18	3	9	2
Dell Inc.	14	3	8	2
Intel Corp.	14	2	9	2
LG Group	18	3	10	2
Nintendó	3	2	2	0
Panasonic Corp.	10	2	7	2
Samsung	19	3	10	2
Siemens	21	3	10	2
Sony Corp.	20	3	10	2
Průměrné skóre	15,400	2,700	8,400	1,800
MAX skóre	21	3	10	2
MIN skóre	3	2	2	0

Zdroj: Vlastní tvorba

Index TAI promítá celkové bodové ohodnocení Indexu odpovědnosti pro danou společnost dle prvního a druhého typu indikátorů vytváření sdílené hodnoty. Ve druhém sloupci je index celkové výkonnosti, který zkoumá bodové ohodnocení výkonnostních indexů PI. Ve třetím sloupci je Index celkové odpovědnosti, který určuje počet celkových nalezených indikátorů. V posledním sloupci je pak index celkové výkonnosti, který určuje počet výkonnostních ukazatelů. V posledních třech řádcích je také promítnuto průměrné bodové ohodnocení, určení maximálního a minimálního výsledku.

Nejlepší bodové ohodnocení složených indexů získala společnost Siemens. V rámci ukazatele TAI získala 21 bodů, což bylo rozhodujícím faktorem. Ve zbylých 3 indexech je totiž bodové ohodnocení u 3 dalších společností totožné (LG Group, Samsung, Sony Corp.). Z těchto složených indexů je možné vyvodit, že prostřednictvím CSR reportu společnost Siemens poskytuje veškeré zkoumané informace ohledně vytváření sdílené hodnoty (Ukazatelé ACI a PCI), což je i v případě společností LG Group, Samsung, Sony Corp. V rámci této analýzy mohou podávat poněkud zkrácené údaje indexy výkonnosti TPI a PCI, z toho důvodu, že byly vybrány pouze dva indikátory, které jsou kvantitativně měřitelné. Při zkoumání většího počtu

kvantitativních výkonnostních indikátorů by docházelo k větším rozdílům mezi zkoumanými společnostmi. Společnost Siemens a její bodové ohodnocení jsou tučně zvýrazněné.

Oproti společnosti Siemens nejhorší umístění získala společnost Nintendó. Ta byla ve všech zkoumaných indexech nejhorší, s výjimkou indexu celkové výkonnosti TPI. Společnost Nintendó je v Tabulce č. 11 červeně zvýrazněna. Na slabší výsledky společnosti Nintendó upozorňuje již obsahová stránka CSR reportu. Zatímco ostatní společnosti reportovali v rozsahu od 120 do 200 stran, Nintendó reportuje **pouze** na 18 stránkách. Z toho důvodu není žádným překvapením, že spousta indikátorů sdílené hodnoty nebyla v reportu nalezena, tudíž získala spoustu 0 hodnot. Výsledné naměřené hodnoty pak odpovídají hodnotám v tabulkách č. 11 a č. 12.

V další části výzkumu jsou zkoumány ukazatele CRI, CPI, CMI a celkový ukazatel profilu společnosti TCPRI, což je cílem této metodiky. V důsledku toho je pak možné určit, zdali jednotlivé společnosti využívají konceptu vytváření sdílené hodnoty, či nikoliv. Dále je možné určit, jaké prvky je třeba zlepšit. Pro všechny tyto ukazatele je určena prahová hodnota 0,5. Tato prahová hodnota rozděluje interval na přesnou polovinu. Na základě toho je možné určit výsledky u celkového ukazatele podnikového portfolia a rozhodnout, zdali dochází k vytváření sdílené hodnoty, nebo ne.

Tabulka 12 - Vyhodnocení celkového podnikového profilu

Podnik	CRI	CPI	CMI	TCPI
Apple Inc.	0,836	0,875	0,888	0,866
Canon Inc.	0,859	0,875	0,888	0,874
Dell Inc.	0,718	0,875	0,838	0,810
Intel Corp.	0,768	0,750	0,825	0,781
LG Group	0,909	0,875	0,938	0,907
Nintendó	0,168	0,250	0,225	0,214
Panasonic Corp.	0,577	0,750	0,725	0,684
Samsung	0,932	0,875	0,938	0,915
Siemens	0,977	0,875	0,938	0,930
Sony Corp.	0,955	0,875	0,938	0,922
Průměrné skóre	0,770	0,788	0,814	0,790
MAX skóre	0,977	0,875	0,938	0,930
MIN skóre	0,168	0,250	0,225	0,214

Zdroj: Vlastní tvorba

Zkoumané ukazatele nabývají hodnot racionálních čísel v intervalu $<0;1>$. Přičemž prahová hodnota 0,5 určuje, zdali podnik využívá konceptu vytváření sdílené hodnoty. Ukazatel CRI hodnotí praktiky podnikového reportingu. V tomto případě je patrné, že Nintendó má naprosto

nedostatečnou úroveň komunikace (0,168). Nicméně prahové hodnotě se blíží i Panasonic Corp. (0,577), tudíž v případě reportingu těchto dvou podniků je velký prostor pro zlepšení. Další ukazatel CPI hodnotí celkovou výkonnost podniku. Výkonnost je v této práci měřena pomocí dvou indikátorů. Z tohoto důvodu je patrná častá četnost některých hodnot. Bylo posuzováno, zda podnik měří své klíčové indikátory (a jejich vyjádření) a poté zda dochází k posunu a zvýšení úsilí. V tomto ohledu jsou výsledky velmi slibné. Nicméně je to i z toho důvodu, že jsou tyto vstupní indikátory pouze 2. U většiny společností bylo také patrné, že již delší dobu mají ucelený způsob CSR reportování, tudíž k vyhodnocení zlepšení oproti minulému roku téměř nedocházelo. Třetím ukazatelem v pořadí je ukazatel CMI, který zkoumá přístup managementu a politiky podniku. V tomto ukazateli byly dosažené hodnoty vysoké. Průměrná hodnota se pohybovala na úrovni 0,814, což je největší průměrná hodnota dosažená ze všech čtyř ukazatelů. V tomto ukazateli bylo také zkoumáno, zdali dochází k dodržování standardů GRI. Podle výsledků standardy dodržuje 6 ze zkoumaných společností. Je tomu tak v případě společností: **Dell, Intel, LG, Samsung, Siemens, Sony**. Naopak společnosti Apple, Canon, Nintendó a Panasonic tyto standardy nedodržují.

Tabulka 13 - Pořadí společností podle dosaženého celkové skóre profilu

Pořadí	Podnik	CRI	CPI	CMI	TCPI
1.	Siemens	0,977	0,875	0,938	0,930
2.	Sony Corp.	0,955	0,875	0,938	0,922
3.	Samsung	0,932	0,875	0,938	0,915
4.	LG Group	0,909	0,875	0,938	0,907
5.	Canon Inc.	0,859	0,875	0,888	0,874
6.	Apple Inc.	0,836	0,875	0,888	0,866
7.	Dell Inc.	0,718	0,875	0,838	0,810
8.	Intel Corp.	0,768	0,750	0,825	0,781
9.	Panasonic Corp.	0,577	0,750	0,725	0,684
10.	Nintendó	0,168	0,250	0,225	0,214

Zdroj: Vlastní tvorba

Posledním a rozhodným ukazatelem této práce je ukazatel celkového podnikového profilu TCPRI. Hodnota tohoto ukazatele určuje, zdali podnik vytváří sdílenou hodnotu. Průměrná hodnota je 0,790, přičemž 4 z 10 podniků výběrového vzorku dosáhly hodnoty vyšší než 0,9. Žádná ze zkoumaných společností nedosáhla maximálního bodového ohodnocení. Nicméně podniky pohybující se v hodnotách větších než 0,9 dosahují velmi slušného výsledku. Prahová hodnota (0,5) určuje, zdali podnik vytváří sdílenou hodnotu. Ve výběrovém vzorku tuto hranici splnily všechny firmy s výjimkou společnosti Nintendó s celkovou hodnotou TCPRI = 0,214.

Nejvyšší hodnoty získala německá společnost Siemens, jejíž celková hodnota TCPRI = 0,930. Siemens dosáhl největší hodnoty i v případě ukazatele CRI. Uspořádané výsledky podle pořadí je možné vidět v Tabulce č. 13.

První pozici obsadil Siemens, druhou Sony Corporation a třetí Samsung. Výsledné hodnoty prvních tří pozic se přitom liší v řádech setin. Oproti tomu rozdíl mezi poslední a předposlední společností, tedy mezi Nintendó a Panasonic je výrazný a to o 0,47. Znamená to, že společnost jako jediná z výběrového vzorku **nevytváří** sdílenou hodnotu. V případě společností Panasonic a Intel je však pořád velký prostor pro zlepšení. Panasonic by měl především zlepšit formu a obsah CSR reportů (ukazatel reportingu CRI). Vlivem špatného reportování dochází ke snížení celkového podnikového profilu společnosti. Společnost Nintendó by měla zvýšit svou aktivitu v rámci CSR reportování (ukazatel CRI), měla by vytvářet sdílenou hodnotu (hodnota TCPI < 0,5 – sdílená hodnota není vytvářena). Společnost Panasonic by měla zvýšit přehlednost CSR reportu (využíváním standardů GRI, které prozatím nevyužívá). Měla by si stanovit konkrétní a ambiciózní cíle a poskytnout obraz o tom, jakým způsobem využije firemní zdroje, aby těchto cílů dosáhla. Všechny tyto položky nebyly v rámci CSR reportu společnosti uveřejněny, což ovlivnilo celkové dosažené skóre společnosti.

Pro větší přehlednost a systematické sjednocení by bylo vhodné, aby společnosti využívaly standardů GRI. Některé reporty, které si vytváří společnost sama jsou málo přehledné, vyskytuje se tam příliš nevypovídajícího textu a na čtenáře to působí spíše negativně (případ společnosti Panasonic).

Spousta společností také uveřejňuje ve velmi omezené míře způsob využití firemních zdrojů k financování CSR aktivit.

Výsledek této analýzy je poměrně překvapující. V případě doslovného hledání spojení „vytváření sdílené hodnoty“, „sdílená hodnota“, nebo „vytváření hodnot“ je téměř nemožné tyto spojení vyhledat v jednotlivých CSR reportech.

ZÁVĚR

Téma této diplomové práce bylo zvoleno vzhledem k aktuálnosti a potřebě změny v uvažování ohledně dopadů podnikatelských subjektů. Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové indikátory vytváření sdílené hodnoty (CSV), která jako koncept ke změně uvažování vede, a zároveň nalézt tyto indikátory prostřednictvím CSR reportů společností, které byly pro tento výzkum vybrány.

První dvě kapitoly byly věnovány teoretickým poznatkům, které jsou zpracovány formou bohaté literární rešerše. První kapitola vymezuje pojem společenské odpovědnosti firem (CSR), zabývá se tím, jakým způsobem vznikl tento koncept, koho všeho se týká, ale i jakým způsobem je možné o těchto aktivitách reportovat, či jaké jsou jeho nedostatky. Druhá kapitola popisuje koncept vytváření sdílené hodnoty. Téma vytváření sdílené hodnoty není v České republice prozatím příliš známé, proto při zpracování celé druhé kapitoly bylo využíváno především zahraničních zdrojů. Koncept vytváření sdílené hodnoty byl detailně popsán. Bylo určeno, jakým způsobem je možné sdílenou hodnotu utvářet. Byly identifikovány indikátory, které značí, že je sdílená hodnota vytvářena a byl také představen vzor pro každý indikátor.

Třetí kapitola je již praktickou částí diplomové práce. V rámci této kapitoly jsou představeny metodologie analýzy obsahu, kterými je možné analyzovat CSR reporty jednotlivých společností. V rámci této práce bylo přistoupeno k aplikaci metody benchmarking-scoringu. Byla vybrána z důvodu obsahové přehlednosti a větší objektivitě než v případě subjektivního rozhodování autora o každém indikátoru. Poslední, čtvrtá, kapitola je pak věnována zhodnocení analýzy a interpretaci výsledků.

V této práci byly identifikovány indikátory vytváření sdílené hodnoty, které byly následně v praktické části zkoumány a nalezeny prostřednictvím analýzy CSR reportů vybraných 10 společností. Tím byl **splněn** cíl této diplomové práce. Metodologie benchmarking-scoringu by mohla být průkaznější a více vypovídající v případě, kdy by bylo možné postihnout více klíčových indikátorů, které vytváří sdílenou hodnotu. Toho by bylo možné dosáhnout i úpravou standardů GRI, které se zaměřují na velký počet klíčových témat CSR aktivit. V případě toho, že by se tato témata vztahovala i na koncept vytváření sdílené hodnoty, analýza by mohla být průkaznější a dosažené výsledky by se mohly lišit. Požadavkem na společnosti bylo, aby výrobní činnost byla zaměřena na oblast elektroniky a elektronických komponentů. Poslední požadavek se týkal uveřejnění CSR reportů, které musely být zveřejněny pro roky 2020 a 2021. Bylo by zajímavé analyzovat podniky, které se v tomto žebříčku neumístily nebo ty, které nesplnily požadavky k analýze.

U některých podniků z výběrového vzorku byl zjištěn prostor pro jejich zlepšení. Naopak u některých bylo zjištěno, že sdílenou hodnotu vytváří na velmi vysoké úrovni. Z výsledků analýzy bylo zjištěno, že 9 z 10 zkoumaných společností sdílenou hodnotu vytváří.

Doporučení pro podniky, jejichž celkové skóre vyšlo vysoké je takové, aby neustávaly ve vytváření sdílené hodnoty, aby neustále vyhledávaly nové příležitosti, kterými sdílenou hodnotu budou vytvářet. Společnosti, které nedosáhly příliš vysokých výsledků, ale zároveň splnily hranici, která rozhodla o tom, že sdílenou hodnotu vytváří, by měly zvýšit své úsilí. Stanovit si ambiciózní cíle, které se zaváží splnit. Dále je možné zlepšit komunikaci s veřejností, tedy formu CSR reportů. Kvalita reportů se zvýší i dodržováním standardů GRI. Podnik Nintendó by se měl pokusit o vytváření sdílené hodnoty. CSR aktivity jsou velmi stroze popsány v reportu této společnosti, z něhož není možné vyčíst konkrétní cíle, kterých by chtěl podnik dosáhnout, jaká je dlouhodobá udržitelná vize podniku, či jakým způsobem by mohl podnik reagovat na požadavky komunity.

Koncept sdílené hodnoty je přínosem pro podnik, ale i pro jeho okolí. Pokud má dojít ke změně myšlení a bude nutné omezovat potřeby lidí i podniků, musí k tomu dojít systematickou činností, která je výhodou pro obě strany, nikoliv jako nahodilé projevy v případě konceptu CSR. Vytváření sdílené hodnoty zvýší tržní hodnotu podniku, zvyšuje jeho reputaci, tím roste jeho konkurenceschopnost a zároveň utváří lepší podmínky pro své okolí, přírodu, nebo i své zaměstnance. Tímto směrem by mělo být do budoucna uvažováno.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

About Us. (2021, November 16). Networking Academy. <https://www.netacad.com/about-networking-academy>

AION CS - info@aion.cz. (1992). *17/1992 Sb. Zákon o životním prostředí. Zákony pro lidi.* <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>

Alcoa. (2021). *Alcoa – Sustainability.* <https://www.alcoa.com/sustainability/en>

Apple. (2020). *Supplier responsibility.* <https://www.apple.com/supplier-responsibility/>

Apple. (2021). *Environment.* <https://www.apple.com/environment/>

Apple. (2021b). *Supplier responsibility.* <https://www.apple.com/supplier-responsibility/>

Baines, P. (2015). *Doing Good By Doing Good: Why Creating Shared Value is the Key to Powering Business Growth and Innovation* (1st ed.). Wiley.

Bednaříková, Marie; Vávra, Jan; Munzarová, Simona; Zvolánková, Veronika. (2017). The Social Area of Corporate Social Responsibility and its Concept in Chemical Enterprises as a Part of their Social Welfare. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017.*

Bockstette, Valerie; Stamp, Mike. (2012). Vytváření SDÍLENÉ HODNOTY Průvodce novou firemní (r)evolucí. *FSG.*

Bondarenko, Peter. (2022). *Samsung | History & Facts.* Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Samsung-Electronics>

Bowen, H. R., Gond, J., & Bowen, P. G. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman (University of Iowa Faculty Connections)* (1st ed.). University Of Iowa Press.

Business Leaders Forum. (2020, November 23). *Co je CSR.* <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

Cloud computing. (2021). Hewlett Packard Enterprise. <https://www.hpe.com/us/en/what-is/cloud-computing.html>

Co je cloud computing? Průvodce pro začátečníky. (2021). Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/cs-cz/overview/what-is-cloud-computing/#uses>

Corporate Profile – Panasonic Holdings. (2022). Company Overview Panasonic. <https://holdings.panasonic/global/corporate/about/group-companies/phd.html>

Corporate Social Responsibility (CSR) Definition. (2022, March 7). Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

Corporate Social Responsibility Report. (2020). Intel. <https://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility.html>

Corporate Social Responsibility Report. (2021). Intel. <https://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility.html>

Cote, C. (2021, April 20). *What Is a CSR Report & Why Is It Important?* Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-a-csr-report>

CSR Report. (2020). Nintendo Co., Ltd. <https://www.nintendo.co.jp/csr/en/index.html>

CSR Report. (2021). Nintendo Co., Ltd. <https://www.nintendo.co.jp/csr/en/index.html>

Činčalová, Simona. (2017). CSR in the Logistics Sector and Its Analyses. *International Business Information Management Association-IBIMA.*

Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>

Dell Inc. | History, technology, & facts. (2022). Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Dell-Inc>

Dytrt, Z. (2011). *Manažerská etika v otázkách a odpovědích.* Amsterdam University Press.

Eco-Conscious Products | Environment | Samsung US. (2022, February 4). Samsung Us. <https://www.samsung.com/us/sustainability/environment/eco-conscious-products/>

Folk, E. (2021, March 25). *Corporate Shared Value: Trends in the Corporate World.* EcoMENA. <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management.* Cambridge University Press.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine.

FY20 PROGRESS MADE REAL REPORT – Dell Technologies. (2020). Dell Technologies. <https://www.dell.com/en-us/dt/corporate/social-impact/reporting/fy21-progress-made-real-report.htm#pdf-overlay=//www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/business-solutions/briefs-summaries/delltechnologies-fy21-progress-made-real-report.pdf>

FY20 PROGRESS MADE REAL REPORT – Dell Technologies. (2021). Dell Technologies. <https://www.dell.com/en-us/dt/corporate/social-impact/reporting/fy21-progress-made-real-report.htm#pdf-overlay=//www.delltechnologies.com/asset/en-us/solutions/business-solutions/briefs-summaries/delltechnologies-fy21-progress-made-real-report.pdf>

Gatley, Neill. (2016, January 13). *Creating Shared Value – A New Way of Doing Business?* British Assessment Bureau. <https://www.british-assessment.co.uk/insights/spotlight-introducing-concept-creating-shared-value/>

GRI – Standards. (2022). The Global Standards for Sustainability Reporting. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Guthrie, J. (2006, May). *Content analysis of social, environmental reporting: What is new?* Research Online. <https://ro.uow.edu.au/commpapers/549/>

Hroch, Michal. (2008, June). *Proč potřebujete corporate reporting*. System Online. <https://www.systemonline.cz/business-intelligence/proc-potrebuje-corporate-reporting-1.htm?mobilelayout=false>

Chandler, D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Chocholáč, J. (2019, May 22). *Analysis of Combined Transport in the Czech Republic in relation with CSR*. Kaunas University of Technology. <https://dk.upce.cz/handle/10195/72258>

Intel | History, Products, & Facts. (2022). Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Intel>

Jana, Š. L., & Fibírová Jana, Š. L. (2010). *Reporting - 3. rozšířené a aktualizované vydání*. Van Haren Publishing.

Kašparová, K. (2012). *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

Klára, K. V., & Kašparová Klára, K. V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada.

Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem*. OPS.

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada.

Lapina, Inga; Borkus, Inga; Starineca, Olga. (2012). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol:6(No:8), 2228–2234.

Levy, Steven. (2022). *Angela Ahrendts | Biography & Facts*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/biography/Angela-Ahrendts>

LG. (2022). LG Corporation. <https://www.lgcorp.com/>

Liběna, T., & K. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Van Haren Publishing.

Liel, V. B. (2016). *Creating Shared Value as Future Factor of Competition: Analysis and Empirical Evidence (Wirtschaftsethik in der globalisierten Welt)* (1st ed. 2016 ed.). Springer VS.

Marek, B. M., & Pavlík Marek, B. M. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Grada.

McWilliams, A., Rupp, D. E., Siegel, D. S., Stahl, G. K., & Waldman, D. A. (2019). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives (Oxford Handbooks)* (Illustrated ed.). Oxford University Press.

Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>

Metodika přípravy veřejných strategií. (2013). Ministerstvo Financí ČR. <http://www.mmr.cz/getmedia/1b4251e9-f7ad-4339-a7cf-9196ae4a40ed/Metodika-pripravy-verejnych-strategii.pdf>

Mikušová, Marie. (2016). Podnikání a udržitelný rozvoj. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 38/2016. https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/66839/MikusovaM_PodnikaniAUdrzitelnyRozvoj_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mission, Vision, and Effective Nonprofit Leadership. (2011). FT Press.

Nestlé needs YOUth. (2021). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/agripreneurship>

Nintendo – About us. (2022). Nintendo. <https://www.nintendo.com/about/>

Oruc, I., & Sarikaya, M. (2011). Normative stakeholder theory in relation to ethics of care. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 381–392. <https://doi.org/10.1108/17471111111154527>

Pališková, Marcela. (2019, September). *Diskriminace na trhu práce a kritická analýza fungování nástrojů používaných pro zmírnění diskriminace.* iPodpora Odbory. https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/CAST_I_04_Diskriminace_na_trhu_p.pdf

Pedersen, E. R. G. (2015). *Corporate Social Responsibility* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.

Porter, Michael E.; Hills, Greg; Pfitzer, Marc; Patscheke, Sonja; Hawkins, Elizabeth, D. (2012, October 1). *Measuring Shared Value.* FSG. <https://www.fsg.org/resource/measuring-shared-value/>

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*.

Putnová, A., & Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě.* Van Haren Publishing.

Regenerative agriculture. (2021). Nestlé Global. <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/zero-environmental-impact/climate-change-net-zero-roadmap/regenerative-agriculture>

Salonen, A. A., & Camilleri, M. (2020). Creating Shared Value. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683975>

Samsung Electronics Releases 2020 Sustainability Report. (2020). Samsung. <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-releases-2020-sustainability-report>

Samsung Electronics Releases 2021 Sustainability Report. (2021). Samsung. <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-releases-2021-sustainability-report>

Searcy, C. (2011). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>

Siemens AG | History & Facts. (2022, February 6). Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Siemens-AG>

Sims, R. R. (2017). *A Contemporary Look at Business Ethics*. Van Haren Publishing.

Singh, R. K., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7(3), 565–588. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2006.06.004>

Sloviček pojmů – Stakeholders. (2022). BusinessCenter.cz. <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/stakeholders/>

Sony | History, Products, & Facts. (2022). Encyclopedia Britannica.

<https://www.britannica.com/topic/Sony>

Sony Group Portal – Sustainability Reporting. (2020). Sony Group. https://www.sony.com/en/SonyInfo/csr_report/

Sony Group Portal – Sustainability Reporting. (2021). Sony Group. https://www.sony.com/en/SonyInfo/csr_report/

Srpová, Jitka; Kunz, Vilém. (2009). *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize*. Vysoká škola ekonomická. <https://www.vse.cz/eam/61>

Staff, R. (2010, September 15). *Mars Inc, IBM and USDA map genome for cocoa plant*. U.S. <https://www.reuters.com/article/us-cocoa-genome-idUSTRE68E0TO20100915>

Steinerová, Magdaléna. (2008). *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním*. https://luciekuldova.webnode.cz/_files/200000050-0a09d0a624/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf

Sustainability – Panasonic Holdings. (2020). Panasonic Holdings. <https://holdings.panasonic/global/corporate/sustainability.html>

Sustainability – Panasonic Holdings. (2021). Panasonic Holdings. <https://holdings.panasonic/global/corporate/sustainability.html>

Sustainability Report. (2020). LG Global. <https://www.lg.com/global/sustainability-report>

Sustainability Report. (2020b). Canon Global. <https://global.canon/en/csr/report/index.html?gnavi-rec>

Sustainability Report. (2021). LG Global. <https://www.lg.com/global/sustainability-report>

Sustainability Report. (2021b). Canon Global. <https://global.canon/en/csr/report/index.html?gnavi-rec>

Sustainability. (2020). Siemens Global Website.
<https://new.siemens.com/global/en/company/sustainability.html>

Sustainability. (2021). Siemens Global Website.
<https://new.siemens.com/global/en/company/sustainability.html>

Technické normy. (2018). ISO Normy. https://www.iso-normy.cz/ISO_14001.html

The Council on Business and Society, Gamble, T., & Society, T. C. B. (2017). *Transforming business and society in the 21st century*. Reed Business Education.

The Three Levels of CSV – Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. (2021). Harvard Business School. <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/three-levels-of-csv/Pages/default.aspx>

Trnková, Jana. (2004, February). *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum. https://neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf

Tsalis, T. A., Nikolaou, I. E., Konstantakopoulou, F., Zhang, Y., & Evangelinos, K. I. (2020). Evaluating the corporate environmental profile by analyzing corporate social responsibility reports. *Economic Analysis and Policy*, 66, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.02.009>

van Staden, C. J., & Hooks, J. (2007). A comprehensive comparison of corporate environmental reporting and responsiveness. *The British Accounting Review*, 39(3), 197–210. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.05.004>

Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of Corporate Social Responsibility* (2nd ed.). Wiley.

WBCSD. (2021). Development, World Business Council of Sustainable. <https://www.wbcsd.org/>

Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>

Work life balance. (2011). *Department of Management Studies, St. Peter's University, Chennai (India)*.

Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní. (2019, May 27). IPSOS.
<https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>