

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Analýza CSR aktivit v konkrétním podniku**

**Nikola Hojdová**

**Bakalářská práce  
2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Hojdo**  
Osobní číslo: **E13170**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Analýza CSR aktivit v konkrétním podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je charakteristika a provedení analýzy CSR aktivit vybraného podniku a zhodnocení nástrojů komunikace CSR.

Osnova:

- Vymezení problematiky společenské odpovědnosti firem.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza CSR aktivit v daném podniku.
- Vyhodnocení výsledků, sestavení návrhů a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

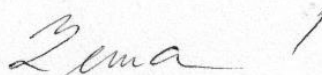
**BLOWFIELD, Mick; MURRAY, Alan. Corporate Responsibility: A Critical Introduction. New York: Oxford University Press, 2008, 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.**

**DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vydání. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.**

**KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vydání. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.**

**PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.**

**ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. 1. vydání. Praha, 2010, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.**

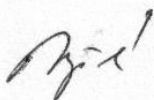


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

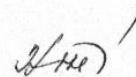
Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Nikola Hojdová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat svým nejbližším za jejich trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá konceptem společenské odpovědnosti firem (CSR – Corporate Social Responsibility). Cílem práce je přiblížit pojetí této problematiky a analyzovat uplatňování principů CSR ve společnosti Synthesia, a. s. včetně zhodnocení nástrojů komunikace CSR aktivit. V teoretické části práce jsou vymezeny základní charakteristiky společenské odpovědnosti firem, její dosavadní vývoj a související koncepce a pojmy. Poté práce pojednává o přínosech společensky odpovědného podnikání a nástrojích komunikace CSR. Praktická část práce je zaměřena na společnost Synthesia, a. s. a její odpovědné chování vůči společnosti a prostředí, ve kterém podniká. Poté je provedena analýza vnímání společenské odpovědnosti firmy Synthesia, a. s. z pohledu zaměstnanců podniku a pardubické veřejnosti a pro společnost jsou stanovena vhodná doporučení pro zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Společenská odpovědnost firem, CSR, corporate social responsibility, odpovědné podnikání, stakeholder, triple-bottom-line, vnímání CSR, komunikace CSR, nástroje komunikace CSR*

## **TITLE**

The analysis of CSR activities in a selected company

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with the concept of corporate social responsibility (CSR). The main goal of the thesis is to describe the issues connected with this concept and to analyse the CSR principles and communication tools in a Czech company Synthesia, a. s. The theoretical part of the thesis focuses on the main characteristics of corporate social responsibility, its development and related concepts and terms. It also concentrates on benefits of CSR and CSR communication tools. The practical part focuses on a company Synthesia, a. s. and its engagement in three pillars of CSR (economic, social and environmental). The additional aim of this part is to analyse the employee's and public perception of responsible manners of this company. Further to the findings valuable recommendations are stated.*

## **KEYWORDS**

*Corporate social responsibility, CSR, responsible business, stakeholder, triple-bottom-line, CSR perception, CSR communication, CSR communication tools*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KONCEPTU CSR (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY).....</b>	<b>11</b>
1.1 POJEM CSR.....	12
1.2 SOUVISEJÍCÍ KONCEPCE A POJMY .....	12
1.2.1 <i>Trvale udržitelný rozvoj</i> .....	12
1.2.2 <i>Stakeholdeři</i> .....	13
1.2.3 <i>Firemní filantropie</i> .....	15
1.2.4 <i>Firemní kultura a etický kodex</i> .....	16
1.3 HISTORICKÝ VÝVOJ CSR .....	17
1.3.1 <i>Vývoj CSR ve světě</i> .....	17
1.3.2 <i>Vývoj CSR v Evropské unii</i> .....	18
1.3.3 <i>Vývoj CSR v České republice</i> .....	19
1.4 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CSR (TRIPLE BOTTOM LINE).....	20
1.4.1 <i>Sociální pilíř</i> .....	21
1.4.2 <i>Environmentální pilíř</i> .....	22
1.4.3 <i>Ekonomický pilíř</i> .....	22
<b>2 UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ CSR A KOMUNIKACE O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI .....</b>	<b>24</b>
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY UPLATŇOVÁNÍ CSR .....	24
2.1.1 <i>Pozitiva CSR</i> .....	24
2.1.2 <i>Negativa CSR</i> .....	25
2.2 KOMUNIKACE CSR .....	26
2.2.1 <i>Důvody a výhody komunikace o společenské odpovědnosti</i> .....	26
2.2.2 <i>Nástroje komunikace CSR</i> .....	27
2.2.3 <i>Cílové skupiny CSR aktivit</i> .....	29
2.2.4 <i>Reportování CSR aktivit</i> .....	29
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SYNTHESIA, A. S. ....</b>	<b>32</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	32
3.2 VIZE, MISE A HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	34
3.3 ANGAŽOVANOST V ZÁKLADNÍCH PILÍŘÍCH CSR .....	35
3.3.1 <i>Ekonomický pilíř</i> .....	35
3.3.2 <i>Environmentální pilíř</i> .....	37
3.3.3 <i>Sociální pilíř</i> .....	41
3.4 STAKEHOLDERI SPOLEČNOSTI.....	46
3.5 NÁSTROJE KOMUNIKACE FIRMY .....	48
3.5.1 <i>Interní nástroje</i> .....	48
3.5.2 <i>Externí nástroje</i> .....	49
3.6 ZÍSKANÁ OCENĚNÍ V OBLASTI CSR A TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE .....	51
<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>52</b>
4.1 VNÍMÁNÍ CSR AKTIVIT SPOLEČNOSTI OBČANY MĚSTA PARDUBICE A ZAMĚSTNANCI PODNIKU .....	52
4.1.1 <i>Interpretace výsledků</i> .....	52
4.2 ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝSLEDKŮ .....	59
4.2.1 <i>Vnímání důležitosti CSR ve firemním podnikání</i> .....	59
4.2.2 <i>Vnímání společensky odpovědného chování firmy</i> .....	63
4.2.3 <i>Komunikace CSR aktivit</i> .....	63
4.2.4 <i>Vliv uplatňování CSR na zaměstnance podniku</i> .....	64
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>68</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>71</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice stakeholderů .....	14
Tabulka 2: Skupiny stakeholderů a jejich očekávání od podniku .....	15
Tabulka 3: Tři pilíře CSR .....	21
Tabulka 4: Nástroje komunikace CSR .....	27
Tabulka 5: Cílové skupiny CSR aktivit .....	29
Tabulka 6: Zpráva o společenské odpovědnosti firmy .....	30
Tabulka 7: Struktura tržeb za prodané výrobky a služby podle druhů činnosti společnosti Synthesia, a. s. ....	33
Tabulka 8: Struktura hospodářského výsledku společnosti Synthesia, a. s. ....	33
Tabulka 9: Hospodaření společnosti Synthesia, a. s. v letech 2012 až 2014.....	37
Tabulka 10: Výše ekologických investic společnosti Synthesia, a. s. v letech 2012 až 2014..	40
Tabulka 11: Skupiny stakeholderů společnosti Synthesia, a. s. ....	46
Tabulka 12: Matice významnosti stakeholderů společnosti Synthesia, a. s. ....	47
Tabulka 13: Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku a veřejností .....	54
Tabulka 14: Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku a veřejností .....	55
Tabulka 15: Způsob informování se o společenských aktivitách společnosti.....	57
Tabulka 16: Otázky pro zaměstnance zkoumající jejich postoj k odpovědnému chování společnosti .....	59

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Triple Bottom Line – People, Profit, Planet .....	20
Obrázek 2: Graf – Jaká je podle Vás úroveň společenské odpovědnosti, kterou uplatňují velké firmy působící na území ČR? .....	53
Obrázek 3: Graf – Na jaké oblasti by se měly firmy v rámci CSR nejvíce zaměřit, které považujete za nejdůležitější? .....	54
Obrázek 4: Graf – Ve které oblasti společenské odpovědnosti se podle Vás Synthesia nejvíce angažuje? .....	55
Obrázek 5: Graf – O které z následujících CSR aktivit firmy jste již slyšel/a (veřejnost)? .....	56
Obrázek 6: Graf – Domníváte se, že Synthesia informuje veřejnost dostatečným způsobem o svých CSR aktivitách? .....	57
Obrázek 7: Graf – Domníváte se, že by Synthesia zvýšila svou hodnotu v očích stakeholderů pravidelným publikováním komplexní zprávy z oblasti CSR? .....	58

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	Akciová společnost
BFL	Business Leaders Forum
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČTK	Česká tisková kancelář
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu)
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative (Iniciativa globálního reportingu)
GŘ	Generální ředitel
IMS	Integrated Management System (Integrovaný systém řízení)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	Koruna česká
LBG	London Benchmarking Group
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)
SA	Social Accountability (Sociální odpovědnost)
SBU	Strategic Business Unit (Strategická obchodní jednotka)
ŽP	Životní prostředí

# ÚVOD

*„Budovat silný byznys a utvářet lepší svět nejsou dva konfliktní cíle – oba jsou základními ingrediencemi dlouhodobého úspěchu!“*

William Clay Ford Jr.

Společenská odpovědnost firem je v současné době stále více skloňovaným pojmem, a to především v souvislosti se zahraničními podniky. Vlivem rostoucího globálního propojování světa se však tento trend začíná čím dál více uplatňovat i v českém podnikatelském prostředí, kdy odpovědné chování ke společnosti a k životnímu prostředí přináší firmám řadu výhod a zisků, a to především nefinanční podoby. Firmy, podnikající v souladu se základními principy CSR, pocítují přínosy uplatňování tohoto konceptu především v oblasti zlepšování své reputace a dobrého jména, možnosti získání a udržení si kvalitních pracovníků, vyšší přitažlivosti pro potenciální investory, posilování loajality zákazníků a zaměstnanců, získání konkurenční výhody aj. Problematika CSR se tudíž v posledních letech stala významným a aktuálním tématem i pro tuzemské podniky, které si začaly uvědomovat důležitost zavedení tohoto konceptu do svého podnikání. Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla na toto téma zaměřit a zhodnotit uplatňování principů společensky odpovědného chování v konkrétním podniku Synthesia, a. s., působícím v českém podnikatelském prostředí.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zmapovat odpovědné podnikání společnosti Synthesia, a. s. v rámci tří základních pilířů CSR a provést analýzu nástrojů komunikace, kterými firma interpretuje své aktivity v této oblasti svým zaměstnancům a širokému okolí.

Teoretická část práce se zabývá charakteristikou konceptu společensky odpovědného podnikání. V této části jsou vymezeny aktivity firem v rámci tří základních pilířů CSR a dále jsou uvedeny výhody a nevýhody uplatňování konceptu CSR. Práce taktéž pojednává o důležitosti komunikace společensky odpovědných aktivit směrem ke všem stakeholderům a o tom, jaké komunikační nástroje mohou firmy k tomuto účelu využít.

Praktická část se věnuje společnosti Synthesia, a. s., která je v současnosti jedním z největších zaměstnavatelů v pardubickém kraji. Pozornost je zaměřena na angažovanost firmy ve třech základních pilířích CSR, na oblast zájmových skupin firmy (tzv. stakeholderů) a na hlavní nástroje komunikace CSR. Poté je uskutečněno dotazníkové šetření zaměřené na vnímání odpovědného podnikání firmy a komunikaci CSR aktivit z pohledu zaměstnanců podniku a pardubické veřejnosti.

# 1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ KONCEPTU CSR (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)

## 1.1 Pojem CSR

Pojem CSR (Corporate Social Responsibility) je do českého jazyka běžně překládán jako společenská odpovědnost firem, která se zaměřuje na vnější a vnitřní prostředí podniku, a to především na okolí, společnost a zaměstnance. V současné době však pro tento pojem neexistuje jednotná definice, která by byla celosvětově uznávána, a to hlavně z toho důvodu, že tento koncept je založen na principu dobrovolnosti, a tudíž si ho jednotlivé firmy a organizace mohou vykládat různými způsoby a odlišně ho vnímat. V důsledku toho existuje celá řada definic, přístupů a pojetí, vztahujících se k této problematice.

Čtyři nejčastěji uváděné definice CSR:

*„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními ‚stakeholders‘.“ [13]*

Evropská unie (Zelená kniha)

*„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ [53]*

World Business Council for Sustainable Development

*„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ [53]*

Business for Social Responsibility

Podle sdružení Business Leaders Forum Česká republika je možné CSR chápat jako *„dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“.* [57]

Dle Dahlsruda existuje až 37 různých definic společenské odpovědnosti, které se však ve své podstatě shodují na pěti oblastech, které CSR řeší, a to:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,

- stakeholdery,
- dobrovolnost. [30]

I když existuje spousta různých definic a přístupů k tomuto konceptu, všechny se souhrnně shodují na následujících charakteristických znacích společenské odpovědnosti firem:

- princip dobrovolnosti,
- aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami,
- angažovanost firem,
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont CSR aktivit,
- důvěryhodnost,
- fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“,
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života. [30]

Za účelem pomoci porozumět konceptu CSR a jeho implementaci do podniku byla v červenci roku 2011 vytvořena norma **ISO 26000**, jejíž hlavním úkolem je poskytnout organizacím návod, jak se chovat společensky odpovědně a jak vhodně přispívat k trvale udržitelnému rozvoji. Norma vyzývá podniky, aby se věnovaly činnostem, které jdou nad rámec legislativy a převzaly zodpovědnost za své chování. Zároveň norma říká, že je nutné identifikovat a do tohoto procesu začlenit všechny zainteresované osoby z okolí firmy, a to ať z vnějšího, tak z vnitřního. Tyto osoby nazýváme jednotným pojmem „stakeholders“. [22][38]

Norma ISO 26000 napomáhá podnikům utvrdit jejich pověst a dobré jméno, zlepšit firemní kulturu, angažovanost a produktivitu pracovníků. Odpovědnost za zavedení této normy nese vrcholový management podniku.

## **1.2 Související koncepce a pojmy**

V této kapitole jsou formulovány základní termíny, které úzce souvisejí s konceptem společenské odpovědnosti. Jedná se o následující pojmy: trvale udržitelný rozvoj, stakeholdeři, firemní kultura, firemní filantropie a etický kodex.

### **1.2.1 Trvale udržitelný rozvoj**

Pojem trvale udržitelný rozvoj se skládá ze dvou termínů – „udržitelný“ a „rozvoj“. Ve své podstatě se však tyto termíny spolu neslučují a odporují si, jelikož termín „udržitelný“ se vztahuje především k zachování původních hodnot pro budoucí generace, přičemž pojem „rozvoj“ je pravým opakem a usiluje především o neustálé zlepšování původního stavu.

Hlavním cílem je tedy tyto dva protiklady sloučit a dosáhnout mezi nimi bilance. Trvale udržitelný rozvoj by tedy měl usilovat o dlouhodobé nastolení rovnováhy mezi ekonomickým a společenským růstem a zachováním životního prostředí. [30][74]

Definice Brundtlandové je považována za jednu z nejznámějších v oblasti trvale udržitelného rozvoje. Tato definice byla poprvé představena v roce 1987 v rámci závěrečné zprávy Světové komise pro životní prostředí a rozvoj s názvem „Naše společná budoucnost“. Trvale udržitelný rozvoj je zde chápán jako: „*Rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by byly oslabeny potřeby příštích generací a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.*“ [81]

V roce 2004 vydalo Ministerstvo životního prostředí **Strategii udržitelného rozvoje České republiky**, která ustanovila tři základní cíle:

- rozvíjet společnost takovým způsobem, který bude zohledňovat a respektovat potřeby všech občanů;
- účinně chránit životní prostředí a využívat přírodní zdroje udržitelným způsobem,
- zachovávat vysoký a trvalý standard ekonomického růstu a zaměstnanosti. [30]

Hlavní myšlenka trvale udržitelného rozvoje tedy úzce souvisí s konceptem společenské odpovědnosti, a to především v souvislosti s tzv. „triple-bottom-line“. Cílem obou dvou těchto konceptů je dosáhnout rovnováhy tří sektorů – ekonomiky, životního prostředí a společnosti.

### 1.2.2 Stakeholderi

Stakeholderi, neboli tzv. „zajímavé strany“ jsou pojmem, který úzce souvisí se společenskou odpovědností firem. Poprvé byl tento termín zmíněn v souvislosti s managementem v roce 1963 v USA na Stanfordském výzkumném ústavu a definoval stakeholdery jako: „*skupiny lidí či jednotlivce, kteří mohou ovlivnit činnost podniku, nebo jsou jeho činností jakkoliv dotčeni*“. [16]

V následujících letech byla teorie stakeholders podrobně rozebrána i ostatními autory a vzniklo nespočet dalších definic. V současné době jsou však tyto skupiny lidí či jednotlivců obecně vnímány jako skupiny participující na podnikání neboli zájmové skupiny svázané s daným podnikem.

Stakeholdery dělíme do dvou skupin na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní stakeholderi se přímo podílejí na řízení dané organizace a patří mezi ně např. zaměstnanci, management a vlastníci. Vnější stakeholderi se podílejí na řízení podniku nepřímou a patří mezi ně např. zákazníci,

dodavatelé, obchodní partneři, konkurence, věřitelé, stát, média, veřejnost či lidé žijící v okolí daného podniku. [28]

Dále se zainteresované strany dělí na **primární** a **sekundární**. Primární stakeholderi mají významný vliv na chod podniku a zahrnujeme sem např. vlastníky, investory, zaměstnance, zákazníky či dodavatele. Do skupiny sekundárních stakeholderů patří zájmové skupiny jako např. vláda, nátlakové skupiny, občanská sdružení apod. [30]

Každý podnik by měl provádět systematickou analýzu svých klíčových stakeholderů v návaznosti na to, aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita na trhu. Podniky by měly hledat odpovědi na otázky, jako jsou například:

- Kdo jsou naši stakeholderi?
- Jaká je jejich důležitost, resp. kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat? [30]

Poté si podnik musí určit, jak velký je vliv stakeholdera na podnikání (velký, malý) a jak velký zájem má daný stakeholder o organizaci (velký, malý). V důsledku toho učiní podnik rozhodnutí, jak s danou skupinou či jednotlivcem dále komunikovat (viz Tabulka 1).

**Tabulka 1:** Matice stakeholderů

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

*Zdroj: [61]*

Aby mohl podnik efektivně uplatňovat zvolenou CSR strategii, je pro něj důležité pochopit a uvědomit si hodnotu stakeholderů a jejich přínos. Podnik by měl těmto zájmovým skupinám naslouchat, navazovat s nimi spolupráci a budovat důvěru ve prospěch jeho fungování. Firma se stává odpovědnou nejen tím, že veřejně propaguje a hlásá firemní principy a hodnoty, ale také tím, že pochopí potřeby a uspokojí přání a očekávání jednotlivých zájmových skupin. Následující tabulka uvádí konkrétní příklady stakeholderů a jejich očekávání (Tabulka 2).

**Tabulka 2:** Skupiny stakeholderů a jejich očekávání od podniku

Stakeholdeři	Očekávání/potřeby vůči podniku
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zisk</li> <li>• Růst hodnoty podniku</li> <li>• Transparentnost</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní výrobky a služby</li> <li>• Přiměřená cena výrobků</li> <li>• Poprodejní servis</li> </ul>
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita smluv a jednání</li> <li>• Včasné plnění závazků</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci</li> <li>• Dobré pracovní podmínky</li> <li>• Profesionální růst a možnost vzdělávání</li> <li>• Sladění osobního a profesního života</li> </ul>
Místní komunita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční či materiální podpora</li> <li>• Získání know-how od firemních dobrovolníků</li> </ul>
Environmentální neziskové organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekologická výroba, produkty a služby</li> <li>• Minimální zátěž životního prostředí</li> </ul>

Zdroj: [62]

### 1.2.3 Firemní filantropie

Firemní filantropie je velmi rozmanitým pojmem, zahrnujícím různé činnosti a chování, které ve výsledku vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací). Jedním z hlavních cílů těchto aktivit je snaha o dosažení veřejného blaha a vyšší kvality života jak jednotlivců, tak i celé společnosti. Zároveň je jednou z klíčových složek společenské odpovědnosti podniků, jelikož je vnímána jako velmi důležité pojítko mezi firmou a prostředím, ve kterém podnik působí. [30]

Rozlišujeme dva základní přístupy k firemní filantropii, a to přístup **proaktivní** a **reaktivní**. V rámci proaktivního chování mají firmy vypracovanou svou vlastní dárcovskou strategii a věnují se vybraným oblastem, ve kterých se chtějí angažovat. Zároveň si firmy stanoví svá ucelená pravidla, podle kterých následně udělují finanční i nefinanční příspěvky a podporují vybraná partnerství. Oproti tomu je reaktivní pojetí firemní filantropie spíše pasivním přístupem, kdy firmy nemají stanovenou svou dárcovskou strategii a většinou čekají na příchozí žádosti o podporu a spolupráci. [2]

Mezi základní nástroje firemní filantropie řadíme **finanční příspěvky** (přímá podpora, nadace či nadační fond, charitativní aukce, sbírka mezi zaměstnanci apod.) a **nefinanční příspěvky** (dobrovolnictví zaměstnanců, odborná pomoc, školení, vzdělávání apod.).

Firmy samotné mohou za svoji angažovanost v oblasti firemní filantropie získat řadu benefitů v podobě:

- vyšší loajality zaměstnanců a jejich zvýšené identifikaci s podnikem,
- pozitivního firemního image a posilování hodnoty značky,
- daňových výhod,
- uznání a vyšší náklonnost místních komunit,
- podpory týmové práce (např. u firemního dobrovolnictví). [30]

#### 1.2.4 Firemní kultura a etický kodex

Firemní kultura má velký vliv nejen na zaměstnance podniku, ale také na zákazníky a celkový chod a strategii organizace. Zahrnuje v sobě hodnoty podniku, hodnoty pracovníků, vztahy mezi zaměstnanci, image firmy a jak se firma prezentuje navenek, zvyklosti, názory apod.

Dle Armstronga je firemní kultura chápána jako „*soustava sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. V podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“ [1]

Mezi charakteristické prvky firemní kultury patří:

- **symboly** – např. zkratky, slang, způsob oblékání;
- **hrdinové** – vzory ideálních zaměstnanců či manažerů, např. zakladatelé společnosti;
- **rituály** – společensky nezbytné činnosti a projevy, např. oslavy, schůze, plánování;
- **hodnoty** – kritika toho co je dobré a co špatné, jsou sdíleny všemi pracovníky. [15]

V návaznosti na firemní kulturu je často zmiňován tzv. **etický kodex** společnosti. Jedná se o dokument, který upravuje etická pravidla, jež jsou závazná pro všechny pracovníky dané společnosti bez ohledu na funkční postavení. [9] Etický kodex zaměstnancům udává, jakým způsobem by se měli chovat a jak by měli pracovat a nesmí být v rozporu s právními předpisy či etickými pravidly. Každý společensky odpovědný podnik by měl mít v rámci svého fungování vypracovaný formální etický kodex, který by měl být dodržován v plné míře.

Etický kodex společnosti může být buď závazný a vymahatelný (je součástí pracovní smlouvy se zaměstnancem a při jeho porušení hrozí výpověď) nebo nezávazný a dobrovolný. [9]

Dle Dyrtra je velmi významným atributem i doba platnosti etického kodexu, který by měl být v každém případě vždy aktuální. Jeho smysl spočívá v řešení konkrétních problémů organizace a může být zaměřen na: společnost jako celek, vnitřní organizační jednotky či případně na podrobnější organizační členění. [9]

## 1.3 Historický vývoj CSR

### 1.3.1 Vývoj CSR ve světě

Dle Iana Mortona, zakladatele a výkonného ředitele kanadské společnosti Summerhill Group, která získala v roce 2007 prestižní ocenění<sup>1</sup> za angažovanost v oblasti CSR a udržitelného rozvoje, lze počátky konceptu CSR zpozorovat již ve starověkém Řecku a Římě, kdy tehdejší nejvyšší představitelé zemí (jako např. králové, císaři, místodržitelé či senátoři) sestavili prvotní etická pravidla chování. [6][70]

Nicméně za kolébku koncepce společenské odpovědnosti jsou považovány Spojené státy americké, a to zejména ve spojitosti s Howardem R. Bowenem<sup>2</sup>, který v padesátých letech 20. století popsal ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* společenskou odpovědnost firem jako: „*závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*“ [30]

Toto vymezení se stalo zlomovým a vysoce důležitým pro další vývoj společenské odpovědnosti, avšak jako velký problém této Bowenovy definice bylo shledáno to, že nejednoznačně identifikuje žádoucí chování podniku, což posléze nutně vedlo k dalšímu zkoumání problematiky CSR. [26][30]

Posléze se v 60. letech minulého století v USA začíná rozvíjet tzv. hnutí pro společenskou odpovědnost v čele s ekonomem Keithem Davisem, který zformuloval tzv. Železný zákon. Podle Davise má podnik vedle závazků ekonomických (tvorba zisku) a zákonných (podnikat v souladu s legislativou) také závazky ke společnosti a v případě, že je podnik neplní, společnost mu může odebrat právo na podnikání. Zároveň byli ekonomové v této době s to, že podnik, který plní pouze požadavky legislativní, nemůže být považován za společensky odpovědný. [26][59]

Za nejdůležitější z hlediska formování konceptu CSR je však považován rok 1979, kdy Archie B. Carroll navrhl definici společenské odpovědnosti, která se zaměřovala především na čtyři základní oblasti (pilíře) CSR, do té doby považované za vzájemně se vylučující, a to:

- ekonomickou odpovědnost,
- zákonnou (legální) odpovědnost,
- etickou odpovědnost,

---

<sup>1</sup> Eco Canada Environmental Employer of the Year Award

<sup>2</sup> Jeden z prvních významných teoretiků v oblasti společenské odpovědnosti.

- dobrovolnou odpovědnost (filantropickou). [59]

### 1.3.2 Vývoj CSR v Evropské unii

Počátky vývoje společenské odpovědnosti firem v rámci Evropské unie lze sledovat již v devadesátých letech minulého století, kdy tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors vyslovil několik návrhů týkajících se strategie CSR pro země evropského prostoru. V návaznosti na to byla v roce 1995 přijata **Evropská deklarace proti sociálnímu vyloučení**, která byla podepsána tehdejšími 20 nejsilnějšími ekonomickými lídry Evropy, a jejímž účelem byla snaha o odstranění strukturálních problémů. O rok později došlo k vytvoření **Evropské podnikatelské sítě pro sociální kohezi**, která primárně sloužila pro výměnu informací a zkušeností a v roce 2000 byla přejmenována na **CSR Europe**. [14][27][79]

Za významný milník ve vývoji společenské odpovědnosti je považován rok 2000, kdy Evropská rada přijala tzv. **Lisabonskou strategii**, dle které se Evropská unie měla stát „*nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností.*“ Za účelem naplnění tohoto cíle bylo vysoce žádoucí podporovat koncept společenské odpovědnosti firem a chápat ho jako jeden z nejdůležitějších nástrojů pro budoucí rozvoj celé Evropské unie. [27]

V roce 2001 byla vydána tzv. **Zelená kniha o CSR**, ve které Evropská komise zformulovala základní principy, nástroje a přístupy k problematice CSR, a také se zde objevila první definice společenské odpovědnosti z pohledu EU (viz podkapitola 1.1). Zároveň Zelená kniha definovala základní oblasti zaměření CSR, a to např.:

- řízení lidských zdrojů,
- zdraví a bezpečnost práce,
- přizpůsobivost změnám,
- místní komunity,
- obchodní partneři, prodejci a zákazníci,
- lidská práva
- ekologické problémy aj. [10][79]

Roku 2010 byla Evropskou komisí publikována desetiletá strategie udržitelného růstu Evropské unie (EU) s názvem „**Evropa 2020**“, která nahradila dosavadní Lisabonskou strategii, jejíž doba platnosti vypršela rokem 2010. Mezi nejdůležitější cíle této nově přijaté strategie s výhledem do roku 2020 patří především podpora zvyšování zaměstnanosti mužů

a žen ve věku od 20 do 64 let, zlepšení podmínek pro výzkum a vývoj, snížení emisí skleníkových plynů, zlepšení úrovně vzdělávání, podpora sociálního začlenění či snižování chudoby. [12][63]

### 1.3.3 Vývoj CSR v České republice

*„Konejme jen tu práci, která slouží veřejnosti.“*

Tomáš Baťa (zakladatel firmy Baťa)

Počátky společensky odpovědného podnikání lze v České republice (ČR) spatřit již v první polovině 20. století, a to především ve spojitosti s firmou **Baťa**. Tomáš Baťa byl jedním z prvních podnikatelů, který začal využívat koncept společenské odpovědnosti v praxi, a to především se zaměřením na odpovědné chování vůči životnímu prostředí, svým zaměstnancům, obchodním partnerům či úřadům. Společenská odpovědnost firmy Baťa byla založena na třech pilířích odpovědného chování, a to na pilíři ekonomickém, sociálním a environmentálním. [8][30]

Poté vzhledem k více než čtyřicetileté vládě komunismu na našem území se koncept CSR objevuje znovu až ve druhé polovině devadesátých let. Po listopadové revoluci v roce 1989 byla společenská odpovědnost firem šířena především velkými nadnárodními společnostmi<sup>3</sup>, které na své české dceřiné společnosti přenášely dobrou praxi a cenné zkušenosti ze zahraničí. [27][58]

Dalším významným milníkem ve vývoji konceptu CSR v ČR byl především vstup do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a vstup do Evropské unie, jelikož společenská odpovědnost firem je pro tyto organizace jedním z nejdůležitějších témat pro budoucí rozvoj a CSR se snaží podporovat v plné míře. [27][58]

V současné době působí v České republice dvě hlavní platformy pro podporu rozšiřování konceptu CSR mezi podnikatelské subjekty. První z nich je organizace **Business Leaders Forum** (BFL), založená roku 1992, sdružující přední české společensky odpovědné firmy. Druhou platformou s podobným zaměřením je organizace **Byznys pro společnost**, jejímž cílem je především rozšiřovat hlavní principy CSR a udržitelného rozvoje v ČR a sdružovat firmy, které tyto principy uplatňují. Obě tyto organizace úzce spolupracují s evropskou platformou CSR Europe. [4][41]

---

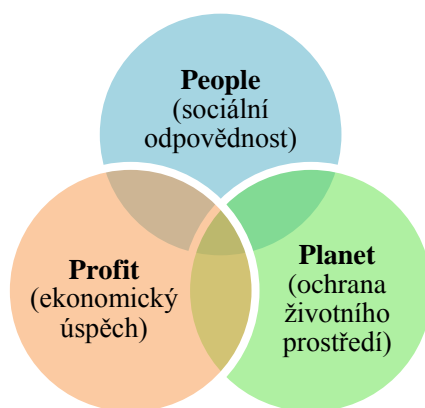
<sup>3</sup> Jako například společnosti DHL, Vodafone či Telefónica.

## 1.4 Základní pilíře CSR (Triple Bottom Line)

Společenská odpovědnost je pro podnik velmi významná a dodá podnikání tu nejvyšší hodnotu, pokud se CSR stane nedílnou součástí dané firmy a podnikových procesů. [31] Společenská odpovědnost organizací je v současné době vnímána jako moderní přístup k podnikání, který úzce navazuje na podnikovou strategii dané firmy, se kterou musí být vždy v souladu. Jak již bylo řečeno, koncept společenské odpovědnosti úzce souvisí s hlavní myšlenkou trvale udržitelného rozvoje, jelikož cílem obou dvou těchto konceptů je dosáhnout rovnováhy tří sektorů – ekonomiky, životního prostředí a společnosti.

CSR je postaveno na třech základních pilířích, na tzv. „triple-bottom-line“ neboli v překladu na „trojí minimální linii“, která se skládá z následujících sfér (Obrázek 1):

- **profit** (zisk) – ekonomická oblast,
- **people** (lidé) – sociální oblast,
- **planet** (planeta) – environmentální oblast. [53]



Obrázek 1: Triple Bottom Line – People, Profit, Planet

Zdroj: [53]

Autorem pojetí triple-bottom-line je John Elkington, který prosazoval myšlenku, že společensky odpovědná firma je taková, která je aktivní ve všech třech oblastech, a tudíž by se podniky měly v rámci CSR angažovat ve všech pilířích a vzájemně je vyvažovat. Společnosti by měly dbát na to, aby jejich primárním cílem bylo nejen dosahování zisku, ale také odpovědné chování vůči společnosti a životnímu prostředí v rámci svých podnikových procesů a operací. [73]

Oblast ekonomická, sociální a environmentální zahrnuje mnoho různých činností, ze kterých si podnik vybírá dle požadavků stakeholderů a dle svého zaměření a potřeb.

Jednotlivé pilíře CSR a k nim příslušící zainteresované subjekty je možno vidět v následující tabulce (Tabulka 3).

**Tabulka 3:** Tři pilíře CSR

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
<b>Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů (stakeholderi)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákazníci/spotřebitelé</li> <li>• smluvní/obchodní partneři</li> <li>• investoři</li> <li>• veřejný sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměstnanci</li> <li>• odbory</li> <li>• zaměstnavatelé</li> <li>• místní komunity</li> <li>• podniky</li> <li>• státní orgány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• státní orgány</li> <li>• neziskové organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí</li> </ul>

*Zdroj: [79]*

### 1.4.1 Sociální pilíř

V rámci sociálního pilíře se odpovědné chování firmy rozděluje do dvou oblastí, a to na oblast **interní** (zaměstnanci, odbory) a **externí** (místní komunita). V rámci obou dvou těchto oblastí daný podnik významně ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů. [62]

Do sociální oblasti se zřetelem na **zaměstnance a odbory** řadíme:

- zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
- respektování a dodržování lidských práv;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (školení, kurzy, mentoring);
- zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování;
- nefinanční benefity (sport, kultura, společenské akce, navýšení dovolené apod.);
- vyváženost pracovního a osobního života;
- rovné příležitosti (opatření vůči všem formám diskriminace);
- rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé);
- podpora propuštěných zaměstnanců (finanční, rekvalifikace, školení aj.).

[30][52][61][62]

Do sociální oblasti se zřetelem na **místní komunitu** (neziskové organizace a veřejnost) řadíme:

- firemní dárcovství,
- firemní dobrovolnictví,
- podpora sociální integrace,

- vzdělávání občanů,
- podpora kvality života občanů (sport/kultura),
- obchodní spolupráce s místními dodavateli,
- spolupráce se školami,
- poradenství, předávání know-how. [61]

### **1.4.2 Environmentální pilíř**

Součástí každého společensky odpovědného podniku musí být i dodržování principů trvale udržitelného rozvoje tak, aby byl zajištěn život i pro budoucí generace. Podniky mohou respektováním těchto pravidel přispět ke zlepšení životního prostředí a k ochraně přírodních zdrojů. Odpovědnost v rámci environmentálního pilíře však podnikům přináší i řadu výhod, např. finanční úspory při šetrném využití energie a vody, získání dobrého jména na veřejnosti apod. [52]

Do ochrany životního prostředí řadíme:

- recyklační program a využívání recyklovaného materiálu,
- monitorování vlivu na životní prostředí,
- úspora energie/vody,
- hospodaření s odpady (minimalizace odpadu),
- omezení používání nebezpečných chemikálií,
- ekologické balení a přeprava,
- soulad s normami a standardy (ISO, EMAS apod.),
- ekologická výroba, produkty a služby,
- ochrana přírodních zdrojů. [30][52][62]

### **1.4.3 Ekonomický pilíř**

V oblasti ekonomické je od společensky odpovědných podniků očekáváno transparentní podnikání a udržování kladných vztahů s investory, zákazníky, dodavateli a ostatními obchodními partnery. Je sledován i dopad firmy na ekonomiku, a to na lokální, národní i globální úrovni (např. rozvoj zaměstnanosti, budování infrastruktury, boj proti korupci aj.). [61][62]

Příklady CSR aktivit v rámci ekonomického pilíře jsou:

- vytvoření etického kodexu,
- transparentnost, věrohodnost,
- uplatňování principů dobrého řízení,

- odmítání korupce,
- včasné placení faktur,
- kvalitní a bezpečné produkty a služby,
- poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách,
- poprodejní servis,
- marketingová a reklamní etika,
- spolupráce s jinými podniky či organizacemi na CSR projektech,
- ochrana duševního vlastnictví,
- inovace a udržitelnost,
- respektování pravidel čestného konkurenčního boje. [30][61][62]

## 2 UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ CSR A KOMUNIKACE O SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Charakteristickým znakem společensky odpovědných organizací je jejich dobrovolný závazek k odpovědnému chování vůči společnosti a prostředí, v němž podnikají. [57] Pro daný podnik je velmi důležité si uvědomit, že začlenění CSR do firemní strategie a každodenních operací významně přispívá k dlouhodobému úspěchu firmy. Od podniku je očekáváno, že se chová tak, jak o sobě veřejně hlásá a zároveň v určitých oblastech plní i povinnosti, které spadají nad rámec daný legislativou.

### 2.1 Výhody a nevýhody uplatňování CSR

Podniku, který se rozhodne chovat se společensky odpovědně, plynou z tohoto rozhodnutí určité výhody i nevýhody. Někteří teoretikové s konceptem CSR souhlasí a někteří jsou silně proti, avšak současný vývoj této problematiky svědčí spíše v její prospěch a většina již uskutečněných výzkumů<sup>4</sup> se shoduje na tom, že aktivity CSR přináší podniku užitek.

#### 2.1.1 Pozitiva CSR

Společensky odpovědné chování přináší podnikům řadu výhod, a to jak finančního, tak i nefinančního charakteru, které následně významně ovlivňují jeho chod. Mezi nejdůležitější hmatatelné zisky řadíme např. hmotná aktiva (zásoby, nemovitosti aj.) a mezi ty nehmátelné patří např. goodwill, dobré jméno firmy, kladné vztahy s obchodními partnery apod. [9]

Dle Bělčíka a Pavlíka spočívají hlavní přínosy CSR v:

- úspore nákladů - aktivity CSR vedou k inovacím, které poté pomáhají podnikům snížit náklady (jako např. náklady na budoucí spory, náklady na odstranění znečištění aj.);
- zvýšení hodnoty nehmotných aktiv – firemní reputace, hodnoty značky, důvěry a partnerství;
- zvyšování zisku;
- získávání konkurenční výhody;
- zvyšování loajality zákazníků;
- přilákání investorů. [53]

---

<sup>4</sup> Jako např. výzkumy prováděné v ČR pod hlavičkou sdružení BLF, společnosti GfK či Ipsos Tambor aj. viz [30][53]

Platforma Business Leaders Forum (BFL) mezi hlavní výhody CSR považuje:

- větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy,
- budování reputace a silné pozice na trhu,
- odlišení se od konkurence,
- zvýšení kvality produktů a služeb,
- finanční úspory spojené s ekologickým chováním,
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců. [62]

Kunz a Kašparová přispívají s dalšími pozitivy, a to:

- lepší poznání potřeb stakeholderů,
- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- ocenění u obchodních partnerů,
- zlepšení managementu rizik,
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů. [27][30]

### 2.1.2 Negativa CSR

Nejnámějším kritikem konceptu společenské odpovědnosti firem je držitel Nobelovy ceny v oblasti ekonomie **Milton Friedman**, který je toho názoru, že jedinou společenskou odpovědností firmy je výhradně dosahování a zvyšování zisku. Pokud se podnik aktivně zapojuje do společensky odpovědných aktivit, tak posléze dochází k tomu, že je firma odváděna od jejího hlavního cíle, kterým je již zmíněné generování zisku. Jako další negativum uvádí Friedman to, že pokud se manažeři firem musí zabývat i něčím jiným než zvyšováním zisku pro daný podnik (což je jejich primární odpovědnost vůči podniku), tak dochází k narušení samotných základů svobodné společnosti. [8][29]

Britští odborníci na společenskou odpovědnost firem **M. Blowfield** a **A. Murray** rozdělili kritiku společenské odpovědnosti do 4 skupin:

- společenská odpovědnost firem potlačuje primární cíl podnikání a v konečném důsledku omezuje volné fungování trhu;
- CSR vyzdvihuje zájmy podnikatelů nad zájmy vyplývající se zákona a očekávání široké veřejnosti;
- společenská odpovědnost se příliš zaměřuje na určitý okruh a nezabývá se klíčovými aspekty podnikání v dnešní společnosti;
- konceptu CSR se nedaří dosáhnout svých vytyčených cílů, a pokud chce uspět, musí akceptovat nové postupy a metody. [3][29]

Současní kritici konceptu CSR, jako například R. Reich, A. Karnani, Capaldi, Coulter či Robins, uvedli i další významné nedostatky a argumenty zaměřené proti zavádění společenské odpovědnosti do prostředí firem, a to např.:

- CSR se stává především nástrojem PR k manipulaci stakeholderů a široké veřejnosti;
- riziko neodbornosti vedení CSR a neefektivnosti;
- zvyšování nákladů společnosti a s tím spojená konkurenční nevýhoda;
- přílišná koncentrace moci v rukou podnikatelů;
- zapojení se do CSR pouze z důvodů daňových úlev. [30]

## **2.2 Komunikace CSR**

Dle Pavlíka a Bělčíka je komunikace CSR definována jako: „*umění různým stakeholderům představit, vysvětlit a ‚prodat‘ své myšlenky vhodnou formou.*“ [53]

Je velice důležité, aby podniky již při vytváření konkrétní firemní CSR strategie myslely i na to, jakým způsobem budou v budoucnosti tyto jednotlivé aktivity komunikovat a prezentovat široké veřejnosti a klíčovým firemním stakeholderům. Jelikož existuje nepřehledné množství způsobů a nástrojů, pomocí nichž je možné informace o CSR aktivitách firmy šířit, podnik si musí nejprve jednotlivé stakeholdery rozčlenit a následně poté jim přizpůsobit formu sdělení „na míru“.

### **2.2.1 Důvody a výhody komunikace o společenské odpovědnosti**

Podniky investují značné množství finančních prostředků a také času do realizace konkrétních společensky odpovědných činností a aktivit. Zároveň je pro ně ale nutné vynaložit stejné investice i do komunikace o těchto aktivitách. Hlavním cílem CSR je závazek firmy chovat se odpovědně vůči svým stakeholderům, avšak uplatňování tohoto konceptu danou firmou slouží i ke zvýšení konkurenceschopnosti, reputace a dobrého jména firmy, čehož firma docílí pouze tím způsobem, že dá o svých aktivitách znát.

Za předpokladu, že podniky poskytují široké veřejnosti pravdivé informace o svém společensky odpovědném chování, plynou podniku z tohoto rozhodnutí i určité přínosy. Steinerová, Václavíková a Mervart uvádí následující pozitivita vztahující se k dobré informovanosti veřejnosti o společenské odpovědnosti podniku:

- zvýšení informovanosti o firmě,
- posílení vztahů se stakeholdery,
- zvýšení zapojení se stakeholderů do rozhodování podniku,

- zvýšení povědomí široké veřejnosti a zaměstnanců o CSR firmy,
- transparentnost pro okolí,
- objevení slabých míst v CSR strategii firmy,
- upevnění dohledu nad CSR aktivitami,
- podpora mezisektorových partnerství mezi podniky, státními institucemi a neziskovými organizacemi. [61][62]

Vysekalová a Mikeš přispívají s dalšími pozitivy, a to:

- rozšíření počtu zákazníků firmy a s tím spojené nové obchodní možnosti,
- zlepšení reputace společnosti,
- zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců,
- lepší vztahy s okolím. [76]

## 2.2.2 Nástroje komunikace CSR

V současné době podniky vycházejí z toho, že budoucí spotřebitelé preferují zboží a služby od takových firem, které jsou v rámci svého fungování zodpovědné k životnímu prostředí i ke společnosti. V důsledku toho podniky všemi možnými způsoby usilují o to, aby se společnost dozvěděla o jejich zodpovědných aktivitách v těchto oblastech, k čemuž využívají různé formy komunikace.

Nástroje CSR aktivit se dělí na **externí** a **interní**. Externí nástroje CSR jsou uplatňovány vně podniku a jejich prostřednictvím podnik ovlivňuje etické prostředí ve svém okolí. Interní nástroje CSR komunikace jsou hojně využívány mezi zaměstnanci a spolupracovníky, firma je má pod kontrolou a ovlivňuje jimi etické chování uvnitř podniku. [76] Příklady jednotlivých externích a interních nástrojů CSR lze vidět v následující tabulce (Tabulka 4).

**Tabulka 4:** Nástroje komunikace CSR

Nástroje CSR komunikace	
Interní	Externí
<ul style="list-style-type: none"> <li>• etické kódy</li> <li>• interní dokumenty a videa</li> <li>• oběžníky a e-maily</li> <li>• firemní intranet a webové stránky</li> <li>• firemní noviny, zpravodaj, časopis</li> <li>• firemní informační tabule</li> <li>• školení a trénink zaměstnanců</li> <li>• nábor, přijímací řízení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výroční zprávy či CSR reporty</li> <li>• internet (webové stránky firmy, firemní blog apod.)</li> <li>• sociální sítě</li> <li>• den otevřených dveří</li> <li>• tiskové zprávy, zprávy v médiích</li> <li>• produktové označení (např. BIO, Ekologicky šetrný výrobek aj.)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• boxy na podněty</li> <li>• pravidelné schůzky zaměstnanců</li> <li>• plakáty a propagační materiály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• získaná ocenění firmy (např. Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, CZECH TOP 100 aj.)</li> <li>• prezentace firmy prostřednictvím neziskových organizací (např. Business Leaders Forum)</li> <li>• bezplatná telefonní linka firmy</li> <li>• reklama, placená inzerce</li> </ul>
---	--

*Zdroj: upraveno dle [53][61][62][76]*

Podnik si vybírá dle svého charakteru a možností svůj vlastní komunikační mix, neboli prostředky, kterými komunikuje se svým okolím, stálými či potencionálními zákazníky a pracovníky dané společnosti. Je však velmi důležité si uvědomit, které nástroje komunikace jsou v současné době pro daný podnik zásadní, a které by měly být v interakci se stakeholdery využity, a které jsou spíše doplňkové.

Z pohledu **interní** a **externí** komunikace podniku se evropská platforma CSR Europe, výzkumná agentura NMS Market Research, Tim Mohin, autor knih a ředitel CSR ve společnosti Advanced Micro Devices, a další, shodují na tom, že první místo mezi nejdůležitějšími nástroji komunikace se zaměstnanci a s veřejností v současnosti zaujímá tzv. **elektronická komunikace**. [7][33][71] Se zaměstnanci podniku se jedná zejména o komunikaci prostřednictvím intranetu, e-mailu, firemních videí či spotů, newsletterů apod. V žebříčku významnosti figuruje však stále i komunikace tištěná, a to především ve formě firemních novin či časopisů, brožur, letáků a plakátů či nástěnek, či komunikace „face-to-face“ v podobě pravidelných meetingů. [7]

Z hlediska komunikace s veřejností se dlouhodobě mezi nejdůležitější nástroje komunikace společenské odpovědnosti řadí pravidelně vydávané CSR reporty a informace zveřejňované na webových stránkách podniku (webové stránky využívá v současnosti ke zviditelnění svých CSR aktivit až 83% společností). [24][77] Z průzkumu agentury NMS Market Research však vyplývá, že zatímco v minulosti firmy prezentovaly své společensky odpovědné aktivity pouze prostřednictvím těchto nástrojů, v současné době si uvědomují, že hlavní roli v interakci se stakeholdery zaujímají sociální sítě a media relations. [33][77] Dle Tima Mohina, autora knih a ředitele CSR ve společnosti Advanced Micro Devices, je sociální síť Facebook v současnosti považována za základní komunikační nástroj každé firmy, která se angažuje v oblasti společenské odpovědnosti. Sociální sítě sice nemohou nahradit komplexní CSR reporty, které jsou stále považovány za hlavní zdroj informací o aktivitách firmy, otevírají však nové cesty a způsoby, jak účelně navázat každodenní komunikaci s okolím. [71] Vedle elektronické komunikace však firmy stále využívají i tradiční formy navázání kontaktu

a prezentace svých CSR programů, jako jsou například dny otevřených dveří, tiskové zprávy či reklama. [7][24]

### 2.2.3 Cílové skupiny CSR aktivit

Společenská odpovědnost firem se zaměřuje především na čtyři klíčové oblasti, v rámci kterých je daný podnik aktivní, a to na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a životní prostředí (viz podkapitola 1.4). Podniky však v rámci každé této oblasti vybírají odlišné hlavní skupiny stakeholderů, ke kterým se komunikačně obrací. Jednotlivé cílové skupiny CSR aktivit je možno vidět v následující tabulce (Tabulka 5).

**Tabulka 5:** Cílové skupiny CSR aktivit

Oblast CSR	Cílové skupiny CSR aktivit
<b>Trh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, spotřebitelské asociace, investoři</li> </ul>
<b>Pracoviště</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci, odbory, obec, kraj, veřejné orgány</li> </ul>
<b>Místní komunita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci, místní organizace a instituce (školy, nemocnice, komunity), organizace veřejné správy, neziskové organizace</li> </ul>
<b>Životní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanci, obchodní partneři, neziskové organizace, spotřebitelé, organizace veřejné správy</li> </ul>

*Zdroj: [53]*

### 2.2.4 Reportování CSR aktivit

Hlavním nástrojem komunikace o společenské odpovědnosti firem se v posledních letech staly CSR reporty, neboli tzv. „triple-bottom-line reports“, které firmy publikují dobrovolně (nikoliv ze zákona povinně). Jedná se o komplexní zprávy, zahrnující ekonomické, environmentální či sociální údaje z oblasti CSR konkrétního podniku v daném období. Tyto zprávy slouží ke komunikaci firmy s širokou veřejností a klíčovými stakeholdery, a zároveň ke zhodnocení aktuální pozice podniku a k definování budoucích cílů v rámci CSR. [36][53]

CSR reporty obsahují:

- základní informace o podniku,
- vztah podniku k životnímu prostředí, zaměstnancům a místní komunitě,
- environmentální dopady a potenciální rizika spojená s provozem podniku,
- konkrétní CRS aktivity a projekty (zrealizované či plánované). [53]

Mezi hlavní rysy CSR reportů řadíme především:

- **úplnost** – report musí pokrýt veškeré firemní operace a pobočky v daném státu a zároveň musí informovat v plném rozsahu o důležitých oblastech dopadu firmy na okolní společnost a životní prostředí;
- **věcnost** – pro zhodnocení společenské odpovědnosti v daném období by firma měla maximálně využívat vhodné kvantitativní i kvalitativní indikátory;
- **důvěryhodnost** – věrohodnost reportu je založená na popisu firemní politiky, personálních zodpovědností, metodách sběru dat a stanovení cílů;
- **vhodná forma** – report musí být srozumitelný, přehledný, čtivý, přiměřeně dlouhý a vhodně graficky upravený. [53][61]

Sestavování těchto reportů je pro firmu velkým přínosem, a to především z hlediska uvědomění si nedostatků a slabín v oblasti CSR, které je potřeba do budoucna zdokonalit. Jakým způsobem kvalitně zpracovaná zpráva o společenské odpovědnosti má vypadat je možno vidět v následující tabulce (Tabulka 6).

**Tabulka 6:** Zpráva o společenské odpovědnosti firmy

CSR zpráva			
1. Hodnoty, vize a strategie	2. Slovo ředitele	3. Profil organizace	4. Popis CSR aktivit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uvedení firemních hodnot a vize</li> <li>• začlenění CSR do podnikové strategie</li> <li>• vytyčení cílů v ekonomické, sociální a environmentální oblasti CSR</li> <li>• popis zapojení stakeholderů</li> <li>• informace o metodologii zprávy (použitý standard či směrnice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zhodnocení klíčových částí zprávy z pohledu ředitele firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základní přehled o organizaci a odvětví, ve kterém působí</li> <li>• informace o produktech a službách, organizační a vlastnické struktuře, o velikosti organizace aj.</li> <li>• výčet zavedených kodexů či získaných certifikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímý a konkrétní popis aktivit za pomoci kvalitativních a kvantitativních indikátorů (např. dle metodiky GRI)</li> <li>• uvedení příkladů ze života firmy v oblasti CSR aktivit</li> </ul>

*Zdroj: [62]*

Vodítkem, jak správně a efektivně sestavovat CSR reporty a hodnotit úroveň uplatňování společenské odpovědnosti v daném podniku, jsou různé reportingové standardy. Mezi ty nejznámější patří např. Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000 (Social Accountability International), AccountAbility 1000, směrnice OECD pro multinárodní společnosti, London Benchmarking Group (LBG), ISO 26000 či metodika KORP. [30][53]

Nejrozšířenějším standardem pro úpravu závěrečných CSR zpráv je v současnosti mezinárodní standard vytvořený organizací **Global Reporting Initiative (GRI)**. Hlavním cílem tohoto standardu je poskytnout všem podnikům a organizacím přehledný návod, jakým způsobem správně formulovat závěrečné CSR zprávy a jaké kvantitativní či kvalitativní indikátory<sup>5</sup> výkonnosti ve zprávě využít. [17]

Při sestavování CSR reportů se podniky musí těchto základních kvantitativních a kvalitativních indikátorů závazně držet, či případně uvést, proč některé z nich byly opomenuty. Základními principy pro proces přípravy reportu jsou podle GRI například: upřímnost, transparentnost, konzultace se stakeholdery, přesnost, ochota přiznat chyby a slabá místa či ověřitelnost reportu. [36]

V souladu s GRI reportují firmy jako například Allianz, Ford, ING Group, Johnson&Johnson, McDonald's, Nike, Toyota, Shell aj. [36]

---

<sup>5</sup> Tzv. seznam základních indikátorů obsahuje indikátory jak sociální, tak i ekonomické a environmentální.

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.
- [2] BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-5-6
- [3] BLOWFIELD, Mick; MURRAY, Alan. *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press, 2008, 452 s. ISBN 978-0-19-920909-5.
- [4] Byznys pro společnost: Šíříme principy CSR a udržitelného podnikání. *Byznys pro společnost* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/byznys-pro-spolecnost.html>
- [5] Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction & Engagement. *Forbes* [online]. 2012 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/#3c1e7f6c7511>
- [6] CSR Analysis: A Reflection from Businesses and the Public in Thailand. In: *Journal of Management and Sustainability* [online]. Kanada: Canadian Center of Science and Education, 2013, 2015-11-15, s. 10 [cit. 2015-11-15]. ISSN 1925-4725. Dostupné z: [www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/viewFile/24022/15958](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/viewFile/24022/15958)
- [7] CSR Europe. *Issue Specific Report: Internal CSR communication and employee engagement* [online]. In: 2010, s. 27 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: [http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS\\_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/EERS_1214/Quinta%20e%20Sexta%20Sess%C3%B5es/CSR%20Europe%20-%20Internal%20CSR%20Communication%20and%20Employee%20Engagement.pdf)
- [8] *CSR fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem*. Praha: PubliCon, 2014, VIII.(6). ISSN 0862-9315.
- [9] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1
- [10] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

- [11] Etický kodex koncernu AGROFERT. *Agrofert* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/o-agrofertu/eticky-kodex-koncernu-agrofert>
- [12] Europe 2020 in a nutshell. *European Commission* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_en.htm)
- [13] European Commission. GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility [online]. 2001 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [ec.europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)
- [14] European Commission. *CSR Europe* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/european-commission>
- [15] Firemní kultura. *IPodnikatel* [online]. ČR, 2011 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>
- [16] FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, c1984, xii, 276 p. ISBN 0273019139.
- [17] *GRI 2013-2014: Forward Thinking Future Focus* [online]. Netherlands: Global Reporting Initiative, 2014, s. 72 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-CombinedReport-2013-2014-forward-thinking-future-focus.pdf>
- [18] GROSS, Rob. *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making the Connection* [online]. 2011, 23 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: [http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate\\_responsibility\\_white\\_paper.pdf](http://www.mandrake.ca/bill/images/corporate_responsibility_white_paper.pdf)
- [19] HEJTMÁNEK, Tomáš. *Největší zaměstnavatelé? Foxconn předběhla nemocnice* [online]. In: 2015, s. 1 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://dokumenty.upce.cz/Univerzita/rpvv/monitoring/denni-monitoring/upce0311.pdf>
- [20] HELDRICH, John, Cliff ZUKIN a Mark SZELTNER. *Talent Report: What Workers Want in 2012* [online]. In: . 2012, s. 99 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012.pdf>
- [21] Interní materiály společnosti Synthesia, a. s.
- [22] ISO 26000 - Social responsibility. *ISO* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

- [23] JOHNOVÁ, Ivana. *Vliv stakeholders na podnik* [online]. In: 2012, s. 9 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: [http://tvp.fek.zcu.cz/cd/2012/PDF\\_sbornik/061.pdf](http://tvp.fek.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/061.pdf)
- [24] JURIŠOVÁ, Vladimíra a ĎURKOVÁ Katarína. *CSR communication and its impact on corporate image* [online]. In: Reaser, 2012, s. 5 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: [ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/18\\_Jurisova\\_Durkova\\_Reaser4\\_145-149.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/18_Jurisova_Durkova_Reaser4_145-149.pdf)
- [25] Kariéra. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/kariera>
- [26] KAŠPAROVÁ, Klára. *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online]. s. 10 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Vyvoj-CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyvoj-CSR.pdf)
- [27] KAŠPAROVÁ, Klára; KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [28] Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *Business vize* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
- [29] KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vydání. Plzeň: NAVA, 2012, 176 s. ISBN 978-80-7211-408-5.
- [30] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [31] *Lidé & Zisk: Praktická příručka sociální odpovědnosti firem* [online]. 2006. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [http://www.spcsr.cz/files/lide\\_a\\_zisk\\_-\\_prakticka\\_prirucka\\_csr.pdf](http://www.spcsr.cz/files/lide_a_zisk_-_prakticka_prirucka_csr.pdf)
- [32] MACKŮ, Tomáš a HAČECKÁ Petra. *CSR Research 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem* [online]. In: 2014, s. 16 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: [http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013\\_ve%20C5%99ejn%C3%A1-%20C4%8D%C3%A1st.pdf](http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013_ve%20C5%99ejn%C3%A1-%20C4%8D%C3%A1st.pdf)
- [33] MALIŠKOVÁ, Marie. *PR.Konektor: Corporate Social Responsibility (CSR)* [online]. In: 2015, s. 18 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: [http://www.prkonektor.cz/upload/File/CSR/PR\\_Konektor\\_CSR.pdf](http://www.prkonektor.cz/upload/File/CSR/PR_Konektor_CSR.pdf)

- [34] Millennials Want to Work For Employers Committed to Values And Ethics. *The Guardian* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs>
- [35] Money? Time? Blood? What are Americans Giving? *PR Newswire* [online]. 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.prnewswire.com/news-releases/money-time-blood-what-are-americans-giving-271260541.html>
- [36] *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [37] New Nielsen Study Says Consumers Are Ready to Pay More for Social Responsibility. *Sustainable Brands* [online]. 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/stakeholder\\_trends\\_insights/aarth\\_i\\_rayapura/new\\_nielsen\\_study\\_says\\_consumers\\_are\\_read](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/aarth_i_rayapura/new_nielsen_study_says_consumers_are_read)
- [38] Normy a iniciativy. *Business Leaders Forum* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy>
- [39] Noviny Synthesia druhými nejlepšími firemními novinami roku 2011. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2012 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/media/novinky/noviny-synthesia-druhymi-nejlepsimi-firemnimi-novinami-roku-2011>
- [40] Noviny zaměstnanců společnosti Synthesia. Vydává: Synthesia, a. s., ročník XV, únor 2012. Evidenční číslo: MK ČR E 13711
- [41] O nás: Proměňujeme myšlenku CSR ve skutečnost. *Business Leaders Forum* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/o-nas/>
- [42] O společnosti. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti>
- [43] O společnosti: Finance. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/finance>
- [44] O společnosti: Historie. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/historie>
- [45] O společnosti: Management. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/management>

- [46] O společnosti: Mise, vize, hodnoty. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/mise,-vize,-hodnoty>
- [47] O společnosti: Profil společnosti. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [48] Odpovědnost. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/odpovednost>
- [49] Odpovědnost: Ochrana životního prostředí. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/odpovednost/ochrana-zivotniho-prostredi>
- [50] Odpovědnost: Podpora regionu. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/odpovednost/podpora-regionu>
- [51] Odpovědnost: Systémy řízení. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/odpovednost/systemy-rizeni>
- [52] ORTOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [53] PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK Martin. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [54] PRUDKÝ, Oldřich, Martin PÉM a Miloslav ROTREKL. *Synthesia 1993-2015*. 1. vydání. Pardubice: Synthesia, 2015, 122 stran. ISBN 978-80-260-8020-6.
- [55] Purpose Driven Consumers Planning Sharp Increase in Socially Conscious Purchases. *Good Must Grow*[online]. 2013 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: [http://www.goodmustgrow.com/gmg\\_release\\_CCSIndex.pdf](http://www.goodmustgrow.com/gmg_release_CCSIndex.pdf)
- [56] RODRIGO, Pablo a Daniel ARENAS. Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics* [online]. 2008, 83(2), 265-283 [cit. 2016-03-22]. DOI: 10.1007/s10551-007-9618-7. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-007-9618-7>

- [57] Slovník pojmů. *Business Leaders Forum* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>
- [58] Společenská odpovědnost firem v České republice. *CSR Portal* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>
- [59] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORŤ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [60] STAWISKI, Sarah, Jennifer DEAL a William GENTRY. Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Center for Creative Leadership* [online]. 2010, 12 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/EmployeePerceptionsCSR.pdf>
- [61] STEINEROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi - průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008. [online]. [cit. 10/2008] Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- [62] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008. [online]. [cit. 10/2008] Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
- [63] Strategie Evropa 2020. *Vláda České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>
- [64] Study: 81% of Consumers Say They Will Make Personal Sacrifices to Address Social, Environmental Issues. *Sustainable Brands* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/stakeholder\\_trends\\_insights/sustainable\\_brands/study\\_81\\_consumers\\_say\\_they\\_will\\_make\\_](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/sustainable_brands/study_81_consumers_say_they_will_make_)
- [65] Synthesia obdržela Cenu udržitelného rozvoje. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/media/novinky/synthesia-obrzela-cenu-udrzitelneho-rozvoje>

- [66] Synthesia štikou českého byznysu. *Synthesia: Chemistry for the future* [online]. 2013 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/media/novinky/synthesia-stikou-ceskeho-byznysu>
- [67] Synthesia, a. s. *Výroční zpráva společnosti za rok 2013*.
- [68] Synthesia, a. s. *Výroční zpráva společnosti za rok 2014*.
- [69] Synthesia, a. s.: Chemie pro budoucnost. *Agrofert* [online]. 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/nase-spolecnosti/118/synthesia-a-s>
- [70] The Birth of Corporate Social Opportunity. *Strategy* [online]. Kanada, 2007 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://strategyonline.ca/2007/12/01/forumgreen-20071201/>
- [71] The Top 10 Trends in CSR for 2012. *Forbes* [online]. 2012 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/#39f237d924a4>
- [72] Top rating. *Bisnode* [online]. 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.certifikacefirem.cz/cs/top-rating>
- [73] Tripple bottom line: It consists of three Ps: profit, people and planet. *The Economist* [online]. 2009 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/14301663>
- [74] Trvale udržitelný rozvoj. *Vítejte na Zemi* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: [http://vitejetnazemi.cz/cenia/?p=trvale\\_udrzitelny\\_rozvoj&site=spotreba](http://vitejetnazemi.cz/cenia/?p=trvale_udrzitelny_rozvoj&site=spotreba)
- [75] Výpis z obchodního rejstříku: Synthesia, a.s., B 1031 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=711042&typ=PLATNY>
- [76] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [77] Význam sociálních médií pro CSR projekty roste. *Strategie.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/vyznam-socialnich-medii-pro-csr-projekty-roste-1193424>
- [78] Will Consumers Pay More For Products From Socially Responsible Companies. *Marketing Charts* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:

<http://www.marketingcharts.com/traditional/will-consumers-pay-more-for-products-from-socially-responsible-companies-60166/>

- [79] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha, 2010, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [80] Záchranná stanice. *Záchranná stanice a ekocentrum Pasička* [online]. 2015 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.pasicka.cz/kat.php?idk=6&first=1&od=0>
- [81] Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. ČR, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelnego-rozvoje>