



4. Společenská odpovědnost podnikání

Ing. Jitka Vávrová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

jitka.vavrova@tul.cz

Odpovědnost a důvěra

- ODPOVĚDNOST
 - většinou ji chápeme jako morální, resp. **etickou hodnotu**, včetně její obecnosti, ambivalence i jejího diskusního charakteru

- DŮVĚRA
 - víra ve spolehlivost, pravdivost či schopnost určité osoby či věci
 - je **dvoustranným vztahem**, kde aktivní subjekt spoléhá na něco či někoho, jenž je **objektem důvěry**, který se musí vyznačovat určitými vlastnostmi a schopnostmi



4. Společenská odpovědnost podnikání

Euroamerický systém hodnot pro ekonomickou praxi

- SVOBODA A SPRAVEDLNOST
- ODPOVĚDNOST A DŮVĚRA
- POKROK, PROSPERITA A RACIONALITA



4. Společenská odpovědnost podnikání

Společenská odpovědnost

- ekonomická
- právní
- etická
- sociální
- ekologická
- politická
- filantropická



4. Společenská odpovědnost podnikání

Corporate social responsibility (CSR)

- v průběhu 80. a 90. let 20. století byla nově koncipována a prosazena novelizovaná metoda etického řízení
- musí být naplňována současně ve třech základních oblastech
 - **ekonomické, sociální a environmentální**



4. Společenská odpovědnost podnikání

Podstata společenské odpovědnosti podnikání

Společenská odpovědnost je výrazem „**společenské smlouvy**“ mezi **podnikatelským sektorem a společností**, ve které působí různé podnikatelské subjekty.

Podnikatelská etika vyžaduje

- aby se organizace nebo jednotlivec (podnik) chovaly v souladu s přesně vymezenými pravidly morálky.

...

Jaké negativní účinky
vůči společnosti může
mít podnikatelské
chování?



Dva názorové přístupy

KONZERVATIVNÍ (Milton Friedman)

- existuje „**neviditelná ruka**“ organizací uvnitř systému, jenž **vnáší morálnost, odpovědnost a korporativní svědomí**
- fungování svobodného trhu bude „moralizovat“ chování korporací nezávisle na snaze rozšířit a transformovat etická rozhodnutí prostřednictvím **morálního hodnocení**

LIBERÁLNÍ (John K. Galbraith)

- společenská odpovědnost souvisí spíše s **regulativními prvky práva a politickými procesy**
- je věcí **systemu**, který poskytuje **morální vedení** pro korporativní rozhodování
- podle tohoto principu podstata společenské odpovědnosti spočívá na **vládní regulaci**



Oba tyto přístupy

- **začleňují morálnost, etiku, zodpovědnost a svědomí do systému**
- **nedůvěřují perspektivě korporativního vůdcovství nad neekonomickými hodnotami**
- **vyžadují korporativní odpovědnost, tj. systémově rámcovou etiku místo etiky zaměřené na subjekt**
- **neberou v úvahu společenskou odpovědnost**



4. Společenská odpovědnost podnikání

Základní skupiny norem a kritérií společenské odpovědnosti podnikání

(Arnold Berleant)

Odpovědnost vůči spotřebitelům: ...

Odpovědnost vůči zaměstnancům: ...



4. Společenská odpovědnost podnikání

Základní skupiny norem a kritérií společenské odpovědnosti podnikání

Účast zaměstnanců na rozhodování: ...

Odpovědnost vůči akcionářům: ...



4. Společenská odpovědnost podnikání

Základní skupiny norem a kritérií společenské odpovědnosti podnikání

Vztahy mezi konkurenty: ...

Odpovědnost vůči veřejnosti: ...



4. Společenská odpovědnost podnikání

Základní skupiny norem a kritérií společenské odpovědnosti podnikání

Odpovědnost za životní prostředí: ...

Vztahy mezi korporací a vládou: ...

Co může společenská
odpovědnost přinést
samotné firmě?



Co může společenská odpovědnost firmám přinést

- větší **transparentnost** a posílení **důvěryhodnosti** firmy
- vyšší **přitažlivost pro investory**
- budování **reputace** a z ní vyplývající silné pozice na trhu
- odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele
- **zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců**
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců
- **snížení nákladů na risk-management**
- **přímé finanční úspory** spojené s ekologickým chováním (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě)
- zvýšení kvality produktů či služeb

Jak to může pomoci i malým firmám?



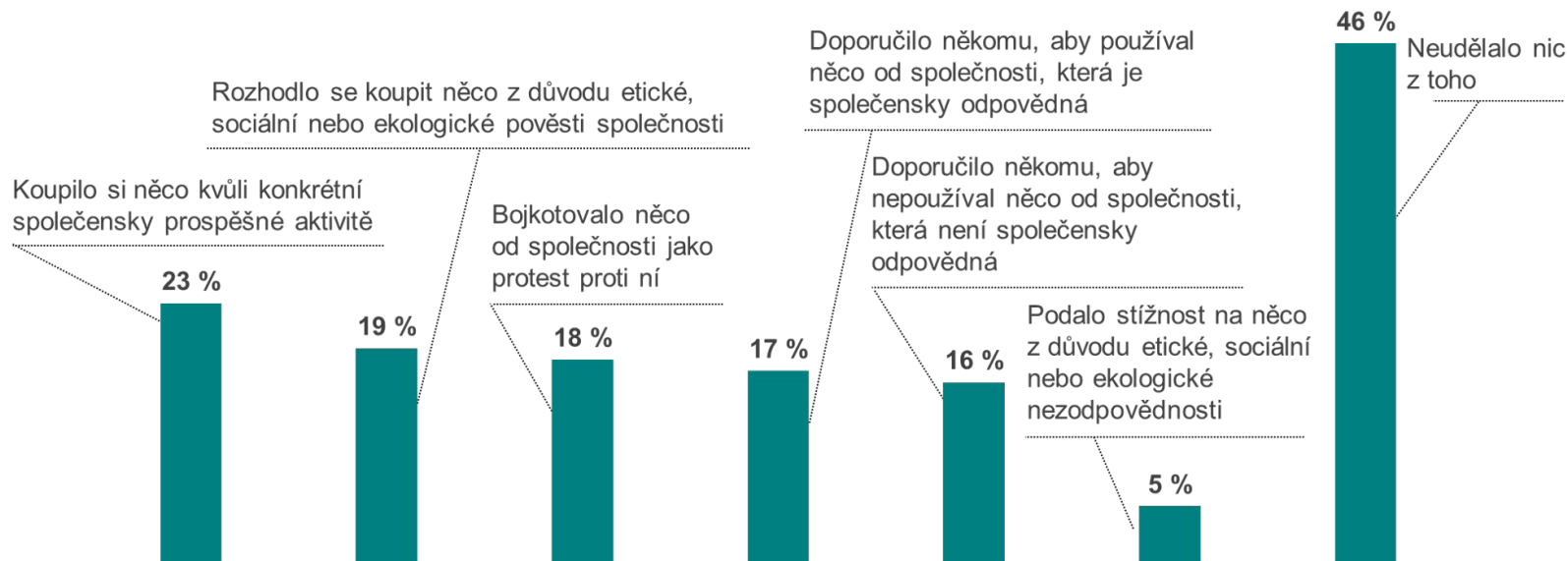
4. Společenská odpovědnost podnikání

Výhody pro malé podniky

- snazší nacházení pracovníků
- snazší získávání obchodních partnerů
- public relations
- kontakty a informace

4. Společenská odpovědnost podnikání

VLIV SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ NA NÁKUP A DOPORUČENÍ



Zdroj: Ipsos CSR & Reputation Research, 2019





Měření přínosů

Je vůbec možné měřit užitek z dobrovolné aktivity, u níž firma předpokládá nehmotný přínos jako je např. zvýšení firemní reputace či motivace zaměstnanců?

CSR vnímáme jako investici do nehmotných aktiv podniku, které lze ohodnotit pomocí indikátorů a které v dlouhodobém horizontu přináší firmě měřitelný finanční prospěch. Dokázat to v realitě ale **většinou NELZE** (nedokážeme rozlišit faktory, které vedly ke zlepšení finančního prospěchu firmy).

„Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.“ (Garry Pfeifer)



4. Společenská odpovědnost podnikání

Stakeholderská analýza

- analýza rozsahu společenské odpovědnosti podnikání

Stakeholder

- jakákoliv organizace, skupina nebo jednotlivec, který může **ovlivnit realizaci cílů podniku** nebo je jím **sám ovlivněn** (např. akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, vláda, společnost, které ovlivňují činnost podniku nebo jsou jím ovlivňovány)
- **klíčoví (primární)**
- **druhotní (sekundární)**



Tři základní typy moci stakeholdera

Přístup k etice si vyžaduje **zhodnocení zájmů každého stakeholdera**. Důležitým požadavkem ve vztahu k etice podnikání je **stanovení podstaty moci každého stakeholdera**. Moc v tomto smyslu znamená **schopnost využít zdroje na uskutečnění činnosti** nebo zajištění žádaných výsledků.

1. VOLEBNÍ MOC
2. EKONOMICKÁ MOC
3. POLITICKÁ MOC



Vztah stakeholderů k podniku

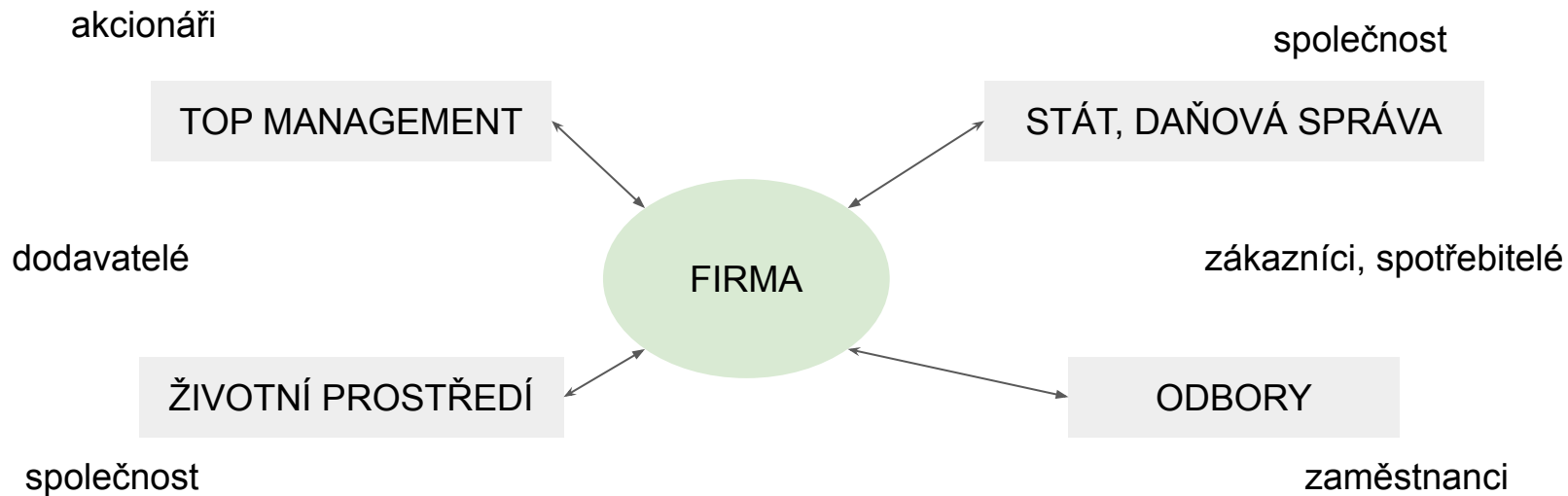
- Podnik by měl být **řízený ke prospěchu jeho stakeholderů**

Práva těchto skupin musí být zajištěna a tyto skupiny se v jistém smyslu podílejí na rozhodnutích, která podstatně ovlivňují jejich prosperitu.

Management nese břemeno pověřeného vztahu k stakeholderům a k podniku jako abstraktní entitě.

Musí konat v zájmu stakeholderů jako jejich agent a zároveň musí konat v zájmu korporace na zajištění přežití firmy tím, že bude ochraňovat dlouhodobé zájmy každé skupiny.

Vztah stakeholderů k podniku



Zájmové konflikty

- **Protichůdnost zájmů jednotlivých stakeholderů**
- **Rozpory uvnitř skupin stakeholderů:**

Tlak stakeholderů na podnik

To vše v souvislosti s uspokojováním protichůdných potřeb stakeholderů vyvíjí velký tlak na podnik a často vede k etickým konfliktům.

Firma je nucena vytvářet pro své stakeholdery určitou **protihodnotu** (je zdrojem příjmů pro své dodavatele, zaměstnancům dává plat, zákazníkům kvalitní výrobky a služby, akcionářům dividendy, státu daně a podobně).

Nejdůležitější skupinou v tomto boji o moc jsou **zaměstnanci**, zatímco ostatní stakeholdeři jsou existenčně méně zainteresovaní a závislí na podniku.

Zapojení stakeholderů

Řízení spolupráce se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání, porozumění jejich zájmům a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost .

>>> tzv. win-win situace (já vám pomohu a zároveň budu mít z toho také určitý profit)

Podnik i stakeholderi tak uskuteční společnou CSR aktivitou svůj záměr nebo vyřeší problém.



4. Společenská odpovědnost podnikání

Principy tvorby zprávy CSR

Nizozemská organizace Global Reporting Initiative

- **Relevantnost informací:** ...
- **Spolupráce se stakeholdery:** ...
- **Udržitelný kontext:** ...
- **Úplnost informací:** ...



4. Společenská odpovědnost podnikání

Principy tvorby zprávy CSR

- **Vyváženost:** ...
- **Srovnatelnost:** ...
- **Přesnost:** ...
- **Správné načasování:** ...
- **Srozumitelnost:** ...
- **Spolehlivost:** ...



ESG (environment, social, governance)

- Zkratka ESG v podnikovém kontextu znamená „Environmental, Social and Corporate Governance“ – a týká se otázek životního prostředí, společnosti a řízení
- V překladu do srozumitelné češtiny se jedná o **odpovědné chování firem ve vztahu k životnímu prostředí, společnosti i řízení rizik**



4. Společenská odpovědnost podnikání

E jako Environment

Klimatická změna

- emise skleníkových plynů (uhlíková stopa)
- efektivní využívání energií
- čisté energie (energetický mix)

Znečištění a odpady

- emise toxických plynů a dalších látek
- odpadová politika
- nakládání a likvidace obalových materiálů

Recyklace a principy cirkulární ekonomiky

Kvalita vody a vodní zdroje

Biodiverzita a ráz krajiny

Příležitost pro životní prostředí

- čisté technologie
- zelené budovy
- inovace a digitalizace

Politiky na ochranu životního prostředí

S jako Social

Lidské zdroje

- péče o zaměstnance a náborová politika
- zdraví a bezpečnost na pracovišti
- rovné příležitosti - diverzita a inkluze
- lidská práva
- dětská a nucená práce
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- well being a work-life balance
- zabezpečení osobních údajů

Další zúčastněné strany tzv. stakeholders

- kontroverzní zdroje
- vztahy s komunitami
- charita a filantropie
- dodavatelsko-odběratelské vztahy
- osvěta veřejnosti
- ochrana spotřebitelů
- bezpečnost výrobků

G jako Governance

Řízení a management

- nezávislost vedení
- odměňování vedení
- práva akcionářů
- firemní kultura
- obchodní etika a etický kodex
- daňová transparentnost
- boj proti korupci a úplatkářství
- whistleblowing
- řízení rizik
- interní kontroly a audit
- struktura auditní komise
- compliance



Nefinanční ESG reporting

- Za fiskální rok 2025 budou muset firmy v EU s více než 250 zaměstnanci, čistým obratem nad 40 mil. EUR ročně (cca 1 miliarda Kč) nebo s aktivy v rozvaze vyšší než 500 mil. Kč dle nové evropské legislativy zahrnout do svých výročních zpráv
- Tato povinnost by se za fiskální rok 2026 měla vztahovat také na všechny malé a střední podniky. Je však pravděpodobné, že se jich dotkne mnohem dříve skrz dodavatelsko-odběratelské řetězce větších firem.

Kritéria ESG

1: Řídit se evropskými a národními právními předpisy, které souvisejí s ESG

Nejdůležitějšími mezinárodními dohodami z oblasti ochrany klimatu jsou Kjótský protokol a Pařížská klimatická dohoda. Evropská komise dále vypracovala balíček regulací s názvem Green Deal (Zelená dohoda pro Evropu), který slouží jako základ pro nová nařízení a směrnice upřesňující způsoby dosažení klimatických cílů.

Pro oblast ESG a reportování nefinančních údajů je v současné době nejdůležitější:

- směrnice Non-financial Reporting Directive („NFRD“),
- nařízení Sustainability Finance Disclosure Regulation Directive („SFRD“),
- nařízení o taxonomii EU,
- nově připravovaná směrnice Corporate Sustainability Reporting Directive („CSRD“).

Kritéria ESG

2: Zohlednit ESG při řízení společnosti

Oblast ESG se nezabývá pouze ochranou životního prostředí jak se někdy chybně uvádí, ale dodržování kritérií ESG má vliv i na dobrou pověst obchodní společnosti a její postavení na trhu. Dodržování standardů ESG posuzují zejména financující banky, zákazníci či obchodní partneři. Konkrétní právní povinnosti pak vyplývají ze smluvních vztahů (úvěrové smlouvy, dodavatelské smlouvy, veřejné zakázky).

Každá střední či větší firma by tak měla být seznámena s problematikou ESG, zohledňovat ESG při obchodních rozhodnutích a vypořádat se s tím, jak implementovat ESG vevnitř společnosti (ESG vnitřní řád, školení, compliance interních procesů).

Kritéria ESG

3: Nefinanční reporting

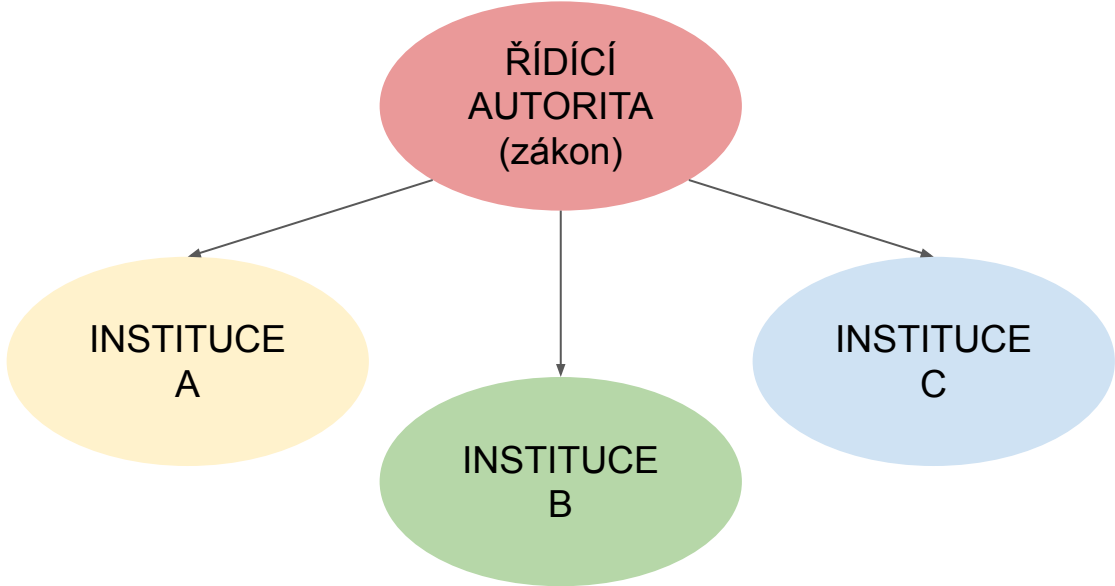
Novou povinností pro některé obchodní společnosti se stane nefinanční reporting, který přinese nová směrnice CSRD. V současné době je nefinanční reporting upraven směrnicí NFRD, které je transponována v zákoně o účetnictví a v zákoně o podnikání na kapitálovém trhu. Podle směrnice NFRD mají povinnost reportovat nefinanční údaje společnosti veřejného zájmu s více než 500 zaměstnanci a konsolidující mateřské společnosti velkých skupin, pokud jsou subjekty veřejného zájmu a počet zaměstnanců přesahuje 500 na konsolidovaném základě.

Návrh směrnice CSRD upravuje nefinanční reporting významně vyšší počet společností. Podle posledního znění návrhu směrnice z června 2022 začne směrnice platit od roku 2024. Pro různé kategorie společností však bude platit jiný termín prvního povinného nefinančního reportingu.

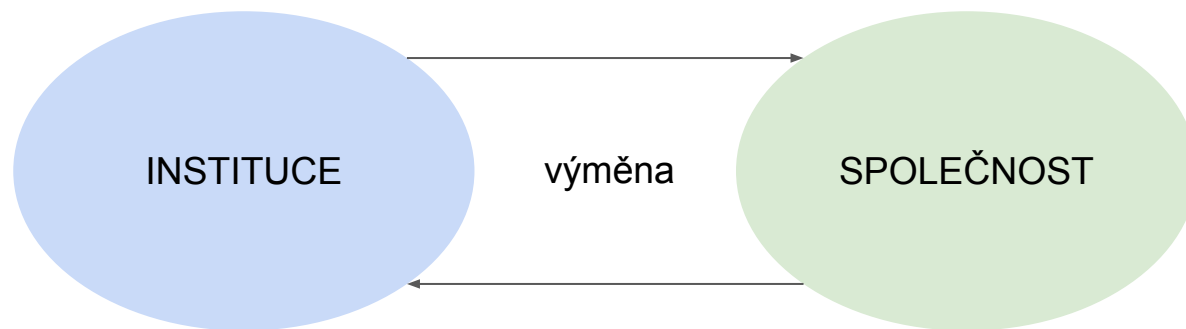
Modely řízení podniku

Rozsah odpovědnosti podniku je závislý na charakteru vztahu mezi podnikem a společností. Tyto vztahy lze vyjádřit pomocí modelů...

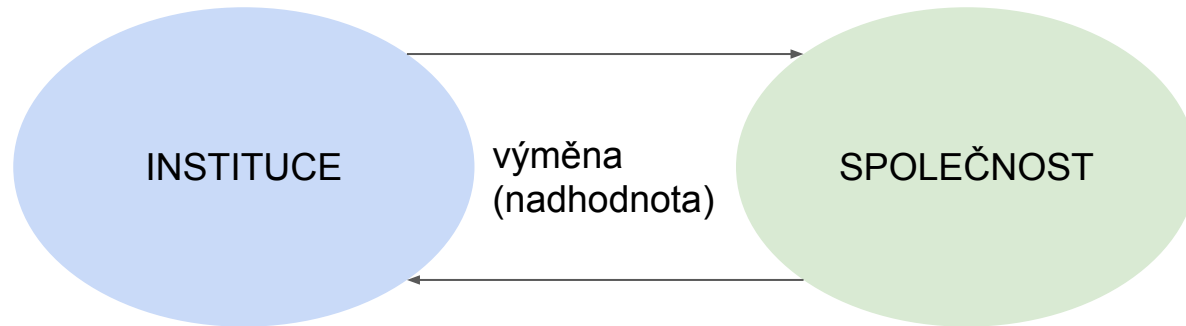
Právní model



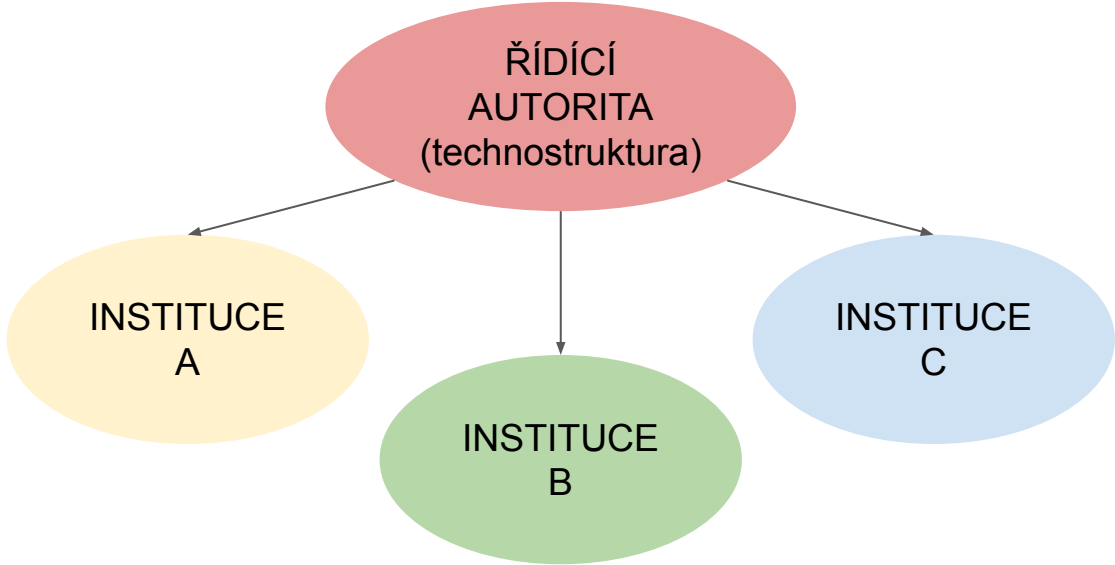
Tržně smluvní model



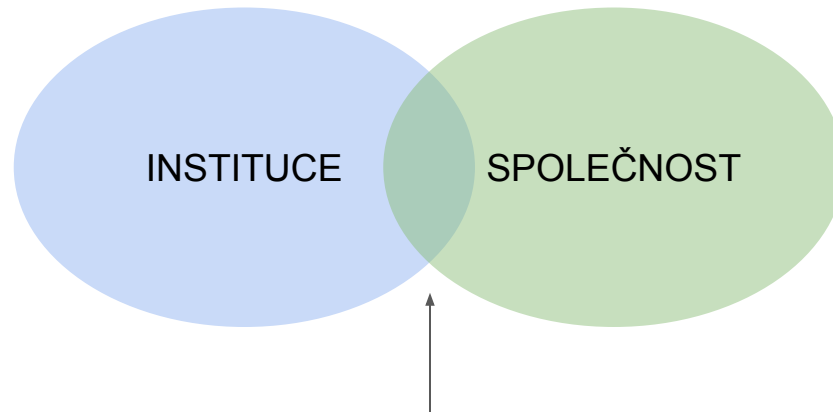
Vykořisťovatelský model



Technostrukturní model

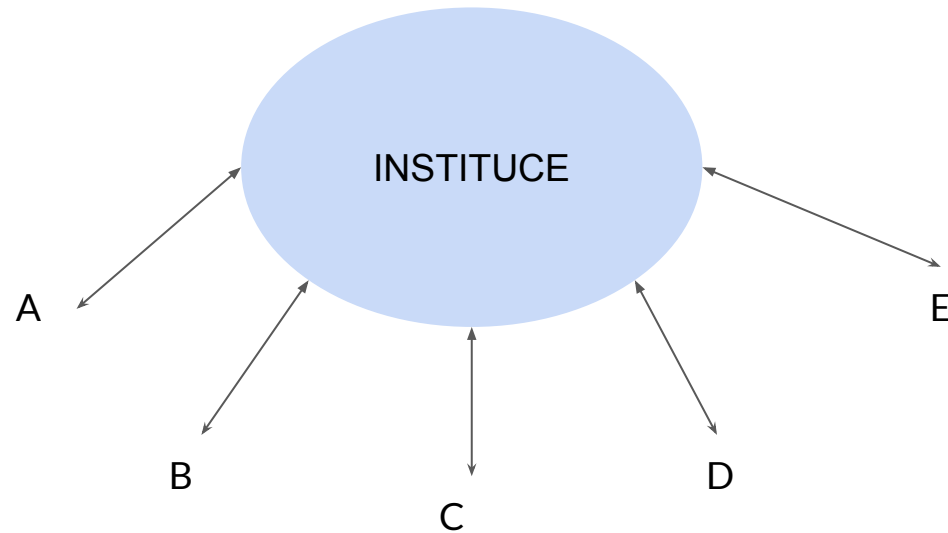


Model vzájemně se protínajících systémů





Stakeholderský model



Společenská odpovědnost firem v realitě Best practice

Ocenění pro odpovědné firmy

ČR: TOP Odpovědná firma

Svět: World's Most Ethical Companies, Green Product Award, Energy Globe Awards...

Globus ČR

Auta bez bariér / Cesty k lidem

Společnost Globus se rozhodla u příležitosti 15 let svého působení v ČR získat prostředky na 15 speciálně upravených velkoprostorových vozů pro přepravu handicapovaných. Projekt navazuje na dlouhodobou spolupráci s Kontem BARIÉRY a na společný projekt Auta bez bariér. Prostředky na projekt Cesty k lidem jsou získávány tím, že Globus z vybraných produktů, které zákazníci nakoupí, odvádí vždy předem stanovenou částku na tento projekt. Výrobky jsou označeny logem Cesty k lidem a výše příspěvku se liší podle konkrétního druhu zakoupeného zboží.



Hotel Adria Praha

Hotel Adria je dobrým příkladem, že společenská odpovědnost se může úspěšně rozvíjet i v malých firmách. V roce 2008 obdržel hotel ekoznačku Evropské Unie „Květina“, která zastřešuje velkou škálu aktivit v oblasti životního prostředí a společenské odpovědnosti.

Ze CSR projektů zaujme svou originalitou možnost zapojení hotelových hostů. Například na snídaních mají hosté možnost použít osobní hrníček se svými vlastními iniciály, přičemž tyto jsou malované členy občanského sdružení DUHA, jehož posláním je zajišťovat potřebnou pomoc pro dospělé lidi s mentálním postižením. Vytvořena byla také jakási „běhací mapka“ pro hosty, kterou vytvořili a otestovali sami zaměstnanci. Ekologie je na pořadu dne i podporou alternativních cest do práce nebo výsadbou stromků.

Hotelu se podařilo snížit spotřebu energie o šestnáct procent, plynu o dvanáct procent a vody o čtyři procenta. Tříděním odpadu spolu s dalšími kroky týkajícími se snahy o minimalizaci jeho vzniku se podařilo snížit jeho množství až o dvacet procent.

4. Společenská odpovědnost podnikání

Zaměstnanci společnosti Pivovary Staropramen drží spolu i se svým okolím

V rámci projektu Dny, kdy pomáháme aneb Community Days pomáhají zaměstnanci společnosti Pivovary Staropramen pravidelně vylepšit své okolí. Třináctý ročník dobrovolnické pomoci se letos odehrál v blízkosti pivovaru Staropramen, podvanácté pomáhali pivovarští z Ostravaru a podruhé se zapojili také zaměstnanci v Bratislavě. V průběhu čtyř dnů bylo odpracováno celkem 823 hodin a podařilo se zútulnit hned několik míst.

Od 17. do 19. září vyměnila téměř stovka zaměstnanců výrobní prostory a kanceláře za Centrum výcviku psů pro postižené Helpes, Stanici přírodovědců nebo Komunitní centrum Prádelna, kde se věnovala mnoha prospěšným činnostem.

4. Společenská odpovědnost podnikání

IKEA

<https://www.youtube.com/watch?v=AsN0SDVpS8M>



4. Společenská odpovědnost podnikání

LEGO

<https://www.youtube.com/watch?v=QkH13mO0uog>



Příklady CSR během covid-19 pandemie

ING Česká republika

- tisícovkám dětí v dětských domovech zakoupili notebooky
- zaměstnanci call centra mimo jiné pomáhali s trasováním infikovaných pacientů

Kooperativa

- flexibilita v podobě využívání práce z domova
- bezpapírové řešení dokumentace

Tchibo

- projekt „Káva pro hrdiny“
 - cílem bylo povzbudit zejména zdravotníky v první linii, ale i policisty a pracovníky v sociálních službách kofeinem a chvilkou oddechu s kávou či kávovým nápojem Mazagrande

VĚZNI UPCYKLUJÍ PRO PROSPĚŠNÉ SECOND HANDY MOMENT

Odsouzení muži z věznice v Heřmanicích pomáhají zpracovávat již neprodejné oblečení ze sítě prospěšných second handů MOMENT. Dávají nový život obnošeným džínům a jiným materiálům. Jejich výrobky se vracejí zpět do prodeje a výtěžek z nich putuje neziskovým projektům, které MOMENT dlouhodobě podporuje.

„Na začátku letošního roku jsme obnovili spolupráci s Věznicí Heřmanice a jejich hobby šicí dílnou, kde odsouzení v rámci svého volného času dobrovolně vyrábějí produkty z našich darů a už neprodejných džínů,“ popisuje spolupráci **Markéta Soukupová**, ředitelka MOMENTU. Odborné zdroje uvádějí, že na výrobu jednoho páru džínů se spotřebuje až 9 500 litrů vody. Snahou je tedy tento materiál ještě před úplným odsunem z organizace vytřídit a předat ho k dalšímu přežití. Uplatnění najdou také vypárané zipy či knoflíky. Cílem je vrátit co největší část potenciálního odpadu zpět do oběhu. Vznikají tak originální tašky nebo obaly na květináče.

Produkty vznikají jako originály. Každý kus je svým způsobem unikátní, což vychází z omezeného množství zpracovávaného materiálu a jeho konkrétního vzoru. Aktuálně vznikají prototypy sofistikovanějších modelů jako jsou ledvinky, kabelky a opasky. Současnou kolekci ručních výrobků z Heřmanic mohou zákazníci nakoupit v prodejnách MOMENTU v Ostravě a Praze.



CSR minulosti a současnosti

MINULOST

- jednorázové dary či projekty, vedené marketingovou komunikací bez návaznosti na zbytek firmy

SOUČASNOST

- pozitivní vliv na svět i značku
- komplexnější přístup, který prostupuje celou organizací
- „responsible social corporations“
- inovace produktů a služeb nebo optimalizace provozu tak, aby byl přátelštější k životnímu prostředí, a tím zároveň snižují náklady

5 úrovní CSR

5 úrovní CSR: kam byste zařadili vaši firmu?



Zdroj: „EMBRACE THE JOURNEY“, OTTO SCHARMER, MIT LECTURER (2018)

Na jaké oblasti by se podle vás měly firmy v CSR soustředit?

NA JAKÉ OBLASTI BY SE PODLE ČECHŮ FIRMY MĚLY PRIMÁRNĚ SOUSTŘEDIT?



Zdroj: CSR & Reputation Research 2020