

# Společenská odpovědnost firem



- Nejnovější přístupy a praktické aplikace CSR
- Výhody implementace principů CSR
- Aktivity v ekonomické, sociální a environmentální oblasti CSR
- Organizace působící na poli CSR v ČR
- Případové studie a vlastní výzkum



# Společenská odpovědnost firem



Nakladatelství děkuje za podporu při vydání knihy společností Bohemia Müller s.r.o., Czech Coal a.s., Československá obchodní banka, a. s., Severočeské doly a.s., SIAD Czech spol. s r.o.



Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

## Společenská odpovědnost firem

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 4690. publikaci

Odborně recenzovala:  
Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 208  
První vydání, Praha 2012  
Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2012  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3983-0 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-7703-0 (elektronická verze ve formátu PDF)  
ISBN 978-80-247-7704-7 (elektronická verze ve formátu EPUB)

### **Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

---

# Obsah

<b>1. Koncept CSR</b> .....	13
1.1 Formování konceptu CSR .....	14
1.2 Definice CSR .....	14
1.3 Charakteristické znaky konceptu CSR .....	17
<b>2. Oblasti společenské odpovědnosti</b> .....	19
2.1 Tři pilíře CSR (triple-bottom-line) .....	20
2.2 Ekonomická oblast .....	21
2.3 Sociální oblast .....	22
2.4 Environmentální oblast .....	23
<b>3. Stakeholdeři</b> .....	27
3.1 Vymezení stakeholderů .....	28
3.2 Členění stakeholderů .....	28
<b>4. Argumenty pro přijetí společenské odpovědnosti</b> .....	31
4.1 Nové prostředí a CSR .....	32
4.2 Proč být společensky odpovědnou firmou .....	33
4.3 CSR a zákaznické chování .....	38
<b>5. Argumenty proti CSR</b> .....	39
5.1 Friedmanova kritika CSR .....	40
5.2 Reichova kritika CSR .....	41
5.3 Další pohledy na CSR .....	41
<b>6. Související koncepce a pojmy</b> .....	45
6.1 Trvale udržitelný rozvoj .....	46
6.2 Podnikatelská etika (Business Ethics) .....	48
6.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship) .....	53
6.4 Firemní filantropie (Corporate Philanthropy) .....	54

---

<b>7. Evropská unie a CSR</b> .....	59
7.1 CSR Europe .....	60
7.2 Lisabonský summit .....	61
7.3 Zelená kniha .....	61
7.4 CSR Business Marathon .....	62
7.5 European Multistakeholder Forum .....	62
7.6 Evropská aliance pro CSR .....	63
7.7 Enterprise 2020 .....	63
<b>8. CSR v České republice</b> .....	65
8.1 Kořeny CSR a filantropie .....	66
8.1.1 Josef Hlávka – významný český filantrop .....	67
8.1.2 Tomáš Baťa a firma Baťa .....	70
8.2 Organizace na poli CSR a firemní filantropie v ČR .....	74
8.2.1 Fórum dárců .....	74
8.2.2 Business Leaders Forum (BLF) .....	76
8.2.3 Další organizace a důležité odkazy k CSR .....	77
8.3 Významná ocenění pro společensky odpovědné organizace v Česku .....	79
8.3.1 Národní cena ČR za společenskou odpovědnost .....	80
8.3.2 Sociálně prospěšný podnikatel roku .....	81
8.3.3 Top Filantrop .....	83
8.3.4 Ethnic Friendly .....	86
8.3.5 Cena zdraví a bezpečného životního prostředí .....	87
8.3.6 Cena VIA Bona .....	88
8.3.7 Sodexo Zaměstnavatel roku .....	89
8.3.8 Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti .....	90
8.3.9 CSR Award .....	92
8.3.10 CZECH TOP 100 – žebříček 100 nejobdivovanějších firem České republiky .....	93
8.3.11 Nejlepší zaměstnavatel České republiky (Best Employers Česká Republika) .....	93
8.4 Další rozšiřování CSR v České republice .....	95
8.4.1 Usilování o přijetí CSR malými a středními podniky .....	95
8.4.2 Propagování konceptu společenské odpovědnosti firem .....	96
8.4.3 Přijetí jednotné strategie CSR .....	97
8.4.4 Uznání a ocenění CSR firem .....	98
8.4.5 Vzdělávání v oblasti CSR .....	99
8.4.6 Podpora výzkumu v oblasti CSR .....	101
8.4.7 Prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami .....	104
8.4.8 Spolupráce s ostatními vládami v oblasti CSR .....	104
8.4.9 Posilování transparentnosti, CSR reporting .....	105

---

<b>9. Implementace CSR do firemní praxe</b> .....	109
9.1 Závazek managementu k přijetí CSR .....	110
9.2 Identifikace klíčových stakeholderů .....	113
9.3 CSR strategie a její naplňování .....	116
9.4 Hodnocení CSR .....	119
9.5 Komunikace CSR .....	124
<b>10. Případové studie:</b>	
<b>Uplatňování CSR ve firemní praxi podnikatelských subjektů     v České republice</b> .....	127
10.1 Společenská odpovědnost Československé obchodní banky, a.s. ....	128
10.1.1 Program „ČSOB a ERA pro podporu regionů“ .....	137
10.2 Společenská odpovědnost energetické skupiny Czech Coal .....	138
10.2.1 Identifikace klíčových stakeholderů a zjišťování jejich očekávání	140
10.2.2 Stanovení cílů v jednotlivých oblastech udržitelného rozvoje	141
10.2.3 Naplňování cílů udržitelného rozvoje .....	142
10.2.4 Program Monitoring faktorů udržitelného rozvoje .....	147
10.2.5 Publikace a komunikace výsledků .....	149
10.3 Společenská odpovědnost AGC Flat Glass Czech .....	153
10.3.1 Projekt „V Teplících je budoucnost“ .....	157
10.4 Společenská odpovědnost společnosti Severočeské doly, a.s. ....	160
10.4.1 Informační centrum Severočeských dolů .....	165
<b>Shrnutí</b> .....	168
<b>Summary</b> .....	169
<b>Příloha: Vlastní výzkum v oblasti CSR v České republice</b>	
1.1 Výzkumný problém, cíle výzkumu .....	170
1.2 Použité metody .....	171
1.2.1 Kvalitativní výzkum .....	172
1.2.2 Kvantitativní výzkum .....	173
1.3 Hlavní závěry a výsledky výzkumu .....	174
1.4 Výsledky v grafech .....	176
<b>Literatura</b> .....	190
Elektronické zdroje .....	195
<b>Rejstřík</b> .....	200





# O autorovi



**Ing. Vilém Kunz, Ph.D. (\*1974)**

Absolvent Fakulty sociálně ekonomické Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. V roce 2008 obhájil na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze disertační práci na téma *Společenská odpovědnost firem*. V roce 2008 získal za tuto práci Cenu prof. Františka Egermayera (v kategorii nejlepší disertační práce), kterou uděluje Česká společnost pro jakost. Působí jako odborný asistent na Katedře marketingové komunikace Vysoké školy finanční a správní. Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem a marketingové komunikace. Na VŠFS je garantem předmětu public relations. Věnuje se publikační činnosti: je spoluautorem vysokoškolských skript a řady odborných knih, například *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál* (Grada Publishing, 2010) či *Základy podnikání* (Grada Publishing, 2010), která získala Cenu Grady 2010 v kategorii ekonomické literatury. Dále je spoluautorem a autorem řady odborných statí, týkajících se zejména problematiky společenské odpovědnosti firem.

Kontakt: [kunz.vilem@seznam.cz](mailto:kunz.vilem@seznam.cz)

# Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval za cenné poznatky, množství inspirujících materiálů, velkou vstřícnost a celkovou spolupráci při zpracování případových studií v této knize následujícím lidem: PaedDr. Liborovi Sehnalovi, personálnímu řediteli AGC Flat Glass Czech, Pavlíně Follovské, CSR manažerce ČSOB, Ing. Vladimírovi Budínskému, MBA, řediteli strategie a komunikace Severočeských dolů, Mgr. Gabriele Sáričkové Benešové, mluvčí skupiny Czech Coal, Mgr. Stanislavovi Kuželovi, konzultantovi pro udržitelný rozvoj Czech Coal.

# Úvod

Od 2. poloviny 20. století docházelo postupně ke změně v nazírání společnosti na chování podnikatelských subjektů. Od podniků se očekává, že přijmou aktivní roli a využijí svůj vliv a finanční prostředky také k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe, zejména jeho kvalitu. I podniky samotné by měly rovněž pocítovat určitý závazek k angažování se ve prospěch společnosti, v níž působí, neboť i firemní sektor je součástí občanské společnosti a ostatní její členy (a jejich dlouhodobou náklonnost) ke svému zdárnému fungování bezpodmínečně potřebuje.

Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti, což se v praxi projevuje například tím, že:

- si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy,
- vyhýbají se korupci,
- snaží se minimalizovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí,
- usilují o to, být dobrým zaměstnavatelem,
- podporují region, ve kterém působí.

Snaží se tak dlouhodobě a co nejpevněji stát na třech základních pilířích, jimiž jsou: **ekonomická efektivnost, environmentální zodpovědnost a společenská angažovanost.**

I když je společenská odpovědnost původně spojována a soustředěna zejména na obchodní organizace, tak podle Koontze a Weihricha [Koontz, Weihrich 1993] je třeba věnovat pozornost nejen společenské odpovědnosti firem, ale i společenské odpovědnosti a sociální vnímavosti všech organizací.

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti, která je podporována nejen ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie, některých vlád, ale i firem samotných.

Pozornost aktivitám firem činným v této oblasti, které svými počiny významně přispívají ke změně podnikatelského prostředí jako celku, i konceptu samotnému začínají ve světě ve stále větší míře věnovat i významná média. Problematika **CSR (Corporate Social Responsibility)** začíná také dominovat řadě konferencí. Na předních světových univerzitách jsou studenti na přednáškách i seminářích seznamováni se základními principy společensky odpovědného chování, stejně jako s případovými studiemi excelentních firem, jež jsou již řadu let v této oblasti mnohostranně aktivní. I v blízké

budoucnosti lze očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat. CSR je totiž moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Způsob, jak se firma chová k okolnímu prostředí, může mít významný vliv i na její tržní postavení a finanční výsledky.

CSR se stává nejen důležitým prostředkem k tomu, aby firmy byly dlouhodobě konkurenceschopné, ale také k tomu, aby se okolní komunity a společnost trvale úspěšně rozvíjely.

Úspěšné firmy ve světě na začátku 21. století nepochybují o nutnosti být společensky odpovědné a při každodenní činnosti vyvíjejí celou řadu velmi rozmanitých aktivit, jimiž se podílejí na řešení celé řady společenských problémů a zlepšení stavu společnosti. Zároveň si také uvědomují, že aktivitám v oblasti společenské odpovědnosti je třeba dát dlouhodobě jistý řád a řídit je v souladu s principy udržitelného rozvoje, při maximálním zohlednění potřeb vnitřního i vnějšího prostředí.

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost firem se stává i v dnešním podnikatelském světě významným faktorem firemní konkurenceschopnosti, je potřebné, aby i podnikatelské subjekty v České republice usilovaly o trvalé zvyšování svého standardu CSR. Proto nejen v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie, která považuje za zásadní myšlenky tohoto konceptu co nejvíce prosazovat, nabývají otázky spojené s širokou implementací principů CSR i v českém podnikatelském prostředí na důležitosti.

V současné době, kdy čelíme následkům ekonomické krize a obáváme se možné krize další, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována. Nejen, že začínají silněji zaznívat kritické hlasy odpůrců CSR, ale i někteří významní představitelé podnikatelského sektoru, jejichž firmy věnovaly v minulých letech CSR velkou pozornost, začínají své strategie CSR znovu promýšlet.

Domnívám se, že i přes tuto skutečnost je třeba hledat i nadále intenzivně další cesty, které přispějí k tomu, aby se CSR stala nedílnou součástí firemních strategií.

K tomuto cíli by chtěla pomoci i tato kniha. Pevně věřím, že po ni sáhnou nejen manažeři a podnikatelé, kteří chtějí implementovat CSR do svých firemních strategií či jiným způsobem rozšířit své aktivity v této oblasti, ale například i studenti vysokých škol s ekonomickým zaměřením.

Záměrem knihy je nejen informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale poukázat i na hlavní možné výhody, které může společensky odpovědné podnikání přinést.

Autor se snaží v knize poukázat i na stěžejní oblasti a otázky, na něž se je třeba v České republice zaměřit, aby se CSR rozšířilo nejen mezi zástupce podnikatelského sektoru. Ve druhé části knihy mohou čtenáři zároveň najít čtyři případové studie přibližující konkrétní přístupy vybraných organizací v České republice k CSR, které doufám poslouží i jako inspirace pro další představitelé podnikatelského sektoru v České republice.

Vilém Kunz

# 1

# Koncept CSR

---

**O čem je tato kapitola:**

- Vývoj konceptu CSR
- Vymezení pojmu CSR – základní spektrum definic
- Hlavní charakteristické znaky konceptu CSR

## 1.1 Formování konceptu CSR

Koncept CSR se vyvíjí velmi dynamicky a živelně již několik desetiletí.

V padesátých letech 20. století **Howard R. Bowen**, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti společenské odpovědnosti, ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* interpretoval CSR následujícím způsobem: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí“ [Carrol, 1999, s. 270].

I když toto vymezení CSR, jak ostatně i samotný název Bowenovy knihy napovídá, zdůrazňuje zejména angažovaný a příkladný přístup podnikatele,<sup>1</sup> stalo se pro další rozvoj konceptu CSR významné a zásadní.

Za stěžejní z hlediska geneze konceptu společenské odpovědnosti firem lze zcela nepochybně považovat rok 1979, kdy **Archie B. Carroll** navrhl definici CSR, jež se soustředila na čtyři základní oblasti, které byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučující, a to sice [Carroll, 1999]:

- ekonomickou odpovědnost,
- zákonnou (legální) odpovědnost,
- etickou odpovědnost,
- odpovědnost dobrovolnou, kterou později přejmenoval na filantropickou odpovědnost.

Zejména v posledních letech se problematika společenské odpovědnosti firem bouřlivě a exponenciálně rozvíjela a bez nadsázky se dá říci, že zažívá skutečnou konjunkturu.

## 1.2 Definice CSR

Živelný vývoj, stejně jako poměrně značná šíře tohoto konceptu, který souvisí průřezově s celou řadou různých disciplin, zatím mají za následek velmi vysokou terminologickou nejednotnost.

Pro pojem „Corporate Social Responsibility“<sup>2</sup> neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice a jak se zdá, změna v tomto směru je v nedohlednu.

Je to způsobeno – podle mého názoru – zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a dává tím prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního

1 Navíc Bowen ani bližším způsobem konkrétněji nespecifikuje, v čem by měl tento přístup spočívat.

2 V českém překladu je na rozdíl od zahraničí používán pojem společenská, nikoli sociální odpovědnost firem.

konceptu jednotlivými zájmovými skupinami. V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dost vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně široké interpretaci.

I přes tyto výrazné rozdíly se většina z nich shoduje v tom, že nazírají na firmu jako na nedílnou součást společnosti a zdůrazňují, že firma nefunguje úplně izolovaně od okolního světa. Tato skutečnost jim přináší nejen veškerá nejrůznější základní práva, ale také povinnosti vůči širší společnosti, včetně závazku přispívat k růstu kvality života, které z tohoto pojetí plynou a jdou velmi často i nad rámec platné legislativy [Brabcová, 2005].

Dalším charakteristickým rysem těchto definic je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání.

K zajímavých poznatkům ohledně vymezení CSR dospěl **Alexandr Dahlsrud** ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions* [Dahlsrud, 2008]. Na základě analýzy desítek definic CSR Dahlsrud vymezil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o:

- **oblast environmentální,**
- **oblast sociální,**
- **oblast ekonomickou,**
- **stakeholdery,**
- **dobrovolnost.**

Dahlsrud zjistil, že čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic a navíc alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic. Dahlsrud se proto domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány odlišně, jsou vlastně v souladu, resp. jsou kongruentní. Uvedeme si základní spektrum definic, které odráží i celou škálu možných přístupů k tomuto pojmu.

- **Evropská unie** vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ [Evropská unie, 2001, s. 8].
- Podle **World Business Council for Sustainable Development** představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ [WBSCD, 2009].
- Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** definuje CSR jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu“ [Kotler, Lee, 2005, s. 3].

- 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“ [Business Leaders Forum, 2010].

Společenskou odpovědnost firem se pokouší zejména v posledních letech charakterizovat i celá řada domácích odborníků zabývajících se problematikou společenské odpovědnosti firem. Společenská odpovědnost firem je podle nich charakterizována například jako:

- „Koncept, kterým se podniky otevřeně přiznávají ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu tří P (*people, planet, profit*)“ [Trnková, 2004, s. 7].
- „Takové chování firem, kdy zohledňují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení“ [Putnová, 2004, s. 18].
- „Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a současně očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“ [Čaník, Řezbová, Závrel, 2006, s. 37].
- „Zahrnuje všechny aktivity, které jsou daleko nad rámec maximálně legitimních požadavků, stejně jako aktivity, skrze které organizace usiluje o pochopení a uspokojování očekávání všech zainteresovaných stran ve společnosti“ [Petříková, 2008, s. 9].
- „Dobrovolná integrace sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy“ [Dytrt, 2006, s. 196].

Jak naznačují výše uvedené řádky, vymezení společenské odpovědnosti je zejména v posledním období věnována poměrně značná pozornost. Minimálně stejná pozornost ale musí být systematicky věnována i uvádění hlavních principů tohoto konceptu do každodenní podnikatelské praxe.

Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout je i do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních organizace. Domnívám se, že úspěch se může dostavit v dlouhodobém horizontu pouze tehdy, je-li tato implementace trvalá a celý systém obsahuje jasnou vnitřní logiku.



## 1.3 Charakteristické znaky konceptu CSR

I když vzhledem ke značné šíři a komplexnosti konceptu CSR existuje celá řada přístupů a vymezení společenské odpovědnosti firem, domnívám se, že je přesto možné stanovit určité základní charakteristické znaky konceptu CSR. Zdůrazňuje se především [Bussard, 2005]:

1. **Princip dobrovolnosti** – společensky odpovědné firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity a přijímají závazky, které jdou nad rámec jejich povinností vymezených legislativním ustanovením. K tomuto chování nejsou donuceny silou zákona, ale vychází z jejich vnitřního přesvědčení.
2. **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – tento závazek překračuje tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům, ale vztahuje se i na ostatní stakeholdery, ať se již jedná o zaměstnance, zákazníky, dodavatele či místní komunity. Důležitou součástí je i spolupráce s neziskovým sektorem a vládou, často za účelem zlepšení stavu společnosti a řešení důležitých společenských problémů. Tato aktivní spolupráce mezi firmou a jejími stakeholdery umožňuje vytvářet tzv. „win-win“ situace, z nichž mohou těžit obě strany. K tomu, aby takovéto situace mohly nastat, je potřebný nejen odpovědný přístup firem, ale i samotných stakeholderů, kteří by měli být spolehlivým partnerem.
3. **Angažovanost firem** – subjektem, který se zasadil o realizaci určitého druhu společenské odpovědnosti, je firma působící na komerční bázi, jež uplatňuje v této oblasti proaktivní politiku a nečeká až na okamžik, kdy bude ke svému chování nějakým způsobem vyzvána. Společensky odpovědné firmy, které vytvářejí nové pozitivní trendy ve společnosti, zařadily již CSR do svých firemních strategií a zohledňují je při tvorbě firemních hodnot či cílů.
4. **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – společenská odpovědnost firmy je dlouhodobou záležitostí. CSR by se mělo stát součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Společensky odpovědné firmy se nesoustředí pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale jejich pozornost je upřena i na cíle dlouhodobé a dlouhodobou udržitelnost. Firmy samotné často zhodnocují své úsilí vynaložené s budováním CSR až v delším časovém horizontu, ať již v podobě lepšího image, dlouhodobé stability či loajality svých zaměstnanců i zákazníků. John Heaslip z Business in the Community v dubnu 2011 v pražském Senátu prohlásil, že „CSR tu není proto, aby firmy měly za co utrácet své zisky, nýbrž proto, aby je dlouhodobě udržely“ [CSR Fórum, 2011].
5. **Důvěryhodnost** – pojem CSR často není správně pochopený. Petr Němec se domnívá, že „CSR ve své autentické podobě není kampaní, ani sponzoringem, ani mecenášstvím. Pokud má být tato část kultury korporace naplněna, musí jít

o integrovanou součást živé kultury.“ [Němec, 2006, s. 78] Podobný názor mají i další autoři. Například Milan Hejl tvrdí, že „mnoho společností vidí CSR jako čistě komunikační disciplínu. Ale cesta k dobré pověsti je být odpovědnou společností. Pouhé komunikační cvičení, bez včlenění principů CSR do každodenního rozhodování, může vytvořit rozpor mezi veřejnou image společnosti a realitou, který může firmě v budoucnosti přivodit značné potíže“ [Hejl, 2005, s. 72].

Ostatně mezi důvody, jež brání přijetí tohoto poněkud vágního konceptu a jeho ještě větší podpoře, patří kromě obtížného měření přínosů, které firmám přináší, právě i obava z věrohodnosti a opravdovosti. Ať již například na straně médií, jež často vnímají snahu firem komunikovat o svých počinech jako skryté public relations, či na straně zákazníků a široké veřejnosti, kteří se domnívají, že firmy poskytují pouze některé, navíc často zkreslené informace o svém společensky odpovědném chování.

Trnková se domnívá, že jedině věrohodná společenská odpovědnost umožní firmě naplno využít výhody, které uplatňování principů CSR přináší, a zároveň identifikuje čtyři hlavní předpoklady k dosažení věrohodnosti u veřejnosti [Trnková 2004]:

- osobitost,
- autentičnost,
- transparentnost,
- a důslednost.

**6. Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který stojí na třech pilířích (ekonomickém, sociálním a environmentálním), a proto také jako jednu ze základních myšlenek zdůrazňuje, že by se firmy měly orientovat nejen na maximalizaci svého zisku a ekonomický růst, ale vzhledem k tomu, že jsou nedílnou součástí okolního prostředí, musí soustředit svoji pozornost i na řešení sociálních a environmentálních otázek.

**7. Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti. Společensky odpovědné firmy by měly projevovat zájem o dění ve svém okolí a trvale se snažit o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik či hledání trvale udržitelných řešení. Všechna témata a aktivity spadající do tohoto poměrně velmi širokého konceptu, ať se již jedná o boj proti korupci, ochranu životního prostředí či například o boj proti vykořisťování či diskriminaci pracovníků, se vyznačují snahou přispívat ke zdraví okolní společnosti a obecnou společenskou prospěšností.

Profesor Dušan Pavlů si myslí, že společenská odpovědnost firem je také důležitým rysem nové ekonomiky. Podle něj trend společensky odpovědného chování je navíc v současném světě „posílen vlivem médií a četných projevů veřejného mínění, postupující globalizací či bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií“ [Pavlů a kolektiv, 2009, s. 157].

# 2

## Oblasti společenské odpovědnosti

---

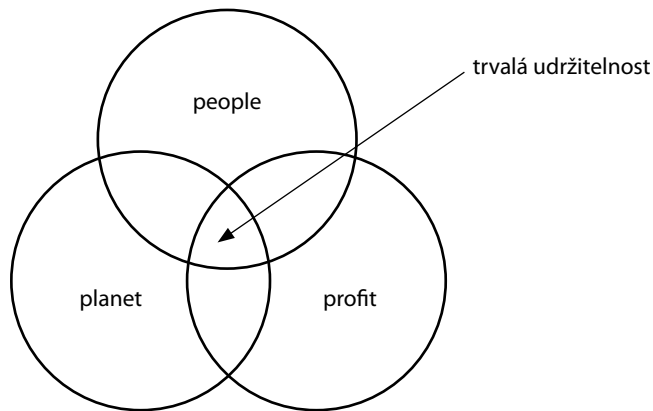
### O čem je tato kapitola:

- Tři základní oblasti společenské odpovědnosti (triple-bottom-line)
- Aktivity v ekonomické oblasti CSR
- Aktivity v sociální oblasti CSR
- Aktivity v environmentální oblasti CSR

## 2.1 Tři pilíře CSR (triple-bottom-line)

Společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který vede k širšímu pohledu na podnikání a je postaven na **třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line)**:

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



Obrázek 2.1: Triple-bottom-line [University of Maryland, 2010]

Firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale její přístup je mnohem komplexnější, neboť bere ohled na všechny tzv. 3P („*people, planet, profit*“) a uplatňuje dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy ve třech základních oblastech, kterými jsou [Trnková, 2004, Prskavcová, 2008]:

- ekonomická oblast, oblast správy a řízení,
- sociální oblast,
- environmentální oblast.