

# MODERNÍ PŘÍSTUPY KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM A CSR REPORTOVÁNÍ

# M



**Klára Kašparová**  
**Vilém Kunz**

- hlavní principy a návody k úspěšné implementaci CSR
- CSR v České republice
- standardy upravující CSR a CSR reportování
- vytváření sdílených hodnot, work-life balance, společensky odpovědné investování, corporate community involvement
- případové studie



# MODERNÍ PŘÍSTUPY KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM A CSR REPORTOVÁNÍ

M



**Klára Kašparová**  
**Vilém Kunz**

Grada Publishing

**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.*

**Ing. Klára Kašparová, Ph.D.**

**Ing. Vilém Kunz, Ph.D.**

## **Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování**

Kniha je monografie

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

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 5184. publikaci

### **Autorský podíl:**

Ing. Klára Kašparová, Ph.D. – autorka kapitol 1.4–1.6, 3, 4, 5.3–5.5, případových studií 1 a 2, příloh A, B, D, E, F a G

Ing. Vilém Kunz, Ph.D. – autor kapitol 1.1–1.3, 2, 5.1, 5.2, případových studií 3–9, přílohy C

### **Odborní recenzenti:**

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

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

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Počet stran 160

První vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-4480-3**

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-8558-5 (ve formátu PDF)**

**ISBN 978-80-247-8559-2 (ve formátu EPUB)**

**Nakladatelství děkuje za podporu při vydání knihy společností:**

**PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář**  
[www.prkpartners.com](http://www.prkpartners.com)



**Československá obchodní banka, a. s.**  
[www.csob.cz](http://www.csob.cz)



**Deloitte Advisory s.r.o.**  
[www.deloitte.cz](http://www.deloitte.cz)



**New World Resources**  
[www.newworldresources.eu](http://www.newworldresources.eu)



**Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.**  
[www.scvk.cz](http://www.scvk.cz)



**Bayer s.r.o.**  
[www.bayer.cz](http://www.bayer.cz)



Science For A Better Life

**E.ON Česká republika, s.r.o.**  
[www.eon.cz](http://www.eon.cz)



**Bohemia Müller s.r.o.**  
[www.bohemiamuller.cz](http://www.bohemiamuller.cz)



**Bohemia Müller**

**Plzeňský Prazdroj, a.s.**  
[www.prazdroj.cz](http://www.prazdroj.cz)



---

# Obsah

<b>O autorech</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Společenská odpovědnost firem</b> .....	<b>12</b>
1.1 Vymezení společenské odpovědnosti firem .....	12
1.2 Hlavní principy CSR .....	16
1.3 Přínosy vyplývající z přijetí CSR .....	17
1.4 Milníky ve vývoji CSR v EU .....	17
1.5 Implementace CSR .....	21
1.6 Shrnutí .....	24
<b>2 Společenská odpovědnost firem v České republice</b> .....	<b>26</b>
2.1 CSR v ČR před rokem 1989 .....	26
2.2 CSR v ČR po roce 1989 .....	28
2.3 Organizace podporující rozšiřování CSR v ČR .....	32
2.3.1 Business Leaders Forum .....	32
2.3.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost .....	33
2.3.3 Další organizace na poli CSR v ČR .....	34
2.4 Veřejná ocenění v oblasti CSR v ČR .....	37
2.5 Média a CSR v ČR .....	39
2.6 Vzdělávání v oblasti CSR v ČR .....	40
2.7 Budoucnost CSR v ČR .....	42
2.8 Shrnutí .....	44
<b>3 Standardy upravující společensky odpovědné chování firem</b> .....	<b>45</b>
3.1 Důvody a výhody implementace standardů včetně problémů s nimi spojených .....	45
3.2 Utrídění standardů .....	47
3.3 Kritické zhodnocení standardů .....	48
3.3.1 Využití standardů v podnikové praxi .....	48
3.3.2 Komparace jednotlivých standardů .....	51
3.4 Výzkum – vlastnictví ISO 14001 .....	56
3.5 Shrnutí .....	57
<b>4 Reportování o společensky odpovědném chování firem</b> .....	<b>59</b>
4.1 Vývoj a stav CSR reportování .....	59
4.2 Důvody (ne)reportování .....	62
4.3 Trendy v CSR reportování .....	63
4.3.1 Využití možností internetu .....	63
4.3.2 Integrované reporty .....	64
4.3.3 Ověřování reportů .....	65
4.4 Kroky směřující k tvorbě CSR reportu .....	66

---

4.5	Výzkum – CSR reportování v ČR .....	69
4.6	Shrnutí .....	72
<b>5</b>	<b>Moderní trendy v oblasti společenské odpovědnosti firem .....</b>	<b>73</b>
5.1	Vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value) .....	73
5.2	Work-life balance .....	76
5.3	Corporate community involvement .....	79
5.3.1	Aktivity spadající pod corporate community involvement .....	80
5.3.2	Strategické řízení corporate community involvement .....	81
5.4	(Společensky) odpovědné investování .....	82
5.5	Shrnutí .....	84
	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>87</b>
	<b>Případové studie – Uplatňování CSR ve firemní praxi podnikatelských subjektů v ČR .....</b>	<b>89</b>
1.	Reportování o udržitelném rozvoji na příkladu New World Resources Plc .....	91
2.	Corporate community involvement jako součást společensky odpovědného chování firem na příkladu energetické skupiny E.ON .....	94
3.	Případová studie k CSR společnosti Bayer s.r.o. ....	98
4.	Případová studie uplatňování společenské odpovědnosti – Plzeňský Prazdroj, a.s. ....	101
5.	Případová studie k CSR společnosti PRK Partners .....	104
6.	Společenská odpovědnost Československé obchodní banky, a.s. ....	107
7.	Případová studie Severočeských vodovodů a kanalizací, a.s. – Firemní dobrovolnictví .....	115
8.	Případová studie AGC Flat Glass Czech (a Skupiny AGC) – Etický kodex .....	119
9.	Případová studie k CSR společnosti Deloitte Česká republika .....	124
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>127</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>142</b>
	<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>143</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>144</b>
	Příloha A: Směrnice GRI .....	145
	Příloha B: Charakteristika vybraných standardů .....	146
	Příloha C: Seznam odkazů na CSR reporty, resp. zprávy o udržitelném rozvoji .....	151
	Příloha D: Metodologie výzkumu. ....	153
	Příloha E: Integrovaný reportingový rámec .....	155
	Příloha F: Důvody volby výroční zprávy pro analýzu .....	157
	Příloha G: Zásady odpovědného investování .....	157
	<b>Rejstřík .....</b>	<b>159</b>





# O autorech

## **Ing. Klára Kašparová, Ph.D. (\*1978)**

Absolventka Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. V současné době zde působí jako odborná asistentka na katedře podnikového hospodářství. Je garantkou předmětů Základy marketingu a Marketingová komunikace. V roce 2012 obhájila svou disertační práci na téma Koncepce společenské odpovědnosti podniku (z pohledu nefinančního reportování). Odborně se zaměřuje na problematiku společenské odpovědnosti firem s důrazem na reportování. Věnuje se publikační činnosti, je autorkou či spoluautorkou odborných knih: *Faktory ovlivňující CSR reportování* (Masarykova univerzita, 2012), *Reportování o společenské odpovědnosti podniku* (Masarykova univerzita, 2011), *Konkurenční schopnost podniků – analýza faktorů hospodářské úspěšnosti* (Masarykova univerzita, 2009), *Relationship Marketing in Micro and Small Enterprises and Local Authorities – International Comparison* (The Karol Adamiecki University of Economics in Katowice, 2009) a odborných statí týkajících se problematiky společenské odpovědnosti. Je členkou Odborné sekce Společenská odpovědnost organizací (OS CSR) Rady kvality ČR.



Kontakt: klarad@econ.muni.cz

## **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 Fakulty sociálních studií 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 autorem či spoluautorem vysokoškolských skript a řady odborných knih, např. *Společenská odpovědnost firem* (Grada Publishing, 2012), *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ní 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. Je členem Odborné sekce Společenská odpovědnost organizací (OS CSR) Rady kvality ČR.



Kontakt: kunz.vilem@seznam.cz

# Úvod

Vážení čtenáři,

máte před sebou knihu, která se věnuje problematice **společenské odpovědnosti firem**, přičemž se snaží představit zejména nové **moderní přístupy a nástroje** uplatňované v této oblasti, ať se již jedná o koncepci sdílených hodnot, work-life balance, corporate community involvement či (společensky) odpovědné investování.

Detailněji se také zabývá **reportováním o společensky odpovědném chování** podniků, které jim může pomoci vnést systémový přístup do samotného řízení společensky odpovědných aktivit a významně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Teoretická východiska jsou v knize doplněna jak o výsledky řady výzkumů realizovaných k problematice CSR v České republice i ve světě, tak i o **devět případových studií** ukazujících různé přístupy k CSR v každodenní podnikové praxi v ČR. Přáli bychom si, aby případové studie nejen vhodným způsobem doplnily základní teoretická východiska, ale posloužily např. též jako inspirace pro další podniky v České republice.

V **první kapitole** je představen koncept společenské odpovědnosti podniku včetně **vymezení** jeho základních **principů**, na kterých spočívá. Zároveň jsou zde nastíněny hlavní milníky ve **vývoji CSR v EU**, kde zejména od 90. let 20. století vzniklo několik významných iniciativ snažících se podpořit rozšiřování CSR jako přirozeného podnikatelského standardu. Pozornost je v této kapitole věnována také podrobnému **návodu k implementaci CSR do řízení podniku** či identifikaci hlavních **přínosů** plynoucích z uplatňování principů CSR v podnikové praxi.

**Druhá kapitola** se zabývá **uplatňováním a možnostmi dalšího rozšiřování CSR v České republice**. V její úvodní části je ukázáno na příkladu firmy **Baťa**, že prvky CSR lze v českém podnikatelském prostředí nalézt již v první polovině 20. století. Detailněji je však popsán její vývoj až po roce 1989, kdy dochází k většímu rozvoji CSR v celé Evropě. Současná situace v oblasti CSR je dokreslena také **představením hlavních organizací podporujících CSR** či významných veřejných ocenění pro CSR podniky v České republice. V závěrečné části této kapitoly se autoři zamýšlejí nad další **budoucností CSR v ČR**, přičemž si všimají i hledání cest k jejímu dalšímu rozšiřování.

**Třetí kapitola** se podrobně věnuje **standardům upravujícím společensky odpovědné chování podniků**. V jejím úvodu se autoři hlouběji zamýšlí nejen nad nejčastějšími **důvody** pro implementaci standardů, ale zároveň se zabývají i **problémy** s nimi spojenými. Jelikož díky nejednotnému výkladu CSR vzniklo mnoho standardů upravujících tento druh chování, je v této kapitole věnována pozornost i **systematizaci**, resp. utřídění **standardů**. Autoři se pokouší i o **kritické zhodnocení** standardů. Jednotlivé standardy a jejich využitelnost jsou hodnoceny dle míry jejich využití v podnikové praxi a dle konstrukce a požadavků v nich zakotvených. V této kapitole je možné nalézt také výsledky vlastního výzkumu k vlastnictví jednoho z nejrozšířenějších standardů ISO 14001 podniky v ČR, který byl realizován s podporou Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.

**Čtvrtá kapitola** se zabývá **reportováním o společensky odpovědném chování podniků**. Autoři se snaží nejdříve přiblížit **vývoj a současný stav** reportování o společenské odpovědnosti podniku. Následně se věnují hlavním **důvodům**, které podniky vedou k CSR reportování a také těm, které je naopak od reportování odrazují. Detailní pozor-

nost je v této kapitole věnována i některým významným nastupujícím **trendům** v oblasti nefinančního reportování, ať už např. v podobě rostoucího využívání možností internetu pro tuto oblast podniky, snah o ověřování reportů třetí nezávislou stranou či vytváření tzv. integrovaných reportů. Autoři se zde také zabývají **identifikací klíčových kroků, kterými je třeba projít před samotným započítáním s tvorbou CSR reportu**. V poslední části čtvrté kapitoly jsou představeny výsledky vlastního výzkumu o stavu reportování v ČR, který se zaměřil i na postihnutí hlavních faktorů ovlivňujících reportování.

V **páté kapitole** je věnována pozornost některým **moderním trendům** v oblasti společenské odpovědnosti podniku, které se v současné době staly předmětem zájmu a diskusí řady organizací, expertů i samotných podniků. Nejdříve je představen tzv. **koncept sdílených hodnot**. Jeho tvůrci, Porter s Kamerem, zdůrazňují, že právě díky vytváření sdílených hodnot může při řešení společenských problémů podnikem dojít k propojení jeho ekonomických cílů s cíli společenskými. Autoři této knihy se proto snaží v této části kapitoly nastínit také to, jakými cestami mohou podniky vytvářet sdílenou hodnotu, resp. jak přenést myšlenku vytváření sdílené hodnoty do praxe – včetně identifikace hlavních kroků tohoto procesu.

Dalším moderním trendem v oblasti CSR, který je detailněji přiblížen, je tzv. **work-life balance**, neboli vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život. Autoři vyzdvihují význam podpory work-life balance – včetně zdůraznění klíčových ekonomických i mimoekonomických argumentů pro jeho podporu. Zároveň zde sumarizují hlavní výhody plynoucí z podnikové podpory sladování osobního a pracovního života, a to jak pro zaměstnance tak samotné podniky. Pozornost je věnována i hlavním nástrojům, které mohou podniky využívat v oblasti podpory vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců.

Ve třetí části této kapitoly je představeno **corporate community involvement**, které lze chápat jako zastřešující pojem pro aktivity, kterými se podniky zapojují do života komunity. Autoři přibližují nejen nejdůležitější aktivity spadající pod corporate community involvement, ale shrnují i nejčastěji zmiňované důvody pro zapojení podniků do života komunity. Větší pozornost také věnují popisu charakteristik podniků, které přistupují k řízení corporate community involvement strategicky. V závěrečné části této kapitoly si autoři všimají (společensky) **odpovědného investování**, přičemž se zde zabývají nejen jeho vymezením, ale např. i důvody, které investory vedou k jeho využívání.

**Šestá kapitola** se věnuje uplatňování CSR v podnikové praxi vybraných podnikatelských subjektů v České republice. V této části knihy mohou čtenáři najít **devět případových studií přibližujících různé přístupy k CSR** a také řadu jejich konkrétních a inspirativních CSR aktivit. Případové studie přibližují nejen přístupy velkých podniků, které jsou často součástí nadnárodních korporací, ale i malých a středních podniků.

Knihy je určena manažerům a podnikatelům, kteří chtějí implementovat CSR do svých podnikových strategií či jiným způsobem rozšířit své aktivity v této oblasti a rádi by přitom reflektovali nové moderní trendy a soudobé teoretické poznatky. Vzhledem k tomu, že je problematice společenské odpovědnosti podniků věnována stále větší pozornost v České republice i na akademické půdě, jistě její vydání potěší i studenty vysokých škol, a to zejména s ekonomickým zaměřením. V neposlední řadě může kniha zaujmout i další čtenáře z řad široké veřejnosti, kteří se chtějí bližším způsobem seznámit se základními teoretickými východiskami k dané problematice, získat širší přehled o uplatňování principů CSR v podnikové praxi některých podnikatelských subjektů v ČR nebo kteří sami přemýšlí o tom, jak se zapojit do určitých aktivit spadajících do této široké oblasti.

# 1 Společenská odpovědnost firem

Tato kapitola představuje v současné době populární a stále se dynamicky rozvíjející koncept – společenskou odpovědnost firem<sup>1</sup> (Corporate Social Responsibility – dále též CSR). Její základy položil v roce 1953 Bowen vydáním své knihy *Social Responsibilities of the Businessman*, kde se ji vůbec jako první pokusil definovat.<sup>2</sup> Ačkoliv od té doby vznikla celá řada definic, stále se žádné z nich nepodařilo plně vymezit širí záběru CSR a stát se univerzálně akceptovatelnou (Lockett et al., 2006, str. 113, Yang a Rivers, 2009, str. 156). Předmětem časté diskuse je, vzhledem k její novosti, také vymezení základních principů, na kterých by měla spočívat.

I přes tato omezení je patrné, že využití CSR přináší celou řadu benefitů – a to nejen podnikům samotným, ale také dalším skupinám stakeholderů. To je také důvodem, proč v ní Evropská komise vidí nástroj k dosažení svých prorůstových strategií. Proto přispěla ke vzniku mnoha platform, které jednotlivé oblasti CSR blíže zkoumají a přispívají k výměně best practice. Vzhledem k vágnosti definic CSR je však prosazování její aplikace do podnikové praxe obtížnější.

Následující text je rozdělen do pěti částí. První část podává přehled o různých vymezeních společenské odpovědnosti podniku. Druhá část je věnována hlavním principům, na kterých CSR spočívá. Následující část stručně identifikuje hlavní přínosy spojené s aplikací CSR v podnikové praxi. Čtvrtá část představuje zásadní milníky ve vývoji CSR v Evropské unii. Poslední, pátá, část představuje postup implementace CSR do řízení podniku.

## 1.1 VYMEZENÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

**Corporate Social Responsibility je komplexním konceptem**, ze kterého navíc vycházejí i další parciální koncepty soustředěné na určitou oblast společenské odpovědnosti firem. Poměrně značná šíře konceptu CSR, stejně jako jeho živelný vývoj, způsobují velmi vysokou terminologickou nejednotnost.

Také pro pojem „Corporate social responsibility“, ačkoliv se o CSR diskutuje již více než půl století, **neexistuje** ani v současné době žádná všeobecně platná a **jednotná celosvětová definice**.

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

<sup>1</sup> V českém překladu je používán pojem společenská, nikoli sociální odpovědnost firem.

<sup>2</sup> Dle něj se „jedná o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ (Carroll, 1999, str. 270).

ceptu jednotlivými zájmovými skupinami. Mura (2011) se dokonce domnívá, že jestli existuje nějaká jednotná a všeobecně akceptovaná shoda v chápání konceptu CSR, tak je v tom, že termín CSR má různé významy pro různé zainteresované subjekty a společenské komentátory.

V důsledku toho existuje také celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně širokému uplatnění.

Otázkou **jednotného vymezení CSR** se zabývá řada autorů a to nejen v zahraničí, ale již i v České republice. Např. Mullerat si myslí, že k vymezení pojmu CSR by měla být použita buď jednoduchá definice problematiky, která však může být zjednodušena až na zavádějící úroveň, anebo naopak definice přesnější, popisnější (Mullerat, 2010, str. 227).

K zajímavým 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 vymezil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o:

- oblast environmentální;
- oblast sociální;
- oblast ekonomickou;
- stakeholders;
- 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. Proto se domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány verbálně rozdílně, jsou souladné, resp. kongruentní.

Také v ČR se zejména v posledních letech, a to nejen v reakci na zmiňovanou neuspořádanost a nejasnost způsobu vymezení pojmu CSR, ale i v důsledku všeobecně rostoucího zájmu o CSR u nás, začínají někteří výzkumníci zabývat otázkou možných (různých) způsobů vymezení pojmu CSR.

Např. Pokorná (2012), která se zabývala výzkumem rozboru obsahů 75 odborných statí získaných z databázi odborných publikací v anglickém jazyce věnovaných pojmu CSR, se domnívá, že: „na základě zjištění opakujících se sekvencí v používaných definicích pojmu CSR lze vytvořit arbitrární aktuální podobu definice, v níž CSR znamená vytvoření takové strategie firmy, která úspěšně integruje aktivity spojené s hlavní hospodářskou činností firmy s dalšími dobrovolnými činnostmi nad tento rámec. V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života a současně i citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti“ (Pokorná, 2012, str. 161).

O vymezení společenské odpovědnosti se snaží i řada mezinárodních i národních organizací a hnutí, které se často také snaží o podporu rozšiřování myšlenek CSR, a to nejen mezi zástupce podniků. Za všechny je možné jmenovat např. mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility**, **World Business Council for Sustainable Development**, organizaci **Prince of Wales International Business Leaders Forum** napojenou na transatlantické instituce, jako jsou **Světová banka**, **OSN** či **ILO**. V Evropě je pak CSR podporována orgány EU a sítí jejich národních partnerů. Niže uvádíme také některá z jejich nejčastěji uváděných vymezení CSR:

- **Evropská unie** vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, str. 8);
- podle **The Corporate Social Responsibility Newswire Services** představuje CSR „integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí“ (CSRwire);
- 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 překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu“ (Kotler a Lee, 2005, str. 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 (většina z nich se věnuje (zabezpečuje) na vysokých školách v ČR či na Slovensku vzdělávání v oblasti CSR). Společenská odpovědnost firem je podle nich charakterizována např. jako:

- „Společenská odpovědnost podniku je poslední dobou chápána jako jeden z cílů řízení a správy společnosti. Zabývá se dopady jednání podniku na jeho okolí a celou společnost a chápe firmu jako subjekt, který má určité úkoly ve společnosti, v níž působí“ (Kislingerová a Nový, 2005, str. 77).
- „Koncept primárně zdůrazňující dodržování hodnot na byznys úrovni – vůči zaměstnancům, dodavatelům, odběratelům atp. a vůči prostředí, kde firmy působí a které svou činností ovlivňují – životnímu prostředí, lidem a organizacím v komunitě“ (Kalousová, 2005b, str. 22).
- „CSR je zastřešujícím pojmem, jenž v sobě zahrnuje témata od ochrany životního prostředí přes zaměstnanecká práva, boj proti diskriminaci, komunitní práci, transparentnost až k sociálně odpovědné investiční politice“ (Franc et al., 2006, str. 9).
- „CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti“ (Kunz, 2012, str. 11).
- „Podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají“ (Kuldová, 2010, str. 18).
- „Taková činnost podniku, v rámci které se podnik chová odpovědně nad rámec právních norem, přičemž toto chování není ojedinělé, ale trvalé, je přirozenou součástí jeho strategického řízení. Strategicky odpovědné podnikání je podnikatelská strategie, která je v souladu s hlavním podnikatelským záměrem a klíčovými kompetencemi podniku“ (Marková, 2011, str. 15).

- „Společenská odpovědnost firem představuje nadstavbu zákonné odpovědnosti firem, kdy se jejich manažeři a zaměstnanci chovají takovým způsobem, že nejenom naplňují ekonomické poslání samotné firmy, ale přispívají i k naplnění potřeb a cílů všech zainteresovaných stran“ (Tetřevová, 2011, str. 614).
- „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 et al., 2006, str. 37).

V souvislosti s množstvím definic společenské odpovědnosti firem je nutné zmínit také chápání CSR a jeho významu samotnými představiteli podnikatelského sektoru.

Z výzkumu<sup>3</sup> (Kunz a Srpová, 2010), který jsme prováděli mezi 248 vybranými podniky v ČR vyplynulo, že oslovení zástupci podniků za hlavní projevy společenské odpovědnosti jejich podniků považují **zejména** to, že **se snaží**:

- chovat eticky a být transparentní (v této souvislosti uváděly firmy např. své etické kodexy);
- být dobrým zaměstnavatelem náležitě pečujícím o své zaměstnance;
- být dobrým sousedem (podporujícím rozvoj místního regionu a místní komunity);
- nabízet kvalitní výrobky a služby;
- platit řádně a včas daně.

**Kotler a Lee** ve své knize Corporate Social Responsibility (2005) uvádějí názory dvou vrcholových manažerů významných světových korporací, a to sice **Williamu Claye Forda Jr.**, předsedy představenstva a generálního ředitele společnosti Ford Motor Company, a **Carly Fioriny**, generální ředitelky společnosti **Hewlett Packart**.

William Clay Ford Jr. vidí rozdíly mezi dobrou a skvělou společností. Podle něj dobrá společnost nabízí excelentní produkty a služby. Skvělá společnost také nabízí excelentní produkty a služby, ale současně usiluje o to, aby byl svět lepším místem pro život. Carly Fiorina vidí společensky odpovědné firmy jako ty úspěšnější a doslova uvádí: „Upřímně věřím, že v tomto století budou vítězit ty společnosti, které dokážou svými činy být nejen ziskové, ale zároveň činit dobro pro společnost. Stále častěji akcionáři, zákazníci, firemní partneři a zaměstnanci volí ty firmy, které jsou jednak úspěšné, ale současně činí dobro pro společnost. Toto je zkrátka nová realita podnikání, které bychom se měli či spíše musíme chopit“ (Kotler a Lee, 2005, str. 6).

V neposlední řadě bychom rádi citovali i dva soudobé české top manažery ze dvou významných firem působících v ČR.

*„Úspěšným společností se již nestačí při podnikání orientovat jen na dosažení zisku. Prioritou je dnes oblast společenské odpovědnosti, která zohledňuje dopad chování firmy na své okolí. Zapojování firmy do společensky odpovědných aktivit pomáhá identifikovat obchodní příležitosti, posilovat důvěru u klientů a především – zvyšovat motivaci zaměstnanců.“*

**Josef Kotrba, vedoucí partner společnosti Deloitte ČR**

*„Společenská odpovědnost patří mezi oceňované vlastnosti vyspělé společnosti. Rovnováha mezi ekonomickým profitem a společenskou odpovědností firmy se stává silným pojítkem mezi managementem společnosti a zaměstnanci.“*

**Libor Sehnal, AGC Flat Glas Czech**

<sup>3</sup> Na tomto výzkumu se podílel jen jeden z autorů – Vilém Kunz. Blíže viz Kunz a Srpová, 2010.

Zajímavé je také sledovat, jakým způsobem se měnil pohled na CSR v běhu času. Evoluci vývoje definic a celkového teoretického pojetí CSR se zabývá například uznávaný teoretik v oblasti CSR **A. B. Carroll** (1999) ve svém příspěvku „Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct“. Dle něj je možné autory, kteří se zabývali definováním konceptu CSR, rozdělit do dvou hlavních myšlenkových směrů. Zatímco stoupenci prvního zdůrazňují, že povinností každého podnikání je maximalizace jeho zisku v mezích zákona a s minimální etickou odpovědností, tak směr druhý navrhuje širší rozsah povinností podniků ke společnosti (Carroll, 1999). Sám Carroll (2008) pojmenovává CSR jako závazek firem přijímat taková rozhodnutí a realizovat takové postupy, které jsou žádoucí z hlediska hodnot a cílů naší společnosti. V souvislosti s evolucí vývoje definic je možné uvést i pohled jednoho z významných současných odborníků v oblasti CSR **Wayne Vissera**, podle něhož: „CSR představuje způsob, kterým byznys soustavně vytváří sdílené hodnoty ve společnosti prostřednictvím ekonomického pokroku, dobrého corporate governance, citlivosti stakeholderů a zlepšování životního prostředí“ (Visser, 2011, str. 8).

Významným charakteristickým rysem definic CSR je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámec a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání i velikost, včetně zástupců malých a středních podniků. Je zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.

## 1.2 HLAVNÍ PRINCIPY CSR

I když výše uvedené řádky dokládají nejen značnou šíři a komplexnost konceptu CSR, ale i jeho rozdílnou interpretaci jednotlivými zájmovými skupinami, domníváme se, že je přesto možné vymezit základní principy CSR. Zdůrazňována je především:

- **dobrovolnost** – podniky realizují CSR aktivity zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou;
- **aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami (tzv. stakeholdery)** – umožňuje vytvářet tzv. „win-win“ situace;
- **transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery** – podniky by měly stakeholderům umožnit přístup k informacím, a to nejen těm, které souvisejí s ekonomickou výkonností podniků;
- **komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“** – podniky se zaměřují na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti;
- **systematicčnost a dlouhodobý časový horizont** – CSR je zahrnuta dlouhodobě do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku;
- **odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.

**Evropská komise** (KOM, 2001) uvádí i další následující charakteristické rysy konceptu CSR:

- koncept je vnitřně spojen s konceptem udržitelného rozvoje, tzn. podniky začleňují ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých každodenních činností;
- jedná se o způsob řízení, nejedná se o volitelný doplněk k hlavní podnikatelské činnosti.



Podle některých teoretiků může být společenská odpovědnost považována za **důležitý rys nové ekonomiky** a zároveň může být i odrazem názoru, že **nejen vlády, ale i podniky musí nést svůj díl odpovědnosti** za společenský blahobyt, ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj a racionální využívání neobnovitelných zdrojů (Pavlů, 2009, Bobenič Hintošová, 2008).

### 1.3 PŘÍNOSY VYPLÝVAJÍCÍ Z PŘIJETÍ CSR

CSR je považována za **moderní koncept podnikání**, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy znamená nutnost zahrnout ji i do základních firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na různých úrovních organizace.

Přijetí principů CSR do každodenní firemní praxe nemusí (nemělo by) redukovat ekonomickou úspěšnost firem. Stejně tak ekonomické cíle firem nemusí být v rozporu se společenskými zájmy. Naopak se ukazuje, že jejich úspěšné propojení může firmám přinášet **synergický efekt** a získávat významné konkurenční výhody.

**Mezi nejdůležitější přínosy**, které mohou společensky odpovědné firmy realizovat, je možné řadit:

- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu,
- zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti,
- ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů,
- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů,
- zlepšení managementu rizik a zmenšení nákladů na „risk management“,
- vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti,
- lepší poznání potřeb stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi.

I když se ukazuje, že tyto výhody, které společensky odpovědné firmy získávají, mají často primárně nefinanční podobu a jejich účinek není zpravidla bezprostřední, neznamená to, že jsou méně důležité.

Výzkum, který provedla **Transparency International – Česká republika** v létě 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR, též ukázal, že oslovení zástupci podniků spatřují přínosy odpovědného chování především v jeho dlouhodobém pozitivním efektu (např. jako je konkurenční výhoda, dobré jméno firmy, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci, ale také vyšší zisk a společenský přínos) (Čaník a Čaníková, 2006).

### 1.4 MILNÍKY VE VÝVOJI CSR V EU

Ačkoliv jsou výraznější kroky k podpoře a propagaci CSR ze strany Evropské unie viditelnější až v tomto tisíciletí, jejich základ byl položen už na začátku 90. let minulého století. V roce 1993 vyzval prezident Evropské komise Delors podnikovou sféru k zapojení se do řešení vybraných evropských strukturálních problémů. V reakci na jeho výzvu byla v roce 1995 vydána **European Business Declaration against Social Exclusion**, ve které podniky a organizace, které je zastupují, vyjádřily svou ochotu spolupodílet se na před-

cházení a boji se sociálním vyloučením<sup>4</sup> (CSR Europe). Důvodem tohoto výběru bylo uvědomění si, že sociální vyloučení představuje plýtvání s lidskými zdroji a napomáhá zvyšování finanční zátěže i pro samotné podniky (CSR Europe). V příloze deklarace se nacházelo vymezení oblastí a příklady aktivit, kterými lze závazek naplňovat. Její signatáři zároveň vyzvali k vytvoření evropské sítě, v rámci které by docházelo k výměně informací a zkušeností. V následujícím roce proto byla založena European Business Network for Social Cohesion (o čtyři roky později byla přejmenována na **CSR Europe**).

V roce 2000 přijala Evropská rada tzv. **Lisabonskou strategii**, která měla vést k naplnění ambiciózního cíle učinit z EU „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“ (KOM). CSR měla být jednou z dílčích strategií jeho naplnění. Proto v následujícím roce vydala Evropská komise **Zelenou knihu o CSR**<sup>5</sup> s cílem rozpoutat diskusi o vybraných tématech spojených s rozvojem CSR v Evropě (KOM, 2001). Výstupy z ní uvádí ve svém **Sdělení z roku 2002**. Z diskuse vyplynulo, že se různé skupiny liší především v náhledu na to, zda by CSR měla být vykonávána na dobrovolné bázi, či by její vykonávání mělo být ošetřeno legislativně. Zatímco podniky podporují dobrovolnost při realizaci CSR, odbory a nevládní organizace se přiklánějí k alespoň minimální regulaci. Evropská komise v tomto případě nakonec vyslyšela argumenty podniků pro zachování **dobrovolnosti při prosazování CSR** v praxi.

Zároveň v diskusi zazněl od vícero skupin stakeholderů silný požadavek na transparentnost a vytvoření mechanismů zajišťujících důvěryhodnost poskytovaných informací o dopadech aktivit podniků na prostředí, ve kterém se pohybují a umožňujících porovnání výkonnosti podniků v jednotlivých oblastech CSR (KOM, 2002, str. 4). Ve Sdělení jsou přímo identifikovány standardy, které by měly být pro uvedené využity, nebo které by měly tvořit alespoň základ, ze kterého nové mechanismy vyjdou.<sup>6</sup>

Z diskuse také vyplynul požadavek na vytvoření instituce, která by usnadňovala dialog mezi podniky a jeho stakeholdery (KOM, 2002, str. 17). Proto Evropská komise ještě v daném roce iniciovala vznik **European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility**. Jeho cílem bylo podporovat transparentnost, inovativnost konceptu CSR a postupné sblížení CSR praktik a nástrojů (EMF, 2004, str. 2–3). V roce 2004 vydává toto Fórum závěrečnou zprávu, ve které formuluje na základě výsledků práce tzv. kulatých stolů řadu doporučení pro další vývoj CSR. Pro odbory a nevládní organizace byl však její obsah určitým zklamáním, protože CSR byla opětovně charakterizována jako dobrovolný koncept, který není vhodné legislativně upravovat (Franc et al., 2006, str. 13–14).

Na základě výsledků práce výše zmíněného Fóra a konzultací se zástupci podniků vydává v roce **2006** Evropská komise **druhé Sdělení** týkající se CSR. Zdůrazňuje v něm, že hlavními aktéry v CSR jsou podniky, a proto je třeba s nimi pro dosažení cílů formu-

<sup>4</sup> Dle organizace Člověk v tísni lze sociální vyloučení definovat „jako proces, kterým jsou jednotlivci i celé skupiny osob zbavovány přístupu ke zdrojům nezbytným pro zapojení se do sociálních, ekonomických a politických aktivit společnosti jako celku“ (POLIS). Primárně je dle ní sociální vyloučení důsledkem chudoby a nízkých příjmů. Dále však k jeho rozvoji přispívají faktory, jako je diskriminace, nízké vzdělání či špatné životní podmínky (POLIS).

<sup>5</sup> V této knize se také objevuje první evropská definice CSR. Je zde definována jako „přístup k podnikání, ve kterém podniky integrují společenské a environmentální zájmy do svých aktivit a interakcí se stakeholdery na dobrovolné bázi“ (KOM, 2001, str. 5).

<sup>6</sup> Jsou jimi různé konvence od ILO, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, EMAS a Směrnice GRI – blíže viz kapitola 3.

lovaných v revidované Lisabonské strategii<sup>7</sup> navázat užší spolupráci (KOM, 2006, str. 2). Proto je hlavní obsah Sdělení zaměřen na vysvětlení a popsání fungování nové instituce – **European Alliance for CSR**. Evropská komise však ve Sdělení také nezapomíná zdůraznit důležitost pokračování dialogu i s ostatními stakeholdery. Dle ní by se ale měl odehrávat na jiné platformě – na European Multi-Stakeholder Forum on CSR (KOM, 2006, str. 3). Tuto ideu však zatemňuje konstatováním, že European Alliance for CSR bude politickým zastřešením nových nebo stávajících iniciativ podniků všech velikostí a dalších zúčastněných subjektů v oblasti CSR (KOM, 2006, str. 6).

Jasná orientace Aliance na podniky s vágním konstatováním, že se k ní mohou připojit i další subjekty, vedla řadu organizací mimo podnikovou sféru k dojmu, že se je snaží Evropská komise z diskuse v Alianci vyloučit (KOM, 2009, str. 25). Dojem vyloučení byl dále umocněn skutečností, že ve Sdělení byla znovu, i přes dlouhotrvající námitky ze strany odborů a nevládních organizací, potvrzena dobrovolnost ve vykonávání CSR. Odborům a nevládním organizacím také vadilo, že v Alianci nedošlo ke schválení standardů chování a Evropská komise nechce monitorovat chování členů Aliance (ECCJ). V reakci na to odmítly zmíněné organizace do Aliance vstoupit a začaly se sdružovat v **European Coalition for Corporate Justice** (Euractiv, 2010).<sup>8</sup> Její členové zastávají názor, že by podniky měly být ze zákona odpovědné za dopady svých činností na prostředí, ve kterém působí. Zároveň od počátku existence Koalice deklarují svou snahu vyvíjet tlak na orgány EU tak, aby došlo ke změně postoje Evropské komise v otázce dobrovolnosti praktikování CSR. Finanční krize pak nahrála tomuto proudu smýšlení.

V roce 2010 byla Lisabonská strategie nahrazena **Strategií Evropa 2020**. Během konzultací předcházejících jejímu vydání zástupci European Coalition for Corporate Justice neopomněli zdůraznit, že finanční krize jasně ukázala, že samoregulace dostatečně nefunguje. Opětovně vyzvali k větší regulaci nejen ve finančním sektoru a nastavení jasnějších pravidel (Euractiv, 2010). Zároveň vyjádřili názor, že je třeba, aby veřejné autority více dohlížely nad danou oblastí.

Strategie Evropa 2020 má za cíl „dosažení hospodářského růstu, jenž bude založen na principech znalostní ekonomiky, bude udržitelný a bude podporovat začleňování – a to jak sociální, tak územní“ (VČR). Z takto definovaného cíle vyplývá, že jednou z priorit,<sup>9</sup> které tvoří jádro strategie, je udržitelný růst. V rámci ní je formulováno několik stěžejních iniciativ, které mají přispět ke stanoveným cílům pro tuto prioritu. CSR se přímo dotýká Stěžejní iniciativa „Průmyslová politika pro věk globalizace“, ve které je zakotven požadavek na obnovení strategie EU pro podporu CSR jako prvku klíčového pro zajištění dlouhodobé důvěry zaměstnanců a spotřebitelů (KOM, 2010, str. 17).

V reakci na to vydává Evropská komise v roce 2011 **Sdělení o obnovené strategii EU v oblasti společenské odpovědnosti podniku** na období 2011–2014. CSR je zde nově definována jako odpovědnost podniků za své dopady na společnost (KOM, 2011a, str. 6). Zároveň je zdůrazněno, že „předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod mezi sociálními partnery“ (KOM, 2011a, str. 6). Největší **posun** je však v **náhledu na vykonávání CSR**. Evropská komise i nadále deklaruje, že by měl rozvoj CSR primárně vycházet z podniků samých.

<sup>7</sup> Ústředními cíli revidované Lisabonské strategie se stala podpora růstu a zaměstnanosti v souladu s udržitelným rozvojem (KOM, 2006, str. 3).

<sup>8</sup> V současné době sdružuje více než 250 nevládních organizací, odborových svazů, akademických institucí a skupin hájících zájmy spotřebitelů (ECCJ).

<sup>9</sup> Vytčeny jsou celkově tři priority – inteligentní růst, udržitelný růst a růst podporující začlenění (KOM, 2010, str. 10).