

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VLIV RECESE NA UPLATŇOVÁNÍ CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY

IMPACT OF RECESSION ON IMPLEMENTATION OF CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY

ZKRÁCENÁ VERZE PHD THESIS

AUTOR PRÁCE

Ing. KLÁRA PLACIER

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2011

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, udržitelnost, recese, „stakeholders“ teorie, „stewardship“ teorie.

Key words

Corporate Social Responsibility, Sustainability, Recession, Stakeholders Theory, Stewardship Theory.

Abstrakt

Počátek nového tisíciletí se nesl v duchu vzrůstajícího zájmu podniků o to, aby zastávaly ve společnosti více než jen ekonomickou roli. Tento zájem se jim dařilo naplňovat především prostřednictvím konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR). Díky nedávnému poklesu výkonu ekonomiky však došlo k přehodnocení podnikatelských aktivit, koncept CSR nevyjímaje.

Tato dizertační práce se zabývá vlivem recese na CSR v podnicích. Jedná se o aktuální téma, jelikož důsledky ekonomické krize stále silně ovlivňují podnikatelský sektor, zejména v oblasti poklesu vzájemné důvěry či v nedostatečném plnění morálních závazků podniků vůči společnosti.

Aby bylo možno zmapovat celkový vývoj situace, výzkum byl proveden u tří podniků, které se CSR zabývají dlouhodobě. Prostřednictvím výzkumné metody, kterou byla případová studie, byl zjištěn dopad recese na koncept CSR a také byl nastíněn trend budoucího vývoje. Na základě zjištění byl vyvozen závěr, že ekonomický pokles CSR nezastavil, nýbrž jej nasměroval k vyšší efektivitě. Bylo též prokázáno, že CSR pomohlo podnikům lépe překonat období recese. Recese podniky naučila, jak je CSR důležité nejen pro ně samotné, ale i pro celou společnost.

Obsah

ÚVOD.....	5
1 CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	6
1.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	6
1.2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK DIZERTAČNÍ PRÁCE	6
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	7
2.1 TEORETICKÉ POZADÍ	7
2.2 RECESE.....	9
3 METODOLOGIE	9
3.1 POPIS VÝZKUMNÝCH METOD.....	10
3.2 METODY SBĚRU DAT	10
3.3 PROCES ANALÝZY DAT	11
3.4 KVALITA VÝZKUMU	11
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE	12
4.1 ZJIŠTĚNÍ U ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ	12
4.1.1 <i>Toray Textiles Central Europe, s.r.o.</i>	12
4.1.2 <i>T-Mobile Czech Republic a.s.</i>	12
4.1.3 <i>Provident Financial s.r.o.</i>	13
4.2 ANALÝZA DAT	13
4.3 DISKUSE.....	16
4.3.1 <i>Rozbor teorie na základě výzkumu</i>	16
4.3.2 <i>Zhodnocení vlivu recese na CSR</i>	17
4.3.3 <i>Současná omezení v oblasti CSR a možnosti jejich překonání</i>	18
4.3.4 <i>Budoucnost CSR</i>	20
5 ZÁVĚR.....	21
BIBLIOGRAFIE	22
CURRICULUM VITAE.....	23
PUBLIKAČNÍ ČINNOST.....	25

ÚVOD

Do 21. století vstoupila světová ekonomika optimisticky a plna očekávání. Klesala nezaměstnanost, podniky dosahovaly vysokých zisků a mnozí byli přesvědčeni, že stabilita systému je skoro samozřejmostí. Podniky se nemusely soustředit pouze na nezbytnost finančního přežití a začaly se zabývat novými trendy pronikajícími do podnikatelského prostředí.

Jedním z těchto trendů je společenská odpovědnost firem, která začleňuje prvky etiky a odpovědnosti do řízení podniků. V mnoha světových organizacích začala být společenská odpovědnost považována za součást strategického plánování a některé podniky zde investovaly nemalé finanční prostředky. Příchod recese však způsobil změny v dosavadním způsobu uplatňování společenské odpovědnosti a odpovědné aktivity podniků byly stejně jako ostatní oblasti podnikání silně poznamenány neblahým ekonomickým vývojem.

Již v roce 2009 se začaly ve vzájemné determinaci finančních i nefinančních dopadů krize projevovat pro ekonomiku nezdravé fenomény jako je výrazný pokles důvěry a podnikatelské morálky. Mezi faktory destruuující podnikatelské prostředí se zařadilo stále častější nedodržování smluv či tlak na snížení již dohodnutých cen. Zhoršila se platební morálka podniků a zpomalilo se inkaso pohledávek. Taková situace pak vyvolala investiční nejistotu a omezila možnost plánování. Jako následek snahy o zefektivnění nákladů bylo často přistupováno k omezování aktivit, které nejsou stěžejní pro přežití podniku. Mezi tyto aktivity spadají i činnosti prováděné v rámci CSR.

Otázka jak ekonomická krize ovlivnila uplatňování CSR v podnicích, je proto zcela relevantní a stejně tak s ní i obecný cíl práce, kterým je zhodnocení vlivu ekonomické recese na CSR. Odpovědí na tuto otázku a splněním cíle se zabývá tato dizertační práce, v rámci které byl proveden průzkum u tří společností, které se společenskou odpovědností dlouhodobě zabývají.

1 CÍL DIZERTAČNÍ PRÁCE

Tato dizertační práce se zabývá problematikou vlivu ekonomické recese na koncept společenské odpovědnosti firem. Důsledky ekonomické krize stále silně ovlivňují podnikatelský sektor, zejména v oblasti poklesu vzájemné důvěry či v nedostatečném plnění morálních závazků podniků vůči společnosti. Jedná se tedy o závažné a relevantní téma, které až dosud nebylo dostatečně zmapováno vědeckým výzkumem.

1.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ DIZERTAČNÍ PRÁCE

Obecný cíl: Zhodnocení vlivu ekonomické recese na CSR.

Cíle dizertační práce, které byly formulovány s ohledem na šíři problematiky společenské odpovědnosti firem lze obecně vyjádřit takto:

Shrnutí teoretických poznatků v oblasti CSR.

Identifikace změn ve vnímání a uplatňování CSR vzniklých v důsledku ekonomické krize.

Jednotlivé cíle byly dále rozčleněny a konkretizovány do dílčích výzkumných cílů:

- A: Shrnutí teoretických poznatků o současném stavu CSR ve světě pomocí sekundárního výzkumu.
- B: Analýza situace uplatňování CSR u tří podniků pomocí primárního výzkumu.
 1. Začlenění CSR do podnikové strategie.
 2. Změny v uplatňování CSR v jednotlivých oblastech po příchodu ekonomické krize.
 3. Změny v celkovém vnímání CSR v důsledku ekonomické krize.
- C: Zhodnocení vlivu recese na CSR včetně identifikace současných omezení a formulace doporučení pro jejich překonání.

1.2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK DIZERTAČNÍ PRÁCE

Jelikož se výzkum dotýká fenomenologického paradigmatu, byly formulovány výzkumné otázky, nikoliv hypotézy.

Otázky O1 a O2 byly formulovány jako otázky s tematickým zaměřením. Otázka O3 byla formulována jako tzv. grand tour question, neboli obecně zaměřená otázka. Důvodem byla možnost získat rozsáhlé poznatky o vlivu recese na CSR a přitom nezatěžovat výzkum přílišnými tematickými omezeními.

Výzkumné otázky:

O1 Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných podnicích?

O2 Jak se změnilo CSR v jednotlivých oblastech v důsledku ekonomické krize?

O3 Jak ovlivnila ekonomická krize celkové vnímání a uplatňování CSR v podnicích?

Na základě odpovědí získaných z O1 je možno určit, zda podniky uplatňují dostatečně vyvinutý koncept společenské odpovědnosti firem, a to ve všech třech oblastech (ekonomické, sociální a environmentální). Tato otázka je pro výzkum základní, jelikož na ní staví otázky O2 a O3. Otázka O2 pak generuje odpovědi na to, jak se CSR v důsledku ekonomické krize změnilo v jednotlivých oblastech. To umožňuje zjistit, které oblasti jsou vlivem recese nejvíce ve společnostech ovlivněny a proč. Obecně zaměřená otázka O3 umožňuje zjistit, jak a kam se posunulo vnímání CSR ve zkoumaných podnicích, což umožňuje i nastínit směr, kam se současné CSR vydává. Na základě odpovědí na tyto otázky pak lze zhodnotit vliv recese na CSR, což je obecným cílem této dizertační práce.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

2.1 TEORETICKÉ POZADÍ

Pojem Corporate Social Responsibility (CSR) neboli společenská odpovědnost firem je ve světě známým fenoménem již řadu let. I přes to však stále není možné CSR jednoduše definovat. Existuje velké množství definic, které se snaží pojem CSR zachytit, jejich obsah se ale různí (Matten a Moon, 2008).

Hlavní myšlenka CSR však spočívá v tom, že podniky by měly akceptovat skutečnost, že hrají ve společnosti více než jen ekonomickou roli. Tím je myšleno určité nadšení přijmout více než jen odpovědnost za dopad své činnosti v podnikání, ale kromě toho také přijmout odpovědnost za dopad na společnost a na životní prostředí (Robins, 2008).

Podniky na sebe tedy přebírají širokou škálu společensky odpovědných aktivit. Tyto aktivity lze z hlediska zacílení podnikového CSR rozčlenit do tří oblastí (Putnová a Seknička, 2007):

Ekonomická oblast: Jedná se například o vypracování etického kodexu nebo podobného dokumentu, přijetí principů Corporate Governance, transparentní chování, protikorupční politiku atd.

Sociální oblast: Do sociální oblasti zahrnujeme např. trvalý dialog a spolupráci se stakeholders, rovné příležitosti, dodržování lidských práv na pracovišti, rozvoj lidského kapitálu atd.

Enviromentální oblast: Jedná se zejména o vytvoření ekologické politiky, orientace na ochranu přírodních zdrojů či ekologickou výrobu atd.

Jelikož CSR je součástí podnikatelských aktivit, můžeme na něj nahlížet z pohledu čtyř hlavních teorií:

Prvotní a nejvíce rozšířenou teorií je dominantní teorie, uznávaná hlavním proudem neoklasických ekonomů, tzv. „**stockholder**“ **teorie**. Ta spočívá v jednoduchém předpokladu, že podniky hrají ve společnosti čistě ekonomickou roli.

Jsou vlastněny a kontrolovány „homo economicus“ a jsou řízeny se zřetelem na zisk, přičemž toto řízení je omezeno pouze potřebou jednat v mezích zákona.

Tam, kde dochází k oddělení vlastnictví a kontroly podniku, nastupuje **agenturní teorie**, neboli teorie majitel - agent. Problém tkví už v samotném vztahu shareholderů a managementu. Shareholdeři chtějí, aby management řídil společnost tak, aby se co nejvíce zvyšovala hodnota právě pro shareholdery. Management si ale většinou přeje vytvořit vlivné impérium, sloučením nebo akvizicí s jinými, což může kolidovat se zájmy shareholderů. Jako následek oddělení vlastnictví od kontroly vznikají tzv. agenturní náklady.

Teorie, která klade důraz na různé zájmové skupiny, nejen na vlastníky a management, je tzv. **„stakeholders“ teorie**. Dle této teorie je úspěch organizace závislý především na tom, jak dobře jsou řízeny vztahy s množstvím klíčových skupin, do kterých patří zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, finančníci a ostatní důležité komunity, se kterými organizace spolupracuje. Tato již klasická teorie je některými autory považována za překonanou. Dle Robinse existují dva důvody selhání této teorie. Prvním důvodem je, že „stakeholders“ teorie nepomáhá managementu identifikovat, kdo a které skupiny jsou či nejsou stakeholdery. Druhým důvodem selhání „stakeholders“ teorie je, že nijak nespécifikuje, jak by měl manažer porovnat konkurenční zájmy různých skupin stakeholderů (Robins, 2008).

Další teorie zabývající se aplikací CSR v podniku je **„stewardship“ teorie**, spjatá s Donaldsonem (1990) a Davisem a kol. (1997). Tato teorie se odděluje od agenturní teorie díky hypotéze, že manažeři by měli být méně individualističtí, méně oportunističtí a méně sloužit sami sobě, než se obvykle děje. Naopak by měli být více kolektivističtí, „pro-organizaci“ a více důvěryhodní. „Stewardship“ teorie předpokládá, že manažeři mohou dosáhnout svých cílů lépe tím, že budou více sloužit zájmům organizace. (Robins, 2008).

Z hlediska historického vývoje lze CSR rozdělit na **CSR 1.0** a **CSR 2.0**. (Visser, 2010 in Pohl and Tolhurst, 2010). Tradiční koncept CSR neboli CSR 1.0, známý jako Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem), vyznačující se zejména dárcovstvím a investicemi do komunit, je základem rozvíjejícího se CSR 2.0 Corporate Sustainability & Responsibility (udržitelnost a odpovědnost firem). CSR 2.0 na rozdíl od CSR 1.0 reaguje na vznik odpovědných a udržitelných trhů. Tento projekt spočívá ve vytváření specifických řešení pro obtížně řešitelné problémy, jako jsou například nedostatek vody či klimatické změny.

Společenská odpovědnost firem je koncept, jehož podstatou je dobré a žádoucí chování podniků. Co je dobré a žádoucí, se může určitým způsobem lišit v rámci geografické polohy, v rámci sektorů či v rámci jednotlivých podniků (Crane a kol., 2008). Jedno je však vždy stejné. CSR, jak jej chápeme dnes, zastřešuje celou řadu aktivit prospěšných pro společnost.

2.2 RECESE

Příčiny celosvětové recese počínající v roce 2008 tkvěly již v kolapsu hypotečního trhu v USA. Bezprostředním výsledkem této krize bylo, že tzv. toxická aktiva vyústila v obrovské ztráty finančních institucí a okamžitá likvidita se přeměnila na nedostatek úvěrů, paralyzující budoucí bankovní systém, a to nejen v USA a Evropě, ale v celém světě. Základním mechanismem, kterým finanční bankovní krize zasáhla ekonomiku, bylo selhání bank, které nedokázaly dostát své základní funkci, tj. financování ekonomiky. Podniky pak nebyly schopny financovat své denní aktivity, investice byly blokovány a také došlo ke kolapsu spotřeby na trzích, kde financování prostřednictvím úvěrů hrálo a hraje velkou roli. Všechna tato selhání následně silně ovlivnila export, investice, produkci a soukromé výdaje. Základy, které napomohly rozšířit krizi lze spatřovat v chronické nerovnováze světové ekonomiky (Gennard, 2009).

Ekonomická krize dopadla na všechny druhy firemních aktivit, CSR nevyjímaje. Následná recese ale s sebou nemusí nutně přinést pouze hrozby, ale i příležitosti.

V časech krize, jako je přírodní či technologická katastrofa, sabotáž, skandál či ekonomický propad, se také objevují příležitosti. Samotný způsob, jakým organizace reaguje na krizi, může být příležitostí pro budování dobré reputace či příležitostí poučit se. (Kovoor-Misra, 2009). Nejen že organizace mohou pasivně přežít tuto recesi, ale také mohou přehodnotit své operace, označit místo, kde je jejich hodnota, identifikovat znalosti a dovednosti. (Ahmed, 2009).

3 METODOLOGIE

Při výzkumu byly použity metody, které plně korespondují s naplněním stanoveného cíle a které vedou k zodpovězení výzkumných otázek.

Z hlediska účelu se jednalo o výzkum **exploratorní** neboli výzkumný, a to zejména z důvodu, že se používá tam, kde existuje jen málo či neexistují žádné studie k danému výzkumnému problému. Účelem tohoto typu výzkumu je hledání vzorku, idejí či hypotéz spíše než jejich potvrzování a testování. Typickými technikami jsou pak případové studie.

Z hlediska procesu výzkumu se jednalo o **fenomenologický** přístup. Fenomenologický (kvalitativní) i pozitivistický (kvantitativní) výzkum jsou oba legitimní nástroje, ale oba tyto nástroje zjišťují něco jiného (Davis, 2007). Oproti pozitivistickému přístupu se jedná v případě fenomenologického konceptu o cestu náročnější a pomalejší. Nicméně fenomenologický přístup je hojně využíván organizacemi i akademiky, zabývajícími se společenskou odpovědností (například: N. Chikudate: A Phenomenological Approach to Inquiring into an Ethically Bankrupted Organization: A Case Study of a Japanese Company (Chikudate, 2000)). Je to dáno především tím, že kvalitativní data jsou více subjektivní než kvantitativní data a jejich analýza pak umožňuje získat hlubší pochopení sociálních a lidských

aktivit. Na mezinárodní úrovni se cestou nejen pozitivistického, ale i fenomenologického výzkumu vydává i CSR Europe.

Z hlediska výstupu se jednalo o **základní** výzkum. Z hlediska logiky výzkumu se jednalo o výzkum **induktivní**, který je vnímán jako posun od specifického k obecnému. (Collis a Hussey, 2003).

3.1 POPIS VÝZKUMNÝCH METOD

V rámci fenomenologického paradigmatu byla jako výzkumná metoda zvolena **případová studie**. Jedná se o induktivní výzkumnou metodu, která je provázena analýzou kvalitativních dat. (Collis a Hussey, 2003).

Případová studie jako výzkumná metoda byla zvolena zejména z několika důvodů:

- Jejím základem je rozsáhlé zkoumání případu konkrétního jevu.
- Vytváří teorii spíše než že by testovala hypotézy.
- Případová studie je výzkumná studie, která se zaměřuje na pochopení dynamiky současnosti v rámci konkrétního souboru (Eisenhardt, 1989).
- Případová studie jako výzkumná strategie se používá v mnoha situacích, kde chceme přispět ke znalostem o individuálním, skupinovém, organizačním, sociálním, politickém či příbuzném jevu. Nepřekvapí proto, že případové studie jsou běžnými výzkumnými strategiemi v komunitním plánování, podnikání a v poslední době také v ekonomii (Yin, 2003).

Jelikož účelem práce byl výzkum situace, kde konkrétní jev dosud nebyl dostatečně v předchozích teoriích zmapován, byl zvolen typ **výzkumné případové studie**. Metoda výzkumné případové studie se stále více rozmáhá v takových oblastech, jako je management, marketing, podnikatelská etika či CSR.

Z hlediska designu byla zvolena metoda **komparativní případové studie** z následujících důvodů:

- Fakta z komparativní případové studie jsou pokládána za více závažná a celková studie je proto považována za více přesvědčivou, než je tomu u „single“ případové studie (Herriott a Firestone, 1983).
- Účelem této studie je zkoumání podobností mezi třemi případy, sdílejícími stejné kontextuální charakteristiky.

Dále byl zvolen design komparativní případové studie s **holistickým přístupem** v rámci jednoduchých analyzovaných jednotek.

3.2 METODY SBĚRU DAT

V souladu s fenomenologickým paradigmatem byly v kontextu případové studie zvoleny tři metody sběru dat.

Hlavní metodou při sběru dat byla **metoda rozhovoru**. Tato metoda byla zvolena proto, že je jedním z nejdůležitějších zdrojů informací případové studie (Yin, 2003). Rozhovor umožňuje tazateli pokládat komplexnější otázky a dále je rozvíjet, což

například v dotazníku není možné (Collis a Hussey, 2003). Jelikož byla v průběhu výzkumu uplatňována replikační logika, rozhovory i následné konzultace byly vedeny na základě stejného postupu a byla jim vyčleněna stejná doba trvání. **Rozbor dokumentů** a materiálů získaných ve firmách účastnících se výzkumu byl zvolen jako doplňující metoda. Jednalo se především o rozbor CSR reportů, výročních zpráv, etických a dalších kodexů, jakož i materiálů zveřejněných na internetových stránkách subjektů. Jako další doplňující metoda byla zvolena **metoda pozorování**.

3.3 PROCES ANALÝZY DAT

Proces analýzy případové studie je nejméně vyvinutý a zároveň nejobtížnější aspekt její tvorby. Hlavní výzvou analýzy kvalitativních dat byla skutečnost, že zde není jasný a přijatý soubor obecných pravidel, ve srovnání s těmi, které existují pro analýzu kvantitativních dat.

Při analýze kvalitativních dat byla použita **nekvantifikační metoda**, jelikož kvantifikace kvalitativních dat (detextualizace dat do čísel) zde nebyla žádoucí. Hlavní výzvy, které musely být překonány při zpracování kvalitativních dat, se týkaly především redukce dat, jejich zpřesnění, třídění a reorganizace, a dále musely být nalezeny vhodné kategorie, dle kterých byla data strukturována.

Jako specifická analytická technika byla zvolena „**cross-case**“ **analýza**. Je to technika vhodná zejména pro komparativní případovou studii, která má výzkumný charakter. Cílem „cross-case“ analýzy bylo určení podobností či odlišností v jednotlivých případech, které následně umožnily identifikovat obecný vzor. „Cross-case“ analýze však předcházela analýza každého jednotlivého případu.

3.4 KVALITA VÝZKUMU

Kvalitu výzkumu bylo možno posoudit na základě logických testů. Vzhledem k výzkumné povaze případové studie byl použit test konstrukce validity, test vnější validity a test spolehlivosti.

Validita komparativní případové studie byla zajištěna srovnáním tří případů. V rámci každého případu byl dotazován jeden zaměstnanec na pozici manažera, což umožnilo získat komplexní a prokazatelná data. Test konstrukce validity dále spočíval ve využití více zdrojů informací a tvorby řetězu důkazů ve fázi sběru dat. Ve fázi kompozice spočíval v zahrnutí klíčových informací do zprávy případové studie.

Problematika vnější validity představuje největší bariéru metody případové studie. Případové studie nestaví na zobecňování na základě rozsáhlého vzorku, ale na analytickém zobecňování. (Yin, 2003). **Vnější validita** byla zajištěna použitím replikační logiky, kdy jednotlivá zjištění jsou testována i na dalších případech. Replikační logika byla proto chápána jako nezbytná při zpracování komparativní případové studie.

Problémem případové studie může být i dostatečná **spolehlivost**. K zajištění spolehlivosti bylo přihlédnuto již v designu výzkumu, kde byl poskytnut plný výčet

teorií, bylo zdůvodněno použití případové studie a byl vytvořen protokol případové studie. V rámci sběru dat pak došlo k provedení výzkumu v rámci jednotlivých případů, použití protokolu případové studie pro každý případ, nahrávání dat, vytvoření databáze dat a ujištění o smysluplnosti podobnosti zjištění skrze data jednotlivých případů.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

4.1 ZJIŠTĚNÍ U ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ

Při získávání dat bylo postupováno na základě protokolu případové studie, díky čemuž byla zajištěna správnost replikační logiky při výzkumu. Výzkum byl proveden u společností Toray Textiles Central Europe, s.r.o., T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. Tyto společnosti splňují níže stanovená kritéria z hlediska majetkové struktury, předmětu podnikání, počtu zaměstnanců a cílů v oblasti CSR:

- Na základě sektorové odlišnosti se jedná o podnik v soukromém sektoru.
- Podnik je dceřinou společností nadnárodní organizace, která splňuje kritéria kategorie velkého podniku dle Komise Evropského společenství: Doporučení Komise 2003/361/ES.
- Podnik působí v České republice.
- Podnik dlouhodobě uplatňuje CSR.

4.1.1 Toray Textiles Central Europe, s.r.o.

Společnost Toray Textiles Central Europe s.r.o. byla založena v roce 1997 a zaměřuje se na tkaní a úpravu lehkých podšívkových tkanin ze 100% polyesteru. Majoritním a jediným akcionářem společnosti je japonská společnost Toray Industries, Inc..

Společensky odpovědné aktivity začaly být ve společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o. provozovány již v roce 1998. Společenská odpovědnost v pravém slova smyslu však začala být uplatňována až v roce 2005. Současné CSR podniku lze ohodnotit jako strategické s prvky japonského přístupu mateřské společnosti. To se odráží například v kladení důrazu na bezpečnost práce, kvalitu výrobků či inovace a naopak nízkému zájmu o komunitní investice či dobrovolnickou činnost.

4.1.2 T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. je provozovatelem telekomunikačních služeb a vstoupila na český trh v roce 1996 pod názvem RadioMobil. V současnosti je vlastněna konsorciem CMobil B.V., kontrolované společností Deutsche Telekom AG, která podniká v deseti zemích Evropy a v USA, a dále je vlastněna společností TMCZ Holdco II (Lux) S.a.r.l. dříve České radiokomunikace, a. s..

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. se začala zabývat společensky odpovědnými aktivitami v roce 2005. V této době se však jednalo z velké části

pouze o projekty filantropického charakteru. Společenskou odpovědností, tak jak je chápána pod termínem CSR se začala společnost zabývat až v roce 2008. Současné CSR společnosti již lze ohodnotit jako CSR strategické se zaměřením na životní prostředí a generovou problematiku, které za svou dobu existence ve společnosti prodělalo významné změny.

4.1.3 Provident Financial s.r.o.

Společnost Provident Financial s.r.o., která je součástí britské skupiny International Personal Finance plc (IPF), zahájila svou činnost na českém trhu v roce 1997. Společnost působí na trhu krátkodobých hotovostních půjček pro domácnosti.

Společenská odpovědnost je v Provident Financial s.r.o. součástí firemní strategie již od roku 2005. Skupina společností IPF, je členem významných organizací zaměřujících se na CSR, jako například CSR Europe, od roku 2004 je členem London Benchmarking Group a v roce 2008 se skupina IPF rozhodla podpořit také iniciativu UN Global Compact. CSR společnosti Provident Financial s.r.o. lze charakterizovat jako strategické, se zaměřením zejména na komunitní investice, dobrovolnictví, životní prostředí a rovné příležitosti.

4.2 ANALÝZA DAT

Na základě zjištění získaných u jednotlivých subjektů a jejich následnému vyhodnocení pomocí „cross-case“ analýzy, bylo možno zodpovědět výzkumné otázky.

O1 Jaká je úroveň uplatňování CSR ve zkoumaných podnicích?

Z výzkumu vyplývá, že se jedná o společnosti, které vykazují stejné charakteristiky. Jsou to společnosti velké (zaměstnávají více než 250 zaměstnanců), podnikají na území České republiky a přitom jsou vlastněny zahraničními investory. Všechny společnosti se již delší dobu zabývají společenskou odpovědností, přičemž strategicky zaměřenému CSR se věnují 4 až 6 let. Mají také stanoveny dlouhodobé CSR cíle.

Zkoumané společnosti mají propracovanou strukturu orgánů CSR napříč společnostmi. Řídící skupiny/komise pro CSR jsou ve všech případech alokovány v mateřských společnostech. Z toho vyplývají i rozdíly mezi způsobem uplatňování CSR v jednotlivých podnicích v České republice, což je patrné především na společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o., která nemá výkonný CSR orgán v české afilaci. Za CSR je zde odpovědný manažer lidských zdrojů. V ostatních společnostech je CSR vykonáváno prostřednictvím CSR Boardu či CSR pracovní skupiny. Společnosti také zaměstnávají manažery odpovědné pouze za CSR a jim podřízené CSR specialisty.

Strategická komunikace se stakeholdery nebyla až do příchodu recese příliš řešena ani v jedné společnosti. V průběhu recese se to však změnilo u společnosti

Provident Financial s.r.o., která od roku 2010 zavádí tzv. stakeholders roundtable. Ostatní společnosti prohloubení komunikace se stakeholdery též plánují.

Na členství v organizacích a sdruženích se nezaměřuje pouze společnost Toray Textiles Central Europe, s.r.o.. Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. jsou oproti tomu členy v organizacích a sdruženích, které jsou blízké jejich předmětu podnikání. Členstvím v nejvýznamnějších organizacích na poli CSR disponuje Provident Financial s.r.o., který je v rámci skupiny IPF členem CSR Europe, dále London Benchmarking Group a využívá metodu LBG k měření svých nákladů na CSR a jejich dopad na společnost.

V rámci oblasti sociální se společnosti zaměřují na podobná témata. Orientují se na své zaměstnance, a to především na komunikaci a zpětnou vazbu, nabízejí možnosti rozvoje a vzdělávání a kladou velký důraz na bezpečnost práce. Společnosti se zaměřují také na své zákazníky a kladou důraz též na odpovědné řízení dodavatelského řetězce.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. se také angažují v oblasti rovných příležitostí a procházejí tzv. auditem rovných příležitostí organizovaný sdružením Gender Studies. Společnosti dále investují finanční prostředky do rozvoje komunit a do spolupráce s neziskovým sektorem. Tato spolupráce je pak u společností T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. doplněna též o dobrovolnickou činnost.

V oblasti environmentální všechny zkoumané subjekty dosahují vysoké úrovně péče o životní prostředí. V současné době jsou všechny společnosti držitelé ISO 14001. Společnosti v rámci systémů environmentálního řízení sledují klíčové indikátory výkonu, tzv. KPIs, v oblastech, na které má jejich podnikání největší vliv, zejména CO₂ či energie. U Toray Textiles Central Europe, s.r.o. je kladen velký důraz i na vodu a vodní zdroje. Společnosti se také angažují v ekologicky zaměřených interních projektech. T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. se dále orientují i na ekologicky zaměřené komunitní projekty a dobrovolnictví.

Všechny společnosti také vypracovávají jednou ročně CSR report, mají stanoveny etické kodexy a T-Mobile Czech Republic a.s. a Provident Financial s.r.o. reportují dle GRI. K podpoře etického chování společnosti využívají další podpůrné kodexy, pravidla či standardní pracovní předpisy.

O2 Jak se změnilo CSR v jednotlivých oblastech v důsledku ekonomické krize?

Na základě výsledků získaných prostřednictvím „cross-case“ analýzy lze říci, že recese a její dopady přímo ovlivnily vnímání CSR ve společnostech.

Ve všech případech zde došlo k výraznému poklesu výdajů finančních prostředků na CSR aktivity. To vedlo k realokaci zdrojů do konkrétních projektů a často i ke

snížení či zamezení jejich podpory. U některých projektů došlo i ke změně partnerských subjektů z důvodů zefektivnění nákladů.

Recese ve všech společnostech zasáhla nejvíce oblast sociální, poté oblast ekonomickou. Oblast environmentální byla recesí zasažena nejméně. Je to dáno zejména přísnými normami v oblasti životního prostředí a zavedenými environmentálními systémy ve společnostech, které jsou již dlouhodobě interně nastaveny. Klíčové aktivity, interní programy a dlouhodobě plánované investice (například zateplování budov či investice související s implementací ISO 14001) nebyly omezeny vůbec. Zredukovány byly pouze externí aktivity, jako je podpora drobných environmentálních projektů ve spolupráci s neziskovým sektorem.

Společnosti začaly hledat díky recesi možnosti přínosu CSR pro podnik, a to nejen z hlediska reputačního, ale i finančního. Tyto možnosti našly zejména v projektech zaměřujících se na zefektivnění chodu společnosti a hledání úspor v energiích (zefektivnění systému vytápění, automatické vypínání monitorů a pevných disků atd.).

Do ekonomické oblasti přinesla recese změny ve všech zkoumaných společnostech. Společnosti především omezily rizika spojená s jejich podnikáním. Toray Textiles Central Europe, s.r.o., například ustoupil od podnikání v rizikových teritoriích či si zajistil včasné platby akreditivy či platbami v hotovosti. Provident Financial s.r.o. přistoupil k omezení poskytování úvěrů vysoce rizikovým klientům, aby se s růstem nezaměstnanosti nezvyšoval i podíl nesplacených úvěrů.

Největší posun v této oblasti zaznamenalo prohloubení komunikace se stakeholdery, které se stalo klíčové pro všechny společnosti. Důraz začal být kladen také na tzv. compliance, tedy jednání v souladu s etickými pravidly a dodržování lokálních i zahraničních zákonů, standardů, předpisů a norem.

Oblast sociální zaznamenala v období recese největší změny. Kromě společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. musely ostatní společnosti přistoupit k větší či menší redukci počtu zaměstnanců či ke snížení jejich pracovních úvazků. To bylo patrné zejména ve společnosti Toray Textiles Central Europe, s.r.o., která musela propustit desítky zaměstnanců, avšak o všem intenzivně jednala s odbory a úřady práce. Ve všech společnostech také došlo k omezení pozitivního platového vývoje a omezení benefitů pro zaměstnance. Nedotčeny zůstaly pouze investice do bezpečnosti práce.

O3 Jak ovlivnila ekonomická krize celkové vnímání a uplatňování CSR v podnicích?

Rozdíl mezi vnímáním CSR před recesí a po ní má ve všech zkoumaných subjektech mnoho společných charakteristik. Ve všech společnostech došlo v průběhu recese k prověření současného CSR. Všechny společnosti se shodují v tom, že recese prokázala důležitost podnikového CSR a hloubku jeho skutečného uplatňování.

Ani jedna z uvedených společností však neprovedla žádný průzkum, týkající se dopadu recese na její podnikání. Žádná ze společností se nezabývala ani průzkumem vlivu recese na okolní prostředí či na konkurenci. Průzkumy, které ve společnostech

proběhly se spíše zabývaly průzkumem spokojenosti zaměstnanců, průzkumem zaměřeným na budoucí očekávání v oblasti CSR či srovnání finančních výsledků s konkurencí.

V průběhu recese však došlo k přehodnocení konkrétních aktivit a projektů. Projekty okrajového zájmu byly zrušeny a CSR přestalo znamenat pouhou alokaci prostředků na dobročinné účely. CSR začalo být více cílené. Došlo k přesunu od reaktivního CSR k proaktivnímu. CSR začalo být chápáno více koncepčně a strategicky (např. v T-Mobile Czech Republic a.s. byla začátkem roku 2010 poprvé vytvořena CSR strategie české afilace).

Ve všech společnostech bylo upuštěno od podpory především menších projektů a došlo k silné orientaci na projekty, které jsou v souladu s předmětem podnikání (recyklace mobilních telefonů v T-Mobile Czech Republic a.s., finanční vzdělávání v Provident Financial s.r.o.).

V souladu se současným trendem se společnosti začaly také více zaměřovat na dobrovolnictví, které je velmi prospěšné a nevyžaduje příliš velkou finanční podporu.

Do budoucna chtějí všechny společnosti pojmu CSR ještě více strategicky a své projekty lépe zacílit. Podporovat by chtěly především ty projekty, které se ukázaly jako efektivní. Spíše než nové projekty by chtěly obohatit ty současné o CSR rozměr. V oblasti sociální by pak společnosti chtěly navrátit zaměstnancům benefity a společenské či kulturní akce, které byly v důsledku krize značně omezeny. Velký důraz společnosti kladou také na prohlubování vztahů se stakeholdery a získávání zpětné vazby.

Dle společností by mělo CSR do budoucna podtrhovat obchodní strategii a být přínosem reputačním, ale i zvyšujícím hodnotu podniku.

4.3 DISKUSE

4.3.1 Rozbor teorie na základě výzkumu

Existuje množství teoretických přístupů, které se zabývají CSR. V praxi se však lze setkat především se „stakeholders“ teorií a „stewardship“ teorií.

„Stakeholders“ teorie, která spočívá ve vyrovnávání zájmů tzv. zájmových skupin, je aplikována ve všech třech společnostech. Každá společnost však považuje za své klíčové stakeholdery trochu jiné skupiny, což koresponduje s názory kritiků této teorie, a to, že nelze jednoznačně určit, kdo ještě je a kdo už není stakeholder. Nedostatek této teorie lze však spatřit spíše v nedostatečném kladení důrazu na rysy manažera. Tento nedostatek se odráží ve všech zkoumaných subjektech.

Z hlediska teoretického aparátu se jeví jako smysluplnější „stewardship“ teorie. To potvrzuje i skutečnost, že pokud není CSR jednou z hodnot, kterou prosazuje přímo nejvyšší management, pak se CSR v samotném podniku velmi těžko prosazuje. Manažeři by si měli uvědomit, že jsou nositeli CSR v jejich společnosti.

Pokud se chovají odpovědně, nesobecky a pokud hodnotám CSR opravdu věří, pak mohou takové chování vyžadovat i od svých kolegů a podřízených. CSR se pak může stát esenciální podstatou společnosti a je pak také mnohem lépe prosazováno a řízeno. Pokud je však CSR v podniku pouze „trpěným trendem současné doby“, pak je nesprávně chápáno nejen managementem, ale následně i ostatními zaměstnanci. V lepším případě se společnost nechce zabývat strategickým CSR a věnuje se pouze filantropii, která je ve společnostech často mylně za CSR vydávána. V horším případě se CSR stává pouze marketingovou záležitostí.

Proto je pro správně uplatňování CSR životně důležitá osoba manažera – „stewarda“, jeho morální rysy a hodnoty. To je největší přínos, ale zároveň úskalí této teorie.

4.3.2 Zhodnocení vlivu recese na CSR

S příchodem ekonomické krize v roce 2008 se koncept společenské odpovědnosti dostal na rozcestí. Vyvstala tehdy otázka, co se stane se CSR, kam se bude dále ubírat. Bylo zcela zjevné, že jej krize ovlivní, ale nevědělo se jakým způsobem. Rozšířily se i domněnky, že podniky od CSR ustoupí. Dle jiných autorů (např. Visser) ale mělo CSR nadále posilovat a být přínosem pro podniky v čase krize.

Provedený průzkum prokázal, že recese a její dopady skutečně přímo ovlivnily vnímání CSR ve společnostech. Krize, která se plynule rozvinula v recesi zasáhla zkoumané subjekty především finančně. V oblasti CSR zaznamenaly všechny společnosti významný pokles výdajů na společensky odpovědné aktivity. Následně došlo k přehodnocení konkrétních aktivit a projektů, kdy projekty okrajového zájmu byly zrušeny a CSR přestalo znamenat pouhou alokaci prostředků na dobročinné účely. Zcela dle předpokladů byla zasažena nejvíce oblast sociální a nejméně oblast environmentální.

Zkoumané společnosti se snažily své problémy řešit v souladu s principy CSR a přitom zjistily, že společenská odpovědnost neznamená pouhý náklad, který v době recese snižuje i tak klesající zisky, ale že je to něco, o co se v době krize mohou opřít. Začaly tedy hledat možnosti přínosu CSR a to nejen z hlediska reputačního, ale i finančního. Tyto možnosti našly v oblasti sociální (komunikace se zaměstnanci a odbory), ekonomické (komunikace s ostatními stakeholdery) i environmentální (úspory zejména v energiích).

Na základě informací získaných z výzkumu lze vyvodit, že recese u společností nastartovala či urychlila přechod od defenzivního CSR 1.0 (Corporate Social Responsibility) k udržitelnému CSR 2.0., známé pod označením Corporate Sustainability. CSR začalo být chápáno více koncepčně. Ve všech společnostech bylo upuštěno od podpory především menších projektů a došlo k silné orientaci na projekty, které jsou v souladu s předmětem podnikání. Zcela v souladu se CSR 2.0 začali být stakeholderi bráni jako významní partneři v procesech rozhodování. CSR začalo být chápáno jako podniková strategie, lokální dopad začal být chápán jako globální dopad, problematické situace či procesy začaly být více komunikovány,

začaly být realizovány projekty svázané s předmětem podnikání, které mají pozitivní dopad na společnost.

Ve společnostech nedošlo, k podnikatelskému růstu a finančním ziskům u firem, které jsou otevřeny novým příležitostem CSR 2.0. (jak předpokládal Visser v roce 2009), nicméně tyto podniky byly schopny díky CSR snížit svoje ztráty.

Do budoucna by měly všechny zkoumané společnosti pojmu CSR ještě více strategicky a své projekty lépe zacílit. Podporovat by měly především ty projekty, které se ukázaly jako efektivní. CSR do budoucna by mělo podtrhovat obchodní strategii a být přínosem reputačním, ale i zvyšujícím hodnotu podniku.

4.3.3 Současná omezení v oblasti CSR a možnosti jejich překonání

K úspěšnému přechodu na CSR 2.0 však společnosti musejí také překonat různá omezení, která jim do cesty klade buď stát, nebo která si ve většině případů vytvářejí samy podniky.

V českých podnicích se ve srovnání se západní Evropou či USA objevilo CSR poměrně nedávno. Za dobu, co se CSR uplatňuje i na tuzemské půdě však prodělalo významné změny jak v jeho chápání, tak v jeho uplatňování. A to se zdá být pro české podniky matoucí. První omezení tedy spočívá v nedostatečném pochopení pojmu CSR.

Ještě dosud se mnoho vlastníků podniků, manažerů a zaměstnanců domnívá, že CSR rovná se filantropie. Tedy jednorázové či opakované darování finančních obnosů jednotlivcům či neziskovým organizacím na dobročinné účely, bez ambic sociálních investic. Filantropie je však pouze podmnožinou rozsáhlého konceptu CSR. Paradoxem je, že takové firmy mohou provozovat CSR, aniž by ho z důvodů neznalosti tohoto konceptu za CSR považovali. Podniky, které nevzdělávají své zaměstnance v oblasti CSR a lpí na zastaralém a přežitém chápání společenské odpovědnosti nemohou své CSR do budoucna chápat jako přínos a svoji výhodu vůči konkurenci.

Ve zkoumaných společnostech bylo CSR dříve také postaveno zejména na filantropii. Pak bylo rozšířeno o investice do komunit a vlivem recese začalo být v souladu se současným trendem orientováno více na udržitelnost (tzv. CSR 2.0). Svou roli v tom hrají zejména zahraniční mateřské společnosti se svou nadnárodní CSR strategií. Společnosti by se však měly na přechod na CSR 2.0 více připravit. Měly by zrevidovat a přehodnotit již nastavené procesy platné pro CSR 1.0 a doplnit je o nový způsob řízení projektů, které mohou mít i globální dopad.

Problém zachycení CSR v organizační struktuře je dalším omezením, které brání správnému rozvoji CSR v podnicích. Zachytit CSR v organizační struktuře je velmi složité, jelikož CSR by mělo být přítomno na všech úrovních, a to jak na pozici generálního ředitele, tak na pozicích všech zaměstnanců. Tento problém se týká většiny podniků a byl více či méně vyzorován i ve třech zkoumaných subjektech.

To je dáno především způsobem, jakým bylo CSR chápáno dříve (tedy zejména filantropie a charita). Pro provozování takového CSR byla dostačující pozice CSR

specialisty či CSR manažera. Tyto pozice jsou často součástí různých oddělení jako oddělení vnějších vztahů či lidských zdrojů, pro které se stávají tak trochu prací navíc. V současné době je však takové rozdělení odpovědností naprosto nedostačující. CSR je záležitost velmi komplexní. Pokud chce firma opravdu uplatňovat CSR, musí ho aplikovat na celou společnost. CSR musí být záležitostí každého zaměstnance či kohokoliv, kdo firmu reprezentuje. Odpovědnou osobou za CSR by pak měl být přímo generální ředitel, který musí CSR chápat jako esenciální záležitost celého podnikání. Generální ředitel a vrcholový management musí určovat směr CSR, přičemž by měl mít poradní orgán ve věcech společenské odpovědnosti. Veškerá rozhodnutí generálního ředitele a nejvyššího vedení společnosti musí být činěna v souladu se CSR a plynule přecházet v rámci organizační struktury na všechny zaměstnance.

Společnosti by tedy měly přehodnotit současné začlenění CSR do organizační struktury tak, aby jeho řízení bylo v rukou toho, kdo k jeho prosazování má dostatečné kompetence. I pozice současného CSR specialisty je poněkud v kontrastu s tím, jak by skutečné CSR mělo být uplatňováno. CSR by mělo být generální a esenciální myšlenkou podnikání, nikoliv jeho specializací.

Z výzkumu dále vyplynulo, že ani společensky odpovědné podniky se nezabývají dostatečným měření efektivity a dopadů svého firemního CSR. Společnosti si často pouze ke konci roku vyčíslí, kolik finančních prostředků věnovaly na konkrétní projekty, nicméně zde již nezahrnují administrativní náklady. Bez správné metodiky však ani částka finančních prostředků nemusí být správně vyčíslena.

Další chyba, které se společnosti dopouštějí vzniká již při nastavování společensky odpovědných projektů. Projekty se často spouští, aniž by měly stanoveny měřitelné cíle jak pro samotný podnik, tak pro komunitu, které se projekt týká. Nestanovují si ani dopad na společnost, který by v rámci konkrétního projektu chtěli mít. Zjišťování leverage projektů je také dosud velkou slabinou.

Měření dopadů podnikového CSR by proto mělo být další klíčovou činností, na kterou by se společnosti měly zaměřit. Jinak společnosti nebudou schopny posoudit, kam se CSR podniku posouvá, zda se konkrétní projekty neminuly účinkem, jaký je jejich výstup a konečně i dopad na společnost. Jako vhodné metody měření podnikového CSR lze doporučit zejména metodiku LBG či nedávno vytvořený nástroj tzv. Community Footprint, prostřednictvím kterého může společnost zjistit svůj pozitivní i negativní dopad na komunitu.

Jako naprosto nedostatečné se jeví i sledování CSR svých konkurentů. Podniky zajímají např. finanční výsledky konkurence, ale v rámci oblasti CSR se na konkurenční podniky nezaměřují. Společnosti se účastní pouze různých konferencí, CSR workshopů, kde se inspirují projekty jiných, nikoliv však konkurenčních podniků. I když zkoumané společnosti tvrdí, že CSR chápou jako konkurenční výhodu, domnívám se, že se nesnaží v rámci svého konkurenčního prostředí tuto výhodu více rozvíjet. Přičemž již existují možnosti jak provádět v oblasti CSR benchmarking. Pokud společnosti opravdu chtějí své CSR využít jako svoji konkurenční výhodu, musí se k němu jako ke konkurenční výhodě stavět.

Další omezení bránící rozvoji CSR je zakotveno v oblasti daní. Recese donutila společnosti hledat úspory ve všech oblastech podnikání. V oblasti CSR došlo obecně nejen k omezení investic, ale také k přehodnocení důležitosti daňového režimu. To se projevilo zejména v problematice dárcovství, kde na jedné straně stojí dobročinnost a na druhé straně sponzoring. Sponzoring je z daňového hlediska výhodnější, jelikož výdaje jsou tzv. daňové uznatelné, lze je tedy zahrnout do nákladů, a to i v případě, že společnost nevykazuje zisk. V případě dárcovství si společnosti mohou odečíst ze základu daně pouze 5%, a to jen pokud vykazují zisk. Ve společnostech proto roste tlak na to, aby dobročinné projekty skýtaly pro podnik i určité proti-plnění, například formou reklamy. Takové projekty však již nelze považovat za dobročinné. Pokud je však z existenčního hlediska pro společnost důležitější daňový úhel pohledu, pak je možno investovat do projektů podtrhující předmět podnikání, či do projektů zaměřených na interní CSR spíše, než do dobročinných projektů. Společnosti by se však neměly zcela vzdávat dobročinnosti, jelikož ani daňový úhel pohledu nesnižuje její společenskou potřebu.

4.3.4 Budoucnost CSR

O tom, že společensky odpovědné aktivity mají budoucnost, není pochyb. Jedná se o velmi progresivní stránku podnikání, která nabývá na důležitosti v klíčových oblastech, jako jsou preference zákazníků, dodavatelsko-odběratelské vztahy, loajalita zaměstnanců, ale i v celkovém zefektivnění výkonnosti podniku. Tento odpovědný trend nedokázala zastavit ani ekonomická recese, která naopak prokázala důležitost společenské odpovědnosti, a dokonce jí dala nový směr.

Budoucnost společensky odpovědných aktivit se zdá být jistá. Jak je ale budeme v budoucnu nazývat jisté není. Stejně jako pojem „podnikatelská etika“ (Business Ethics) přestala být časem dostačující pro to, aby podniky dokázaly popsat své odpovědné aktivity, i CSR 1.0 přestává být schopno pojmut dnešní činnosti odpovědných podniků. Stejně jako filantropie a transparentnost již nedokázaly v určitém období naplnit veškeré odpovědné potřeby a představy společností a jejich stakeholderů, tak ani CSR 1.0 orientováno především na místní komunity nedokáže v dnešní době čelit požadavkům na globální a dlouhodobý rozsah projektů.

Trendem budoucnosti se tak stává Sustainability neboli udržitelnost (též CSR 2.0). Sustainability v sobě zahrnuje nejen CSR tak, jak jej známe dnes, ale i prvky globálního a dlouhodobého dopadu podnikatelských aktivit na společnost. Podniky se tak začínají ptát: Udělal bych stejné rozhodnutí, pokud by mými hlavními stakeholdery byly příští generace?

Ať již nazýváme společensky odpovědné aktivity jakkoliv, podniky musejí v budoucnu počítat s tím, že nejen zákazníci, ale i obchodní partneři budou chtít vědět, zda měří uhlíkovou stopu, zda nezneužívají pracovní sílu a co dělají pro dobro společnosti.

5 ZÁVĚR

Díky výzkumu bylo možno zhodnotit, jak recese ovlivnila CSR ve třech zkoumaných společnostech a vyvodit i obecné závěry.

Ekonomická krize zcela jednoznačně přinesla podnikům především finanční ztráty, a to se samozřejmě projevilo i v oblasti společenské odpovědnosti. Nejvíce byla zasažena oblast sociální, kdy podniky byly nuceny k tzv. „zeštíhlení“ a omezení počtu svých zaměstnanců. Jedná se o logický krok, který je v reakci na každou recesi v praxi dobře znám. Nejméně byla zasažena oblast environmentální, což je dáno zejména množstvím nařízení a standardů, které musejí podniky dodržovat. A to i pod výstrahou sankčních opatření, která by podniky v době jejich finančních ztrát mohla přivést do ještě hlubší krize.

I když byly v podnicích krizí zasaženy všechny tři oblasti CSR, lze na základě výzkumu říci, že očekávání kritiků o úpadku CSR v době recese nebyla naplněna. Nastal spíše pravý opak, kdy recese posunula CSR dál a prokázala jeho společenskou důležitost.

Recese s sebou samozřejmě přinesla snížení prostředků na společensky odpovědné projekty, ale na druhou stranu naučila společnosti s penězi vydanými na CSR lépe hospodařit. Společnosti se poučily, že svou finanční pomoc nemohou přerozdělovat nahodile, ale že tyto výdaje musí být vynakládány koncepčně v souladu s určitou strategií a musí přinášet zpět i něco samotnému podniku. Recese tak podniky naučila, že bys se svým CSR měly nakládat jako s konkurenční výhodou, což není žádný společenský přečin.

Dobročinnost, ačkoliv má pro společnost nezastupitelný přínos, nemůže nadále být pro podniky nosným tématem jejich společenské odpovědnosti. Podniky pochopily, že je nutné zaměřit se i na jiná, společensky palčivá témata, jako je například ještě větší ochrana životního prostředí či vzdělání populace. Tato témata již nejsou orientována na hrstku jednotlivců, ale čím dál více se jedná o témata celospolečenská, jejichž základním principem je udržitelnost.

Společenská odpovědnost v době recese nepřinesla společnostem vyšší zisky, jak se někteří domnívali (zejména ve spojení s udržitelnými trhy), ale ani nebyla podniky zavrhnuta, jak očekávali někteří kritikové. Recese jednoduše prokázala, že CSR pomohlo podnikům lépe přestát toto krizové období, a také podniky naučila, v čem spočívá skutečné CSR, a jaký může mít nejen pro podnik, ale i pro společnost přínos.

BIBLIOGRAFIE

- [1] AHMED, A. Creating opportunity from crisis: taking a strategic and learning-focused perspective. In: *Development and learning in organizations*. 2009. Vol. 23, No. 5, pp. 4-5.
- [2] COLLIS, J., HUSSEY, R. *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2. vydání. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 374 s. ISBN 0-333-98325-4
- [3] CRANE, A., MATTEN, D., SPENCE, L. J. *Corporate Social Responsibility – Readings and cases in global context*. New York: Routledge, 2008. 529 s. ISBN 978-0-415-42429-5
- [4] DAVIS, M. B. *Doing a Successful Research Project – Using Qualitative or Quantitative Methods*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3
- [5] EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*. 1989. 14 (4), pp. 532 – 50.
- [6] GENNARD, J. The financial crisis and employee relation. In: *Employee Relations*. 2009. Vol. 31, No. 5, pp. 451-454.
- [7] CHIKUDATE, N. A Phenomenological Approach to Inquiring into an Ethically Bankrupted Organization: A Case Study of a Japanese Company. In: *Journal of Business Ethics*. 2000. 28: 59–72.
- [8] HERRIOTT, R. E., FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. In: *Educational Research*. 1983. Vol. 12, pp. 14 – 19.
- [9] KOVOOR-MISRA, S. Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. In: *Journal of Organizational Change Management*. 2009. Vol. 22, No. 5, pp. 494-510.
- [10] MATTEN, D., MOON, J. “Implicit“ and “explicit“ CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In: *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2, pp. 404-424.
- [11] POHL, M., TOLHURST, N. *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. London: Wiley. 2010. 368 s. ISBN 978-0-470-71242-9
- [12] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: GRADA, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [13] ROBINS, F. Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed. In: *Corporate Governance*. 2008. Vol. 8 No. 3, pp. 330-341. ISSN 1472-0701
- [14] VISSER, W. Inventura vztahu CSR a finanční krize: příčiny a dopady recese. In: *CSR Fórum: Časopis o společenské odpovědnosti firem*. 2009, Vol. 3, No. 1, pp. 6-7. ISSN 0862-9315
- [15] YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. vydání. London: Sage, 2003. 181 s. ISBN 0-7619-2553-8

CURRICULUM VITAE

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Klára Placier
Adresa: Jírovcova 17, 62300 Brno
Telefon: +420 605 287 846
Email: klara.placier@gmail.com
Datum a místo narození: 23. září 1981, Brno

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

2006 – dosud Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
doktorský studijní program : **Řízení a ekonomika podniku**
2004 – 2006 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
magisterský studijní program: **Podnikové finance a obchod**
dosažený titul: Ing. (promována s vyznamenáním)
2001 – 2004 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
bakalářský studijní program: **Daňové poradenství**
dosažený titul: Bc.

03/2008 – 06/2008 zahraniční stáž na EM Lyon, Lyon, Francie
magisterský studijní program: **Msc in Management**
03/2007 – 03/2008 Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně
Doplňující pedagogické studium

PRAXE

01/2010 – dosud Provident Financial s.r.o.
CSR specialista
Klíčové odpovědnosti: *komunitní investice, dobrovolnictví, měření a reporting (ISO 14001, metodika LBG), spolupráce s NGO*
02/2008 – 12/2009 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Koordinátor týmu a administrátor
Národní program výzkumu II MŠMT
Projekt: *Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků*

OSTATNÍ

01/2008 a 01/2009 Business Point – manažersko marketingová soutěž pro střední školy člen organizačního týmu
12/2007 – 12/2009 člen Studentské komory Akademického senátu FP VUT v Brně
07/2008 – 12/2009 člen Disciplinární komise FP VUT v Brně

VĚDECKÁ ČINNOST

- 2008 – 2009** NVP II – „*Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků*“
- 2007 – 2008** GAČR – „*Modelování parametrů CSR jako faktorů konkurenceschopnosti firem*“
- 2006 – 2008** Rozvojový program VUT v Brně č.9 s názvem „*Zvyšování zájmu žáků základních a středních škol o informační technologie s cílem zkvalitnit genderovou strukturu a celkovou znalostní úroveň budoucích uchazečů*“

PEDAGOGICKÁ ČINNOST

- 2006 – 2009** Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská
Výuka předmětů:
Sociální odpovědnost a etika podnikání
Společenský styl, rétorika a etika podnikání
- 2008 – 2009** Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonomie a podnikania
Předmět: *Etika podnikania*
- 08/2008** Regionální hospodářská komora Brno
Přednáška: *Kultura podnikání a podnikatelská etika*

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Anglický jazyk – plynule

Francouzský jazyk – mírně pokročilý,

PUBLIKAČNÍ ČINNOST

2011

PLCIER, K. Impact of recession on implementation of corporate social responsibility in companies. In *Journal of Competitiveness*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta managementu a ekonomiky. 2011. ISSN 1804-171X

2009

Recenzovaný sborník, zahraniční konference

NESVADBOVÁ, K., MRÁČEK, P. Marketing cestovního ruchu a jeho etická dilemata. In *Špecifická marketingu služieb a regionálneho marketingu*. Trnava (SK), FMK UCM v Trnave. 2009. ISBN 978-80-8105-101-2.

PUTNOVÁ, A. a kol. *Dílčí zpráva projektu 2E08033 Získání a rozvinutí technických talentů ve spolupráci technických vysokých škol a průmyslových podniků*. Brno, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2009. p. 1 - 57.

Recenzovaný sborník, zahraniční konference

NESVADBOVÁ, K., ČERNOHORSKÁ, L. Winning and Educating Technical Talents at Brno University of Technology. In *Learning by developing – new wals to lezen*. Helsinki. 2009. p. 254 – 269. ISSN 1796-7325.

Recenzovaný sborník, mezinárodní konference

NESVADBOVÁ, K. Theoretical approaches to CSR. In *International PhD Conference – Conference Proceeding*. Brno, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2009. ISBN 978-80-214-3906-1.

2008

NESVADBOVÁ, K. Plánování a příprava výuky na vysoké škole pro předmět "Sociální odpovědnost a etika podnikání". In *Rozvoj lidských zdrojů - Pedagogika v teorii a praxi*. Brno, Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. 2008. p. 23 - 27. ISBN 978-80-214-3623-7.

NESVADBOVÁ, K. FIT dívkám sluší. Události na VUT v Brně. 2008. (10). p. 18 - 19. ISSN 1211-4421.

Recenzovaný sborník, zahraniční konference

NESVADBOVÁ, K. Etika reklamy a její regulace v ČR a SR. In *Nové trendy v marketingu*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Trnava (SK), FMK UCM. 2008. p. 308 - 836. ISBN 978-80-8105-006-0.

2007

NESVADBOVÁ, K. Vysoké školy jako šířitelé podnikatelské etiky v ČR. In *Sborník - "Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu"* III. mezinárodní konference 2007. Kunovice, Evropský polytechnický institut, s.r.o. 2007. p. 169. ISBN 80-7314-107-8.

Recenzovaný sborník

NESVADBOVÁ, K. Ženy versus technické obory. In *Sborník Příspěvků - Workshop doktorandů Fakulty podnikatelské*. Brno, Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. 2007. ISBN 978-80-214-3521-6.

Recenzovaný sborník

NESVADBOVÁ, K. CSR focused on environmental management. In *Management, economics, and business development in the new european conditions*. Brno, Akademické nakladatelství CERM. 2007. ISBN 978-80-7204-532-7.

NESVADBOVÁ, K. Etika v podnikání malých a středních firem. In *Sborník - "Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy"* III. Mezinárodní konference. Kunovice, Evropský polytechnický institut, s.r.o. 2007. p. 85. ISBN 978-80-7314-111-0.

Recenzovaný sborník, zahraniční konference

DOSKOČIL, R., MRÁČEK, P., NESVADBOVÁ, K. Marketing školy a jeho vliv na rozhodování uchazečů. In *Marketing vzdělávacích institucí*. Trnava (SK), Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave. 2007. p. 53 - 400. ISBN 978-80-89220-86-1.

Recenzovaný sborník

NESVADBOVÁ, K., PUTNOVÁ, A. Pozice žen v IT - studie zájmu středoškolaček o studium IT. In *Nezaměstnanost - technologické a sociální proměny práce*. Brno, Masarykova univerzita. 2007. p. 134 - 293. ISBN 978-80-210-4422-7.

2006

Recenzovaný sborník

NESVADBOVÁ, K. Společensky odpovědné chování firem. In *Sborník příspěvků - Workshop doktorandů Fakulty podnikatelské*. Brno, Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. 2006. ISBN 80-214-3323-X.