

# **Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost**

Bc. Milan Zahálka

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Milan ZAHÁLKA**  
Osobní číslo: **K08101**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na Corporate Identity, budování značky a společenskou odpovědnost firmy.
2. Určete metodu a metodologii výzkumu k danému tématu.
3. Analyzujte současný stav komunikace CSR České spořitelny u široké veřejnosti, a to na základě výsledků dotazníkového šetření.
4. Navrhnete změny a doporučení komunikace CSR České spořitelny k široké veřejnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BAČUVČÍK, R., Marketing neziskového sektoru, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, 156 s., ISBN 80-7318-436-2**

**CAYWOOD, L. C., Řízená komunikace podniku s veřejností, Brno, Computer Press, 2003, 640 s., ISBN: 80-7226-886-4**

**DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J., Marketingová komunikace, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, a. s., 2003, 603 s., ISBN 80-247-0254-1**

**KOLEKTIV AUTORŮ., Studijní opory V., 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 203 s., ISBN 80-7318-321-8**

**KOTLER, P., Marketing management, 10. rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, 2001, 720 s., ISBN 80-247-0016-6**

**SVĚTLÍK, J., Marketing a reklama, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 170 s., ISBN 80-7318-140-1**

**SVOBODA, V., Public relations moderně a účinně, Praha, Grada Publishing, 2006, 244 s., ISBN 80-247-0564-8**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Václav Svoboda**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*




Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 4.4. 2010 .....

ZAHÁČIKU   
.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Teoretická část práce slouží jako východisko pro praktickou část diplomového projektu. V praktické části diplomové práce analyzuji současnou podobu externí komunikace CSR (Corporate Social Responsibility) aktivit České spořitelny. Na základě této analýzy vypracuji v projektové části doporučení změn v následujících oblastech: 1) časový plán pro na-sazování kampaní, 2) využití vhodných komunikačních kanálů a 3) forma sdělení. Dalším výsledkem by mělo být zvýšení povědomí o strategických cílech České spořitelny v oblasti CSR a počtu loajálních klientů a zároveň výrazná podpora budování pozitivní image a konkurenceschopnosti České spořitelny na trhu v České republice.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firmy (SOF), marketing, filantropie, značka, Public Relations, Česká spořitelna (ČS), konkurence, stakeholdeři, firemní identita, firemní design, firemní komunikace, firemní kultura, firemní produkt, firemní image.

## **ABSTRACT**

The first theoretical part of this thesis serves as a resource for the second practical part of my diploma project. In the practical part of the thesis I analyze current form of external communication of CSR activities in ČS. On the basis of this analysis I elaborate in the project part changes recommendations in the following areas: 1) time schedule for implementation of campaigns, 2) utilization of suitable communication channels, and 3) communication form. Next result should be increasing the consciousness about ČS strategic targets in the field of CSR, the number of loyal clients together with a strong support of ČS positive image and competitiveness building on the Czech market.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Marketing, Philanthropy, Brand, Public Relations, Česká spořitelna (ČS), Competition, Stakeholders, Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Communications, Corporate Culture, Corporate Product, Corporate Image.

Především děkuji panu doktoru Václavu Svobodovi za konstruktivní vedení diplomového projektu a jeho flexibilitu při konzultacích. Dále velmi oceňuji spolupráci ing. Radky Kaslové z Nadace České spořitelny a ing. Daniela Šturma, ředitele úseku marketingu České spořitelny při získávání informací o uplatňování konceptu CSR v České spořitelně. Mé díky patří též Janu Dočekalovi za pomoc při přípravě dotazníkového šetření a v neposlední řadě všem, kteří ho vyplnili.

*„Přestože by se bohatí lidé v ekonomice měli chovat podle racionálních teorií a usilovat pouze o maximalizaci zisku, nečiní tak, ale někdy u nich převládne naprosto iracionální smysl pro spravedlnost, svědomí a soucit s chudými a slabými.“*

*Logan Pearsall Smith*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....</b>                       | <b>13</b> |
| 1.1 VZNIK KONCEPTU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....          | 13        |
| 1.2 VÝVOJ KONCEPTU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....          | 14        |
| 1.3 JEDNOTLIVÁ POJETÍ CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....        | 14        |
| 1.3.1 Managementové pojetí konceptu CSR.....                      | 14        |
| 1.3.2 Marketingové pojetí konceptu CSR.....                       | 16        |
| 1.3.3 Stakeholderský přístup ke konceptu CSR.....                 | 18        |
| 1.3.4 Shrnutí stakeholderského přístupu ke konceptu CSR.....      | 22        |
| 1.4 DEFINICE KONCEPTU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....       | 23        |
| <b>2 CORPORATE IDENTITY.....</b>                                  | <b>25</b> |
| 2.1 DEFINICE SYSTÉMU CORPORATE IDENTITY .....                     | 25        |
| 2.1.1 Filozofie organizace .....                                  | 26        |
| 2.1.2 Corporate Design .....                                      | 27        |
| 2.1.3 Corporate Communications .....                              | 27        |
| 2.1.4 Corporate Culture.....                                      | 29        |
| 2.1.5 Produkt organizace.....                                     | 31        |
| 2.1.6 Corporate Image.....  | 31        |
| 2.2 VZTAHY FIREMNÍ ZNAČKY, FIREMNÍ IDENTITY A IMAGE FIRMY .....   | 31        |
| <b>3 ZNAČKA.....</b>  | <b>33</b> |
| 3.1 VZNIK A VÝVOJ ZNAČEK.....                                     | 33        |
| 3.1.1 Vznik značek národních výrobců.....                         | 34        |
| 3.1.2 Dominance značek pro masový trh.....                        | 34        |
| 3.1.3 Výzvy pro značky výrobců .....                              | 35        |
| 3.1.4 Zavedení standardů řízení .....                             | 35        |
| 3.2 DEFINICE ZNAČKY .....   | 35        |
| 3.3 BUDOVÁNÍ KVALITNÍ ZNAČKY.....                                 | 36        |
| 3.4 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ZNAČKY .....                      | 37        |
| 3.4.1 Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky ..... | 37        |
| 3.5 TRŽNÍ HODNOTA ZNAČKY Z POHLEDU SPOTŘEBITELE.....              | 38        |
| 3.6 ZVYŠOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ HODNOTY ZNAČKY .....                    | 40        |
| <b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>                                | <b>42</b> |
| 4.1 ROZHODNUTÍ O REALIZACI MAV A JEHO FÁZE.....                   | 42        |
| 4.1.1 Definice problému.....                                      | 42        |
| 4.1.2 Plán výzkumu.....   | 43        |
| 4.1.3 Sběr informací.....   | 43        |
| 4.1.4 Analýza údajů.....  | 46        |
| 4.1.5 Závěry a doporučení.....                                    | 46        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>5</b>  | <b>SYNTÉZA POZNATKŮ Z PŘEDEŠLÝCH KAPITOL .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>6</b>  | <b>FORMULACE HYPOTÉZ .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>7</b>  | <b>CHARAKTERISTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A. S. ....</b>                                       | <b>50</b> |
| 7.1       | HISTORIE ČESKÉ SPOŘITELNY .....   | 50        |
| 7.2       | MISE, VIZE A HODNOTY ČESKÉ SPOŘITELNY .....   | 50        |
| 7.2.1     | Mise České spořitelny .....   | 50        |
| 7.2.2     | Vize České spořitelny .....   | 51        |
| 7.2.3     | Hodnoty České spořitelny .....  | 51        |
| 7.3       | KLIENTI ČESKÉ SPOŘITELNY .....  | 51        |
| 7.3.1     | Soukromí klienti .....  | 51        |
| 7.3.2     | Firemní a korporátní klientela .....  | 52        |
| 7.3.3     | Municipality .....  | 52        |
| 7.3.4     | Služby v odvětví finančních trhů .....  | 52        |
| 7.4       | AKCIONÁŘI ČESKÉ SPOŘITELNY .....  | 53        |
| 7.5       | ZAMĚSTNANCI FINANČNÍ SKUPINY ČESKÉ SPOŘITELNY (FSCS).....                                 | 54        |
| 7.5.1     | Protidiskriminační klauzule .....   | 54        |
| 7.6       | ČESKÁ SPOŘITELNA JAKO VŮDCE TRHU .....  | 55        |
| 7.6.1     | Zdroje informací k identifikaci vůdce trhu .....  | 55        |
| 7.6.2     | Poznání strategie konkurentů na trhu .....  | 56        |
| 7.6.3     | Strategie tržního vůdce .....   | 58        |
| <b>8</b>  | <b>ANALÝZA KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V ČESKÉ<br/>SPOŘITELNĚ .....</b>             | <b>59</b> |
| 8.1       | MISE ČESKÉ SPOŘITELNY V OBLASTI CSR .....   | 59        |
| 8.2       | STRATEGIE CSR PRO OBDOBÍ 2008 – 2010.....   | 59        |
| 8.2.1     | Průzkum názorů na chování České spořitelny v oblasti CSR.....                             | 60        |
| 8.2.2     | Shrnutí průzkumu .....  | 62        |
| 8.3       | KANCELÁŘ PRO EVROPSKOU UNII ZALOŽENÁ ČESKOU SPOŘITELNOU .....                             | 62        |
| 8.3.1     | Spolupráce s veřejným sektorem .....  | 63        |
| 8.4       | INOVACE PRODUKTŮ A SLUŽEB ČESKÉ SPOŘITELNY NA ZÁKLADĚ<br>KLIENSKÝCH POTŘEB .....          | 63        |
| 8.5       | VZTAHY ČESKÉ SPOŘITELNY S DODAVATELI.....   | 64        |
| 8.5.1     | Základní principy výběru dodavatelů České spořitelny.....                                 | 64        |
| 8.6       | UDRŽITELNÉ ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ .....  | 65        |
| 8.6.1     | Prohlášení směřované k zelenějšímu spořitelnímu a retailovému<br>bankovnímu sektoru ..... | 65        |
| 8.6.2     | Energy team České spořitelny .....  | 66        |
| 8.6.3     | TOP Energy Program .....  | 67        |
| 8.6.4     | @FAKTURA 24 .....   | 67        |
| 8.7       | SKUTEČNĚ ZODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP KE STAKEHOLDERŮM .....  | 67        |
| 8.7.1     | Etický a hodnotový kodex Finanční skupiny České spořitelny .....                          | 68        |
| 8.7.2     | Kodex bankovních služeb České spořitelny .....  | 68        |



|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 8.7.3      | Charta odpovědného podnikání.....   | 68         |
| 8.7.4      | Corporate Governance .....  | 69         |
| 8.7.5      | Přísné dodržování právních norem.....   | 70         |
| 8.7.6      | Transparentnost .....   | 70         |
| 8.8        | OVĚŘENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY Č. 1 .....  | 71         |
| 8.9        | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – VNÍMÁNÍ A HODNOCENÍ KONCEPTU CSR V ČESKÉ<br>SPOŘITELNĚ ZE STRANY VEŘEJNOSTI A NOVINÁŘŮ .....                        | 71         |
| 8.9.1      | Základní informace o dotazníkovém šetření a profil respondentů.....   | 71         |
| 8.9.2      | Vyhodnocení dotazníkového šetření (vnímání a hodnocení konceptu<br>CSR v České spořitelně ze strany veřejnosti a novinářů).....           | 74         |
| 8.10       | OVĚŘENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY Č. 2 .....  | 85         |
| 8.11       | ANALÝZA EXTERNÍ KOMUNIKACE CSR AKTIVIT ČESKÉ SPOŘITELNY ZE<br>STRANY VEŘEJNOSTI, NOVINÁŘŮ A REGIONÁLNÍCH MARKETINGOVÝCH<br>MANAŽERŮ ..... | 86         |
| 8.11.1     | Vyhodnocení dotazníkového šetření externí komunikace CSR aktivit<br>České spořitelny ze strany veřejnosti a novinářů.....                 | 86         |
| 8.11.2     | Stručný přehled externích komunikačních kampaní realizovaných<br>Českou spořitelnou v oblasti CSR od roku 2005 .....                      | 92         |
| 8.12       | OVĚŘENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY Č. 3 .....  | 93         |
| 8.12.1     | Neformální rozhovor s marketingovými regionálními manažery České<br>spořitelny .....  | 95         |
| <b>III</b> | <b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>9</b>   | <b>STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....</b>   | <b>97</b>  |
| 9.1        | CÍL PROJEKTU.....   | 97         |
| 9.2        | ZÁKLADNÍ DŮVODY A URČENÍ ČASOVÉHO PLÁNU PRO NASAZOVÁNÍ CSR<br>KAMPANÍ ČESKÉ SPOŘITELNY.....   | 97         |
| 9.2.1      | Časový plán pro nasazení CSR kampaní .....  | 98         |
| 9.3        | DOPORUČENÍ KONKRÉTNÍCH KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ REKLAMY A<br>PŘÍMÉHO MARKETINGU.....  | 99         |
| 9.3.1      | Doporučení výběru komunikačních nástrojů .....  | 99         |
| 9.4        | DOPORUČENÍ HLAVNÍCH TÉMAT PRO KOMUNIKACI S VEŘEJNOSTÍ .....   | 103        |
| 9.4.1      | Tvorba sdělení v externí kampani .....  | 103        |
| 9.5        | KVALIFIKOVANÝ ODHAD NÁKLADŮ NAVRŽENÝCH ZMĚN .....   | 104        |
| 9.6        | VYMEZENÍ PŘÍPADNÝCH RIZIK PŘI REALIZACI PROJEKTU .....  | 105        |
|            | <b>ZÁVĚR.....</b>   | <b>106</b> |
|            | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>  | <b>108</b> |
|            | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>   | <b>112</b> |
|            | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>114</b> |
|            | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>115</b> |
|            | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>   | <b>116</b> |
|            | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>117</b> |

## ÚVOD

Tématem diplomové práce je společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost České spořitelny, a to zejména s důrazem na komunikaci CSR.

Uvedené téma jsem si vybral vzhledem k dlouhodobému zájmu o koncept společenské odpovědnosti firem a jeho možnému ovlivňování různých oblastí existence podniku v hyperkonkurenčním prostředí a globální společnosti.

Na základě vymezených cílů a stanovených hypotéz je záměrem mojí diplomové práce analýza současného stavu komunikace společenské odpovědnosti firmy u bankovního domu Česká spořitelna, a. s. a návrh možných zlepšení v jejím uplatňování v budoucnu. Výsledky následně předám zástupcům odpovědným za tuto oblast v České spořitelně a zároveň Nadaci České spořitelny.

Společenská odpovědnost firem je v současnosti neodmyslitelným prvkem existence každé firmy, která usiluje o vytváření základních principů a hodnot tržního podnikání v globalizovaných podmínkách trhu.

Podívám-li se do historického vývoje evropských společností, dozvídám se, že tento koncept je úzce spojen i s moderním chápáním pojmu kultura a filosofie. Slovo kultura vzniklo z původního latinského „agri kultura“ a vyjadřovalo obdělávání země. K pochopení tohoto výrazu zásadně přispěl římský filozof Cicero, který pojmenoval filozofii „kulturou ducha“. Od tohoto okamžiku můžeme chápat termín kultura jako charakteristiku lidského vzdělávání. U nás se tento pojem začíná rozšiřovat v polovině 20. století, kdy je ovšem používán jako označení pro lidskou „uměleckou“ tvorbu a její produkty.

„Existuje celá řada definic pojmu kultura. Některé z nich jsou velmi komplikované, některé jsou stručné a výstižné. Hofstede hovoří o „*softwaru myšlení*“ a definuje kulturu jako „kolektivní naprogramování myšlení lidí, které odlišuje určitou skupinu či kategorii lidí od jiné“. Nový definuje kulturu ještě stručněji jako „nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku. Při podrobnější analýze všech definic a koncepcí kultury zjistíme, že všem jsou společné následující body:

- kultura je systém hodnot a sociálních norem sdílených společností či skupinou lidí,
- kultura není vrozená, vzniká procesem učení,

- kultura je sdílena, komunikována a přenášena členy určité společnosti či sociální skupiny,
- existuje řada projevů kultury (například humor, manželství, vzdělání, etika a etiketa, výtvarné umění, tanec, pohostinnost, folklor, stravování, pohřbívání a truchlení, hry a sport, jazyk, neverbální komunikace, zdravení, oblékání, zákony, kalendář a chápání času, jména, předávání dárků, náboženské rituály, návštěvy, vztah k vlastnictví, tresty, hudba, obchodování, vyjednávání atd.“ (Světlík, J., 2003, s. 35-36).

Při uplatňování konceptu společenské odpovědnosti firem v oblasti podnikání se dnes prosazují takové principy, jako jsou odpovědnost a transparentnost v aktivitách organizace nebo shoda s relevantními mezinárodními standardy a národní legislativou jak v rámci vlastního podnikání, tak i v rámci dodavatelského řetězce. Součástí jsou i respekt vůči lidským právům, akce proti korupci a úplatkářství a zvýšený dialog se státními i soukromými organizacemi, které jsou zapojeny do lokálních projektů. Ve zvýšené míře se vyžaduje, aby organizace vyrovnávaly oblasti společenské (sociální, ekonomické a environmentální) s vlastním podnikáním (Prachař, J. et al. 2008, s. 8). Uvedený rozsah uplatňování CSR v současném prostředí bych rozšířil i na oblast, kdy firma podnikající v konkrétní oboru využívá své know-how k vytváření a podpoře vlastních projektů, kde se pohybuje jako „ryba ve vodě“, a častokrát jim rozumí mnohem lépe než podporované neziskové organizace. Společenská odpovědnost firem tedy přináší do naší společnosti prvky sounáležitosti a nezbytného chápání všech souvislostí, v nichž vznikají nově vytvářené hodnoty.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Jelikož celý koncept Corporate Social Responsibility (CSR, česky SOF) je velmi obsáhlým tématem v kulturních, historických a demografických souvislostech, popíši v následujících kapitolách jeho vývoj z pohledu euro-amerického kulturního okruhu, který je nám nejbližší. Dále vysvětlím jednotlivé koncepce pojetí CSR, kterými vytvořím teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce. Na závěr této kapitoly uvedu definici společenské odpovědnosti firem tak, jak ji v současnosti chápe Komise evropských společenství.

### 1.1 Vznik konceptu Corporate Social Responsibility

Koncept „společenské odpovědnosti firem“ se ustálil ve vyspělých západních zemích v 90. letech 20. století. Principy společensky odpovědného chování se ovšem vyskytovaly v Americe i v Evropě už dávno, ale souhrnně se tak nenazývaly.

Americká myšlenka z konce 19. století, že „bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek“, (Jeřábková, V., 2003, s. 5) se stala základem strategie CSR.

Koncept označovaný společenská odpovědnost firem vznikl v 60. letech 20. století z diskuzí o narůstajícím vlivu velkých korporací, kdy jim jejich moc umožňuje ohromnou svobodu, zatímco zodpovědnost za dopady jejich činnosti přebírá obvykle stát, občané či příroda. Zde je velmi oblíbená „původní“ Davisova vize, podle které má podnik vedle závazků ekonomických (především tvorba zisku) a zákonných (dodržování místní legislativy) také závazky ke společnosti (Davis nespécifikoval, kdo představuje společnost, což byla výrazná překážka v reálném uplatňování CSR, protože manažeři nevěděli, na koho ji aplikovat; odpověď na tuto otázku dává až stakeholderská koncepce) a pokud podnik tyto závazky dlouhodobě neplní, může společnost právo na podnikání odebrat (tzv. Železný zákon). Tato myšlenka je výrazně podporována i v 70. letech 20. století například nezávislou organizací pro obchod a vzdělávání Committee for Economic Development či Carrollem a především v době, kdy v západní Evropě a USA stále sílí ohlasy po narovnávání pomyslných vah mezi byznysem a širší zodpovědností podniků. Zároveň se v tomto období formoval názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný (Kašparová, K., 2009, s. 1-2).

Metodicky je pojem CSR poprvé popsán v roce 1953, kdy Bowen vydává knihu s názvem Social Responsibilities of the Businessman, v níž představuje jako první definici společen-

ské odpovědnosti. Hovoří zde především o zodpovědnosti podnikatele, nikoliv podniku, nicméně velmi přesně naplňuje podstatu a chápání konceptu CSR (Carroll, A. B., 1999, s. 207, vlastní překlad).

## 1.2 Vývoj konceptu Corporate Social Responsibility

K novodobému rozvoji konceptu CSR dochází až v 90. letech, kdy je také „na mezinárodní úrovni pečlivěji definován, jsou vypracovávány první etické kodexy pro obchodní společnosti, podnikatelské standardy, vznikají iniciativy, které se tématem CSR zabývají a rozšiřují o něm povědomí mezi podnikatelskou i nepodnikatelskou veřejností“ (Franc, P., 2006, s. 9). Společensky odpovědné firmy by se měly chovat tak, aby zohledňovaly potřeby nejen svého vnitřního, ale i vnějšího prostředí, přispívaly k trvale udržitelnému rozvoji, byly transparentní a napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti.

Odpovědné podnikání vyžaduje opuštění pohledu „profit only“ (orientace pouze na zisk) a posun k ucelenému pohledu na fungování podniku v širším systému společenských vztahů. Mohu shrnout, že 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, P., 2006, s. 9-10).

## 1.3 Jednotlivá pojetí Corporate Social Responsibility

V průběhu vývoje a postupného doplňování konceptu CSR vykrystalizovaly od 80. let 20. století tři základní pohledy na tento koncept. Podrobně se jim budu věnovat v následujících kapitolách, chronologicky podle doby, kdy vznikaly.

### 1.3.1 Managementové pojetí konceptu CSR

Na konci 80. let minulého století A. B. Carroll popsal znaky CSR ve čtyřech základních kategoriích. Jedná se o:

- ekonomickou odpovědnost,
- zákonnou odpovědnost,
- etickou odpovědnost,
- filantropickou odpovědnost – Carroll tuto kategorii definoval nejprve jako dobrovolnou; v roce 1991 ji revidoval na filantropickou (Doležalová, K., 2005, s. 42).

Součástí Carrollova managementového pojetí je i přiřazení významu každé kategorii. Ten byl podroben empirickému ověřování např. Aupperlem či Pinkstonem, kteří došli k podobnému závěru (Doležalová, K., 2005, s. 42).

Tabulka č. 1: Kategorie odpovědnosti popsané Carrollem

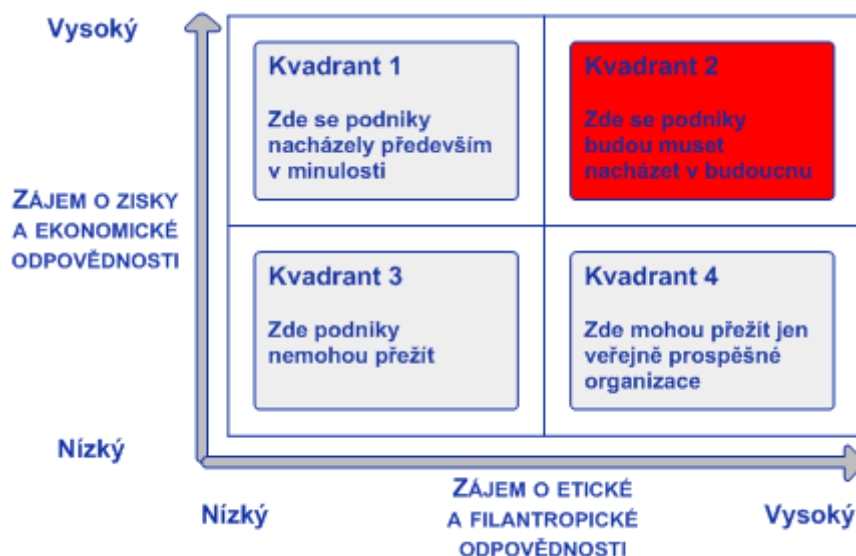
| <b>Kategorie odpovědnosti</b>                          |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Ekonomická</b>                                      | <b>Zákonná</b>                          | <b>Etická</b>  | <b>Filantropická</b>  |
| Produkce zboží a služeb a jejich ziskový prodej        | Dodržování zákonem stanovených pravidel | Chování podle sociálních a etických norem nad rámec zákona | Je naplňována podle hodnot a rozhodnutí jednotlivých manažerů |
| <b>Poměrně vyjádřený význam jednotlivých kategorií</b> |   |  |   |
| <b>4</b>   | <b>:</b>                                | <b>3</b>   | <b>:</b>  |
|  |   | <b>2</b>   | <b>:</b>  |
|  |   |  | <b>1</b>  |

Zdroj: zpracováno autorem dle DOLEŽALOVÁ, K.: Vztah podnik - community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku, In Vývojové tendence podniků, (Svazek I.), Brno, ESF MU Brno, 2005, s. 41-42, ISBN 80-210-3847-0

Je nutné brát v úvahu, že jednotlivé odpovědnosti existovaly (a je na ně tak i pohlíženo) vždy současně (Carroll, A. B., 1979, s. 500, vlastní překlad). Jejich vymezení se formuje očekáváními společnosti a státu a předpokladem naplňování ze strany podniku. U ekonomické a zákonné odpovědnosti je jejich formulace snazší o to, že jsou v písemné podobě, tudíž mají stanoveny pevné hranice. U odpovědnosti etické se od společnosti očekává chování, které jde nad rámec zákona. To znamená, že by měl management podniku při plánování strategie stanovit a formulovat pravidla, podle kterých se bude společnost řídit. Filantropická odpovědnost je jednoznačně v režii podniku a měla by vycházet z dlouhodobého záměru a spolupráce s prověřenými partnery v oblasti neziskového sektoru. Jak je vidět na výše znázorněné tabulce, je jí Carrollem přisuzován nejmenší význam. Jedním dechem však dodává, že filantropická odpovědnost je právě ta nejkreativnější a nejvariabilnější ze všech. Právě z tohoto důvodu ji Carroll přisuzuje do budoucna důležitou a strategickou úlohu (Carroll, A. B., 1979, s. 499-500; Carroll, A. B., 1999, s. 284, vlastní překlad).

S cílem lépe popsat Carrollův teoretický pohled na nutnost uplatňování konceptu CSR ukážu na maticovém zobrazení možný přístup, konkrétně umístění podniků do čtyřech kvadrantů. Budu sledovat jejich teoretické chování a následný rozvoj nebo zánik podle ekonomických a zákonných odpovědností na ose Y a etických a filantropických odpovědností na ose X.

Graf č. 1.: Kategorie odpovědnosti popsané Carrollem



Zdroj: zpracováno autorem dle CARROLL, A. B.: Business and Society – managing corporate social performance, s. 429, vlastní překlad

Carroll umísťuje optimální podnik do kvadrantu dvě. Nicméně přesněji neurčuje bod, který by byl optimální pro skloubení zájmu o zisk a ekonomické odpovědnosti na straně jedné a zájmu o etické a filantropické odpovědnosti na straně druhé.

### 1.3.2 Marketingové pojetí konceptu CSR

Od 80. let 20. století můžeme sledovat první zmínky o propojení konceptu CSR se stakeholdery např. v úvahách Johnsona či Fitcha. Zřetelněji se k této myšlence vyjadřuje Carroll, který předpokládá, že teorie stakeholderů pomůže zkonkretizovat zaměření CSR (Blažek, L. et al., 2005, s. 6).

V 90. letech 20. století začíná Woodová upozorňovat na to, že je nutné při diskuzích o CSR rozlišovat tři úrovně: institucionální, organizační a manažerskou, ze kterých vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity v oblasti CSR shrnuté na modelovém příkladu v tabulce č. 2. Na základě tohoto poznání konstatuje, že je velice obtížné vytvořit všeobecně platný seznam žádoucích aktivit, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni a dále se již aktivity podniku v oblasti CSR liší vzhledem k typu podnikání a okolnostem působícím rozličně na jednotlivé podniky (Blažek, L. et al., 2005, s. 6).



Tabulka č. 2: Corporate Social Policy: Výsledky jednání na základě principů CSR

| <b>Zásady CSR</b> |  |   |  |
|-------------------|--|---|--|
| <b>Oblasti</b>    | <b>Social Legitimacy (Institucionální)</b>   | <b>Public Responsibility (Organizační)</b>  | <b>Managerial Discretion (Individuální)</b>  |
| <b>Ekonomická</b> | produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro stakeholdery                      | stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit                                      | vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťující technologie, snižovat náklady recyklováním                         |
| <b>Zákonná</b>    | řídít se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice                                | pracovat pro public policy reprezentující vlastní osvědčený zájem   | využít regulační požadavky při inovacích produktů a technologií  |
| <b>Etická</b>     | následovat základní etické zásady (např. čestnost při označování produktů)                                   | poskytovat celé a přesné uživatelské informace o produktu, zvyšovat uživatelskou bezpečnost nad rámec legislativních požadavků          | dostávat uživatelské informace o produktu k určitým trhům (např. k dětem, cizincům) a propagovat to jako výhodu produktu |
| <b>Dobrovolná</b> | jednat jako good citizen ve všech ohledech nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě | investovat charitativní zdroje podniku do sociálních problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem podniku o společnost | vybrat charitativní investice, které se následně splácejí v řešení společenských problémů                                |

Zdroj: zpracováno autorem dle WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited, s. 710, vlastní překlad

Ve stejné době vzniká v marketingovém pojetí i princip uplatňování CSR, který nazýváme triple-bottom-line business, tedy trojí základ podnikání nebo také „3 P“ – Profit, Planet, People. Pokud firma přijme tento způsob uplatňování konceptu CSR, zavazuje se k přijetí společenské odpovědnosti za fungování nejen v rámci vytváření zisku vlastníků a akcionářům (tj. „Profit only“), ale i k přijetí standardů v oblastech environmentální (Planet) a sociální (People), včetně etických, komunitních apod. (Šancová, 2005, s. 120; Trnková, 2004, s. 7; Čížková, 2007 s. 18; Doležalová, 2005, s. 49). Tento koncept uplatňování CSR je spojován s činností Evropské unie, která se v oblasti společenské odpovědnosti firem výrazně angažuje od konce 90. let 20. století a jedním z výsledků je vydání tzv. Zelené knihy v roce 2001, v níž CSR definovala jako: „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery.“ (Trnková, 2005, s. 30).

Přes zjevnou snahu otevírat témata CSR i na evropské úrovni, stále nepředstavuje princip triple-bottom-line (vzhledem ke svým kořenům v historickém vývoji konceptu CSR) sku-

tečně vlastní podstatu podnikání, jak uvádí Doležalová (2005, s. 40), ale naznačuje spíše pokračování cesty již načaté.

Nedostatkem uvedené definice je její omezený popis přínosu CSR. Píše se v ní pouze o interakci s podnikem s jeho stakeholdery. V tomto kontextu Lantos specifikuje tři podoby CSR – etickou, altruistickou a strategickou. Etická podoba CSR představuje minimální úroveň společenské odpovědnosti, kdy se firma vyhýbá negativním dopadům svého fungování na společnost. Altruistický typ souvisí s filantropickými aktivitami, kdy podnik přispívá k dobru svých stakeholderů, nejčastěji formou finanční podpory ze svého zisku. Ideální podobu ovšem představuje až strategická CSR. Ta totiž povyšuje filantropické aktivity o hledisko přínosů pro podnik a vytváří tak předpoklad pro tzv. „win-win situaci“ (Lantos, 2001; Šancová, 2005, s. 120, Terje, et al., 2008, s. 930-931).

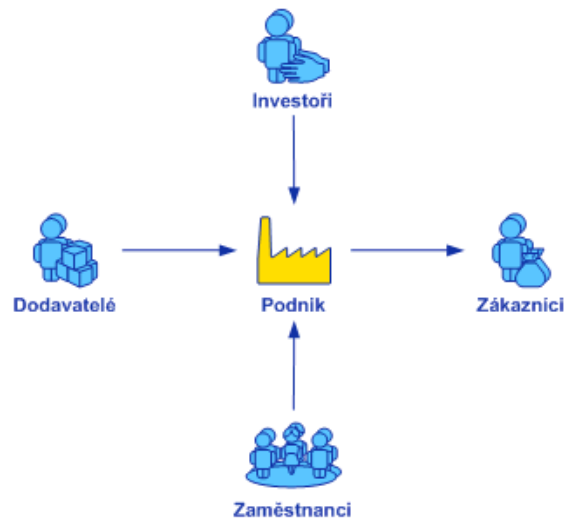
Uvážíme-li hledisko oboustranné výhodnosti konceptu CSR, jedná se o strategické, resp. marketingové pojetí CSR, jehož definici je možné vyjádřit následovně: *„společenská odpovědnost firem je řízení stakeholderských zájmů s ohledem na zodpovědné a nezodpovědné aktivity související s environmentálními, etickými a sociálními jevy, a to chováním, které přináší firmě prospěch“* (Terje, et al., 2007, s. 931; vlastní překlad).

### 1.3.3 Stakeholderský přístup ke konceptu CSR

V základní podobě definoval stakeholderský přístup již v 80. letech 20. století Freeman, který chápe vazbu na stakeholdery jako na: *„subjekty, které ovlivňují či jsou ovlivněny činností podniku“* (Freeman, R. E., 1984, s. 276).

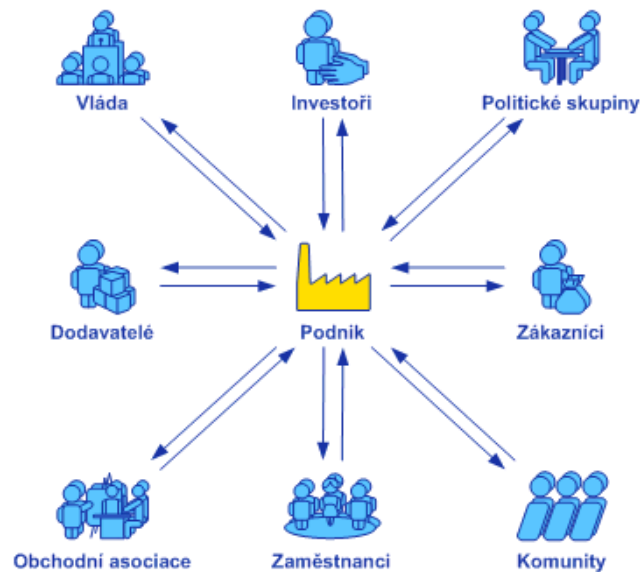
Donaldson a Preston Freemanovu definici o 10 let později konkretizují a zpřesňují. Nejdříve popisují firmu jako soustrojí navzájem propojených, fungujících a zároveň si konkurujících složek – stakeholderských skupin. Dále se zabývají vazbami a hranicemi mezi stakeholdery, managementem a ziskovostí firmy. Z toho vychází i náhled autorů na stakeholderský přístup k řízení jako na morálně opodstatněný. Ve své teorii doporučují postoje, vazby a postupy, které, budou-li důsledně uplatňovány, tvoří základ filozofie tohoto přístupu k řízení. Samozřejmým předpokladem je pak začlenění rozhodovacích procesů ke všem stakeholderským skupinám do organizačních struktur (Donaldson, T., et al., s. 65-66, vlastní překlad).

Obrázek č. 1: Model původního chápání stakeholderského přístupu k řízení



Zdroj: zpracováno autorem dle DONALDSON, T., PRESTON, L. E.: The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, 1995, s. 69

Obrázek č. 2: Model současného chápání stakeholderského přístupu k řízení



Zdroj: zpracováno autorem dle DONALDSON, T., PRESTON, L. E.: The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, 1995, s. 69

Mezi obrázky č. 1. a 2. je vidět jasný posun od původního stakeholderského modelu (obr. č. 1), kdy v podniku „mizí“ vstupy, transformují se do produktů/služeb a jsou nabízeny zákazníkům, k novému stakeholderskému modelu (obr. č. 2), kdy jsou procesy a vztahy mezi všemi zúčastněnými obousměrné a úlohou manažerů je tyto vztahy neustále optimalizovat a řídit. Donaldson a Preston chtějí podtrhnout význam těchto vztahů i podílu na bez-

problémovém fungování našeho podniku tím, že od středu modelu jsou všichni zainteresovaní stejně daleko, tedy na stejné úrovni a stejně důležití.

Clarkson přichází v roce 1995 s vlastním návrhem vymezujícím oblasti CSR ve stakeholderovém pojetí, tzv. „stakeholder issues“, kde se domnívá, že propojení se stakeholdery se nemusí týkat vždy jen společnosti jako celku a umožňuje mnohem lépe určit, kterému konkrétnímu subjektu a v jakém rozsahu má být podnik odpovědný. V tabulce č. 3 uvádím pro představu několik stakeholderských témat, které považuji za nejtypičtější.

Tabulka č. 3: Nejtypičtější podniková a stakeholderská témata

| <b>Podnik a Stakeholder</b> | <b>Stakeholder Issues (Stakeholderská témata)</b>   |
|-----------------------------|---|
| <b>Podnik</b>               | historie podniku, filozofie podniku, odvětví, kde působí, organizační struktura, akcionáři, ekonomické výsledky, konkurenční prostředí, mise, vize, podnikové normy a kodexy, řízení CSR témat atd.   |
| <b>Zaměstnanci</b>          | zákoník práce, propouštění zaměstnanců, benefity, odměny, školení a rozvoj, plánování kariéry, propagace zdravého životního stylu, absence a fluktuace, vztahy s odbory, rovnost a diskriminace zaměstnanců, zastoupení žen v managementu, BOZP, komunikace se zaměstnanci atd. |
| <b>Vlastníci</b>            | zákonné podmínky, komunikace managementu s vlastníky, stížnosti, obhajování zájmů vlastníků a akcionářů, práva vlastníků, valná hromada atd.  |
| <b>Zákazníci</b>            | zákonné podmínky, komunikace se zákazníky, bezpečnost produktů, stížnosti zákazníků, zákaznické linky, další služby pro zákazníky atd.  |
| <b>Dodavatelé</b>           | zákonná pravidla, uplatňování a dodržování těchto pravidel, dodržování dohod s dodavateli, síla závazků atd.  |
| <b>Veřejná sféra</b>        | bezpečnost a ochrana veřejnosti, vzdělávání, environmentální posuzování kapitálových projektů, vztahy s komunitou, politika veřejné angažovanosti, společenské investice a dárcovství, zátěž na zdraví lidí v prostředí, kde podnikáme atd.                                     |

Zdroj: zpracováno autorem dle CLARKSON, M. B. E.: A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, 1995, s. 101, 102, vlastní překlad a úprava

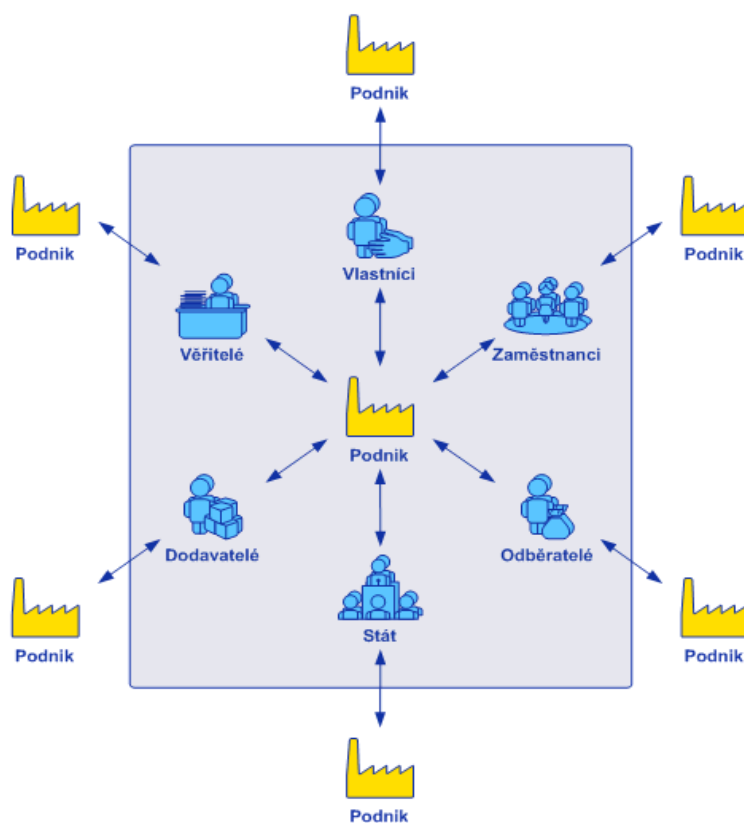
Clarkson definuje stakeholdery jako „osoby nebo skupiny, jimž náleží (či se dožadují) vlastnictví, práva či zainteresovanost na korporaci a jejích aktivitách v minulém, současném či budoucím čase“ a člení je na:

- primární – zde je logicky charakteristická vysoká úroveň vzájemné závislosti a pokud by podnik nevěnoval adekvátní pozornost těmto skupinám, tak by zanikl,
- sekundární – popisuje je jako subjekty, které se s podnikem nějakým způsobem navzájem ovlivňují, ale nejsou přímými nebo smluvními partnery podniku.

Jsou to zejména média, skupiny z různých prostředí, které mají vliv na veřejné mínění a tudíž mohou do jisté míry ovlivnit chod podniku. Starik dokonce začleňuje mezi možné stakeholdery i atmosféru, biosféru apod. Díky vývoji CSR a různým návrhům podobným Starikovu začíná stakeholderský přístup ztrácet svoje přesné vymezení, což je opět „vodou na mlýn“ kritikům konceptu CSR, kteří již od jeho vzniku často jako jednu z hlavních výhrad uvádějí vágnost a nekonkrétnost tohoto konceptu. Stakeholderský přístup tak klesá na významu, jeho využití je možné jen za určitých omezení (Doležalová, K., 2005, s. 5).

Je pravděpodobné, že i proto se objevují snahy zjednodušovat a vymezovat stakeholderské skupiny do konkrétních obrysů, aby bylo možné je jednoznačně identifikovat a pracovat s nimi při strategickém plánování a rozhodování podniků. Blažek uvádí zcela konkrétní podobu stakeholderů, se kterými je nutné spolupracovat, aby byl podnik úspěšný. Podle jeho názoru to jsou pouze ty subjekty, které mají s podnikem uzavřenou smlouvu, podle některého z právních předpisů. Jsou to například pracovní smlouva, úvěrová smlouva a další (Blažek, L., 2005, s. 18).

Obrázek č. 3: Stakeholdeři a konkurenti podniku (dle Blažka)



Zdroj: zpracováno autorem dle BLAŽEK, L.: Výzkum konkurenceschopnosti podniku, Aplikace stakeholderského přístupu, In KOLEKTIV AUTORŮ. Vývojové tendence podniků, (Svazek I), s. 25

Autor zde neuvádí například média a veřejnost, což vyplývá ze snahy vymezit pro oblast skutečně pevné a neměnné hranice tak, aby byly jasné pro všechny manažery podniků i další zainteresované subjekty. Nicméně Blažek připouští, že se jim při analýze vnějšího prostředí firmy má smysl věnovat, protože mohou mít na jeho úspěšnost výrazný vliv.

Dalším kladem modelu je přesný popis konkurence nejen v oblasti produkce výrobků nebo nabídky služeb, ale i na dalších trzích (trh práce, dodavatelů atd.).

Jak jsem již zmiňoval, Blažkovo přesvědčení o správnosti cesty s vymezením stakeholderů jen na subjekty, se kterými má podnik právní závazek, mi nepřijde zcela realistické a proveditelné. Jedním z důvodů je i to, že od 90. let 20. století se v ČR snaží mnoho firem o budování vztahů se stakeholdery i mimo tyto právní závazky. Nutné je také dodat, že toto rozhodnutí pramení z jejich strategických plánů a je tedy dlouhodobě úspěšně naplňováno. Z toho lze dovodit také další poznatek, že takto navázané spolupráce fungují dobře a evidentně přinášejí prospěch oběma stranám.

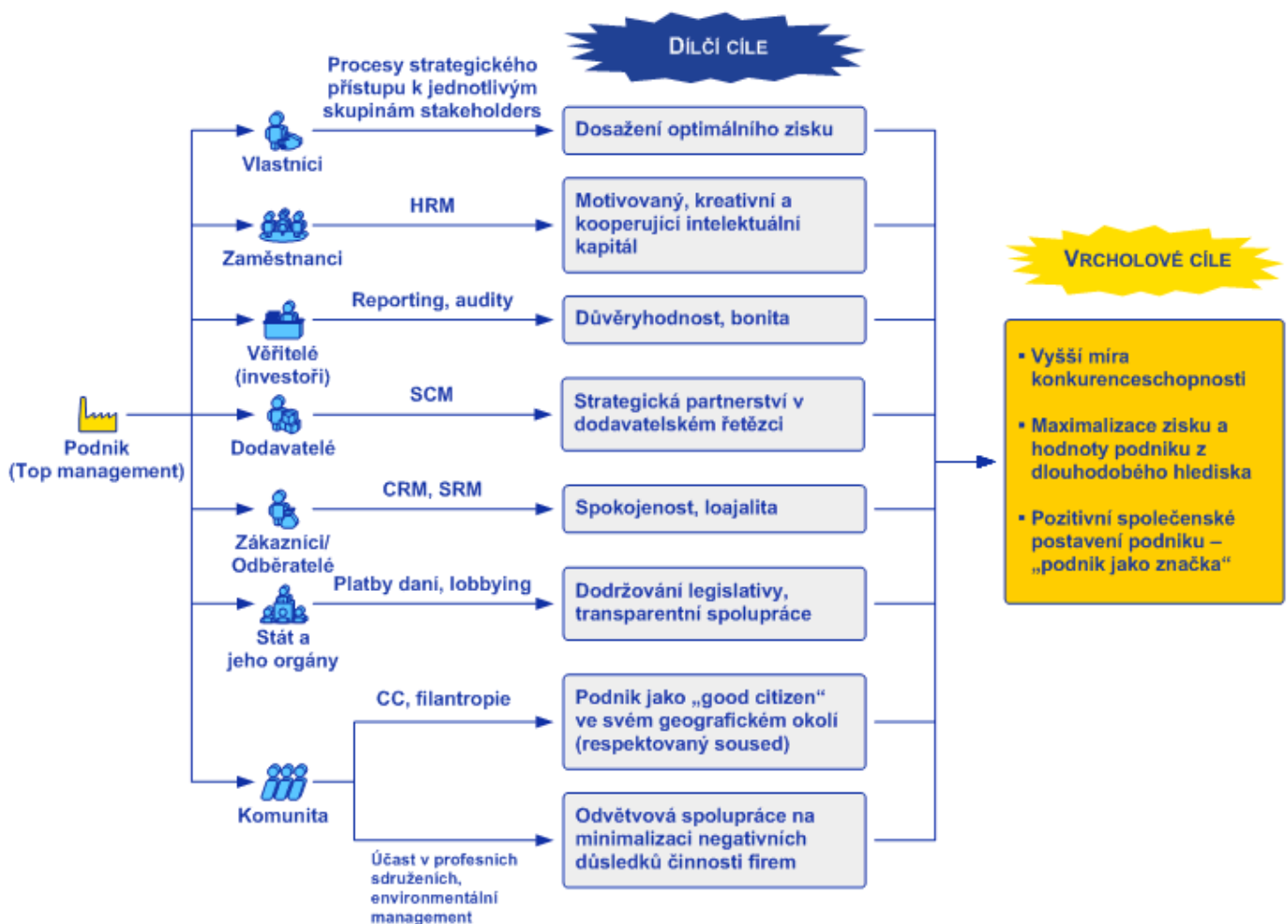
Ze zmíněných důvodů se ztotožňuji s názorem Donaldsona a Prestona, kteří považují pohled na vymezení stakeholderů za správnou cestu, ale pokládají ho za neúplný (Donaldson, T., et al., s. 85, vlastní překlad). Doplnují ho, a to z mého pohledu zcela zásadně a správně, o stakeholderské skupiny, které se dají specifikovat jako subjekty spojené a zainteresované na konkrétních aktivitách a činnostech podniku. Tedy jsou spjaty i s jeho případnými výhrami nebo prohrami. Díky názoru autorů právě na tuto oblast sami upozorňují na Freemanovu definici s odkazem na nutnost rozlišení stakeholderů a tzv. „ovlivňovatelů“. Z jejich pohledu tedy patří média a konkurence do oblasti zájmů firmy, ale nejsou typickými stakeholdery, patří do skupiny ovlivňovatelů, protože nejsou přímo zainteresováni na úspěších či neúspěších podniku. Mají na něj však potencionálně velký vliv (Donaldson, T., et al., s. 86, vlastní překlad).

#### **1.3.4 Shrnutí stakeholderského přístupu ke konceptu CSR**

Analýzou poznatků tedy docházím k závěru, že jsou zde důvody pro to, začlenit do Blažkova modelu stakeholderů a konkurence i „komunitu“ a podle mého názoru také „média“, která jsou nejsilnějším hybatelem a tvůrcem mínění veřejnosti. Jsem zcela přesvědčen, že v ČR je naplněna podmínka týkající se zainteresování konkrétních médií na úspěších či neúspěších podniků u deseti největších zadavatelů reklamy. Manažeři konkrétních firem pak mají za úkol přesně identifikovat a specifikovat, které skupiny subjektů do nich zařadit

a proč. Konkrétní využití stakeholderského přístupu CSR pro řízení firmy znázorňují na obrázku č. 4, kde jsou média začleněna ve skupině „dodavatelů“.

Obrázek č. 4: Využití stakeholderského přístupu CSR pro řízení firmy



Zdroj: zpracováno autorem dle BLAŽEK, P.: Analýza současného přístupu k problematice společenské odpovědnosti podniku, Brno, 2009, Diplomová práce, MASARYKOVA UNIVERZITA, Ekonomicko správní fakulta, s. 42

#### 1.4 Definice konceptu Corporate Social Responsibility

Definice pojmu společenské odpovědnosti firem je několik. Jako výchozí v tomto případě uvedu současnou podobu, jak ji využívá Evropská unie (dále jen EU). Je logické vybrat právě tuto, neboť jsme politicky, geograficky i demograficky začleněni do evropského společenství. Navíc je pro podniky v současné době nejvíce závazná. I v budoucnu předpokládám, že EU bude vycházet z tohoto konceptu a bude jej dále rozvíjet podle aktuální situace a potřeb.

V základní podobě byla definice nastíněna Evropskou komisí v dokumentu nazvaném Zelená kniha v roce 2001. Následně byla aktualizována do současné podoby.

Původní text o konceptu CSR vyplývající z dokumentu Evropské komise: „*CSR (SOF) je ve své podstatě koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.*“ (EU – Zelená kniha, KOM, 2001, s. 366, v konečném znění).

Současná definice EU konceptu CSR: „*CSR se vztahuje ke koncepci, kdy firmy dobrovolně začleňují sociální a environmentální zájmy do svých podnikových operací a do interakce s podílňiky. MSP (malé a střední podniky), které začlenily koncepci CSR, se chovají eticky a přispívají k ekonomickému rozvoji, přičemž celkově zlepšují kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti.*“ (Evropská komise, Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_cs.htm)).



## 2 CORPORATE IDENTITY

Vzhledem k překvapivému jevu, kdy někteří jednotlivci či společnosti ještě stále tápou v pochopení celého systému Corporate Identity (dále jen CI) a zaměňují ho za některou z jeho součástí, si dovolím nejprve představit jeho základní členění a stručně vymežit fungování jednotlivých složek CI v jeho komplexnosti.

### 2.1 Definice systému Corporate Identity

Pflaum a Pieper definují CI v Lexikonu Public Relations takto:

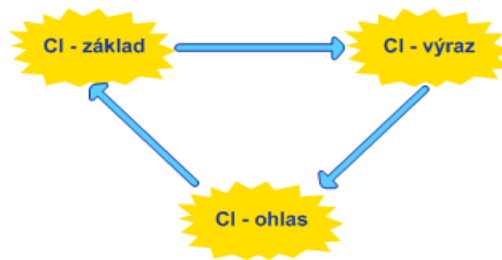
*„Corporate Identity představuje hlavní strategii podniku. Je také sociální technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. CI disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně ji od jiných odlišují. Corporate Identity je jejím smyslem a formou.“* (Pflaum, D. et al., 1989, s. 69)

Svoboda píše ve své knize Public Relations moderně a účinně o Corporate Identity a jejích jednotlivých složkách takto: *„Corporate Identity vede k sounáležitosti vnitřní i vnější veřejnosti s organizací. Filozofie organizace je základem pro vytvoření identity organizace. Logo, značka, rastr, písmo, typografie a barvy nesou image organizace a vyjadřují její identitu. Corporate Communications tvoří strategickou komunikační střechu organizace. Firemní kultura umocňuje identitu organizace se zákazníky, s veřejností, ale také se zaměstnanci. Dobrý produkt rozšiřuje image organizace. Čím více relevantních informací o organizaci, tím lépe.“* (Svoboda, V., 2006, s. 26).

Jako výsledný efekt a výstup označuje jednotný Corporate Image, k němuž vede několik možných cest s využitím všech „činitelů“ v systému CI. Upozorňuje, že pokud v tomto procesu některý vynecháme, lze jen těžko označit průběh procesu za *„transparentní a efektivní“* (Svoboda, V., 2006, s. 29).

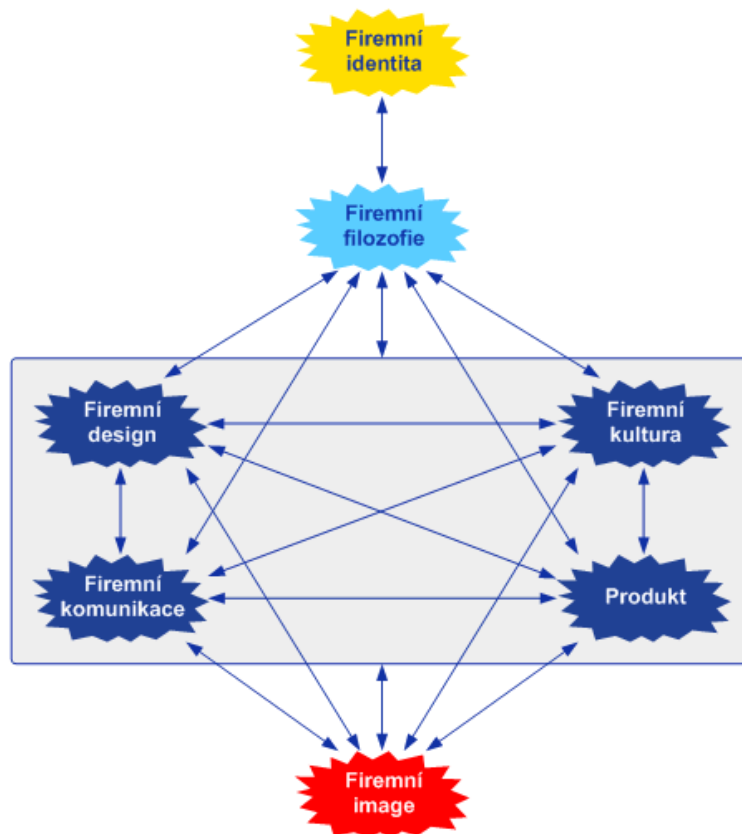
Jak naznačuje schematický obrázek s názvem Komponenty Corporate Identity, probíhá proces ve směru hodinových ručiček. Za CI – základ je považován *„materiál“*, z něhož se pořizuje identita (názvy, normy, ideje a systémy organizace). CI – výraz představuje způsob zveřejnění identity (ztvárnění, kultura, komunikace), CI – ohlas vyjadřuje vlastní účinnost CI organizace na vnitřní či vnější okolí, tzn. image organizace (Svoboda, V., 2006, s. 29).

Obrázek č. 5: Komponenty Corporate Identity (dle Svobody)



Zdroj: zpracováno autorem dle SVOBODA, V.: Public relations moderně a účinně, Praha, Grada Publishing, 2006, vydání první, str. 29, ISBN 80-274-0564-8

Obrázek č. 6: Systém Corporate Identity a vzájemné vazby



Zdroj: doplněno a zpracováno autorem dle VYKYDAL, A.: Firemní image, Doktorská práce, VŠB Technická univerzita, Ostrava, 2005

### 2.1.1 Filozofie organizace

Základním stavebním kamenem každé organizace by měla být její filozofie. Bez jasné definice toho, proč, na jakých základech a s jakou vizí společnost budujeme, nemá v dnešní situaci mnoho šancí na přežití. Teprve po uvědomění si a ideálně i písemném záznamu této „esence“ vzniká východisko a prostor pro realizaci strategie konkrétního komplexu CI.

Svoboda uvádí, že ve filozofii organizací se nevyskytuje orientace pouze na černou nebo bílou. Jinými slovy organizace v dnešní době musí velmi flexibilně řešit různé, i neočekávané situace a přizpůsobovat se globálním i lokálním změnám.

Nalezení optimální filozofie organizace je stále složitějším a náročnějším procesem, kterému se nelze vyhnout, pokud chce firma uplatňovat CI (Svoboda, V., 2006, s. 31).

### **2.1.2 Corporate Design**

Corporate Design (dále CD) je chápán jako vizuální vyjádření vlastní reflexe organizace. CD musí jasně odrážet a vyzařovat podnikovou identitu a nést image organizace (Svoboda, V., 2006, s. 31). Důležité je dodržovat koncepční a dlouhodobý přístup k tvorbě naší kreativní prezentace, a to jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí společnosti. Prostředky CD představují veškeré prostředky využívané ke komunikaci nebo ty, které mohou být nositelem této komunikace.

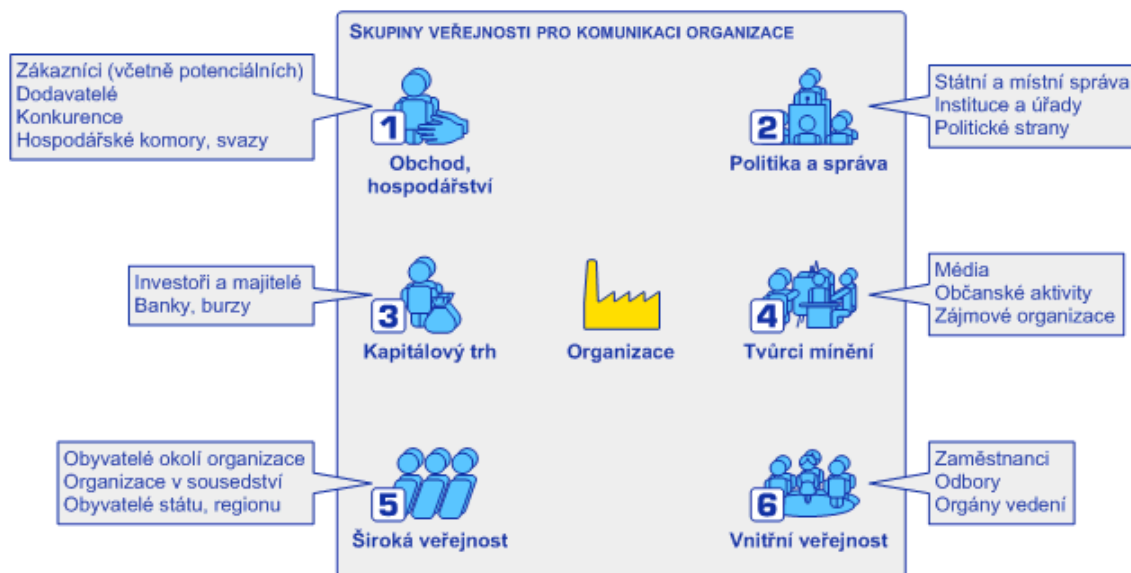
### **2.1.3 Corporate Communications**

Corporate Communications (dále CCom) jsou tvořeny souhrnem všech komunikačních aktivit podniku jak k vnitřní, tak k vnější veřejnosti, tedy ke všem stakeholderům. Jednotné komunikace spolu s CD, CCu (Corporate Culture) a produktem organizace vytvářejí dlouhodobý a strategický cíl budovat pozitivní postoje k organizaci a formovat její jednotný image. Představují organizaci v její celistvosti a sledují zvýšení míry její známosti a věrohodnosti ve všech formách firemní prezentace a způsobech chování. Jsou nástrojem komunikace mezi cílovými skupinami a organizací a jsou součástí prostředků budování CI společnosti (Svoboda, V., 2006, s. 32).

Svoboda uvádí, že CCom jsou základem pro přežití organizací. Donaldson a Preston píší, že z jejich pohledu patří média do oblasti zájmů firmy, ale nereprezentují typické stakeholdery a řadí se do skupiny ovlivňovatelů, protože nejsou přímo zainteresováni na úspěších či neúspěších podniku. Mají na něj však potencionálně velký vliv. Zde se nám více než zřetelně propojují, respektive překrývají skupiny stakeholderů se skupinami, se kterými bychom měli výrazně, jednotně a dlouhodobě komunikovat. V tomto případě se jednoznačně přikláním k názoru, že média jsou pro podnik strategickým partnerem, a tudíž je řadím do skupiny stakeholderů, nikoliv jen „ovlivňovatelů“ (definováno na konci kapitoly 1.3.3 Stakeholderský přístup ke konceptu CSR). Primárně nás v komunikaci zajímají naši

strategičtí partneři, se kterými vedeme nejintenzivnější dialog. I zde si musíme nastavit pomyslné hranice a priority s kým a jak intenzivně komunikujeme a jaké komunikační kanály k tomu využijeme.

Obrázek č. 7: Skupiny veřejnosti pro komunikaci organizace



Zdroj: zpracováno autorem dle SVOBODA, V.: Public relations moderně a účinně, Praha, Grada Publishing, 2006, vydání první, str. 33, ISBN 80-274-0564-8

Pro plánování a realizaci jednotných komunikačních aktivit organizace je nejdůležitější vyjádřit strategické a taktické priority komunikace s konkrétními skupinami veřejnosti tak, aby bylo zřejmé, co je pro každou z nich podstatné (Svoboda, V., 2006, s. 33).

Jak jsem již zmiňoval, CCom zahrnuje veškerou prezentaci společnosti směrem k vnitřní i vnější veřejnosti a její jednotnou formu zajišťuje CD společnosti. Ta pak tvoří jednotný image. Souhrn hlavních druhů komunikace, jak je uvádí Svoboda, zahrnují:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Corporate Design      | 7. Investor Relations    |
| 2. Public Relations      | 8. Employee Relations    |
| 3. Corporate Advertising | 9. Government Relations  |
| 4. Propagace stanovisek  | 10. University Relations |
| 5. Veřejná vystoupení    | 11. Industry Relations   |
| 6. Human Relations       | 12. Minority Relations   |

Jako jeden z hlavních druhů komunikace bych ještě doplnil 13. Crisis Communications.

Pro každý projekt i praktické a plnohodnotné využití CCom je nutné ideálně v písemné podobě sestavit obsah, časový plán a rozpočet pro jednotlivé druhy komunikace. Jako vodítko nám mohou posloužit teoretická a praxí ověřená východiska pro tvorbu komunikačních strategií organizace, jak ukazuje následující tabulka (Svoboda, V., 2006, s. 38).

Tabulka č. 4: Šest druhů komunikačních strategií

| Strategie | Název  | Charakteristika   |
|-----------|--|---|
| 1.        | <b>Strategie zavřených dveří</b>               | Instituce komunikuje co nejméně. Špatné zprávy označuje za tajné. Ty se mohou dostat na veřejnost jen zásluhou zvědavých médií.                     |
| 2.        | <b>Strategie polootevřených dveří</b>          | Určité informace se tu a tam zveřejní. Někdy se snahou ovlivnit veřejné mínění. To však vyústí v záměrnou manipulaci.                               |
| 3.        | <b>Strategie otevřených Dveří</b>              | Instituce poskytuje maximum publicity o svých aktivitách ve snaze ospravedlnit se v očích veřejnosti.   |
| 4.        | <b>Ovlivňující strategie</b>                   | Instituce realizuje otevřenou komunikační strategii se svým okolím, ale snaží se veřejné mínění vést žádoucím směrem.                               |
| 5.        | <b>Marketingová strategie Public Relations</b> | Instituce sleduje potřeby a touhy svého okolí, podle nichž přizpůsobuje svoji komunikaci s cílem dosáhnout maximálního efektu.                      |
| 6.        | <b>Anticipační strategie</b>                   | Instituce se strategicky orientuje na budoucí vývojové trendy. Její komunikační politika vychází z očekávaného vývoje a ze snahy se mu přizpůsobit. |

Zdroj: zpracováno autorem dle VOSOVÁ, F. M.: The Corporate Image Concept, 1992, ISBN 90-9005226-7

#### 2.1.4 Corporate Culture

Teoretici Meffert a Hafner zdůrazňují, že: „... *Corporate Culture* je systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes CD a CCom obraz podniku. CCu není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén“ (Foret, M., et al., 1996, s. 88-91). Němec věcně doplňuje, že: „Ccu rozumíme souhrn materiálních i nemateriálních hodnot, jimiž se podnik ve svém životě řídí. Nepatří sem tedy jen výrobky či úprava okolí, ale i způsob, jakým firma jedná se svou vnitřní i vnější veřejností“ (Němec, P., 1996, s. 53).

Svoboda (2006, s. 41) uvádí následující čtyři formy CCu:

### **1. Kompetenční Corporate Culture (orientovaná na blízkou budoucnost)**

Kompetenční CCu je typická pro sféru, v níž převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota úspěchu. Příkladá velký význam odbornosti a formální rozhovor stojí vždy v popředí. Takovou formu firemní kultury však ohrožují krátkodobé konjunkturální výkyvy, protože se většinou uplatňuje v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. Kompetenční forma firemní kultury je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.

### **2. Úderná Corporate Culture**

Úderná CCu spočívá ve vysoké rizikovosti, má však rychlou zpětnou vazbu. Předností úderné kultury je schopnost dodávat na trh rychle inovace. Oproti kompetenční kultuře je úderná kultura problematická v interpersonálních vztazích. Typická je pro taková odvětví, jako jsou například stavebnictví, kosmetika či poradenství.

### **3. Hierarchicky uzavřená Corporate Culture**

Hierarchicky uzavřenou firemní kulturu charakterizuje nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutickém průmyslu, zásobovacích podnicích a některých dalších odvětvích. Má výhodu, že jsou jí vlastní fungující postupy. Mezi její negativa patří silná byrokracie a pevně zavedené hierarchické struktury se všemi jejich formalitami a titulaturami.

### **4. Corporate Culture „aktivit“**

V tomto případě je v popředí firemní kultury aktivita. Vyznavači kultury „aktivit“ bývají nejlepšími prodavači, zde se kultura odehrává většinou takřikajíc „v místě prodeje“. Proto je tato forma CCu nejvíce zastoupena v oborech značkových spotřebních výrobků, v maloobchodě, v oblasti počítačů či ve výrobě vozidel.

Firemní kultura má zaštitovat mnoho dalších rozhodnutí a procesů ve firmě. Měla by pohlízet na podnik jako na živý organizmus, o který je třeba se starat v celé komplexnosti. Použiji-li přirovnání, nestačí se starat jen o kulturu těla, ale i o kulturu duše. Jedno bez druhého sice bude do jisté míry fungovat, ale je to jako stavět si překážky na cestě za vlastní kultivací a rovnováhou. V dnešní době, kdy se téměř ve všech větších firmách můžeme setkat s cizinci i kolegy, kteří jsou jiného vyznání nebo jiné rasy, je nutné neustále se vzdělávat v interpersonální komunikaci a flexibilně se přizpůsobovat všem novým okolnostem.

To mě opět přivádí k tématu CI, kdy bez propracované CCu nemůže správně fungovat ani celý systém CI.

### 2.1.5 Produkt organizace

Produkt organizace je nedílnou součástí komplexu CI. I v případě, že by všechny předchozí složky fungovaly ideálně, postrádaly by zcela smysl, pokud by neměly za cíl produkci konkrétních výrobků, služeb nebo obchod, tedy tvorbu přidané hodnoty pro spotřebitele. Svoboda cituje Millera Graye, šéfa podnikového designu firmy Imperial Chemical Industries, který velmi výstižně popisuje souvislost produktu organizace a CI následovně: *„Jedním ze základních požadavků na dobrý marketing je jasně identifikovatelný výrobek, pocházející od stejně dobře rozpoznatelného producenta. Pokud je vnitřní styl vhodně koncipován a realizován, rozšiřuje produkt image organizace o dodatečnou dimenzi soudržnosti, kterou se společnost prezentuje.“* (Svoboda, V., 2003, s. 53).

### 2.1.6 Corporate Image

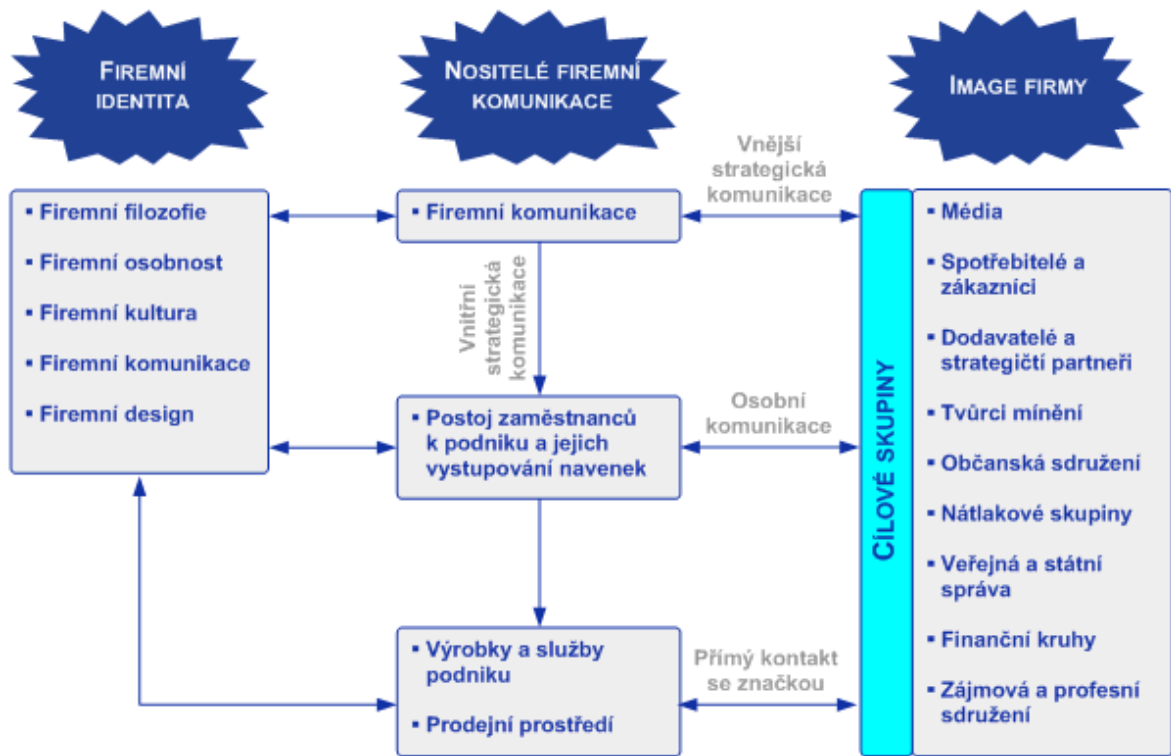
Newsom/Scott/Van Slyke Turk definují Corporate Identity/Image takto: *„Image je představa, kterou si vytvořila jedna nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíš jako mozaiku z pochycených, zlomkovitých, vzájemně se prolínajících detailů“* (Brauer, G., 1993, s. 463).

Corporate Image je vyústěním všech aktivit komplexu CI a vychází z firemní filozofie. Představuje pomyslné zrcadlo firmy v očích vnitřní i vnější veřejnosti, která si na základě těchto zachycených obrazů vytváří dojem o vlastnostech podniku, jež pak logicky přenáší i na jeho produkty a služby. Firmy a organizace si takto vytvářejí vazby a komunikují se svými cílovými skupinami a stakeholdery, bez nichž by na současném trhu nemohly přežít. Proto se vyplatí do budování CI investovat nejen finanční prostředky, ale věnovat ji i patřičnou odbornou a kontinuální podporu se zavedenými kontrolními mechanismy.

## 2.2 Vztahy firemní značky, firemní identity a image firmy

Obrázek č. 6 v kapitole 2.1 nám ukázal systém firemní identity a image na základě vazeb mezi jednotlivými prvky. Následující obrázek č. 8 přehledně naznačuje vztahy firemní značky, firemní identity a image firmy.

Obrázek č. 8: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy



Zdroj: zpracováno autorem dle VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Image a firemní identita, Praha, Grada Publishing, 2009, vydání první, str. 22, ISBN 978-80-247-2790-5



### 3 ZNAČKA

V této kapitole se budu ve stručnosti věnovat značce jako jednomu z vůbec nejdůležitějších prvků CI a projevů Corporate Image. Nejprve uvádím schéma se čtyřmi základními druhy značek.

Obrázek č. 9: Čtyři základní druhy značek



Zdroj: zpracováno autorem dle SVOBODA, V.: Corporate Identity, Zlín, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2003, str. 8

#### 3.1 Vznik a vývoj značek

Značky byly v různé podobě používány již mnoho let před naším letopočtem. Obchodní značky mohou být vysledovány až ke značkám na prehistorické keramice a keramických výrobcích (Keller, L. K., 2007, s. 80). I zde značka naplňovala své základní poslání, a to odlišení výrobku od konkurence, budování image kvality, originality a zvyšování své vlastní hodnoty.

Ve středověku se ke značkám používaným především na výrobcích z keramiky přidávají mnohá rukodělná řemesla a značky různých cechů. Byli to například tiskaři, pekaři, zlatníci, kovotepci a další řemeslníci. Na základě těchto značek se již také uplatňuje právo spotřebitele na dodání výrobku s ověřenou kvalitou materiálu a jeho zpracování. Pokud byli řemeslníci na základě použité značky usvědčeni z jejího neoprávněného využívání, čekali je tvrdé tresty.

Dalším významným obdobím pro rozvoj značky bylo osidlování Severní Ameriky evropskými přistěhovalci. Zde se rozšiřuje používání značek do dalších oborů výroby a podnikání. Ruku v ruce s tímto rozvojem a využitím výrobci kladou vyšší nároky na výtvarné zpracování svých značek (Keller, L. K., 2007, s. 80).

Historii vývoje značek ve Spojených státech můžeme definovat ve čtyřech hlavních obdobích, které stručně shrnu v následujících podkapitolách.

### 3.1.1 Vznik značek národních výrobců

Po občanské válce v letech 1860 až 1914 vzniká „nové“ prostředí pro podnikání, což je způsobeno celou řadou vlivů. Keller v knize Strategické řízení značky zmiňuje níže uvedené faktory:

- Zlepšení infrastruktury a komunikačních prostředků zjednodušilo a umožnilo výrazné zrychlení toku produktů a informací.
- Uplatňují se výrobní technologie, které jsou mnohem efektivnější, tudíž produkují v menším čase více výrobků s nižšími náklady.
- Prodej přímým spotřebitelům (nikoliv jen obchodníkům) umožňuje silnější identifikaci spotřebitele s výrobcem.
- Změny v obchodním zákoníku Spojených států z roku 1879, 80. let 19. století a roku 1906 usnadnily ochranu značek.
- Tisk se začíná zajímat o zisk z reklamy a reklama samotná se stává důvěryhodnější.
- Maloobchodníci fungují jako osvědčený distribuční kanál výrobců a podporují spotřebitelské výdaje.
- Technická revoluce zvyšuje standard a životní úroveň Američanů.
- Zvyšuje se gramotnost populace. Od roku 1870 do roku 1900 se snižuje negramotnost z 20 na 10 %.

V těchto podmínkách se také začíná významně rozvíjet reklamní činnost zaměřená jak na obchodníky, tak na spotřebitele (strategie tlaku „push“ a tahu „pull“). Koneční spotřebitelé byli „masírováni“ silnou reklamou, cenovými prémiemi a pomocí vzorků. Maloobchodníkům byla poskytována podpora v rámci reklamních programů, akcí v prodejnách a podpora při doplňování regálů.

### 3.1.2 Dominance značek pro masový trh

Se stoupajícím významem reklamy v letech 1915 až 1929 se začínají formovat i specializovaná pracoviště v rámci národních firem, která spolupracují nebo přímo zaměstnávají

odborníky na design, tvorbu reklamních textů, sloganů, eventů na podporu prodeje a budování značky. Vše směřuje k profesionalizaci komunikace se zákazníkem, větší tvořivosti, přesvědčivosti a systematickosti. I přes tento pokrok se ne vždy povedlo zkoordinovat spolupráci všech složek ve firmě a pracovníci specializující se na reklamu a propagaci museli být velmi trpěliví a důslední v prosazování svých záměrů (Keller, L. K., 2007, s. 82).

### 3.1.3 Výzvy pro značky výrobců

V letech „Velké hospodářské krize“ počínaje rokem 1929 se spotřebitel logicky začíná výrazněji orientovat na cenu. To hraje do karet maloobchodním společnostem, které v tomto důsledku omezují propagaci značek výrobců a sami začínají prosazovat značky vlastní. Reklama se v tu dobu ocitá pod palbou kritiky. Je označována za manipulativní, klamavou a nechutnou. V roce 1938 zplnomocňuje Wheelova novela zákona Federální obchodní radu k řízení reklamy a společnost Procter & Gamble zavádí inovativní přístup k řízení svých produktových značek. Každé z nich přiděluje manažera se zodpovědností za její finanční úspěch (Keller, L. K., 2007, s. 82).

### 3.1.4 Zavedení standardů řízení

Po válce pak přichází společně s oživením hospodářského růstu a populačním „boomem“ vysoká poptávka po zboží a službách. Formuje se tzv. střední třída obyvatelstva, která ráda nakupuje národní značky. Firmy v té době následují příkladu společnosti Procter & Gamble a ustanovují manažery zodpovědné za řízení, finanční úspěch a získávání nových obchodních příležitostí svých značek. Manažer spolupracuje se zástupci výroby, marketingu, finančního oddělení, vývoje, právního oddělení, Public Relations včetně externích agentur. Definují se standardy pro řízení značek (Keller, L. K., 2007, s. 83).

## 3.2 Definice značky

Za jednu z nejlepších považují definici Bennetta, který v roce 1988 vymezuje ve slovníku marketingových pojmů značku takto: *„Značka je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.“* (Bennett, P. D., 1988).

Potvrzení o kvalitní formulaci a po mnoho let nezměněném významu tohoto marketingového nástroje pak předkládá Kotler ve své knize Marketing a management, kde vychází ze

stejně definice a pouze ji zkracuje: „Značka je jméno, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“ A dodává: „Značka označuje výrobce nebo prodejce. Podle obchodního zákona jsou prodejci zaručena výhradní a trvalá práva na používání vlastní značky pro zboží. Tím se právo na používání značky liší od ostatních obchodních práv, například patentních a autorských, která jsou platná pouze po určitou dobu.“ (Kotler, P., 2001, s. 401).

### 3.3 Budování kvalitní značky

Značka hraje velmi důležitou úlohu při prodeji produktu nebo služby. Dobré jméno značky v nás vyvolává poptávku právě po značkách s dobrým „zvukem“. Máme totiž opodstatněné očekávání, že s touto značkou dostáváme i záruku kvality. Samozřejmě je ale nosičem pro mnoho dalších informací a jejich fragmentů (Zahálka, M., 2008, s. 10). Kotler uvádí následujících šest základních nosičů.

1. **Vlastnosti:** značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými vlastnostmi značkového výrobku.
2. **Užitky:** vlastnosti a technické parametry je nutné správně přeložit a přetransformovat do funkčních nebo emocionálních užitků.
3. **Hodnoty:** značka vypovídá o žebříčku hodnot výrobce.
4. **Kultura:** značka může reprezentovat i kulturu, například národní hodnoty některých států a podobně.
5. **Osobnost:** značka se může promítat i do určité osobnosti, například osoby, zvířete, věci a podobně.
6. **Uživatel:** představujeme si, že značkový výrobek si kupuje a užívá určitý druh zákazníků.

Jedním z mnoha důležitých cílů při péči o značku by mělo být vybudování silně vžitých a vnímaných pozitivních asociací zákazníků k naší značce. Marketingový pracovník se musí rozhodnout, na jaké z výše uvedených úrovní má značka nejpřirozenější potenciál být silná, nebo si je ze strategických důvodů určit, a na nich by pak měl pracovat a intenzivně posilovat image značky. Musíme si uvědomit, že budování a posilování značky nemůže probíhat na jedné vybrané vlastnosti. Konkurence ji jednoduše identifikuje a pak pro ni není problém nás v deklarovaných vlastnostech vyrovnat nebo dokonce předstihnout.

*„Nejtrvalejšími atributy značky je systém hodnot, kulturní hodnota a osobitost. Tyto kvality tvoří podstatu značky.“ (Kotler, P., 2001, s. 401).*

### **3.4 Proces strategického řízení značky**

Proces řízení značky shrnuje Keller do čtyřech procesních kroků:

1. identifikace a stanovení positioningu a hodnoty značky,
2. plánování a implementace marketingové podpory značky,
3. měření a interpretace výkonnosti značky,
4. zvyšování a udržování hodnoty značky.

#### **3.4.1 Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky**

Zásadním momentem při identifikaci značky je porozumění tomu, co má značka reprezentovat a kde by se měla umisťovat v mapě tržního prostředí oproti konkurenci. Positioning značky má přesvědčit potenciální zákazníky o výhodách naší značky ve srovnání s konkurencí.

Obrázek č. 10: Proces strategického řízení značky



Zdroj: zpracováno autorem dle KELLER., L. K.: Strategické řízení značky, Praha, Grada Publishing, 2007, vydání první, str. 73, ISBN 978-80-247-1481-3

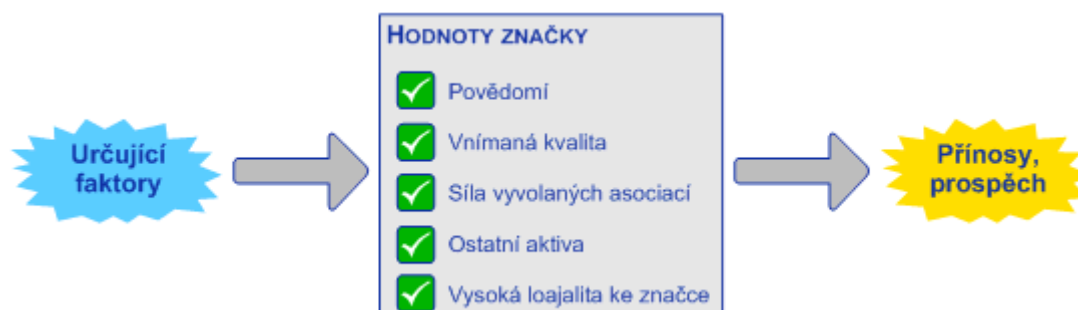
**Základními hodnotami značky** jsou abstraktní asociace vlastností a výhod, které značku charakterizují. **Mantra značky** je tvořena slovy nebo krátkým souslovím o třech až pěti slovech, která vyjadřují její základní hodnoty a rysy vnímané zákazníkem. **Audit značky** znamená zhodnocení jejího zdraví, nalezení zdrojů její hodnoty a návrh opatření, jak tuto hodnotu zlepšit a vyvážit (Keller, L. K., 2007, s. 73).

### 3.5 Tržní hodnota značky z pohledu spotřebitele

Velmi důležitou informací pro management společnosti a její marketingové oddělení je znalost hodnoty značky z pohledu zákazníka, tedy její tržní hodnotu. Existuje více způsobů, jak ji měřit, ale cílem všech je zjistit, jakou dodatečnou hodnotu přidává značka našim produktům nebo službám. Obrázek č. 11 ukazuje faktory vnímané zákazníky, z nichž kaž-

dý je dán a ovlivňován strategií marketingové komunikace a přináší mnoho výhod (De Pelsmacker, P., 2003, s. 69).

Obrázek č. 11: Součásti hodnoty značky z hlediska spotřebitele

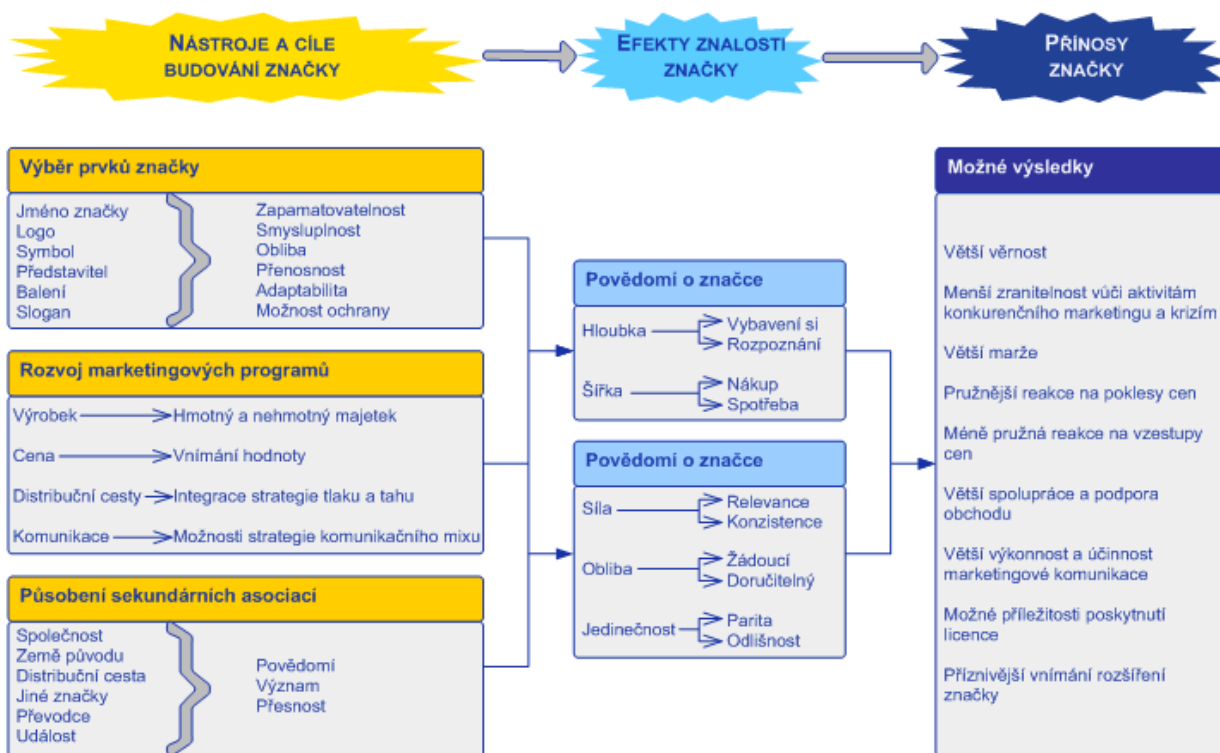


Zdroj: zpracováno autorem dle PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J., Marketingová komunikace, Grada Publishing, Praha, 2003, s. 69, ISBN 80-247-0254-1

Obecně platí, že u zákazníků získává značka na hodnotě a důvěryhodnosti, čím je větší její pole působnosti. Značka známá v regionu střední a východní Evropy bude určitě na zákazníka působit jinak, než značka známá v Libereckém kraji nebo značka, o které se dovídá poprvé z propagačního letáku nalepeném na sloupu veřejného osvětlení v blízkosti jeho bydliště. S tím také souvisí loajalita zákazníka k takovéto značce. Pokud značku znám a mám ji navíc spojenou s nějakým pozitivním zážitkem či vzpomínkou, tím spíše ji budu preferovat při nákupu (De Pelsmacker, P., 2003, s. 69-70). Povědomí o značce neznamena jen skutečnost, že si zákazníci uvědomují existenci značky, ale především za ní vidí produkt, jeho přínos a vlastnosti, logo, firmu, která produkt nebo službu nabízí, funkcionální a symbolické charakteristiky, cenu, kvalitu, užitek a vlastnosti reklamy (Zahálka, M., 2008, s. 13). Tyto aspekty pak vyvolávají abstraktní důvěru v kvalitu, produkt a užitek, který může produkt přinést. Značky stejně jako lidé vytvářejí svou osobnost složenou z vlastností, užitku a hodnot (De Pelsmacker, P., 2003, s. 70-73).

Komplexní pohled na nástroje a cíle budování značky, efekty, které nám přináší znalost značky a možné přínosy značky jsou shrnuty na následujícím obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Budování hodnoty značky vycházející z pohledu spotřebitele



Zdroj: zpracováno autorem dle KELLER., L. K.: Strategické řízení značky, Praha, Grada Publishing, 2007, vydání první, s. 75, ISBN 978-80-247-1481-3

Evropská unie, fungování jejího jednotného trhu, politik a dotačních programů motivuje firmy k uplatňování společenské odpovědnosti firem. Všechny společnosti pohybující se v realitě tohoto prostředí, ale i globálního či lokálního trhu by si měly uvědomit, že uplatňování tohoto konceptu a jeho začlenění do jejich strategických plánů je jednou z podmínek pro jejich dlouhodobý úspěch. Zároveň jde však o cestu k získání dalších finančních zdrojů, které nám mohou reálně pomoci při budování pozitivního povědomí o naší značce. Rozhodně bychom tedy evropské dotace neměli opomíjet.

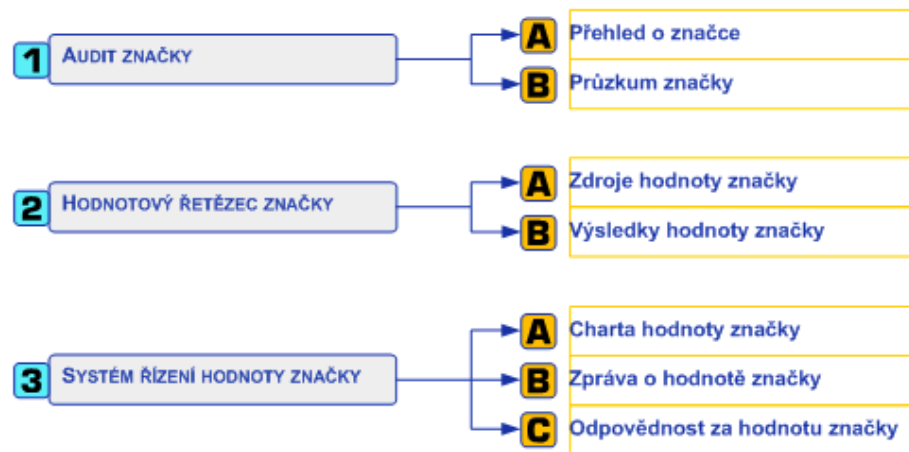
### 3.6 Zvyšování a udržování hodnoty značky

Zvyšování a udržování hodnoty značky vychází z marketingových plánů, které čerpají z kvalitních znalostí positioningu. Řízení hodnoty značky probíhá u aktivit, které zaujmají širší a rozmanitější perspektivu značky – pochopení toho, jak by se strategie udržování a rozvoje značky měly zrcadlit v zájmech společnosti, jak by se měly aktuálně modifikovat v průběhu času, geografických hranicích či segmentech trhu. Řízení hodnoty značky zahr-



nuje řízení značky v kontextu konkurenčních značek podobně jako jejich řízení v několika kategoriích dle obrázku č. 10 (Keller, L. K., 2007, s. 76).

Obrázek č. 13: Měření hodnoty značky z pohledu zákazníka



Zdroj: zpracováno autorem dle KELLER., L. K.: Strategické řízení značky, Praha, Grada Publishing, 2007, vydání první, s. 76, ISBN 978-80-247-1481-3

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum (MAV) je součástí marketingového informačního systému (MIS). MAV poskytuje specifické, ověřitelné informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zejména spotřebitelů, včetně jejich vnímání jednotlivých částí marketingového mixu (Světlík, J., 2005, s. 27).

### 4.1 Rozhodnutí o realizaci MAV a jeho fáze

Pro kvalitní a zodpovědné rozhodování musíme mít dostatek kvalitně zpracovaných a detailních informací o budoucím prostředí, chování zákazníka a situaci na trhu. Světlík (2005, s. 27) uvádí, že rozhodnutí o provedení MAV závisí minimálně na 3 kritériích:

1. Firma si není jistá některým ze svých marketingových rozhodnutí a potřebuje další specifické informace.
2. Firma je připravena na základě informací získaných z provedeného MAV změnit své rozhodnutí, marketingovou strategii či taktiku.
3. Firma si uvědomuje, že náklady na MAV musí být přiměřené a nemohou přesáhnout potenciální výnos plynoucí z opatření provedených na jeho základě.

Proces MAV se skládá z 5 kroků (viz obrázek č. 14).

Obrázek č. 14: Kroky v procesu marketingového výzkumu



Zdroj: zpracováno autorem dle SVĚTLÍK, J.: Marketing a reklama, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 28, ISBN 80-7318-140-1

#### 4.1.1 Definice problému

Proces MAV zahajujeme zcela zásadním krokem, kterým je definování problému. V případě, že v tomto prvním kroku nespecifikujeme exaktně problém, který výzkum řeší a výstupní informace, které budeme potřebovat, je bohužel velmi pravděpodobné, že na konci výzkumu získáme v lepším případě jiná, v horším případě nepotřebná data. Výzkumné oddělení nebo agentura na základě námi poskytnutých informací zvolí postup výzkumu, zaručující získání námi požadovaných informací. „Příčiny vzniku problému, ať již se jedná

*o vlastnosti výrobku, konkurenci, či distribuci aj., jsou součástí specifikace problému a jejich odhalení umožní lépe stanovit další postup výzkumu.*“ (Světlík, J., 2005, s. 28).

#### **4.1.2 Plán výzkumu**

Zde sestavujeme projekt, identifikujeme zdroje informací a plánujeme další postup. Projekt specifikuje, kde a jak získáme informace a určuje metody výzkumu. Začínáme předběžným výzkumem, tzv. „pretestem“. K základním zdrojům informací v této chvíli patří sekundární data, tedy data získaná za jiným účelem, data z veřejně přístupných statistik, odborná literatura, časopisy a další zdroje, z nichž můžeme získat pro nás cenné a relevantní informace. Pretest nám pomůže zformulovat přesněji hypotézu a nasměruje plán konkrétního výzkumu. Můžeme využít i analýzy hotových případových studií, které mohou přispět ke správnému úhlu pohledu na zkoumaný problém a postup řešení (Světlík, J., 2005, s. 28).

#### **4.1.3 Sběr informací**

##### **Primární data**

Primární data jsou ta, která získáváme terénní činností v souladu s našimi potřebami. Měli bychom mít zřetelně na paměti, že tato fáze sběru informací je náročná na čas a finanční zdroje (Světlík, J., 2005, s. 29-30).

##### **Vybrané metody sběru primárních dat:**

1. Pozorování
2. Experiment
3. Dotazování
4. Projektivní metody a techniky

Podrobněji se v následujícím textu budu zabývat pouze metodami, které jsem využil při sběru dat do diplomové práce. Je to sběr primárních dat formou dotazníku, analýza sekundárních dat a neformální rozhovor.

## Dotazování

Dotazování využíváme především u výzkumů vybavenosti domácností, u profilových analýz spotřebního a kupního chování či při výzkumech veřejného mínění apod. Před začátkem výzkumu musíme znát odpovědi na tyto základní otázky (Kolektiv, 2005, s. 168):

1. Koho se ptáme? (stanovit okruh respondentů, výběrový soubor),
2. Kolika respondentů se ptáme? (určit jejich počet vzhledem k vypovídací schopnosti),
3. Jak se ptáme? (zvážit, na co se můžeme zeptat přímo a na co ne).

### Hlavní etapy dotazování:

1. **Adaptace** – vysvětlení cílů výzkumu (ne vždy), vzbuzení zájmu u respondenta
2. **Kontakt** – uvedení respondenta do problému kladením jednoduchých otázek
3. **Dosažení vytyčeného cíle** – sběr základních informací pro řešení stanoveného úkolu, kontrola relevantnosti odpovědí, snaha o udržení zájmu respondenta, kontrola, zda respondent patří ke zkoumané skupině
4. **Závěr** – umožnění emocionálního vyjádření a sdělení vlastního názoru respondenta

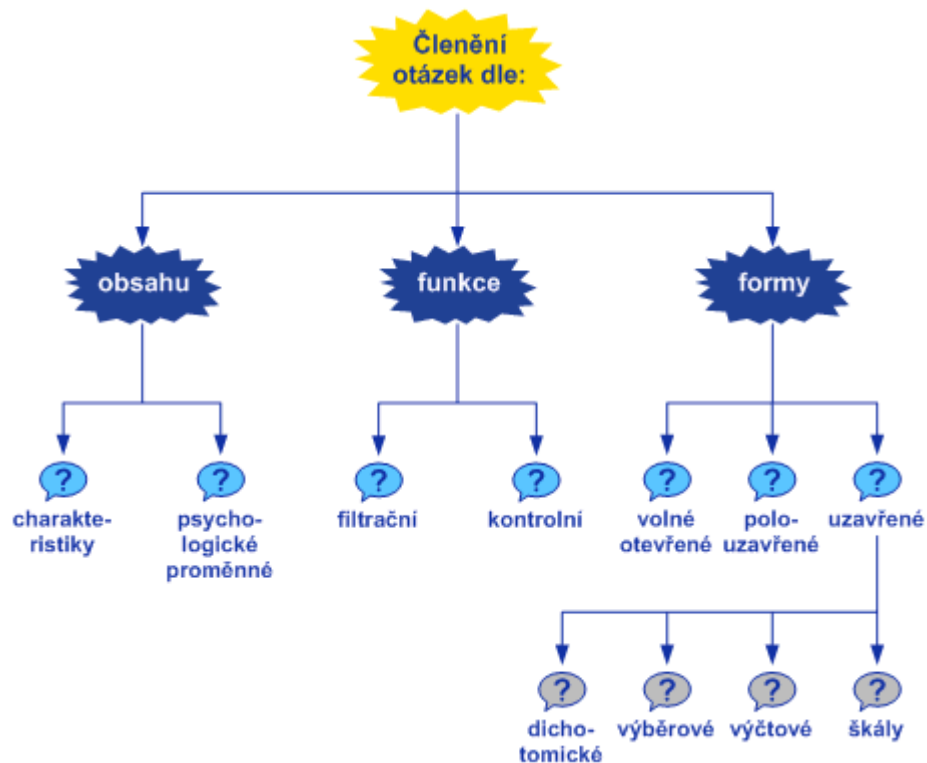
Uvedené základní etapy dotazování jsou obecného charakteru a měli by je respektovat výzkumní pracovníci u všech technik dotazování se zohledněním jejich specifík (Kolektiv, 2005, s. 169).

### Způsoby dotazování:

1. Písemné
2. Telefonické
3. Osobní (rozhovor)
4. Elektronické (on-line, e-mail)

**Při sestavování dotazníku a formulaci otázek je podstatné**, aby respektoval cíle výzkumu, byl věcně členěn a logicky řazen. Jak vidíme na následujícím obrázku, v dotaznících můžeme využít různé typy otázek podle jejich vhodnosti k řešení stanoveného problému (Kolektiv, 2005, s. 171-172).

Obrázek č. 15: Schéma členění otázek v dotazníku



Zdroj: zpracováno autorem dle KOLEKTIV AUTORŮ.: Studijní opory V, 1. vydání, Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 172, ISBN 80-7318-321-8

## Rozhovor

Rozhovor představuje techniku osobního dotazování, a proto u něj můžeme pozorovat jistá specifika. Jde o proces přímého verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným, jehož důležitou součástí je i sociálně-psychologické chování obou stran (Kolektiv, 2005, s. 169).

Využití rozhovoru je vhodné zejména:

1. v počátečních fázích výzkumu,
2. v pretestech,
3. jako hlavní techniky shromažďování dat u ohraničeného souboru nebo malého výběrového vzorku respondentů,
4. jako doplňkové techniky,
5. v kontrolních výzkumech.

Největší pozornost by měla být věnována výběru tazatele s adekvátními charakterovými vlastnostmi i profesními dovednostmi.

Rozlišujeme tyto druhy rozhovorů:

1. standardizovaný x polostandardizovaný x nestandardizovaný
2. zjevný x skrytý (neformální)
3. individuální hloubkový x hromadný – tzv. focus group.

Důležité je vytvořit si předem plán (scénář) rozhovoru a znát pravidla pro jeho průběh (Kolektiv, 2005, s. 169).

### **Sekundární data**

Sekundární data jsou ta, která již byla zjištěna a statisticky zpracována v minulosti, a to za jiným účelem. V MAV jich zpravidla využíváme jako podpůrných, nikoliv však druhořadých zdrojů informací. Některá data ze sekundárních zdrojů jsou neagregovaná, tzn. v původní podobě, zjištěná za jednotku, zatímco jiná již agregovaná, sumarizovaná za celý soubor, zpracovaná do statistických hodnot (Kolektiv, 2005, s. 158).

#### **4.1.4 Analýza údajů**

Po shromáždění „surových“ dat následuje jejich zpracování a analýza. Specialisté zjišťují statistické veličiny určující četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými a další jako podklad pro rozhodnutí managementu o řešení problému, který byl předmětem šetření. Metoda analýzy dat závisí na cíli studie a způsobu získávání údajů. Tato analýza by měla managementu podniku odpovědět na praktické otázky (Světlík, J., 2005, s. 33).

#### **4.1.5 Závěry a doporučení**

Zásadním krokem pro celkovou úspěšnost výzkumu je správná interpretace výsledků a jejich prezentace managementu podniku. Pokud nebudou závěry a doporučení obsahovat přesné údaje a odpovědi na otázky, které měl výzkum nalézt, může to vést k nesprávným manažerským rozhodnutím s dalekosáhlými důsledky (Světlík, J., 2005, s. 33).

## 5 SYNTÉZA POZNATKŮ Z PŘEDEŠLÝCH KAPITOL

Syntézou teoretických poznatků z 1. – 4. kapitoly jsem došel k následujícím závěrům:

1. Po mém doplnění „médií“ jako posledního stakeholdera podporuji stakeholderský přístup podle modelu Donaldsona a Prestona a považuji jej za správnou cestu k co nejefektivnějšímu uplatňování konceptu CSR.
2. Koncept společenské odpovědnosti firmy (CSR) a jeho uplatňování úzce souvisí s komplexním systémem Corporate Identity (CI) společnosti a z něj vycházejícím image společnosti.
3. Koncept CSR má důležitou roli při budování povědomí o značce, neboť ovlivňuje určující faktory hodnoty značky z pohledu spotřebitele.
4. Koncept CSR má vliv na konkurenceschopnost společnosti, neboť působí na její image i vnímanou hodnotu značky spotřebitelem.
5. Podle mého názoru můžeme koncept CSR plnohodnotně začlenit do komplexu Corporate Identity (filozofie společnosti) a identifikovat ho jako možný styl řízení společnosti.
6. Značka je strategickým nástrojem komunikace s vnějším i vnitřním prostředím firmy. Je třeba velmi dobře znát positioning značky a na základě těchto poznatků plánovat její další vývoj.
7. Jedním z aspektů vnímání hodnoty značky z hlediska spotřebitele je i jeho následná loajalita ke značce.
8. Uplatňování CSR konceptu a jeho komunikace buduje u spotřebitelů pozitivní vazbu ke značce.
9. Znalost „naší“ značky znamená menší zranitelnost firmy vůči aktivitám marketingu konkurence a krizím.
10. Dotazování je vhodným nástrojem pro získání informací o veřejném mínění.
11. Neformální rozhovor je bezprostřední a vhodný k získání hloubkových informací.
12. Sekundární data jsou vhodným a významným prostředkem k získání informací.

## 6 FORMULACE HYPOTÉZ

H 1 – Na základě teoretických poznatků a informací z analytické části práce jsem přesvědčen, že uplatňování společenské odpovědnosti firem je důležitou a dlouhodobou součástí Corporate Identity České spořitelny, a. s.

H 2 – Uplatňování společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s. zatím nemá zásadní vliv na její konkurenceschopnost v České republice.

H 3 – Domnívám se, že externí komunikace vybraných témat společenské odpovědnosti firem v České spořitelně není dostatečná a pravidelná.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ SPOŘITELNY, A. S.

Česká spořitelna, a. s. je banka s největším počtem obsluhovaných klientů na tuzemském bankovním trhu. Zároveň je stabilním a kontinuálně nejdéle působícím bankovním domem v České republice.

### 7.1 Historie České spořitelny

Česká spořitelna (ČS) vznikla již v roce 1825, kdy byla založena Spořitelna Česká, nejstarší právní předchůdce současné akciové společnosti. Její vznik byl mimo obchodních cílů již tehdy motivován úsilím o rozvoj společnosti jako celku i jejích jednotlivců.

Prvním novodobým a z historického pohledu důležitým zlomem v jejím vývoji byl rok 1992, kdy se Česká spořitelna v nově vznikajících tržních podmínkách transformuje do subjektu s právním statutem „akciová společnost“.

Přelom tisíciletí byl i pro Českou spořitelnu skutečně jedním z nejvýznamnějších okamžiků v historii. V roce 2000 se stává členem silné finanční skupiny Erste Group, působící v osmi zemích Evropy (v České republice, na Slovensku, v Rakousku, v Maďarsku, v Chorvatsku, v Srbsku, v Rumunsku a na Ukrajině). V současné době celá skupina obsluhuje více než 17 milionů klientů.

Spojení se strategickým partnerem umožnilo ČS stabilizaci finančních prostředků, získání nového know-how a vytvořilo podmínky pro začátek naplňování vize silné a konkurenceschopné banky, vstřícného a otevřeného partnera klientů i společnosti, ve které působí.

Ambicí České spořitelny je být vnímána jako inovativní a dynamický poskytovatel finančních služeb se zodpovědným přístupem ke společnosti, k níž již téměř 200 let patří (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 4).

### 7.2 Mise, vize a hodnoty České spořitelny

Mise, vize a hodnoty společnosti definované ČS reflektují její zodpovědnost, se kterou přistupuje ke svému působení na trhu a ke společnosti, v níž funguje.

#### 7.2.1 Mise České spořitelny

*„Jsme poskytovatelem finančních služeb, který umožňuje všem klientům naplňovat jejich jedinečná přání a potřeby“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5).

### 7.2.2 Vize České spořitelny

*„Jsme bankou první volby pro všechny skupiny klientů: díky prvotřídním výkonům našich zaměstnanců poskytujeme špičkové poradenství, podporu a služby; díky špičkovému poradenství, podpoře a službám klientům zajišťujeme našim akcionářům nadprůměrné výnosy; díky nadprůměrným výnosům, které přinášíme našim akcionářům, vytváříme zaměstnancům podnětné a kvalitní pracovní podmínky; díky nadprůměrným výnosům pomáháme rozvíjet společnost, v níž působíme“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5).

### 7.2.3 Hodnoty České spořitelny

Hodnoty České spořitelny jsou následující (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5):

- Spolehlivost
- Vnímavost
- Vstřícnost
- Srozumitelnost

## 7.3 Klienti České spořitelny

Mezi obsluhované segmenty, na které se ČS soustředí, patří (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5):

- Soukromá klientela
- Firemní a korporátní klientela
- Veřejný a neziskový sektor
- Oblast finančních trhů

### 7.3.1 Soukromí klienti

Priorita ČS spočívá v retailovém bankovníctví, tedy obsluze občanů ČR, zahraničních klientů, kteří pobývají na území ČR, studentů, podnikatelů, živnostníků a příslušníků svobodných povolání a privátní klientely.

Ve vybraných segmentech drobného bankovníctví je ČS lídrem trhu v ČR. Do těchto oblastí spadají hypotéky, kreditní karty, přímé bankovníctví, správa účtů a poradenství při správě klientských portfolií (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5).

### 7.3.2 Firemní a korporátní klientela

Neméně podstatný segment, který obsluhuje ČS, představují klienti malých, středních a velkých firem, kterým zejména nabízí:

- Správu účtů a poskytování úvěrů
- Speciální projekty zaměřené na investiční úvěry, export a kapitálovou účast
  - Leasing
  - Faktoring
  - Financování nemovitostí
  - Syndikované úvěry apod.

Firemní klientele poskytuje klíčové poradenství při využití garančních fondů a čerpání dotací z fondů Evropské unie.

ČS samozřejmě nabízí i produkty přispívající k udržitelnosti životního prostředí. Je to například @Faktura24 a program TOP Energy, které podrobněji vysvětlím v následujících kapitolách (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

### 7.3.3 Municipality

Typické postavení si ČS udržuje jako finanční partner českých měst a obcí. V tomto segmentu obsluhuje více než 70 % měst, obcí a krajů v České republice. Spojením poradenství a financování konkrétních projektů pomáhá klientům uskutečňovat jejich nejrůznější aktivity v oblasti rozvoje (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

### 7.3.4 Služby v odvětví finančních trhů

V odvětví investičního bankovníctví zajišťuje ČS specializované poradenství při:

- akvizicích,
- přípravě emitentů na emise akcií a dluhopisů,

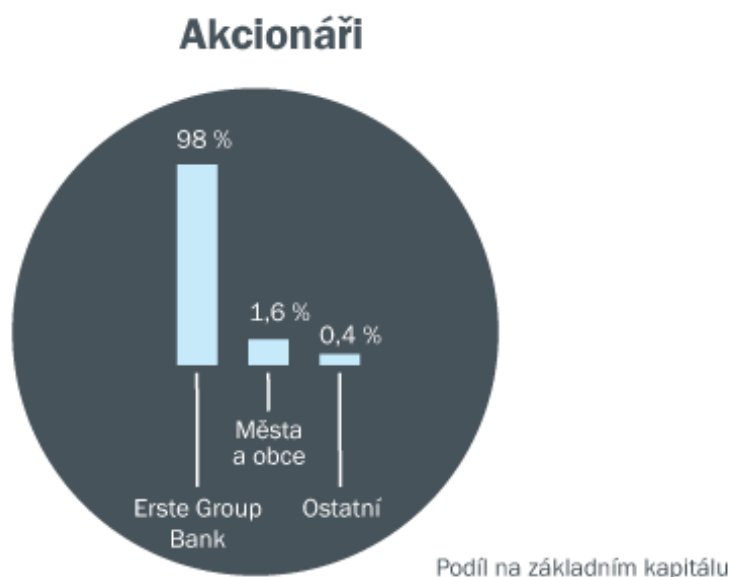
- přímém zajišťování vydávání akcií a dluhopisů.

Klienti mají k dispozici důležité informace z EU Office České spořitelny (Kancelář pro Evropskou unii – podrobněji v kapitole 8.3.) a dále reporty a analýzy útvaru hlavního ekonomu ČS (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

#### 7.4 Akcionáři České spořitelny

Na následujících grafech je přehledně znázorněna vlastnická struktura ČS a hlasovací práva (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

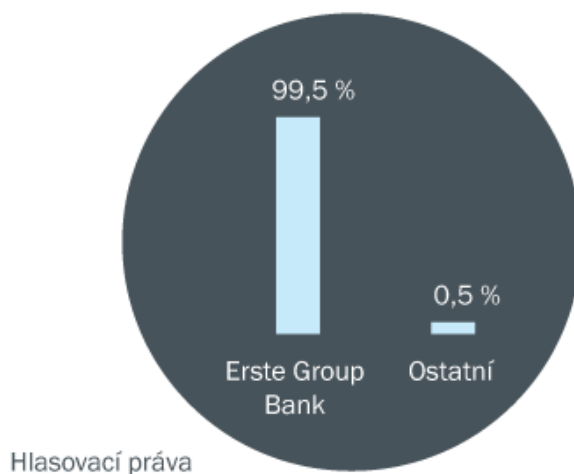
Graf č. 2: Podíl na základním kapitálu ČS



Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S.: Zpráva o společenské odpovědnosti 2008, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-03-27], Dostupné na:

[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava\\_spolecenska\\_odpovednost\\_2008.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf)

Graf č. 3: Hlasovací práva v ČS



Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S.: Zpráva o společenské odpovědnosti 2008, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-03-27], Dostupné na:  
[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava\\_spolecenska\\_odpovednost\\_2008.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf)

## 7.5 Zaměstnanci Finanční skupiny České spořitelny (FSČS)

FSČS má téměř 11 000 zaměstnanců, z toho 74 % žen, 190 zaměstnanců pracujících v důchodovém věku a 90 zaměstnanců se zdravotním postižením. Průměrný věk zaměstnanců FSČS je 39 let. Počet manažerů činí 599 (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

### 7.5.1 Protidiskriminační klauzule

Česká spořitelna velmi důsledně potírá jakékoliv snahy o diskriminaci. Cílem je zajistit všem zaměstnancům spravedlivé ocenění a dát jim příležitost k tomu, aby mohli v plné míře přispívat k úspěchu banky a pracovat ku prospěchu všech stakeholderů, kterými jsou především (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6):

- Klienti
- Sami zaměstnanci
- Akcionáři
- Společnost
- Komunity
- Dodavatelé

ČS respektuje zaměstnance jako jedinečné osobnosti bez ohledu na jejich:

- pohlaví,
- věk,
- rodinný stav
- sexuální orientaci,
- pracovní způsobilost,
- rasu,
- barvu pleti,
- náboženské vyznání,
- politický názor,
- etnický původ,
- národnost,
- státní příslušnost či
- jakýkoli jiný aspekt nevztahující se k zaměstnání.

Uznává přínos každého zaměstnance jako osobnosti, která odráží pestrost společnosti, v níž působí (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 6).

## **7.6 Česká spořitelna jako vůdce trhu**

K realitě uplatňování společenské odpovědnosti firmy a její konkurenceschopnosti patří i její postavení na trhu. Proto zařazuji podkapitulu o ČS jako vůdci trhu v oblasti finančních služeb v ČR.

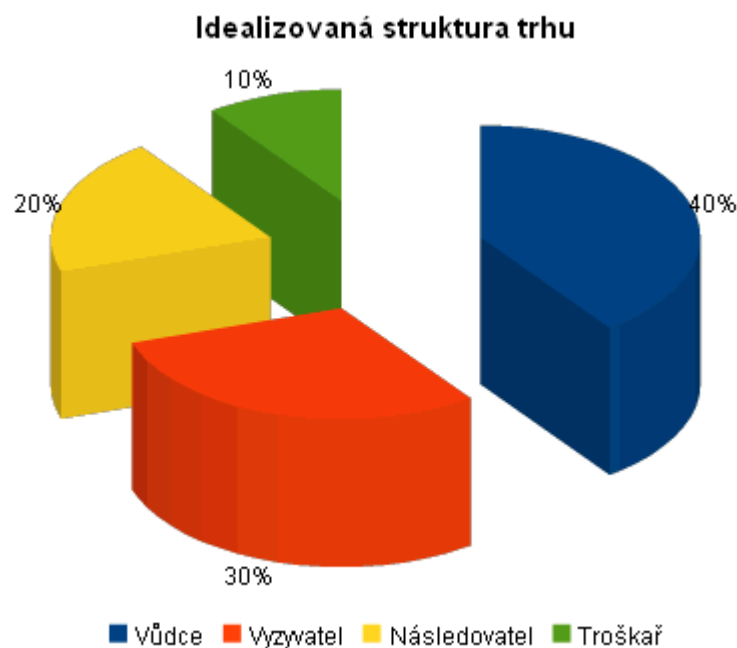
### **7.6.1 Zdroje informací k identifikaci vůdce trhu**

Jako zdroj informací jsem využil sekundárních dat v podobě výročních zpráv ČS, Komerční banky (KB), Československé obchodní banky (ČSOB), Raiffeisenbank (RB), GE Money Bank (GE) a UniCredit Bank (UCB) a stránky České bankovní asociace.

### 7.6.2 Poznání strategie konkurentů na trhu

K hodnocení strategie firmy a jejího aktuálního postavení na trhu použijí idealizovanou strukturu trhu znázorněnou na grafu č. 4.

Graf č. 4: Idealizovaná struktura trhu

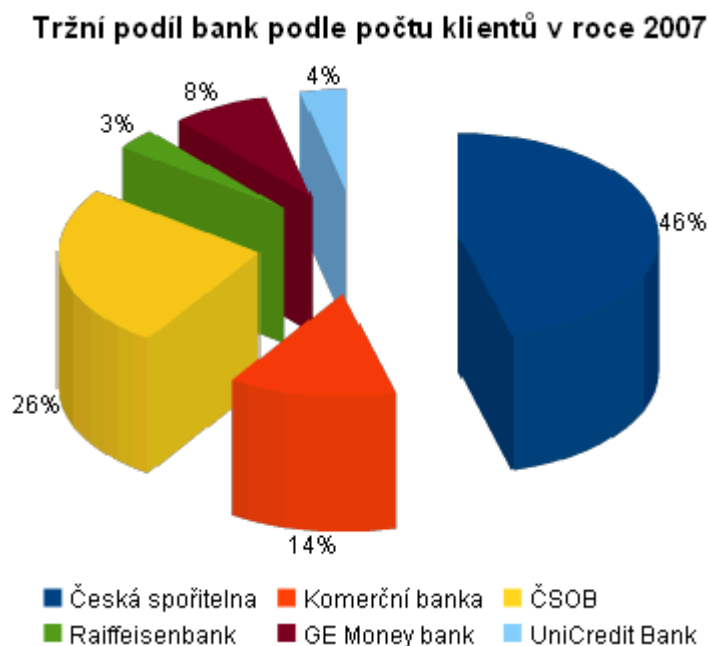


Zdroj: zpracováno autorem dle SOUKALOVÁ, R.: Strategický marketing, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, vydání první, ISBN 80-7318-177-0

Na následujících 2 grafech je možné vidět tržní podíl vybraných bankovních subjektů, které obsluhují přibližně 75 % celého bankovního trhu v ČR (Česká bankovní asociace, 2010, <http://www.czech-ba.cz/bankovni-sektor/bankovni-sektor-zakladni-informace>).

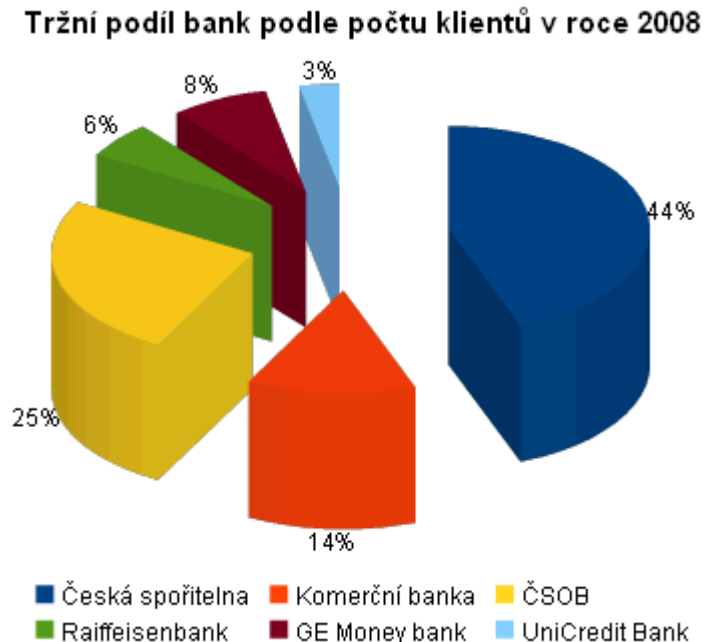


Graf č. 5: Tržní podíl bank v roce 2007



Zdroj: zpracováno autorem dle Výroční zprávy bank

Graf č. 6: Tržní podíl bank v roce 2008



Zdroj: zpracováno autorem dle Výroční zprávy bank

Podíváme-li se na výše zobrazené grafy s výsledky vybraných bank za poslední dva roky, můžeme si všimnout, že jejich tržní podíl se významně nezměnil a bankovní trh v ČR je stabilní a funkční složkou celé ekonomiky.

### 7.6.3 Strategie tržního vůdce

Z analyzovaných dat jednoznačně vyplývá, že tržním vůdcem v oblasti retailového bankovního trhu je Česká spořitelna, která si po oba dva sledované roky drží tržní podíl nad 40 %. ČS obdržela ve sledovaných dvou letech také řadu ocenění a uznání laické i odborné veřejnosti, a to jak v oblasti podnikatelské, tak v oblasti společenské odpovědnosti firem (Zahálka, 2009, s. 9).

## 8 ANALÝZA KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI V ČESKÉ SPOŘITELNĚ

Strategie ČS vychází z principů firemních hodnot, mise a vize. Společensky zodpovědný přístup se promítá do všech obchodních i neobchodních aktivit tak, aby přinášel pozitivita pro všechny cílové skupiny: klienty, zaměstnance, akcionáře, dodavatele a společnost, kde působí. ČS vede pravidelný dialog se svými stakeholdery a na základě jeho výsledků modifikuje své další kroky tak, aby co nejlépe odrážely skutečné potřeby a očekávání všech zainteresovaných partnerů (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 5 a 9).

1. CSR strategie vychází z celkové strategie banky, ctí hodnoty a principy řízení celé firmy.
2. CSR strategie je nedílnou součástí obchodní strategie a firemní kultury ČS.
3. ČS zapojuje do CSR aktivit všechny cílové skupiny – zejména zaměstnance a klienty.

### 8.1 Mise České spořitelny v oblasti CSR

Posláním ČS v oblasti CSR je: „*Zvýšit akcionářskou hodnotu propojením obchodních cílů se zájmy klíčových skupin tak, aby naše chování mělo pozitivní dopad na společnost, ve které působíme.*“ (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 9).

### 8.2 Strategie CSR pro období 2008 – 2010

Strategie společenské odpovědnosti a filantropie je naplánována na roky 2008 – 2010 a zaštitěna heslem „*Investujeme pro budoucnost*“. Představenstvo ČS ji schválilo počátkem dubna 2008. Soustředí se na 3 prioritní oblasti zájmu, které vznikly na základě podrobného průzkumu názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů i veřejnosti. Stojí na 3 pilířích a je podporována firemními hodnotami ČS (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 10).

#### Oblasti zájmu CSR:

1. Vzdělávání – zejména finanční
2. Pomoc lidem v nouzi – zejména péče o seniory a pomoc lidem bojujícím s drogovou závislostí
3. Udržitelný rozvoj

**Pilíře CSR:**

1. Ekonomický pilíř
2. Sociální pilíř
3. Pilíř udržitelného rozvoje

Pro lepší představu znázorňuji tento koncept v grafické podobě na obrázku č. 12.

Obrázek č. 16: Koncept CSR strategie na roky 2008 – 2010 v ČS



Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S.: Zpráva o společenské odpovědnosti 2008, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-03-27], Česká spořitelna, Dostupné na:  
[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava\\_spolecenska\\_odpovednost\\_2008.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf)

### 8.2.1 Průzkum názorů na chování České spořitelny v oblasti CSR

Průzkum realizovala ČS, která poskytuje interpretované výsledky pouze v podobě slovního hodnocení.

Stakeholderům byly položeny 4 základní otázky (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 11):

1. Jakou roli by strategie CSR měla pro Českou spořitelnu hrát?
2. Jak hodnotíte současné aktivity banky v porovnání se stanovenými cíli?

3. Jak vidíte CSR strategii České spořitelny v porovnání s její konkurencí?
4. Jaké jsou tři oblasti, na které by se Česká spořitelna mohla zaměřit a které se shodují s výše uvedenými cíli?

**Výsledkem průzkumu** byl přehled vnímání chování ČS v oblasti CSR napříč klíčovými skupinami – stakeholdery.

Společenská oblast a charita jsou jedinými oblastmi, které všichni stakeholdeři považují za silnou stránku chování ČS v rámci CSR.

Široká veřejnost očekává nejvýznamnější podporu v oblasti vzdělávání a péče o seniory. V současnosti vnímá aktivity ČS spíše v oblasti společenské a charitativní, ne v oblasti environmentální a všeobecného vzdělávání (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 11).

- Mezi klienty dosáhla reputace ČS vysoké úrovně, „neklienti“ ji vnímají v oblasti společenské odpovědnosti hůře, a to ve všech dotazovaných oblastech.
- Vnímání pověsti ČS mezi obyvateli malých a velkých měst je stejné. Vnímání pověsti obyvateli s vyššími osobními příjmy je slabší než u všeobecné veřejnosti.
- ČS bude dále rozvíjet a pokračovat ve spolupráci s občanským sdružením Život 90 a vytvářet nové programy vedoucí k informovanosti o možnostech prožití činorodého stáří. I z předmětu podnikání ČS vyplývá zájem o vzdělávání spoluobčanů v oblasti financování aktivního trávení času v důchodovém věku.

Zaměstnanci ČS vidí jako relativně slabou stránku působení svého zaměstnavatele v oblasti péče o životní prostředí a aktivity přispívající k udržitelnosti prostředí.

- Manažeři hodnotí ČS mnohem lépe v oblasti CSR v porovnání s manažery v ostatních evropských zemích.
- Zaměstnanci ČS velmi dobře hodnotí péči o postižené občany, péči o seniory a podporu vzdělávání s ohledem na finanční bezpečnost.
- Jak široká veřejnost, tak i zaměstnanci vnímají jako silnou stránku projekty ČS v oblasti společenské a charitativní, ne však v oblasti environmentální a ve všeobecném vzdělávání.
- Aktivní spolupráce a zapojování zaměstnanců do CSR aktivit jsou v ČS realitou již několik let. Programy vytvořené na posílení dobrovolnictví a podporu kolegů v je-

jich angažovanosti v komunitách, ve kterých žijí, vytváří další podmínky a témata pro pozitivní změnu vnímání aktivit ČS.

- Téměř 11 000 zaměstnanců představuje jednu z nejefektivnějších cest ke zpětné vazbě, jak aktivity ČS průběžně zdokonalovat.

Dle výsledků průzkumu u novinářů by měla ČS více pozornosti věnovat podpoře handicapovaných spoluobčanů a vzdělávání. Naopak za silnou stránku v CSR aktivitách ČS novináři považují podporu charitativních projektů (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 12).

- Pověst v oblasti společenské odpovědnosti je novináři vnímána lépe než širokou veřejností.
- Hlavním cílem spolupráce s médii je vzdělávání společnosti v oblasti CSR formou „best practice“. V zájmu ČS je i díky jejímu know-how v CSR podpořit rozšíření této oblasti napříč širokou veřejností i komerčním sektorem.

### 8.2.2 Shrnutí průzkumu

Zrealizovaný průzkum názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů i veřejnosti zastoupené médii i neziskovým sektorem potvrdil, že bez kontinuálního dialogu se stakeholdery jsou investice do CSR pouze marketingovým nástrojem. Cílem ČS ale je aktivně propojovat CSR s obchodním know-how společnosti a využívat jej pro zlepšování konkurenceschopnosti paralelně se zvyšováním kvality života v prostředí, ve kterém působí (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 10).

## 8.3 Kancelář pro Evropskou unii založená Českou spořitelnou

ČS založila již v roce 2003 Kancelář pro Evropskou unii. V ČR se jednalo v té době o jedinečný krok, který vytvořil informačně-poradenské centrum orientované na rozsáhlou oblast evropské integrace. Kancelář pro Evropskou unii poskytuje informační produkty zdarma nejen klientům ČS, ale i široké veřejnosti. Na bankovním trhu, ale i v dalších sférách privátní podnikatelské činnosti v ČR, neexistuje podobně zaměřené informační středisko (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 15).

### 8.3.1 Spolupráce s veřejným sektorem

Forma služeb poskytovaných Kanceláří pro EU stále uspokojuje vysoký počet zájemců po tomto druhu informací a doplňuje tak veřejný sektor, který by měl mít tuto službu primárně v popisu své práce. Součinnost s veřejným sektorem má svou zcela konkrétní podobu. Spočívá v poskytování informací z Měsíčníku EU aktualit, který je postupován Českou spořitelnou i Úřadu vlády. Ten ho poskytuje dále v rámci sítě Eurocenter. Mezi informační služby patří psané reporty, v nichž má hlavní slovo zmiňovaný Měsíčník EU aktualit shrnující na měsíční bázi hlavní události v Evropské unii. Podstatnou část aktivit ČS tvoří i přednášková činnost na vysokých školách, seminářích, workshopech a konferencích s tematikou EU, které organizuje ČS a další subjekty většinou veřejnoprávní povahy. Příjemci těchto informací jsou především občané, podnikatelský sektor a municipality. Tomu se také logicky přizpůsobují nejčastěji sledovaná témata, které odběratelé informačních služeb využijí pro své projekty. Patří sem například podmínky podnikání v ostatních zemích EU, volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu na vnitřním trhu EU, zdroje financování rozvojových projektů s podporou dotací EU apod. (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 15-16).

## 8.4 Inovace produktů a služeb České spořitelny na základě klientských potřeb

V roce 2008 bylo ČS na základě podaných podnětů klientů provedeno 86 větších či menších zdokonalení a inovací služeb. Klienti mají možnost tyto podněty předávat několika způsoby:

- managementu pobočky,
- týmu ombudsmana,
- klientskému centru,
- při pravidelném měření spokojenosti.

Česká spořitelna pracovala například na těchto zlepšeních:

- zkrácení čekací doby,
- rozšíření funkcí jejích bankomatů,
- zvýšení bezpečnosti platebních karet,

- zrychlení platebního styku.

Z tohoto důvodu také ČS začala poskytovat produkty s vysokou mírou flexibility a individuálních možností nastavení, které se mohou přizpůsobit měnícím se potřebám klienta v průběhu života, a také velmi rozličným potřebám různých skupin klientů. Každý klient si tak nastaví produkt na míru. Z informací ČS také vyplývá, že počet shodně nastavených produktů je relativně nízký (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 14-15).

## 8.5 Vztahy České spořitelny s dodavateli

*„Pro výběr dodavatelů, standardizaci podmínek spolupráce a efektivní využívání dodavatelských služeb spolupracuje ČS se sesterskou nákupní organizací specializující se na dosahování úspor prostřednictvím nejvhodnějšího dodavatele, a to profesionálním a transparentním způsobem.“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 15).

Zadávací dokumentace a hodnotící kritéria jsou totožné pro kterýkoliv subjekt účastnící se výběrového řízení a v žádném případě, přímo či nepřímo, nepopisují, a tudíž nezvýhodňují jakéhokoliv dodavatele a jeho nabídku produktů či služeb (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 15).

### 8.5.1 Základní principy výběru dodavatelů České spořitelny

- Transparentnost

Proces je otevřený a srozumitelný a má všem dostupná, známá a spravedlivá pravidla.

- Odpovědnost

Každý krok procesu má svoji zodpovědnou osobu (tzv. personal tracking).

- Poctivé jednání

Všichni dodavatelé dostávají stejnou příležitost a přistupuje se k nim stejně a bez předsudků.

- Objektivnost

Rozhodnutí se zakládají na objektivních a doložitelných faktech, tedy nikoliv na základě subjektivních názorů a pocitů.



- Opakovatelnost

Rozdílný tým vyhodnotí stejné výběrové řízení shodně a dospěje ke stejnému rozhodnutí.

- Zdůvodnitelnost

Rozhodnutí jsou přijímána kvalifikovaně na základě dostatečných zkušeností a podpořena logickými argumenty.

- Úplnost

Rozhodnutí se přijímají na základě kompetentní a komplexní analýzy, která bere v úvahu všechny aspekty, informace, scénáře a možnosti (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 15).

## 8.6 Udržitelné životní prostředí

Environmentální přístup v obchodních a dalších činnostech ČS je jedním ze základních pilířů strategie společenské odpovědnosti. Samozřejmě probíhá spolupráce s partnery, kteří se zabývají ochranou a udržitelností životního prostředí, ale ČS se sama aktivně podílí na uplatňování tohoto šetrného přístupu k životnímu prostředí například při obchodních rozhodnutích, ale i v každodenních provozních činnostech. V roce 2007 podepsala ČS **Prohlášení Evropské skupiny spořitelén směřované k zelenějšímu „spořitelnímu a retailovému“ bankovnímu sektoru.**

Už v roce 2005 byl založen tzv. Energy Team, který pomáhá potenciálním investorům s přípravou a realizací energetických projektů výroby energie z obnovitelných zdrojů. Dalším dobrým příkladem je program TOP Energy, který financuje projekty v oblasti energetických úspor a obnovitelných zdrojů (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 17).

### 8.6.1 Prohlášení směřované k zelenějšímu spořitelnímu a retailovému bankovnímu sektoru

Česká spořitelna podepsala v červnu roku 2008 Prohlášení směřované k zelenějšímu spořitelnímu a retailovému bankovnímu sektoru a stala se tak součástí skupiny ESBG (European Savings Banks Group – Evropská skupina spořitelén). Banky a spořitelny, které podepsaly tento dokument, dlouhodobě usilují o dodržování standardů v environmentální sféře a promítají je do komplexu CSR aktivit, tedy i do svých obchodních plánů.

*„Filozofie tohoto Prohlášení ukládá členským bankám závazek přispívat k rozvoji produktů a služeb přátelských vůči životnímu prostředí, uplatňovat ekologicky zodpovědné investiční strategie, zavádět ekologicky zaměřená kritéria pro financování projektů, finančně podporovat program alternativních energií a ekologicky orientovaných inovací atd.“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 18).

### 8.6.2 Energy team České spořitelny

ČS vytváří a podporuje smysluplné projekty, které svým rozsahem napomáhají i dobrému obrazu ČR v zahraničí. Příkladem může být snaha napomoci splnění závazku České republiky vyrábět do roku 2020 13 % spotřebované elektřiny z obnovitelných zdrojů. Nyní čtvrtým rokem nabízí ČS služby týmu, který je speciálně zaměřen na tuto oblast. Tým tvoří specialisté se zkušenostmi z bankovního financování a specialisté s mnohaletými zkušenostmi z energetiky, kteří podporují potenciální investory a pomáhají jim s přípravou a realizací energetických projektů v oblasti úspory energie a její výroby z obnovitelných zdrojů. *„Prostřednictvím Energy Teamu nabízíme individuální přístup, pomoc s přípravou projektu a též již prvotní posouzení projektu na základě předloženého záměru. Na základě financovaných referenčních projektů též disponujeme prověřenou strukturou financování. Členové týmu se orientují nejen v energetické legislativě upravující trh s energiemi z obnovitelných zdrojů, ale díky svému působení disponují také znalostmi o situaci a trendech na trhu energií z obnovitelných zdrojů.“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 18).

Finanční skupina České spořitelny je schopna koordinovat či přímo realizovat proces získání a čerpání dotací jak z fondů EU, tak i z domácích podpor. Jako člen Erste Group může nabízet podporu při financování obnovitelných zdrojů energie nejen v ČR, ale i v dalších zemích, kde působí členové skupiny a v EU. Energy Team je součástí oddělení specializovaného financování, ve kterém dále působí Agrotým specializovaný na financování zemědělských prvovýrobců a M&A tým specializující se na financování akvizic a fúzí.

*„V roce 2008 investovala ČS do projektů na výrobu energie z obnovitelných zdrojů a do energeticky úsporných projektů zhruba 3,9 mld. Kč, což je téměř čtyřnásobek oproti roku 2007.“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 18).

### 8.6.3 TOP Energy Program

Od roku 2003 fungoval v ČR program FINESA, prostřednictvím kterého byly původně financovány projekty v oblasti energetických úspor a obnovitelných zdrojů energie. Na základě zkušeností z tohoto projektu vyvinula ČR program TOP Energy jako speciální produkt pro financování projektů v environmentální oblasti. Takové projekty přispívají k ochraně životního prostředí a snižují spotřebu CO<sub>2</sub>, čímž zlepšují společné životní prostředí, chrání naše zdraví a přírodní zdroje, přispívají ke snížení exhalátů v ovzduší, snižují spotřebu energie a především vedou firmy k inovacím a aplikacím čistějších technologií. Největší podíl na uskutečněných projektech tvoří výroba energie s využitím solárních panelů a spalováním bioplynu, dále pak výroba biomasy, vodní energie a větrné energie. ČR potvrzuje, že se chce i v budoucnu soustředit na projekty podporující výrobu energií z obnovitelných zdrojů (sluneční, větrné a vodní elektrárny, elektrárny spalující biomasu a bioplyn) a na projekty energetických úspor (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 18-19).

### 8.6.4 @FAKTURA 24

V rámci CSR aktivit a inovací představila ČR jako první banka v ČR produkt s názvem @FAKTURA 24. Pomocí této aplikace si mohou jednotlivé firmy zasílat faktury navzájem bez nutnosti tisku na papír. Dalšími výhodami elektronické fakturace jsou bezpečnost přenosu informací na fakturách a možnost výrazné úspory času a nákladů (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 19).

## 8.7 Skutečně zodpovědný přístup ke stakeholderům

Široká veřejnost očekává od ČR, že bude plnit své závazky v souladu s právními předpisy, ale zároveň předpokládá, že bude jednat v souladu s nejvyššími standardy etického chování. Nejen z tohoto důvodu ČR aplikuje principy „Corporate Governance“. K zabezpečení kontroly vnitřních procesů, rozhodování managementu, představenstva, dozorčí rady a zaměstnanců jsou zřízeny kontrolní výbory a zajišťovány různé činnosti a školení na mnoha úrovních.

- Pravidelně jsou zveřejňována prohlášení o míře souladu správy a řízení firmy s principy OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj).
- Je vytvořeno samostatné oddělení, které se stará o soulad mezi vnitřními předpisy banky s platnou legislativou.

- Banka komunikuje s akcionáři i investory formou pravidelných zpráv o činnosti finanční skupiny.
- Za plnění deklarované politiky otevřenosti a transparentnosti se dá považovat i **čtvrtletní** zveřejňování výsledků hospodaření.
- Zaměstnanci celé FSČS jednají v souladu s Etickým a hodnotovým kodexem Finanční skupiny ČS a Kodexem bankovních služeb ČS, jež jdou výrazně nad rámec platné legislativy.

Výše jmenované kodexy formují předpoklady pro správné a korektní řízení banky a její odpovědné fungování na trhu (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 20).

### **8.7.1 Etický a hodnotový kodex Finanční skupiny České spořitelny**

*„Etický a hodnotový kodex FSČS vychází z mise, vize a hodnot ČS. Obsahuje závazná pravidla chování zaměstnanců Finanční skupiny ČS k zaměstnavateli, ke kolegům a ke klientům. Etický kodex je součástí pracovního řádu České spořitelny i dalších členů Finanční skupiny ČS“* (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 21).

### **8.7.2 Kodex bankovních služeb České spořitelny**

Kodex bankovních služeb ČS dobrovolně deklaruje vlastní standardy bankovních služeb poskytovaných jejím klientům (fyzickým osobám). Cílem je umožnit klientům banky, aby předem věděli, jaké formy obsluhy by se jim od ČS mělo dostat, dobře rozuměli základním bankovním službám a mohli je bez starosti a bezpečně používat ke své naprosté spokojenosti.

Banka se současně hlásí k dodržování všech bodů Kodexu chování mezi bankami a klienty, který vydala Česká bankovní asociace (standard ČBA č. 19/2005).

V Kodexu FSČS se banka zavazuje zajišťovat pro klienty ještě příznivější podmínky služeb, než požaduje kodex České bankovní asociace (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 21).

### **8.7.3 Charta odpovědného podnikání**

V červnu 2008 ČS podepsala společně s Prohlášením směřovaným k zelenějšímu spořitelnímu a retailovému bankovnímu sektoru také Chartu odpovědného podnikání, která doporučuje svým členům dodržování šesti principů odpovědnosti (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 21).

1. V zájmu udržení dlouhodobé důvěry budovat poctivé a jasné vztahy s klienty.
2. Rozšiřovat přístupnost a finanční dostupnost bankovních služeb pro všechny skupiny společnosti.
3. Podporovat produkty a služby přátelské k životnímu prostředí.
4. Zodpovědně přispívat k rozvoji dané společnosti, a to propojením obchodních cílů s potřebami místních komunit a podporovat sociální blahobyt.
5. Vystupovat jako odpovědný zaměstnavatel a v duchu této filozofie poskytovat dobré pracovní podmínky.
6. Podporovat firemní kulturu a vzdělávání zaměstnanců a vše propojit transparentní komunikací.

#### 8.7.4 Corporate Governance

ČS pravidelně zveřejňuje prohlášení o míře souladu správy a řízení společnosti s Kodexem správy a řízení společnosti založeném na principech OECD.

*„Představenstvo odpovídá za dlouhodobé strategické směřování a provozní řízení. Jeho působnost je vymezena stanovami a vnitřními předpisy a právními předpisy České republiky. Představenstvo vykonává svou působnost s péčí řádného hospodáře a za výkon své činnosti odpovídá*

*v rozsahu stanoveném právními předpisy České republiky. Členové představenstva dbají na dodržování zákonných a etických norem. V souladu se zákonem o bankách jsou všichni členové představenstva zároveň exekutivními členy.“ (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 21).*

Na vykonávání činnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské aktivity společnosti dohlíží dozorčí rada. Kromě povinností a oprávnění, které dozorčí radě vyplývají ze zákona, určují stanovy, že jí přísluší právo se předem vyjadřovat:

- k některým úkonům s majetkovým dopadem na Českou spořitelnu,
- ke strategické koncepci činnosti a rozvoje banky,
- k plánovacím nástrojům a pravidelným finančním bilancím,
- ke jmenování a odvolání ředitele interního auditu,
- k výběru externího auditora.

K podpoře své činnosti může také zřízovat výbory dozorčí rady (Česká spořitelna, 2009, s. 22).

### **Výbory správních orgánů České spořitelny**

K zabezpečení vnitřních procedur, zodpovědnosti představenstva a dozorčí rady a v souladu s pravidly Corporate Governance existují v bance 3 **výbory dozorčí rady**:

1. Výbor pro audit
2. Výbor pro finanční trhy
3. Úvěrový výbor

**Výbory představenstva** jsou poradními orgány, které představenstvo zřizuje svým rozhodnutím. Účelem výborů je iniciovat a předkládat doporučení pro představenstvo v odborných otázkách (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 22).

### **8.7.5 Přísné dodržování právních norem**

Pro sladování a dodržování všech právních norem je v ČS vytvořeno oddělení Compliance, které má za úkol monitorování, úpravy a dohlížení na to, aby chování banky a jejích zaměstnanců bylo vždy v souladu s obecnými právními předpisy, vnitřními předpisy, etickým kodexem a dalšími přijatými standardy a pravidly chování zaměstnanců FSČS. Compliance se prolíná napříč všemi částmi a činnostmi banky a je součástí její firemní kultury. Oddělení Compliance vyhodnocuje informace ze „sledovaných činností“, tzv. watch list a zakázaných investičních nástrojů, tzv. restricted list a obchodů s investičními nástroji zapsanými v těchto seznamech. Na doporučení Výboru pro audit každý rok schvaluje dozorčí rada nezávislého externího auditora (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 22).

### **8.7.6 Transparentnost**

Valné hromady jsou svolávány na základě Oznámení o konání valné hromady, které je publikováno v Hospodářských novinách, v Obchodním věstníku a na webových stránkách společnosti. Oznámení vždy obsahuje informace pro akcionáře o podmínkách účasti na valné hromadě a výkonu akcionářských práv. V zákonném časovém předstihu se mohou akcionáři seznámit s dokumenty, jako jsou například účetní závěrky, Zpráva o vztazích či návrh změn stanov a další, které jsou určeny k projednání na valné hromadě. Minimálně dvakrát ročně se konají tiskové konference, kde jsou představeny finanční a obchodní výsledky FSČS.

V rámci otevřeného a transparentního jednání jsou pro všechny akcionáře na internetových stránkách banky veřejně dostupné informace v sekci „Vztahy k investorům“, kde mohou všichni akcionáři najít aktuální hospodářské výsledky, finanční výkazy a výroční zprávy i kontakty na kolegy z týmu Vztahů k investorům. Jednotliví členové představenstva se každoročně účastní road show pro investory a akcionáře. ČS je členem Bankovní asociace a Burzovní komory, je zakládajícím členem Poradny při finanční tísní, jako první banka vydala vlastní Etický a hodnotový kodex a rovněž byla prvním z finančních ústavů, který se přihlásil ke Kodexu finančních služeb (Česká spořitelna, a. s., 2009, s. 22-23).

## **8.8 Ověření pracovní hypotézy č. 1**

Syntézou poznatků teoretické části práce v kapitole 1 Společenská odpovědnost firem a faktů uvedených v kapitole 8 Analýza konceptu společenské odpovědnosti v České spořitelně docházím k jednoznačnému potvrzení hypotézy č. 1.

H 1 – Na základě teoretických poznatků a informací z analytické části práce jsem přesvědčen, že uplatňování společenské odpovědnosti firem je důležitou a dlouhodobou součástí Corporate Identity České spořitelny, a. s.

## **8.9 Dotazníkové šetření – vnímání a hodnocení konceptu CSR v České spořitelně ze strany veřejnosti a novinářů**

Cílem této kapitoly je doplnit doposud získané informace o uplatňování konceptu CSR v České spořitelně a na jejich základě vyvrátit nebo potvrdit hypotézu č. 2.

### **8.9.1 Základní informace o dotazníkovém šetření a profil respondentů**

Nejprve budu analyzovat a interpretovat data z dotazníkového šetření pro veřejnost, následovat bude interpretace a porovnání názorů veřejnosti s novináři. Výzkum jsem provedl na přelomu roku 2009 a 2010 a zúčastnilo se ho 202 respondentů z české veřejnosti a 15 respondentů z řad novinářů.

Česká spořitelna se snaží konceptem CSR oslovit co nejširší skupinu veřejnosti a svých stakeholderů v České republice. Pokud je třeba, při informování o vlastních CSR aktivitách vybírá ke konkrétním tématům i konkrétní komunikační kanály. Obecně je však cílem komunikace zasáhnout všechny socio-demografické skupiny bez rozdílu pohlaví, věku,

vzdělání, povolání nebo bydliště. Přes veškerou vynaloženou snahu bych proto ve svém vzorku uvítal větší zastoupení dotazovaných ve věku do 20 let a nad 40 let a rovnoměrnější rozložení respondentů z jednotlivých krajů. I s přihlédnutím k těmto nedostatkům jsem však přesvědčen, že 202 respondentů s níže uvedenými charakteristikami poskytuje reprezentativní výsledky výzkumu pro zjištění pohledu veřejnosti na komunikaci 3 základních pilířů CSR aktivit ČS. Stejně tak pokládám za zajímavý i vzorek 15 novinářů (9 je z Čech, 6 z Moravy; 9 píše ve společenských a 6 v ekonomických rubrikách).

První otázka šetření směřovala obecně ke konceptu CSR a jejím cílem bylo rozlišit vzorek respondentů na ty, kteří se s tímto pojmem již setkali a na ty, kteří nikoliv. Chtěl jsem filtrovat tyto dva nezávislé soubory za účelem možnosti detailnější analýzy dat. Další otázky již směřovaly k získání konkrétních poznatků o uplatňování konceptu CSR v ČS a především k vnímání současného stavu komunikace CSR aktivit České spořitelny.

Konkrétní socio-demografický profil vzorku 202 respondentů uvádím jak v absolutním počtu jednotlivců, tak v procentuálním zastoupení v následujících tabulkách č. 5 – 9.

Tabulka č. 5: Profil vzorku respondentů podle pohlaví

| Pohlaví | Počet | Podíl  |
|---------|-------|--------|
| Muž     | 84    | 41,6%  |
| Žena    | 118   | 58,4%  |
| Celkem  | 202   | 100,0% |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Mezi respondenty převažovaly ženy, kterých odpovídalo o 34 více než mužů, což zaokrouhleno na celá čísla činí 16% rozdíl. Žen se účastnilo celkem 118 (58,4 %) a mužů 84 (41,6 %).

Tabulka č. 6: Profil vzorku respondentů podle věku

| Věk         | Počet | Podíl |
|-------------|-------|-------|
| Do 20 let   | 6     | 3,0%  |
| 21 – 25 let | 30    | 14,9% |
| 26 – 30 let | 60    | 29,7% |
| 31 – 35 let | 66    | 32,7% |
| 36 – 40 let | 20    | 9,9%  |
| 41 – 45 let | 6     | 3,0%  |
| 46 – 50 let | 4     | 2,0%  |



| Věk           | Počet | Podíl  |
|---------------|-------|--------|
| 51 – 55 let   | 4     | 2,0%   |
| 56 a více let | 6     | 3,0%   |
| <b>Celkem</b> | 202   | 100,0% |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Podíváme-li se na vzorek respondentů podle věku, zjistíme, že z celkového počtu 202 osob jich bylo 176 (87 %) ve věku od 21 do 40 let. Do 20 let věku šlo o 3 % a nad 40 let věku o 10 % respondentů.

Tabulka č. 7: Profil vzorku respondentů podle vzdělání

| Vzdělání      | Počet | Podíl  |
|---------------|-------|--------|
| Vyučen        | 6     | 3,0%   |
| SŠ            | 48    | 23,8%  |
| VOŠ           | 8     | 4,0%   |
| VŠ            | 140   | 69,3%  |
| <b>Celkem</b> | 202   | 100,0% |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Ukážeme-li si profil respondentů podle vzdělání, vidíme, že mezi respondenty jasně převažují lidé s vysokoškolským vzděláním zastoupení 140 osobami, tedy 69,3 %. Druhou nejsilněji zastoupenou skupinou jsou středoškoláci v počtu 48 osob (23,8 %).

Tabulka č. 8: Profil vzorku respondentů podle povolání

| Povolání             | Počet | Podíl  |
|----------------------|-------|--------|
| Na mateřské dovolené | 8     | 4,0%   |
| Nezaměstnaný         | 2     | 1,0%   |
| Podnikatel           | 30    | 14,9%  |
| Student              | 24    | 11,9%  |
| Zaměstnanec          | 138   | 68,3%  |
| <b>Celkem</b>        | 202   | 100,0% |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Nejpočetnější zastoupení mezi respondenty z pohledu povolání mají osoby v zaměstnaneckém poměru (138, tj. 68,3 %). Druhou nerozšířenější skupinou jsou pak podnikatelé (30, tj. 14,9 %). Poslední část, která přesáhla 10% hranici, tvoří studenti (24, tj. 11,9 %).

Tabulka č. 9: Profil vzorku respondentů podle bydliště

| Bydliště – Kraj | Počet | Podíl |
|-----------------|-------|-------|
| Jihomoravský    | 20    | 10%   |
| Liberecký       | 2     | 1%    |
| Moravskoslezský | 18    | 9%    |
| Olomoucký       | 10    | 5%    |
| Pardubický      | 2     | 1%    |
| Praha           | 102   | 50%   |
| Středočeský     | 28    | 14%   |
| Ústecký         | 2     | 1%    |
| Vysočina        | 14    | 7%    |
| Zlínský         | 4     | 2%    |
| Celkem          | 202   | 100%  |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Zastoupení respondentů podle krajů vypadá následovně. Polovina z nich má trvalé bydliště nebo bydlí v Praze (102 osob, 50 %). Po Praze je nejvíce zastoupen Středočeský kraj s 28 respondenty (14 %), dále pak kraje Jihomoravský s 20 osobami (10 %), Moravskoslezský s 18 osobami (9 %) a Vysočina se 14 osobami (7 %). Ostatní kraje ČR jsou reprezentovány 5% a nižší účastí respondentů.

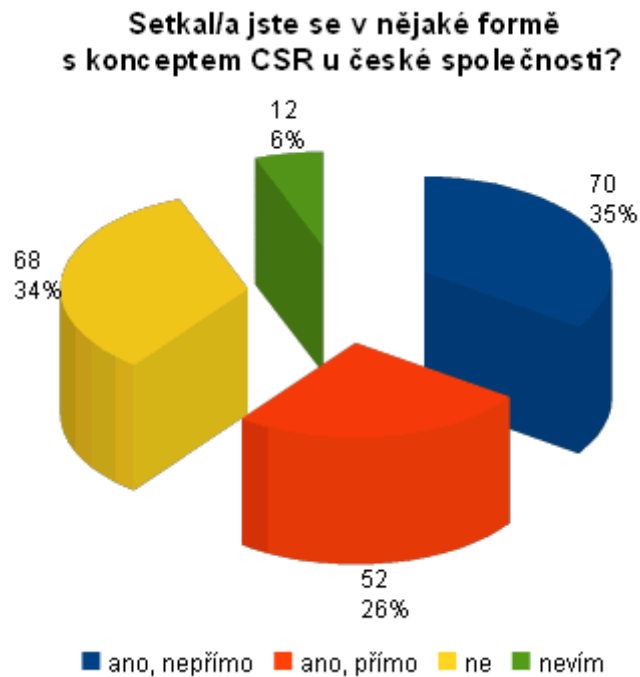
### 8.9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření (vnímání a hodnocení konceptu CSR v České spořitelně ze strany veřejnosti a novinářů)

Na úvod dotazníku pro veřejnost jsem specifikoval základní koncept CSR takto: „*Společenská odpovědnost firem (anglicky Corporate Social Responsibility – CSR) je koncepce, podle které podniky začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty na bázi dobrovolnosti.*

*Týká se podniků, které se rozhodnou překročit rámec svých minimálních právních závazků a povinností vyplývajících z kolektivních smluv, aby se věnovaly potřebám společnosti.*“

**První otázka** zkoumala obecnou znalost konceptu CSR ve vzorku 202 respondentů v dotazníkovém šetření a sloužila jako rozřazovací na skupinu se znalostí konceptu a skupinu bez jeho znalosti.

Graf č. 7: Znalost konceptu CSR v ČR



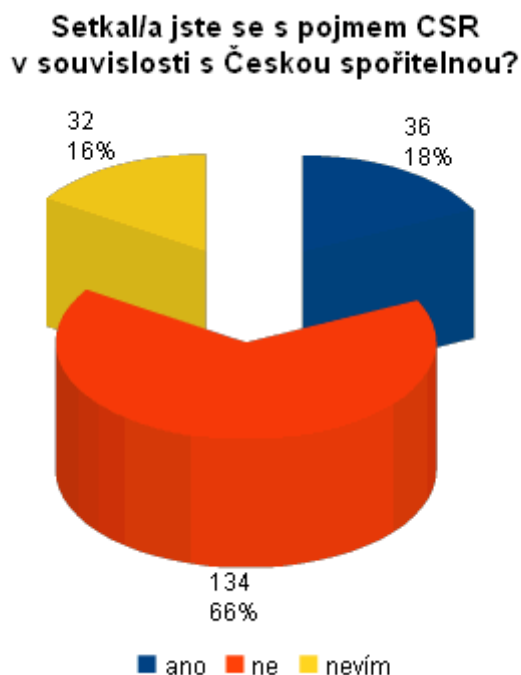
Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Výsledek rozřazení účastníků dotazníku na znalé a neznalé konceptu CSR je následující:

- 60 % z nich se s tímto konceptem přímo či nepřímě u české firmy v nějaké formě setkalo,
- zbývajících 40 % se s konceptem CSR nesetkalo nebo to nedokáže posoudit.

**Druhá otázka** se již týkala konkrétně konceptu CSR u České spořitelny. Mým záměrem bylo zjistit obecné povědomí o znalosti CSR v souvislosti s ČS. Zde pro mě došlo k velmi překvapivému závěru, který můžeme vidět na grafu č. 8.

Graf č. 8: Pojem CSR v souvislosti s ČS



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Vzorek 202 respondentů odpověděl takto:

- Pouze 18 % dotazovaných se s tímto pojmem setkalo ve spojení s Českou spořitelnou.
- Celých 66 % se s tímto pojmem ve spojení s ČS nesetkalo.
- 16 % respondentů nedokáže na tuto otázku jednoznačně odpovědět.

To tedy znamená, že ve sledovaném vzorku se s konceptem CSR setkalo obecně u libovolné společnosti 60 % respondentů a v souvislosti s ČS pouze 18 %. K uvedeným poznatkům se ještě vrátím v analýze komunikace CSR konceptu České spořitelny.

Vzorek respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli kladně, pak sloužil k vyhodnocení otázky č. 3. Zde také začínám doplňovat dotazníkové šetření o pohled novinářů, kterým jsem buď pokládal stejné otázky jako veřejnosti, nebo jsem je přizpůsobil jejich povolání a pohledu. Připomínám, že počet respondentů z řad novinářů činil 15 osob.

**Třetí otázka** zkoumala, jak respondenti vnímají reputaci České spořitelny z hlediska společenské odpovědnosti firem (CSR) v jednotlivých oblastech (tj. ochrana životního pro-

středí, sociální oblast, oblast péče o zaměstnance a vzdělávání). Hodnocení probíhalo ke každé oblasti zvlášť na škále 0 – 4 s následující interpretací: 0 = nemohu hodnotit, 1 = vynikající, 2 = velmi dobrá, 3 = průměrná, 4 = nedostatečná.

Tabulka č. 10: Reputace ČS ve sledovaných oblastech CSR dle veřejnosti

**Veřejnost:**

| Oblast CSR                  | Průměrná známka |
|-----------------------------|-----------------|
| Ochrana životního prostředí | 3,00            |
| Sociální oblast             | 1,64            |
| Péče o zaměstnance          | 1,79            |
| Vzdělávání                  | 2,14            |
| <b>Celkový výsledek</b>     | <b>2,14</b>     |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Tabulka č. 11: Reputace ČS ve sledovaných oblastech CSR dle novinářů

**Novináři:**

| Oblast CSR                  | Průměrná známka |
|-----------------------------|-----------------|
| Ochrana životního prostředí | 2,92            |
| Sociální oblast             | 2,33            |
| Péče o zaměstnance          | 2,08            |
| Vzdělávání                  | 2,42            |
| <b>Celkový výsledek</b>     | <b>2,44</b>     |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

I přes pro mě velmi neočekávaný výsledek v odpovědích na druhou otázku zde zcela korespondují výsledky s vlastním průzkumem ČS uvedeném v kapitole 8.2.1 Průzkum názorů na chování ČS v oblasti CSR. I v něm dopadla u široké veřejnosti nejhůře oblast ochrany životního prostředí a vzdělávání, nejlépe oblast „charitativní a společenská“. Tento trend lze vysledovat i u odpovědí novinářů, avšak s rozdílem, že oblast „charitativní a společenská“ se překvapivě umístila až na druhém místě za péčí o zaměstnance.

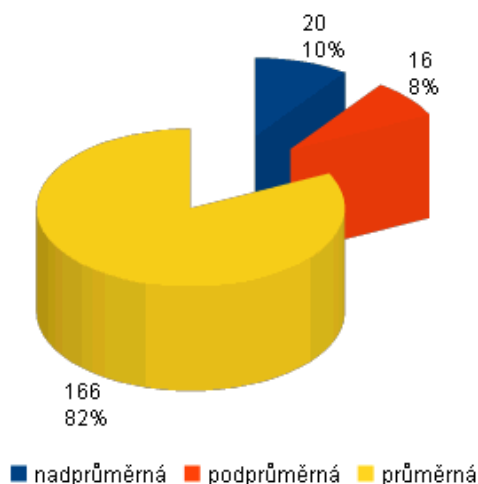
**Čtvrtá otázka** porovnává celkovou reputaci České spořitelny v CSR s konkurenčními finančními institucemi na trhu v ČR. Účelem bylo prověřit vnímání jejího současného postavení na trhu v této oblasti. Respondent mohl na otázku reagovat jedním ze tří hodnotí-

cích stupňů: nadprůměrná, průměrná a podprůměrná. Chtěl jsem tak zjistit globální pohled veřejnosti a novinářů na značku ČS v porovnání s konkurencí.

Graf č. 9: Celková reputace ČS v CSR ve srovnání s konkurencí

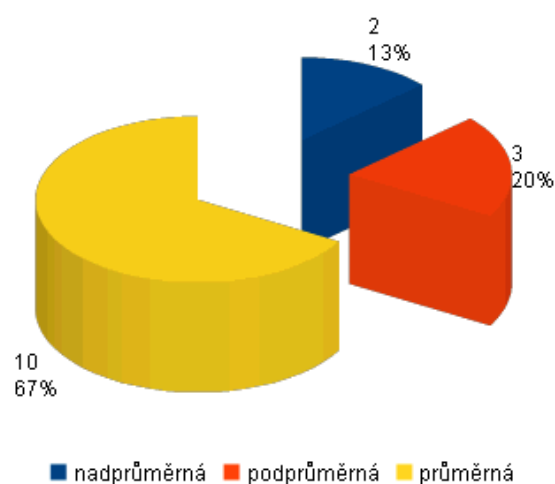
### Veřejnost

Jaká je celková reputace ČS v oblasti CSR ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?



### Novináři

Jaká je celková reputace ČS v oblasti CSR ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Při vyhodnocování údajů z průzkumu veřejnosti v této otázce k žádnému velkému překvapení nedošlo. Drtivá většina respondentů (82 %) vnímá celkovou reputaci ČS na stejné úrovni jako u konkurence v ČR. 10 % pak jako nadprůměrnou a 8 % jako podprůměrnou.

Novináři hodnotí celkovou reputaci ČS trochu negativněji, 20 % z nich si myslí, že je podprůměrná. I když se tato zjištění nijak neodchylují od jiných výzkumů, je třeba jedním dechem dodat, že je zcela nezbytné pracovat na aktivitách, které povedou ke snižování počtu lidí hodnotících reputaci ČS ve srovnání s konkurencí jako podprůměrnou.

**Pátá otázka** směřovala k novinářům a taktéž se ptala na reputaci bank v ČR. Pro srovnání jsem ale vybral již konkrétní subjekty, které známkovali od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Tabulka č. 12: Reputace bank v oblasti CSR dle novinářů

| <b>Banka</b>            | <b>Průměrná známka</b> |
|-------------------------|------------------------|
| ČS                      | 2,55                   |
| ČSOB                    | 2,55                   |
| Komerční banka          | 2,55                   |
| GE Money Bank           | 3,00                   |
| Poštovní spořitelna     | 3,91                   |
| <b>Celkový výsledek</b> | <b>2,91</b>            |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

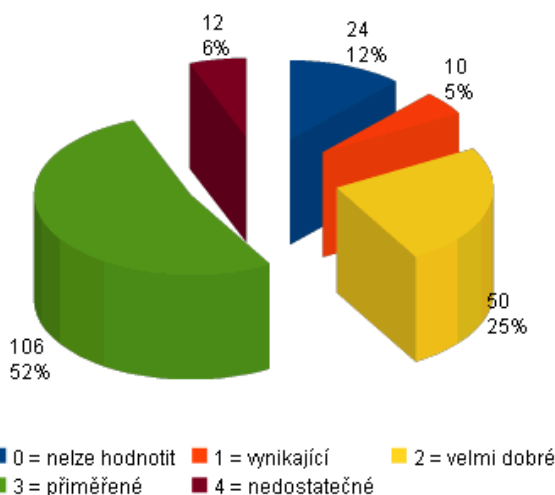
Novináři ohodnotili hned 3 subjekty stejnou známkou, a to ČS, ČSOB a KB. Pak následovala GE Money Bank a s velkou ztrátou se na posledním místě objevila Poštovní spořitelna (pozn.: značka skupiny ČSOB). Z hodnocení vyplývá velmi vyrovnaná pozice tří bank s největším podílem na trhu (viz kapitola 7.6).

**Šestá otázka** se zaměřila na to, jak respondenti vnímají motivy České spořitelny při jejím jednání. Měl jsem v úmyslu odhalit souvislost mezi vnímáním těchto motivů a celkovou reputací ČS. Zde se dotazovaní vyjadřovali na škále 0 – 4, kde 0 = nemohu hodnotit, 1 = vynikající, 2 = velmi dobrá, 3 = přiměřená, 4 = nedostatečná. Chtěl jsem vědět, zda se ČS v očích veřejnosti a novinářů chová čestně, poctivě a bezúhonně.

Graf č. 10: Čestnost, poctivost a bezúhonnost ČS

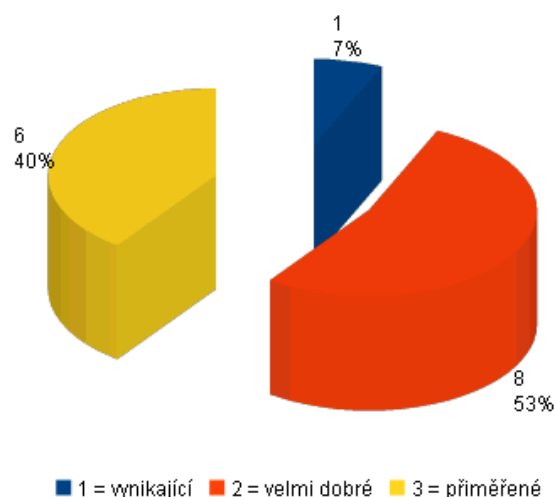
## Veřejnost

Jak byste ohodnotil/a jednání ČS z hlediska jeho čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti?



## Novináři

Jak byste ohodnotil/a jednání ČS z hlediska jeho čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti?



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Jak naznačuje graf, jednání ČS je z pohledu veřejnosti ve zmíněných oblastech vnímáno jako vynikající nebo velmi dobré ve 30 % odpovědí a jako průměrné v 52 %. Pouze 6 % respondentů považuje jednání ČS v tomto ohledu jako nedostatečné. I když 6 % není mnoho, jde o velmi důležitý ukazatel pro oblast možného zlepšení celkové reputace ČS. Nejčastějším důvodem pro hodnocení 4 byla skutečnost, že banka neinformovala o všech souvislostech s nákupem produktu/služby.

Novináři vidí jednání ČS ještě lépe. Celkem 60 % z nich vnímá chování banky jako vynikající nebo velmi dobré, 40 % jako průměrné a žádný ho nehodnotil jako nedostatečné.

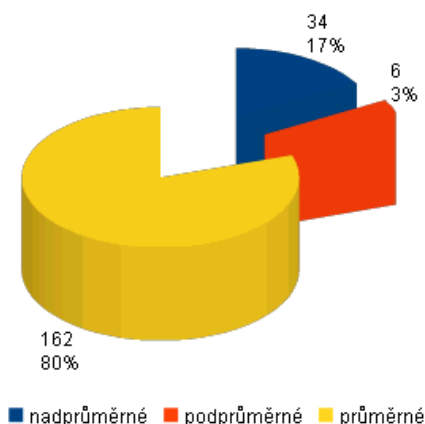
**Sedmá otázka** porovnává motivy jednání České spořitelny opět s konkurenčními finančními institucemi na trhu v ČR. Její smysl spočíval v ověření, zda se výsledek z předešlé otázky nějakým způsobem nevymyká celkovému stavu na českém trhu. Respondenti mohli u této otázky vybírat ze tří hodnotících stupňů: nadprůměrná, průměrná a podprůměrná.



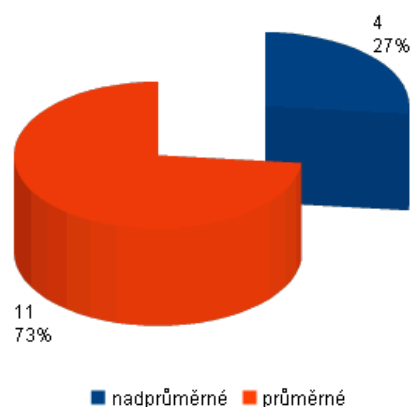
Graf č. 11: Čestnost, poctivost a bezúhonnost ČS ve srovnání s konkurencí

**Veřejnost**

Jaké je jednání ČS z hlediska jeho čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?

**Novináři**

Jaké je jednání ČS z hlediska jeho čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Výsledky šetření u veřejnosti je možné interpretovat tak, že velká většina respondentů (80 %) chápe jednání ČS v oblastech čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti srovnatelně jako u ostatních subjektů na trhu. Pozitivní zprávou ale je, že celých 17 % respondentů považuje u ČS toto chování za nadprůměrné. Celkově lze konstatovat, že se žádným zásadním způsobem nevymyká situaci na trhu.

Novináři vidí situaci v ČS velmi podobně, 73 % z nich hodnotilo její jednání jako průměrné a 27 % jako nadprůměrné.

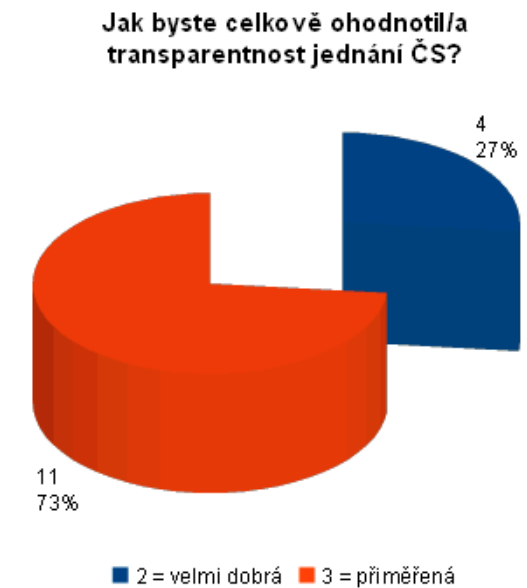
**Osmá otázka** se týkala transparentnosti České spořitelny v očích veřejnosti, tedy toho, zda poskytuje o své činnosti dostatek veřejně dostupných informací pro stakeholderské skupiny. Chtěl jsem získat odpověď, zda tomu tak podle šetření skutečně je. K vyjádření názoru jsem opět použil škálu 0 – 4, kde 0 = nemohu hodnotit, 1 = vynikající, 2 = velmi dobrá, 3 = přiměřená, 4 = nedostatečná.

Graf č. 12: Transparentnost jednání ČS

## Veřejnost



## Novináři



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Výsledky u respondentů za veřejnou část dotazníku nám ukazují, že informovanost od ČS je vynikající nebo velmi dobrá ve 22 % případů. 54 % dotazovaných ji považuje za průměrnou a 12 % za nedostatečnou 12 %. Nejčastější kritikou byly neúplné/nepravdivé informace od zaměstnanců na pobočce banky.

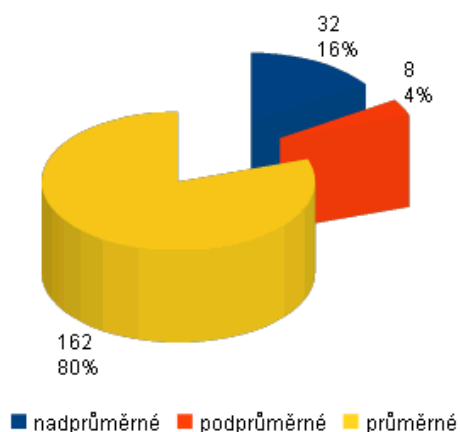
Novináři nám v tomto případě hodnotili opět o trochu lépe. 27 % z nich si myslí, že poskytování a šíře informací od ČS pro stakeholderské skupiny je velmi dobré a 73 % ho pokládá za průměrné. Žádný z dotazovaných novinářů nehodnotil poskytování zpráv jako nedostatečné.

**Devátá otázka** porovnává transparentnost jednání ČS se stakeholderskými skupinami s konkurencí. Stejně jako u otázek 4 a 6 je jejím cílem odhalit případnou nerovnovážnou situaci na trhu v ČR. Respondenti mohli u této otázky volit ze tří odpovědí: nadprůměrná, průměrná a podprůměrná.

Graf č. 13: Transparentnost jednání ČS ve srovnání s konkurencí

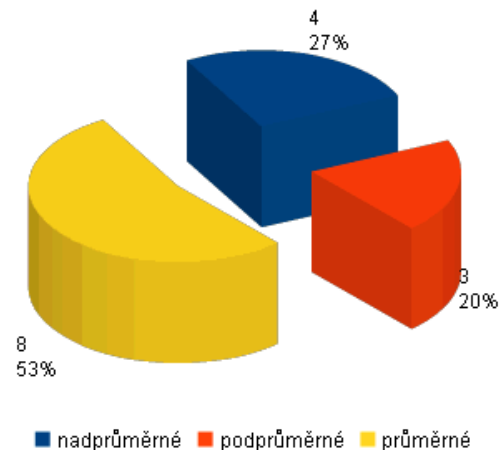
## Veřejnost

Jaké je jednání ČS z hlediska jeho transparentnosti ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?



## Novináři

Jaké je jednání ČS z hlediska jeho transparentnosti ve srovnání s konkurenčními bankami působícími na českém trhu?



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

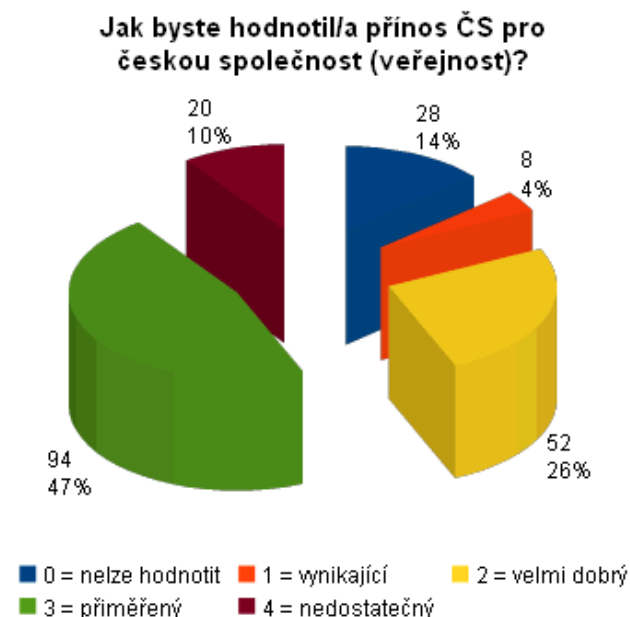
I zde mohu konstatovat, že drtivá většina respondentů z řad veřejnosti (80 %) chápe jednání ČS v oblasti transparentnosti srovnatelně jako u ostatních subjektů na trhu. Potěšující je 16% podíl respondentů, kteří považují jednání ČS za nadprůměrně transparentní. Ani v této oblasti se ČS oproti tržní konkurenci ničím zásadním nevymyká.

U novinářů je vnímání situace trochu jiné. Stále více než polovina (53 %) považuje jednání ČS z pohledu transparentnosti za průměrné, tedy srovnatelné s konkurencí. Na 20 % se u novinářů zvýšilo vnímání transparentnosti ČS jako podprůměrné a 27 % z nich má za to, že jde o nadprůměrné chování. Ani tento přesun preferencí však neznamena dramatickou změnu v porovnání s konkurencí.

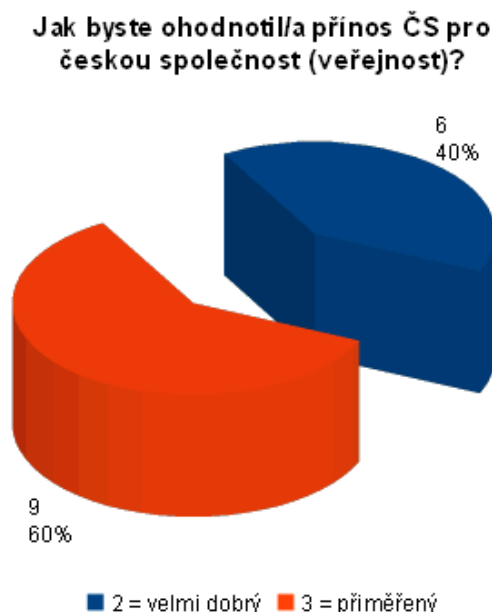
**Desátá otázka** sledovala přínos ČS pro společnost v ČR. Chtěl jsem se blíže dozvědět, jak veřejnost a novináři vnímají tuto stránku působení České spořitelny. K vyjádření názoru jsem opět využil škálu 0 – 4, kde znamenalo: 0 = nemohu hodnotit, 1 = vynikající, 2 = velmi dobrá, 3 = přiměřená, 4 = nedostatečná.

Graf č. 14: Přínos ČS pro českou společnost

## Veřejnost



## Novináři



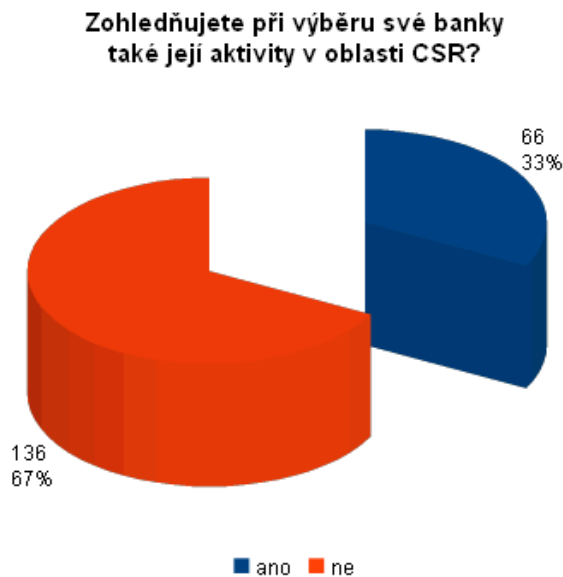
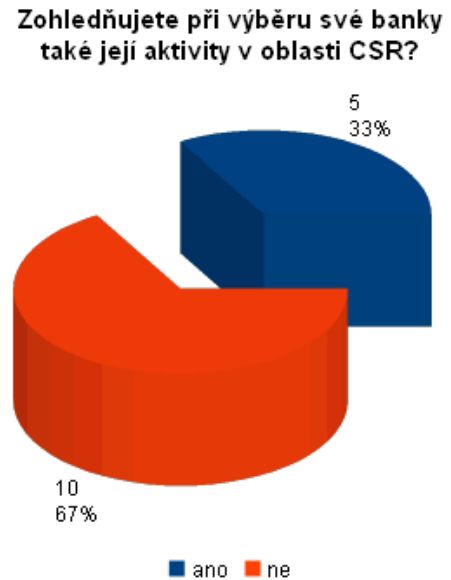
Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Veřejnost označuje působení ČS za vynikající nebo velmi dobré v 30 % případů. Průměrně ho vidí 47 %, za nepřínosné ho považuje 10 % dotázaných. 14 % neumí tento vliv posoudit.

U novinářů vnímá přínos ČS pro společnost jako velmi dobrý 60 % a jako průměrný 40 %. Celkově můžeme zhodnotit tento výsledek jako velice pozitivní, neboť pouze 10 % respondentů z obou skupin má na prospěch ČS negativní názor, což je u společnosti obsluhující 5,3 milionu klientů slušný výsledek.

**Jedenáctá otázka** je v této části šetření otázkou poslední. Ptám se v ní přímo, jsou-li součástí rozhodování o výběru banky také její aktivity v oblasti CSR. Mým cílem je odhalit, do jaké míry může CSR ovlivnit preference výběru před konkurencí.

Graf č. 15: Vliv CSR na výběr banky

**Veřejnost****Novináři**

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Na obou grafech došlo k vzácné shodě, kdy 67 % respondentů z obou skupin odpovědělo na tuto otázku záporně a 33 % kladným způsobem. Pokud budu interpretovat tento výsledek, je evidentní, že 2/3 respondentů aktivity v oblasti CSR stále neovlivňují při rozhodování o výběru banky. Přesto, že jde o oblast poskytování finančních služeb, je pro mne tento výsledek velmi negativní.

**8.10 Ověření pracovní hypotézy č. 2**

Pro ověření či vyvrácení hypotézy č. 2 shrnu závěry dotazníkového šetření do jednoduché tabulky, kde uvedu % odpovědí které staví ČS na stejnou úroveň jako její konkurenci, a to v oblastech:

- celkové reputace,
- čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti,
- transparentnosti jednání

a % negativních odpovědí na otázku, zda respondenti zohledňují při výběru své banky také její aktivity v oblasti CSR.

Tabulka č. 13: Shrnutí výsledků šetření pro oblast konkurenceschopnosti

| Oblast   | Výsledky v % |          |
|--|--------------|----------|
|  | Veřejnost    | Novináři |
| Celková reputace ČS v CSR ve srovnání s konkurencí (viz graf č. 9)             | 82%          | 67%      |
| Čestnost, poctivost a bezúhonnost ČS ve srovnání s konkurencí (viz graf č. 11) | 80%          | 73%      |
| Transparentnost jednání ČS ve srovnání s konkurencí (viz graf č. 13)           | 80%          | 53%      |
| Vliv CSR na výběr banky (viz graf č. 15)                                       | 67%          | 67%      |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Mezi veřejností vnímá Českou spořitelnu ve sledovaných oblastech 81 % respondentů jako průměrnou, tedy srovnatelnou s konkurencí na trhu v ČR. U novinářů jde v průměru o 64 % respondentů.

Připojím-li k těmto faktům 67% podíl účastníků průzkumu, kteří nezohledňují při výběru banky její aktivity v oblasti CSR, mohu potvrdit znění hypotézy č. 2.

H 2 – Uplatňování společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s. zatím nemá zásadní vliv na její konkurenceschopnost v České republice.

## 8.11 Analýza externí komunikace CSR aktivit České spořitelny ze strany veřejnosti, novinářů a regionálních marketingových manažerů

Závěrečnou fází analytické části diplomové práce je zhodnocení současné komunikace CSR aktivit České spořitelny. V rámci analýzy využiji dotazníkové šetření a neformální rozhovor s regionálními marketingovými manažery (MRM) České spořitelny.

### 8.11.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření externí komunikace CSR aktivit České spořitelny ze strany veřejnosti a novinářů

První 4 otázky šetření hledají odpovědi na to, zda ČS dostatečně externě komunikuje své jednání ve vybraných oblastech CSR a následně i CSR jako celku. Oblasti šetření externí komunikace spočívají v:

- čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti,
- transparentnosti,

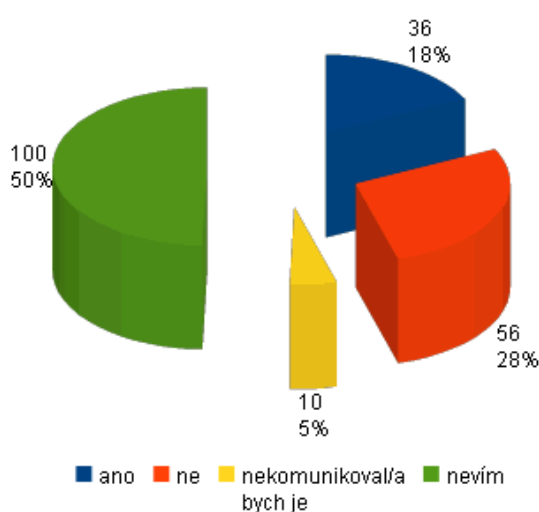
- přínosu ČS pro českou společnost (veřejnost),
- CSR aktivitách ČS obecně.

Respondenti mohli při vyplňování dotazníku vybírat jednu ze čtyř variant odpovědí: Ano, Ne, Nevím a Nekomunikoval/a bych.

Graf č. 16: Komunikace čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti jednání ČS

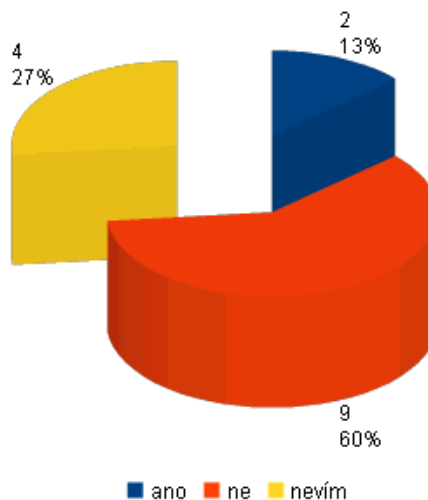
### Veřejnost

Jsou čestnost, poctivost a bezúhonnost jednání ČS dostatečně komunikovány/znány?



### Novináři

Jsou čestnost, poctivost a bezúhonnost jednání ČS dostatečně komunikovány/znány?



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Z odpovědí veřejnosti se dozvídám, že 28 % respondentů klasifikuje externí komunikaci těchto hodnot v jednání ČS jako nedostatečnou, 50 % respondentů tuto oblast nemůže hodnotit a 18 % si myslí, že je dostatečná. Za zmínku stojí také odpověď nekomunikoval/a bych je, kdy tuto cestu zvolilo pouze 5 % dotázaných.

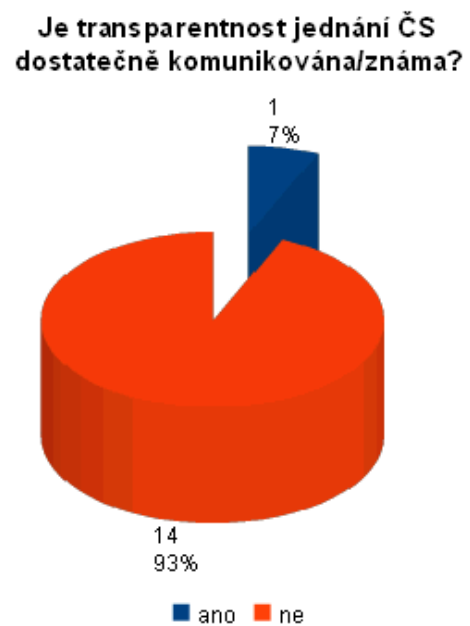
U novinářů již jednoznačně (konkrétně v 60 % případů) převládá názor, že je komunikace zmíněných hodnot v jednání ČS nedostatečná. 13 % zástupců médií si myslí, že je tomu naopak.

Graf č. 17: Komunikace transparentnosti jednání ČS

## Veřejnost



## Novináři



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

U veřejnosti zjišťují velmi podobné hodnoty jako v předešlém případě, kdy 25 % sdílí názor o nedostatečné externí komunikaci transparentního jednání ČS a odpověď nekomunikoval/a bych ji zvolilo pouze 9 % dotázaných. 50 % respondentů nemůže tuto oblast hodnotit a 16 % soudí, že je dostatečná.

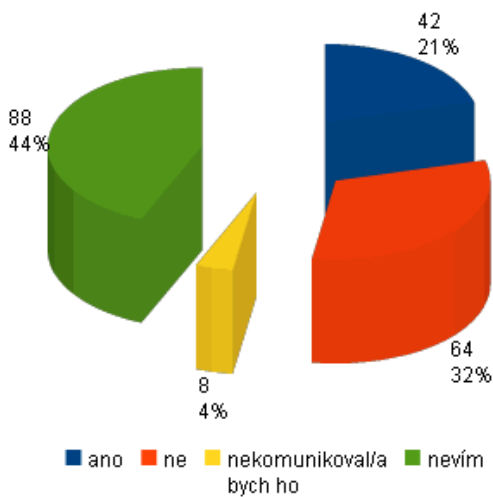
Novináři vyjádřili svůj pohled zcela jednoznačně. 93 % z nich vidí v tomto případě externí komunikaci jako nedostatečnou a pouze 7 % jako dostatečnou.



Graf č. 18: Komunikace přínosu ČS pro českou společnost

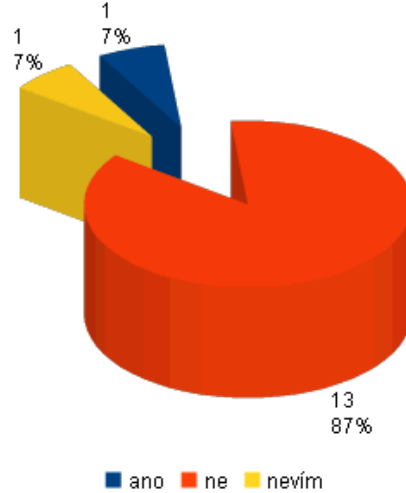
## Veřejnost

Je přínos ČS pro českou společnost (veřejnost) dostatečně komunikován/znám?



## Novináři

Je přínos ČS pro českou společnost (veřejnost) dostatečně komunikován/znám?



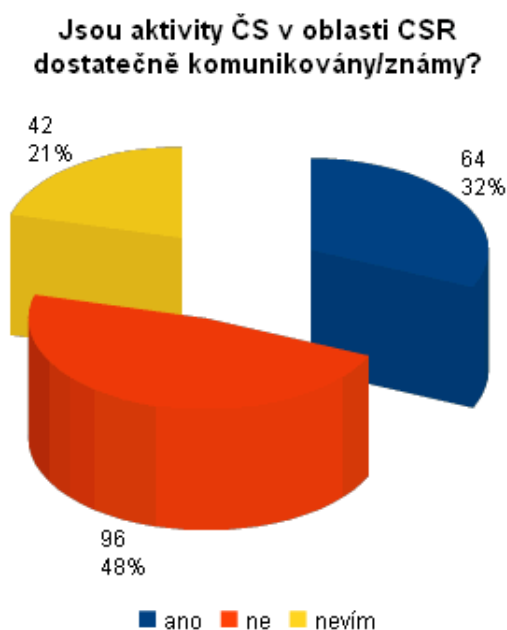
Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Veřejnost považuje externí komunikaci přínosu ČS pro společnost v 32 % za nedostatečnou a v 21 % za dostatečnou. Hodnotit ji nemůže 44 % a pouhá 4 % by ji nekomunikovala.

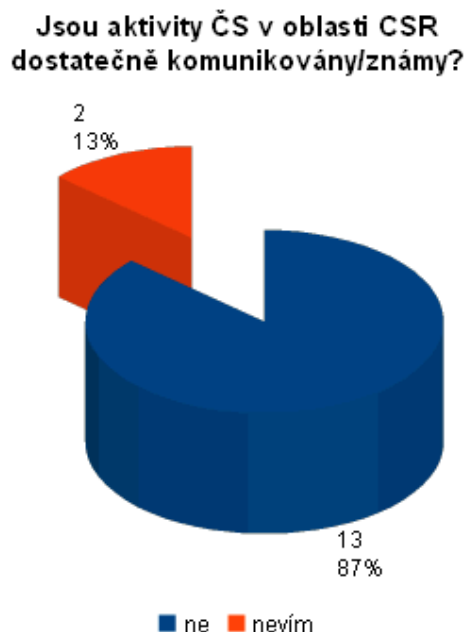
Novináři mají v tomto případě opět jasněji. 87 % z nich označuje externí komunikaci přínosu ČS pro veřejnost jako nedostatečnou, 7 % jako dostatečnou a stejné procento ji nedokáže zhodnotit.

Graf č. 19: Komunikace aktivit ČS v oblasti CSR

## Veřejnost



## Novináři



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Veřejnost posuzuje externí komunikaci CSR aktivit ČS ze 48 % jako nedostatečnou a z 32 % jako dostatečnou. Hodnotit ji neumí 21 %.

Novináři vnímají externí komunikaci ČS v oblasti CSR aktivit zcela jednoznačně jako nedostatečnou (87 %). 13 % z nich pak tyto aktivity nemůže hodnotit.

**Čtvrtá otázka** ověřovala u respondentů, z jakých zdrojů se k nim informace o CSR aktivitách dostávají. Jejím cílem bylo zjistit stav a získat údaje o současných funkčních komunikačních kanálech pro sdělování CSR informací.

Nejprve jsem nechal odpovídat pouze respondenty z řad veřejnosti, kteří se kladně vyjádřili k otázce „Setkal/a jste se s pojmem CSR v souvislosti s Českou spořitelnou?“. Bylo jich celkem 36.

Tabulka č. 14: Informační zdroje o aktivitách ČS v oblasti CSR

| Informační zdroje                             | Počet | Podíl  |
|---|-------|--------|
| Informace se ke mně nedostávají               | 4     | 11,11% |
| Noviny, internet atd.                         | 5     | 13,89% |
| Partneři CSR projektů (neziskové organizace)  | 0     | 0,00%  |
| Zaměstnanci banky (jsou zároveň mými známými) | 2     | 5,56%  |

| Informační zdroje  | Počet     | Podíl          |
|--|-----------|----------------|
| Zaměstnanci ČS   | 3         | 8,33%          |
| Přímo banka (přílože k výpisům, informace v internetovém bankovníctví, domovské stránky apod.) | 16        | 44,44%         |
| Tiskové zprávy   | 6         | 16,67%         |
| <b>Celkem</b>  | <b>36</b> | <b>100,00%</b> |

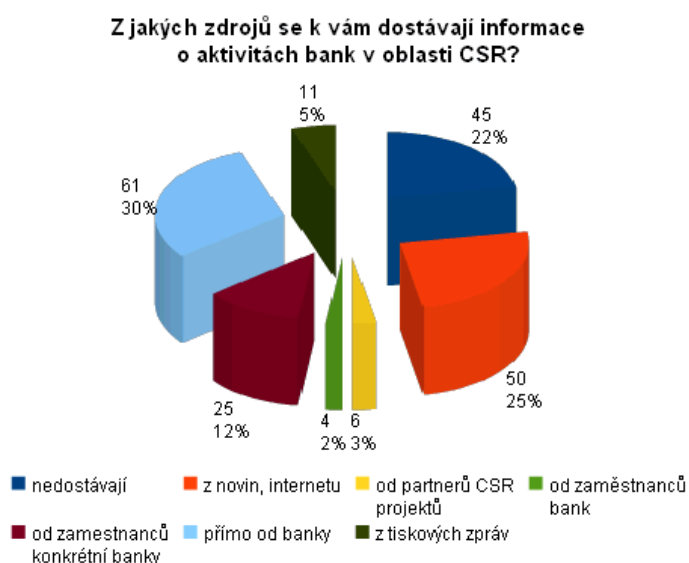
Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejčastěji se informace o CSR aktivitách banky dozvídají respondenti přímo od banky (přílože k výpisům, informace v internetovém bankovníctví, domovské stránky apod.). Druhým nejčastěji zastoupeným zdrojem jsou překvapivě tiskové zprávy banky a až třetí média (noviny, internet atd.).

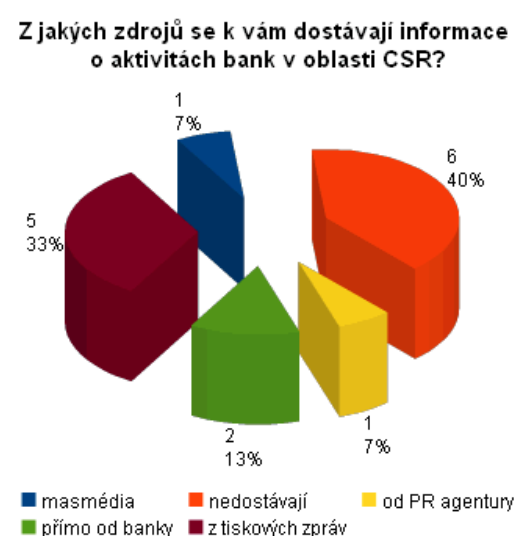
Stejnou otázku jsem pak položil všem respondentům z řad veřejnosti (se započtením respondentů z tabulky č. 14) a novinářům. Z grafu č. 20 můžeme vyčíst jejich odpovědi.

Graf č. 20: Informační zdroje o aktivitách ČS v oblasti CSR

### Veřejnost



### Novináři



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

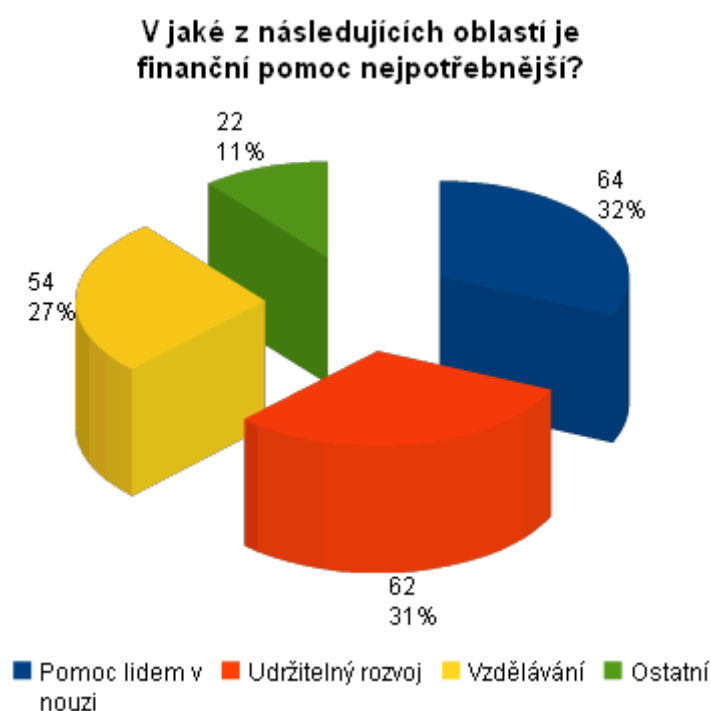
U veřejnosti se znovu umístila na prvním místě s 30 % odpověď přímo od banky. Druhé místo obsadila s 25 % média (noviny, internet apod.). Zajímavým momentem je ještě 12% podíl zaměstnanců banky. Ke 22 % respondentů se tyto zprávy vůbec nedostávají.

K novinářům se informace o CSR aktivitách nejčastěji dostávají z tiskových zpráv (33 %), jako další informační kanály následují „přímo banka“ s 13% zastoupením a se 7 % PR

agentury i masmédia. Ke 40 % mého vzorku novinářů se informace o CSR aktivitách vůbec nedostávají.

**Pátou otázkou** (v dotazníkovém šetření poslední) jsem položil jen veřejnosti s cílem získat zpětnou vazbu, v jaké z nabízených oblastí je podle nich pomoc nejdůležitější, což může posloužit jako doporučení, kam koncentrovat úsilí spojené s filantropickou činností. Tuto otázku jsem konstruoval jako polootevřenou. Reakce respondentů zahrnuté v kategorii ostatní s 11 % obsahovaly nejrůznější „názory“, které byly jednotlivě pod hranicí 2 %.

Graf č. 21: Finanční pomoc



Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Veřejnost v 32 % hlasovala pro oblast pomoci lidem v nouzi. Na druhém místě s rozdílem 1 % se objevila oblast udržitelného rozvoje a třetí příčku obsadilo vzdělávání s 11% podílem.

### 8.11.2 Stručný přehled externích komunikačních kampaní realizovaných Českou spořitelnou v oblasti CSR od roku 2005

Pro lepší představu o komunikačních aktivitách ČS v rámci CSR uvádím seznam kampaní v tabulce č. 15 níže.

Tabulka č. 15: Stručný přehled externích CSR kampaní České spořitelny

| Období              | Název a Princip   | Nástroje   | Účel  |
|---------------------|---|--|---|
| 2. kvartál 2005     | Platba kartou pro Nadační fond Mamma. Z každé platby v určeném období odvod 0,50 Kč na nákup mamografu.   | ATL, BTL - POS, PR, Info ve výpisech (přílože), Nástroje interní komunikace                                  | Posílení image ČS. Nákup mamografu. Podpora plateb kartami.                                   |
| 4. kvartál 2005     | "I díky Vám, nejsou ve stáří sami." Společný projekt Nadace Život 90 a Nadace České spořitelny. Provozování systému Areion - 24 hodinového sledování zdravotního stavu seniorů. | ATL, BTL - POS, PR, Event, Info ve výpisech (přílože), Nástroje interní komunikace                           | Posílení image ČS.  |
| 1. 4. - 15. 5. 2006 | "Kdo říká, že Vám za platbu kartou nikdo nepoděkuje?". Platba kartou na podporu Seniorů. Z každé platby v určeném období odvod 0,50 Kč na péči o seniory.                       | ATL, BTL - POS, PR, Info ve výpisech (přílože), Nástroje interní komunikace                                  | Posílení image ČS. Podpora seniorů v centrech péče. Podpora plateb kartami.                   |
| 1. kvartál 2010     | "Připište si na účet pomoc ohroženým dětem". Za každý nově otevřený Osobní účet ČS přispěje Česká spořitelna 60 Kč na nízkoprahové kluby.                                       | ATL, BTL - POS, PR a redakční podpora vydavatelství, Info ve výpisech (přílože), Nástroje interní komunikace | Posílení image ČS. Podpora nové formy péče o ohrožené děti a mládež v nízkoprahových klubech. |

Zdroj: Česká spořitelna, a. s.

Z přehledové tabulky můžeme jednoduše odvodit, že Česká spořitelna své externí komunikační kampaně provádí nepravidelně.

### 8.12 Ověření pracovní hypotézy č. 3

Pro ověření či vyvrácení hypotézy č. 3 shrnu závěry z komunikační části dotazníkového šetření do jednoduché tabulky. Uvedu zde přehled odpovědí na otázky, zda jsou sledované CSR aktivity ČS dostatečně externě komunikovány. Následně provedu syntézu těchto poznatků se závěrem z tabulky č. 15: Stručný přehled externích CSR kampaní České spořitelny. V dotazníkovém šetření jsem se ptal na externí komunikaci následujících oblastí z CSR aktivit ČS:

- celkové reputace,
- čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti,
- transparentnosti jednání,
- CSR aktivity ČS obecně.

Dále jsem dotazník doplnil o průzkum nejčastěji používaných informačních kanálů, pomocí kterých se dostávají informace o CSR aktivitách ke klientům a novinářům. Poslední dotaz směřoval k identifikaci veřejností nejčastěji preferovaných oblastí filantropie, které slouží jako podklad pro tvorbu projektové části diplomové práce. V přehledové tabulce nejprve uvádím případ, kdy respondenti nemohou tuto komunikaci hodnotit, dále pak situaci, kdy jsou respondenti z řad veřejnosti i novinářů přesvědčeni, že ČS tyto aktivity dostatečně nekomunikuje.

Tabulka č. 16: Shrnutí výsledků šetření pro oblast konkurenceschopnosti

| Oblast  | Výsledky v %    |                                |                 |                                |
|---|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|
|   | Veřejnost       |                                | Novináři        |                                |
|   | Nemohu hodnotit | Nejsou dostatečně komunikovány | Nemohu hodnotit | Nejsou dostatečně komunikovány |
| Komunikace čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti jednání ČS (viz graf č. 16) | 50%             | 28%                            | 27%             | 60%                            |
| Komunikace transparentnosti jednání ČS (viz graf č. 17)                     | 50%             | 25%                            | -               | 93%                            |
| Komunikace přínosu ČS pro českou společnost (viz graf č. 18)                | 44%             | 32%                            | 7%              | 87%                            |
| Komunikace aktivity ČS v oblasti CSR (viz graf č. 19)                       | 21%             | 48%                            | -               | 87%                            |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Dotazníkové šetření k diplomové práci, Praha, 2010

Uvedená data z přehledové tabulky č. 16 naznačují, že nadpoloviční část veřejnosti (po odečtení respondentů „nemohu hodnotit“ a „nekomunikoval/a bych je“) považuje ve všech případech externí komunikaci za nedostatečnou. U novinářů se tento výsledek pohybuje dokonce od 87 % výše, s výjimkou první otázky, kde vyšlo 60 %. Je tedy jasné, že ani veřejnost, ani novináři nevnímají externí komunikaci zmíněných aktivit jako dostatečnou.

Pokud doplním toto tvrzení o poznatek z tabulky č. 15, tj. že Česká spořitelna své externí komunikační kampaně provádí nepravidelně, mohu potvrdit znění hypotézy č. 3.

H 3 – Domnívám se, že externí komunikace vybraných témat společenské odpovědnosti firem v České spořitelně není dostatečná a pravidelná.

### 8.12.1 Neformální rozhovor s marketingovými regionálními manažery České spořitelny

Neformální rozhovory jsem vedl s 9 marketingovými regionálními manažery (MRM) České spořitelny, kteří mají mimo jiné ve své gesci přímou marketingovou podporu oblastních poboček ČS a úzce spolupracují a koordinují aktivity s centrálním marketingem České spořitelny sídlícím v Praze. Nejprve jsem je požádal o doručení zpětné vazby z poboček na poslední realizovanou CSR kampaň ČS v jejich regionu a následně jsem s nimi hovořil o jejich různých aspektech.

Pro tento typ rozhovoru jsem si formuloval několik tvrzení, na které jsem chtěl získat reakci. Pro jejich hodnocení jsem použil škálu 1 – 5, kde 1 = nejvíce se blíží pravdě a 5 = nejméně se blíží pravdě. Tvrzení i vyhodnocení reakcí na ně shrnuji v následující tabulce.

Tabulka č. 17: Shrnutí výsledků neformálního rozhovoru s MRM

| Tvrzení  | Hodnocení MRM (průměr z 9 rozhovorů) |
|--|--------------------------------------|
| Klient kampaň zaznamenal, oceňuje přístup ČS k aktivitám v oblastech CSR (Filantropie) a kampaň hraje funkci nákupního motivu                                  | 5                                    |
| Klient kampaň po připomenutí zaznamenal a oceňuje přístup ČS k aktivitám v oblastech CSR (Filantropie) a kampaň alespoň částečně hraje funkci nákupního motivu | 5                                    |
| Klient kampaň zaznamenal, oceňuje přístup ČS k aktivitám v oblastech CSR (Filantropie), avšak k nákupu jej nemotivuje  | 3                                    |
| Klient kampaň nezaznamenal, po upozornění oceňuje přístup ČS k aktivitám v oblastech CSR (Filantropie)   | 1                                    |
| Klient kampaň nezaznamenal a informace pro něj není vůbec zajímavá   | 2                                    |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Neformální rozhovor k diplomové práci, Praha, 2010

Uvedené výsledky jsou významným poznatkem a doplňkem pro tvorbu projektové části diplomové práce, jelikož z nich v sekundárních datech vyplynul jeden důležitý pohled na CSR kampaně v České spořitelně. Jde o spojení imageové kampaně s podporou prodeje nějakého produktu, kterého se musí účastnit fyzicky přímo prodejci. Ti však i přes využití všech interních komunikačních prostředků chápou apriori takovou kampaň pouze jako imageovou záležitost. Tento přístup zajisté ovlivňuje zahlcenost poradců informacemi a z ní plynoucí snížená funkčnost interních komunikačních kanálů jako spolehlivého nositele zpráv. Následně je velmi omezeně naplněna funkce podpory prodeje produktu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**



## 9 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Projekt je zaměřen na zlepšení komunikace CSR aktivit České spořitelny k široké veřejnosti. Moje doporučení směřují ke strategickému plánování komunikace CSR kampaní s ohledem na časový plán, využitá média a obsah sdělení.

### 9.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zavedení standardu pro nasazování CSR kampaní České spořitelny, doporučení pro využití konkrétních komunikačních nástrojů, témat a formy sdělení. Výsledkem by mělo být zvýšení povědomí o strategických cílech České spořitelny v oblasti CSR, zvýšení efektivity kampaní, počtu loajálních klientů a z toho plynoucí podpora budování pozitivní image a konkurenceschopnosti České spořitelny na trhu v České republice. V neposlední řadě bych rád podpořil začleňování konceptu CSR do podvědomí veřejnosti a ostatních firem jako možného přístupu k řízení firmy vyplývajícího z komplexu systému Corporate Identity.

### 9.2 Základní důvody a určení časového plánu pro nasazování CSR kampaní České spořitelny

Z přehledové tabulky č. 15 v kapitole 8.11.2 jednoznačně plyne, že CSR kampaně jsou v České spořitelně realizovány nepravidelně, což znamená, že i přes propracovaný systém a široké uplatňování tohoto konceptu v ČS není zajištěno jejich pevné začlenění do externích komunikačních aktivit. Bohužel nemám přesné informace, které vedly k realizaci těchto kampaní, ale s velkou pravděpodobností se jednalo o aktuální potřebu reagovat na negativní odezvu trhu nebo mediální obraz České spořitelny. Je to pouze moje domněnka, ale i ona může být důvodem pro začlenění pravidelné propagace CSR aktivit do ročního komunikačního plánu ČS.

Dalším důvodem pro uplatňování pravidelné externí komunikace CSR aktivit České spořitelny je její obrovský potenciál v množství témat, ze kterých může vybírat ty nejpodstatnější a nejaktuálnější.

Jasným argumentem je výsledek dotazníkového šetření, kde více než 50 % veřejnosti (po odečtení respondentů odpovídajících „nemohu hodnotit“ a „nekomunikoval/a bych je“) považuje ve všech případech externí komunikaci za nedostatečnou. U novinářů je výsledek

ještě mnohem markantnější a pohybuje se od 87 % výše, pouze s výjimkou první otázky, u níž je tato hodnota rovna 60 %. Je tedy patrné, že ani veřejnost, ani novináři neshledávají externí komunikaci zmíněných aktivit jako dostatečnou. Pro připomenutí uvádím sledovaná témata:

- čestnost, poctivost a bezúhonnost,
- transparentnost,
- přínos ČS pro českou společnost (veřejnost),
- obecně CSR aktivity ČS.

Našlo by se ještě více důvodů, proč tuto komunikaci realizovat pravidelně, ale to není smyslem projektové části diplomové práce.

### **9.2.1 Časový plán pro nasazení CSR kampaní**

Jelikož strategický plán společenské odpovědnosti firem byl v minulosti stanoven na roky 2008 až 2010, budu navrhovat realizaci nasazování kampaní na dvouletý horizont.

Česká spořitelna sestavuje harmonogram komunikačních aktivit kvartálně a podle stanovených pravidel umisťuje jednotlivé kampaně do čtyř priorit svého merchandisingového systému na více než 650 pobočkách v ČR. Čím vyšší priorita, tím atraktivnější umístění POS materiálů.

#### **Doporučení pro nasazení CSR kampaní v 1. čtvrtletí roku**

Navrhuji využít pro CSR kampaně 1. čtvrtletí roku, a to ze 3 důvodů.

1. Reálně existuje mnohem výraznější ochota mediálních partnerů podpořit CSR kampaně. Důvodem je menší poptávka po nákupu mediálního prostoru na ATL i BTL nosičích v prvních třech měsících roku. S tím souvisí i ochota ke spolupráci na bázi mediálního partnerství. Oba tyto faktory nám umožní výrazné snížení nákladů. Podpora ze strany médií existuje během celého roku, ale nikoliv v takovéto míře.
2. Senzitivita lidí na tento typ kampaní v povánočním a novoročním období je mnohem vyšší než během zbylé části roku, a to především směrem k filantropickým aktivitám. Lidé se snaží plnit různá předsevzetí, chtějí být lepší než před rokem, a

proto jsou solidárnější ke svému okolí. I když to neříkám zrovna rád, pro jistou část populace to může být i příležitost k zakoupení jisté formy odpustku.

3. V tomto období je slabší poptávka po finančních produktech.

### **9.3 Doporučení konkrétních komunikačních nástrojů reklamy a přímého marketingu**

V grafu č. 20 zmiňuji nejčastější komunikační kanály, kterými se dostávají informace o CSR projektech k veřejnosti. Na prvním místě s 30% zastoupením figuruje odpověď „přímo od banky“. To se potvrdilo i v post testu České spořitelny, kdy byl v roce 2005 u projektu „Platba kartou pro Nadační fond Mamma“ zaznamenán 35% nárůst odezvy na kampaň po odeslání příloži k výpisu z účtu s informacemi o probíhající kampani. Na druhém místě v dotazníkovém šetření je to s 25 % ATL komunikace (noviny, internet apod.). Důležitou zprávou je i 12% zastoupení odpovědi „od zaměstnanců banky“.

U novinářů není překvapením, že jde v 33 % o tiskové zprávy. Překvapením pro mě naopak bylo umístění na druhém místě, kde figuruje odpověď „přímo od banky“ s 13% zastoupením. Po 7 % je to od PR agentury a z masmedií.

#### **9.3.1 Doporučení výběru komunikačních nástrojů**

Jak jsem již zmiňoval, jedná se o doporučení pro externí komunikační kampaň. Budu se tedy věnovat především komunikačním nástrojům určeným pro tuto formu sdělení, a to s plným vědomím, že synergie mezi nástroji interní a externí komunikace je značná a velmi důležitá. Na základě analýzy CSR aktivit České spořitelny jsem potvrdil hypotézu č. 1, že uplatňování společenské odpovědnosti firem je důležitou a dlouhodobou součástí Corporate Identity České spořitelny, a. s. Z toho důvodu je zřejmé, že Česká spořitelna již využívá mnohé nástroje k propagaci svých aktivit v této oblasti. Budu se tudíž věnovat konkrétním nástrojům, kde vidím příležitost pro zlepšení a nástrojům dosud nevyužívaným.

##### **1. Vlastní komunikační nástroje banky**

Pro Českou spořitelnu představuje potenciál více než 650ti poboček v rámci celé České republiky zcela výjimečnou příležitost pro oslovení příjemců sdělením v rámci merchandisingového systému. Podobně rozsáhlou síť disponuje již jen Česká pošta, která poskytuje finanční služby prostřednictvím dceřiné společnosti ČSOB – Poštovní spořitelny.

- Komunikační nástroje v místě prodeje
  - POS materiály umístěné v merchandisingovém systému – priorita číslo 2 nebo 3 v 1. čtvrtletí roku.
  - LCD panely – promítání spotu s edukativním zaměřením o činnosti České spořitelny, dále konkrétní filantropické, ekologické, vzdělávací a zaměstnanecké aktivity v rámci České spořitelny, které jsou v současné době využívány jen částečně.
  - Infopanel na pobočkách – aktuální informace o probíhajících projektech a jejich výsledcích, které jsou rovněž využívány, ale jen v omezené míře.
- Internetové bankovníctví

Internetové bankovníctví je dalším z ojedinělých komunikačních nástrojů České spořitelny. Je to aplikace, kterou aktivně využívá přes 1 milion uživatelů. V rámci snadného průchodu aplikací lze:

- umístit krátké zprávy na úvodní/přihlašovací stránku,
  - zobrazit odkazy i v rámci vnitřního obsahu aplikace,
  - zcela nově zavést možnost přispět partnerské organizaci pomocí tzv. „easy clicku“ přímo z aplikace Servis24 (po vybrání konkrétního partnera nebo oblasti a částky „kliknout a přispět“ s následným odesláním konfirmačního mailu s poděkováním a informací o výši částky a účelu, na který bude použita).
- Zaměstnanci

Zaměstnancům se budou věnovat samostatně v bodu č. 3, neboť byli vyhodnoceni v dotazníku jako 3. nejčastější zdroj informací o CSR aktivitách banky.

- Zpráva o společenské odpovědnosti firem

Česká spořitelna vydává Zprávu o společenské odpovědnosti firem již 3. rokem. Na základě zkušeností ze zahraničí bych doporučoval standardizovat její report podle následujících norem.

- a) GRI Standardy pro reportování udržitelnosti v oblasti ekonomické, environmentální a sociální  
(<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/CzechLanguagePage.htm>)
- b) SA 8000 Globální standardy monitorující především pracovní podmínky zaměstnanců
- c) AA 1000 Mezinárodní standardy pro měření a reportování v oblasti etických cílů firmy
- d) Global Compact Standardy reportování založené na dodržování deseti principů podnikání z oblasti lidských práv, pracovních práv, životního prostředí a opatření proti korupci
- e) Evropské ISO 1400 Standardy pro aspekty environmentálního managementu

Za nejvhodnější způsob ovšem považuji ověření Zprávy o společenské odpovědnosti nezávislým auditorem. Tato forma nejlépe zamezí obviňování a spekulacím o věrohodnosti tohoto dokumentu.

- Branding všech POS materiálů v rámci Finanční skupiny České spořitelny
  - Doplnění o ocenění v oblasti CSR (např. TOP Filantrop roku apod.)
  - Doplnění o internetový odkaz nadace [www.nadacecs.cz](http://www.nadacecs.cz)
- Internetový portál o CSR aktivitách České spořitelny v rámci stránek ČS
  - Vytvoření krátkého edukativního filmu o procesech a CSR aktivitách a jeho umístění na interaktivní stránky v rámci portálu [www.csas.cz](http://www.csas.cz) (např. [www.renenekuda.cz/pribeh-veci](http://www.renenekuda.cz/pribeh-veci))
- Direkt marketingové aktivity ČS – přílože ke všem druhům výpisů

Tato forma se velmi osvědčila v rámci měření post testu České spořitelny v letech 2005 – 2006, kdy se odezva po rozeslání výpisů s informacemi o probíhající kampani zvýšila přibližně o 35 %.

Vlastní komunikační nástroje banky jsou nejméně nákladnou formou s vysokým potenciálem pro efektivitu kampaně. Její omezení spatřuji v tom, že touto formou komunikace nejsme schopni přímo zasáhnout „neklienty“ banky, respektive „pouze“ prostřednictvím

sdělení informace ústní formou od stávajících klientů. Při současném využití papírových příloží a informací v internetovém bankovníctví to však znamená 5,3 milionů klientů!

Naopak možnost oslovit našimi aktivitami v oblasti CSR „neklieňty“ mají naši partneři, s kterými spolupracujeme v neziskovém sektoru. Z tabulky č. 14 můžeme vyčíst, že je zde obrovský prostor pro změnu, neboť z dotazovaných respondentů ani jeden neodpověděl, že se o CSR aktivitách České spořitelny dozvídá právě od nich.

Moje doporučení se vztahuje k revizi stávajících smluvních povinností a možností propagace České spořitelny v rámci komunikačních prostředků a materiálů našich partnerů a následnému využití těchto možností v co nejširším měřítku.

## **2. ATL komunikace**

V průzkumu realizovaném u veřejnosti byla ATL komunikace druhým nejčastějším zdrojem informací o CSR aktivitách České spořitelny s 25% zastoupením. U tohoto nástroje marketingové komunikace lze potvrdit jeho efektivitu z hlediska cílení v případě snahy o zásah široké cílové skupiny.

I přes možnosti a reálné nabídky slev od mediálních agentur a poskytovatelů reklamních nosičů v rozmezí 30–95 %, které se dají získat v případě realizace CSR kampaně, jsou tyto nosiče při mediálním plánování a sestavování komunikačního mixu a mediálního plánu pro Českou spořitelnu nejnákladnější položkou. V marketingovém rozpočtu alokovaném na tuto formu budování image a komunikace CSR aktivit zatím není ani v České spořitelně „dostatek“ prostředků na využívání tohoto nástroje více než na 1. čtvrtletí v roce. V tomto ohledu bych doporučil nevyužívat ATL prostředky komunikace v jiném čtvrtletí. Změna samozřejmě může nastat v případě, že by se jako efektivní ukázalo využití ATL komunikace i v jiných obdobích roku.

## **3. Zaměstnanci banky**

Přestože by zaměstnanci mohli spadat do kategorie uvedené v bodu 1. Vlastní komunikační nástroje banky, rozhodl jsem se jim vyčlenit samostatnou část v projektu. Zaprvé zde nemluvíme o nástrojích, ale o živých bytostech a za druhé si myslím, že Česká spořitelna zatím nevyužívá na 100 % vlivu, kterým tato skupina může působit na veřejnost.

Přes 10 000 zaměstnanců České spořitelny skýtá obrovský potenciál a rozsáhlé možnosti sdílení a především šíření informací o CSR projektech a aktivitách banky. Moje představa o jejich využití má formu sdíleného marketingu, jak jsem se již zmiňoval, nejen v rámci

obchodního rozhovoru, ale především v interakci zaměstnanců s jejich okolím. To samozřejmě znamená poskytnout jim maximální penzum informací o CSR projektech. Česká spořitelna používá mnoho interních komunikačních kanálů, které jsou více či méně účinné (CSR sekce na intranetu, firemní časopis Trendy, Tiskové zprávy, projekt Dny pro charitu s Českou spořitelnou atd.). Právě o významu Dnů pro charitu se krátce zmíním. Tohoto projektu se účastnilo v minulém roce 1252 dobrovolníků, přičemž v roce 2008 jich bylo 927 a 600 v roce 2007. Do projektu se zapojilo 90 neziskových organizací po celé České republice. Stoupající tendence svědčí o zájmu zaměstnanců aktivně se účastnit na komunitních projektech a přispívat tak k dobrým vztahům jich samotných i České spořitelny s důležitými stakeholdery. Z toho následně vyplývá i pozitivní budování image České spořitelny jako dobrého a spolehlivého souseda. Další podporou České spořitelny jsou 2 dny placeného pracovního volna, které na tyto aktivity zaměstnancům poskytuje.

U již probíhajících aktivit bych si dovilil doporučit informování o CSR aktivitách v rámci obchodního rozhovoru (formou sdíleného marketingu).

#### **9.4 Doporučení hlavních témat pro komunikaci s veřejností**

Z dotazníkového šetření vyplynuly závěry pro doporučení 3 hlavních témat.

1. Pomoc lidem v nouzi – 32 %
2. Udržitelný rozvoj (environmentální aktivity) – 31 %
3. Vzdělávání – 11 %

Výsledek kopíruje 3 oblasti, na které se ve Strategii společenské odpovědnosti firem zaměřuje Česká spořitelna i v současnosti.

##### **9.4.1 Tvorba sdělení v externí kampani**

Z výsledků neformálního rozhovoru s marketingovými regionálními manažery (zaznamenaných v tabulce č. 17 Shrnutí výsledků neformálního rozhovoru s MRM) a obchodních výsledků vyplynulo, že forma sdělení, kdy byl komunikován CSR projekt České spořitelny v kombinaci s podporou prodeje produktu, nemá téměř žádný vliv na zvýšení prodeje daného produktu a bohužel ani na zvýšení motivace prodejce k jeho nabízení. Kampaň je vnímána jako imageová a tento názor formulovali přímo poradci, kteří jsou v každodenní interakci s klienty. Ti raději podpoří CSR aktivity jiným způsobem, nejčastěji přímým pře-

vodem na účet nebo příspěvkem v podobě zaslání části bodů z věrnostního programu České spořitelny. Část klientů na tuto formu dokonce nereaguje pozitivně. V případě poslední kampaně ze začátku letošního roku, kdy za každý nově otevřený Osobní účet u České spořitelny bylo odvedeno 60,- Kč Charitě ČR na podporu nízkoprahových klubů, by spíše uvítali odečtení této částky z poplatků za správu svého účtu.

Na zmíněném zjištění stavím své doporučení pro tvorbu sdělení v kampani bez kombinace s podporou prodeje konkrétního produktu, tedy tvorbu imageové kampaně s vybranou aktivitou CSR z oblastí pomoc lidem v nouzi, udržitelného rozvoje (environmentální) a vzdělávání.

## 9.5 Kvalifikovaný odhad nákladů navržených změn

Sada doporučených změn je navržena tak, aby byla až na výjimky, ke kterým doplním konkrétní hodnoty, zpracovatelná v rámci vlastního „know-how“ a produkčních prostředků České spořitelny. Další důležitou zprávou je, že aplikace doporučených změn je již součástí náplně práce zaměstnanců odborů firemní komunikace, marketingu a IT. Provedu tedy kvalifikovaný odhad časové náročnosti a z toho plynoucích nákladů na zaměstnance rozložený do 2 let. Jelikož nemám z pochopitelných důvodů informace o konkrétní výši platů pracovníků zapojených do tvorby změn, použiji k vyčíslení hodnotu průměrné měsíční mzdy v České spořitelně uvedené ve Výroční zprávě za rok 2007, která činila 43 862 Kč. Tabulka obsahuje přehled celkových nákladů na případnou implementaci navržených doporučení ve 3 oblastech (1. Vlastní komunikační nástroje banky, 2. ATL komunikace, 3. Zaměstnanci banky). Při výpočtu jsem nejprve odhadl počet hodin potřebných na realizaci změn, následně je vynásobil průměrnou mzdou, přičetl povinné odvody na zdravotní a sociální pojištění a odhad ostatních nákladů na zaměstnance, jako jsou pracovní místo, pomůcky, vzdělávání, benefity atd. Poslední položku tvoří předpokládané náklady na spolupráci s dodavateli.



Tabulka č. 18: Odhad nákladů na realizaci doporučených změn

| Oblast doporučených změn              | Počet hodin | Hrubé mzdy           | Odvody na zaměstnance | Ostatní náklady na zaměstnance | Dodavatelé        | Celkem               |
|---------------------------------------|-------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1. Vlastní komunikační nástroje banky | 470         | 2 615 140 Kč         | 27 830 439 Kč         | 3 061 384 Kč                   | 300 000 Kč        | 31 191 787 Kč        |
| 2. ATL komunikace (náklady na výzkum) | 64          | 1 863 424 Kč         | 2 515 622 Kč          | 276 718 Kč                     | 53 000 Kč         | 2 845 341 Kč         |
| 3. Zaměstnanci banky                  | 175         | 5 095 300 Kč         | 6 878 655 Kč          | 756 652 Kč                     | 100 000 Kč        | 7 735 307 Kč         |
| <b>Celkem</b>                         | <b>664</b>  | <b>27 573 864 Kč</b> | <b>37 224 716 Kč</b>  | <b>4 094 719 Kč</b>            | <b>453 000 Kč</b> | <b>41 772 435 Kč</b> |

Zdroj: ZAHÁLKA, M.: Společenská odpovědnost firem a její vliv na konkurenceschopnost, Kvalifikovaný odhad, Diplomová práce, Praha, 2010

## 9.6 Vymezení případných rizik při realizaci projektu

Vzhledem k charakteru doporučovaných změn identifikuji celkem čtyři rizika spojená s jejich implementací.

1. V prvním případě je to zavedení nových prvků do systému Corporate Designu České spořitelny. Česká spořitelna má propracovaný a jednotný vizuální styl. Každou úpravu je třeba do detailu připravit a definovat její účel, což navrhuji v kapitole 9.3.1.
2. Druhé riziko spočívá v zavedení možnosti tzv. „easy clicku“ přímo z aplikace Servis24. Zde je nutné respektovat priority IT oddělení, a to především s ohledem na vysoký standard bezpečnosti aplikace.
3. Za nepříznivé považuji i potvrzení hypotézy č. 2, že uplatňování společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s. zatím nemá zásadní vliv na její konkurenceschopnost v České republice.
4. V návaznosti na předcházející bod pokládám za jisté riziko rovněž schválení rozpočtu a uvolnění kapacit na zapracování všech doporučených změn managementem České spořitelny.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem nejprve zpracoval teoretická východiska k tématům Společenské odpovědnosti firem, Corporate Identity, značky a marketingového výzkumu. Na základě prvních tří témat jsem následně v praktické části práce analyzoval uplatňování konceptu Společenské odpovědnosti firmy v České spořitelně, a. s. Kapitola věnovaná marketingovému výzkumu mi pak byla podkladem pro vytvoření a zpracování výstupů z realizovaného marketingového výzkumu vedoucího k analýze současného stavu komunikace CSR aktivit České spořitelny.

### **Na konci teoretické části jsem si definoval pracovní hypotézy takto:**

H 1 – Na základě teoretických poznatků a informací z analytické části práce jsem přesvědčen, že uplatňování společenské odpovědnosti firem je důležitou a dlouhodobou součástí Corporate Identity České spořitelny, a. s.

H 2 – Uplatňování společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s. zatím nemá zásadní vliv na její konkurenceschopnost v České republice.

H 3 – Domnívám se, že externí komunikace vybraných témat společenské odpovědnosti firem v České spořitelně není dostatečná a pravidelná.

### **Došel jsem k následujícím závěrům:**

Po provedené analýze a syntéze poznatků o uplatňování konceptu Společenské odpovědnosti ve společnosti Česká spořitelna, a. s. v kapitole 8 jsem dospěl k jednoznačnému potvrzení hypotézy č. 1, tedy že uplatňování společenské odpovědnosti firem je důležitou a dlouhodobou součástí Corporate Identity České spořitelny, a. s.

V pořadí druhá hypotéza předpokládala, že uplatňování společenské odpovědnosti České spořitelny, a. s. zatím nemá zásadní vliv na její konkurenceschopnost v České republice. Výsledky interpretované z dotazníkového šetření a shrnuté v kapitole 8.10 Ověření pracovní hypotézy č. 2 potvrzují její pravdivost.

Po syntéze poznatků z analýzy dosavadní komunikace CSR aktivit České spořitelny a výsledků z dotazníkového šetření jsem došel k závěru o pravdivosti třetí hypotézy, tedy že externí komunikace vybraných témat společenské odpovědnosti firem v České spořitelně není dostatečná a pravidelná.

Zpracování diplomové práce částečně doplnilo moje teoretické znalosti o nové informace z komplexu Corporate Identity a nové pohledy na oblast společenské odpovědnosti firem v prostředí České republiky a společnosti Česká spořitelna, a. s.

V uplatňování komplexního konceptu CSR jednoznačně vidím kvalitní nástroj pro konsolidaci všech filantropických, environmentálních, vzdělávacích a především obchodních aktivit společnosti, která se rozhodne jít moderní cestou zodpovědného podnikatelského subjektu. Jsem přesvědčen, že pohled na společenskou odpovědnost firem jako na souhrn filantropických a ekologických činností společnosti je již překonán a nyní se vyvíjí cestou vlastní, která odráží stav naší společnosti a euro-atlantické kulturní hodnoty.

Současně jsem přesvědčen a rozhodnut podporovat vývoj tohoto konceptu jako globálního nástroje, který přináší do naší společnosti prvky sounáležitosti, vytváří nové hodnoty a alespoň částečně napravuje nerovnosti mezi jednotlivými trhy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BENNETT, P. D.: *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association. NTC Business Books, 1995. Lincolnwood, Ill., ISBN 0844235989.
- [2] BLAŽEK, L.: *Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu*, In KOLEKTIV AUTORŮ. *Vývojové tendence podniků*, (Svazek I.), 1. vydání. Brno: ESF MU, 2005, s. 13-28, ISBN 80-210-3847-0.
- [3] BLAŽEK, L.; DOLEŽALOVÁ, K.; KLAPALOVÁ, A.: *Společenská odpovědnost podniků*, [online], [cit. 2010-03-26], Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005, ISSN 1801-4496 Dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>
- [4] BRAUER., G.: *ECON Handbuch, Öffentlichkeitsarbeit*, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1993.
- [5] CARROLL, A. B.: *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *The Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, no. 4., s. 497-505
- [6] CARROLL, A. B.: *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, 1999, vol. 38, no. 3.
- [7] ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE.: *Bankovní sektor, Základní informace* [online], [cit. 2010-03-27], Dostupné na: <http://www.czech-ba.cz/bankovni-sektor/bankovni-sektor-zakladni-informace>
- [8] ČESKÁ SPOŘITELNA, A. S.: *Zpráva o společenské odpovědnosti 2008*, Praha, 2009, [online], [cit. 2010-03-27], Česká spořitelna, Dostupné na: [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava\\_spolecenska\\_odpovednost\\_2008.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/zprava_spolecenska_odpovednost_2008.pdf)
- [9] ČÍŽKOVÁ, M.: *Firemní filantropie a korporátní společenská odpovědnost*, Brno: 2007. Diplomová práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [10] DE PELSMACKER, P.; GEUENS, M.; BERGH, J.: *Marketingová komunikace*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

- [11] DOLEŽALOVÁ, K.: *Vztah podnik – community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku.*, In Vývojové tendence podniků, (Svazek I.), Brno, ESF MU Brno: 2005. ISBN 80-210-3847-0.
- [12] DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.: *The stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications.* The Academy of Management Review. January 1995. Vol. 20. No. 1., s. 65-91. Dostupné z databáze ProQuest 5000
- [13] EVROPSKÁ KOMISE.: *Slovníček, Podnikání a průmysl*, [online], [cit. 2010-03-30], Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_cs.htm)
- [14] FORET, M.; FORETOVÁ, V.: *Komunikační město*, Open Society Found Praha, Ústav veřejného mínění a marketingu Ekonomicko–správní fakulty MU Brno: MOSPRA, 1996. Česká společnost pro propagaci a public relations.
- [15] FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně* [online], 1. vydání, Brno: Ekologický právní servis, 2006, 72 s. ISBN 80-86544-08-7 [cit. 22. ledna 2007]. Dostupné na <[http://www.responsibility.cz/uploads/media/Kdyz\\_se\\_bere\\_CSR\\_vazne.pdf](http://www.responsibility.cz/uploads/media/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf)>.
- [16] FREEMAN, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Harper Collins, 1984. ISBN 0273019139.
- [17] JEŘÁBKOVÁ, V.; HARTL, J.: *Společenská odpovědnost firem* [online], Kladno: AISIS, 2003, 42 s. [cit. 2. listopadu 2006]. Dostupné na <[http://www.sof.cz/download%5C781\\_03\\_aisis%20bro%9Eura%20sof.pdf](http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%9Eura%20sof.pdf)>.
- [18] KAŠPAROVÁ, K.: *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty* [online], [cit. 2009-12-26], Dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>
- [19] KELLER., L. K.: *Strategické řízení značky*, 1. vydání, Grada Publishing, Praha: 2007, 796 s., ISBN 978-80-247-1481-3.
- [20] KOLEKTIV AUTORŮ.: *Studijní opory V.*, 1. vydání, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: 2005, 203 s., ISBN 80-7318-321-8.
- [21] KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ.: *Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru. Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: Učinit z Evropy centrum excelence v oblasti*

- sociální odpovědnosti podniků*, KOM(2006) 136 v konečném znění, [online], [cit. 2006-03-22], Brusel, Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0136\\_/com\\_com\(2006\)0136\\_cs.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136_/com_com(2006)0136_cs.pdf)
- [22] KOTLER, P.: *Marketing management*, 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2001., 720 s., ISBN 80-247-0016-6.
- [23] LANTOS, G. P.: *The boundaries of strategic corporate social responsibility*, Journal of Consumer Marketing, 2001. vol. 18, no. 7.
- [24] NĚMEC, P.: *Public relations, Praxe komunikace s veřejností*, Praha: Management Press, 1996., 167 s., ISBN 80-85943-20-4.
- [25] PFLAUM, D.; PIEPER, W.: „*Corporate identity*“, In: *Lexikon der Public Relations*, Berlin: 1989., Die Wirtschaft. ISBN 3478261805.
- [26] PRACHAŘ, J.; RYŠÁNEK, P.; STRAKA, V.; ZAJÍC, J.: *Společenská odpovědnost organizací (CSR) – aplikace hodnocení*, 1. vydání. Rada kvality ČR. Sdružení Korektní podnikání, Sdružení pro Cenu ČR za jakost [online], Březen 2008. ISBN 978-80-02-01989-3. Dostupné na: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/72.pdf>
- [27] SOUKALOVÁ, R.: *Strategický marketing*, 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: 2004., ISBN 80-7318-177-0.
- [28] SVĚTLÍK, J.: *Marketing a reklama*, 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: 2005., 170 s., ISBN 80-7318-140-1.
- [29] SVĚTLÍK, J.: *Marketing pro evropský trh*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003., 272 s., ISBN 80-247-0422-6.
- [30] SVOBODA, V.: *Corporate identity*. 1. vydání. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: 2003., 67 s., ISBN 80-7318-106-1.
- [31] SVOBODA, V.: *Public Relations moderně a účinně*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006., 240 s., ISBN 80-274-0564-8.
- [32] ŠANCOVÁ, V.: *Společenská odpovědnost firem: Základní koncepce a pojmy*, In KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem*, Kladno: AISIS, 2005., ISBN 802396111X.

- [33] TERJE, I.; VAALAND, T. I.; HEIDE, M.; GRONHAUG, K.: *Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context*, European Journal of Marketing, 2008, no. 9/10, vol. 42. s. 927-953. ISSN 0309-0566.
- [34] TRNKOVÁ, J.: *Co znamená společenská odpovědnost firem*. In KOLEKTIV AUTORŮ, *Napříč společenskou odpovědností firem*, Kladno: AISIS, 2005., ISBN 802396111X.
- [35] TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, Praha: Business Leaders Forum, 2004., ISBN 802396111X.
- [36] VOSOVÁ, F. M.: *The Corporate Image Concept*, 1992, ISBN 90-9005226-7.
- [37] VYKYDAL, A.: *Firemní image*. Doktorská práce, VŠB Technická univerzita, Ostrava, 2005.
- [38] VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J.: *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009., 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5.
- [39] ZAHÁLKA, M.: *Projekt Tesco Charita roku 2007 a jeho vliv na vnímání značky v jednotlivých krajích ČR*, Zlín: 2008., Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.
- [40] ZAHÁLKA, M.: *Charakteristika bankovního trhu v ČR z pohledu strategie tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a troškaře*, Zlín: 2009., Seminární práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |  |
|------|--|
| ATL  | Above the line/Nadlinková marketingová komunikace                      |
| BTL  | Below the line/Podlinková marketingová komunikace                      |
| CC   | Corporate Citizenship/Firemní odpovědnost vůči komunitám (svému okolí) |
| CCom | Corporate Communications   |
| CCu  | Corporate Culture  |
| CD   | Corporate Design   |
| CI   | Corporate Identity/Firemní identita                                    |
| CRM  | Customer Relationship Management/Řízení vztahů se zákazníkem           |
| CSR  | Společenská odpovědnost firmy  |
| ČR   | Česká republika  |
| ČS   | Česká spořitelna, a. s.  |
| ČSOB | Československá obchodní banka  |
| ESBG | European Savings Banks Group/Evropská skupina spořitelien              |
| EU   | Evropská unie  |
| FSCS | Finanční skupina České spořitelny                                      |
| GE   | GE Money bank  |
| HRM  | Human Resources Management/Řízení lidských zdrojů                      |
| KB   | Komerční banka   |
| MIS  | Marketingový informační systém   |
| MAV  | Marketingový výzkum  |
| MSP  | Malé a střední podniky   |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj                        |
| POS  | Point of sales/Místo prodeje (materiály umístěné v místě prodeje)      |
| RB   | Raiffeisenbank   |



|     |  |
|-----|--|
| SCM | Supply Chain Management/Řízení (vztahů) s dodavatelským řetězcem |
| SOF | Společenská odpovědnost firmy                                    |
| SRM | Socially Responsible Marketing/Sociálně zodpovědný marketing     |
| UCB | UniCredit Bank   |
| USA | Spojené státy americké   |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Model původního chápání stakeholderského přístupu k řízení  | 19 |
| Obrázek č. 2: Model současného chápání stakeholderského přístupu k řízení | 19 |
| Obrázek č. 3: Stakeholderi a konkurenti podniku (dle Blažka)              | 21 |
| Obrázek č. 4: Využití stakeholderského přístupu CSR pro řízení firmy      | 23 |
| Obrázek č. 5: Komponenty Corporate Identity (dle Svobody)                 | 26 |
| Obrázek č. 6: Systém Corporate Identity a vzájemné vazby                  | 26 |
| Obrázek č. 7: Skupiny veřejnosti pro komunikaci organizace                | 28 |
| Obrázek č. 8: Vztah firemní značky, firemní identity a image firmy        | 32 |
| Obrázek č. 9: Čtyři základní druhy značek                                 | 33 |
| Obrázek č. 10: Proces strategického řízení značky                         | 38 |
| Obrázek č. 11: Součásti hodnoty značky z hlediska spotřebitele            | 39 |
| Obrázek č. 12: Budování hodnoty značky vycházející z pohledu spotřebitele | 40 |
| Obrázek č. 13: Měření hodnoty značky z pohledu zákazníka                  | 41 |
| Obrázek č. 14: Kroky v procesu marketingového výzkumu                     | 42 |
| Obrázek č. 15: Schéma členění otázek v dotazníku                          | 45 |
| Obrázek č. 16: Koncept CSR strategie na roky 2008 – 2010 v ČR             | 60 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |     |
|---|-----|
| Tabulka č. 1: Kategorie odpovědnosti popsané Carrollem                          | 15  |
| Tabulka č. 2: Corporate Social Policy: Výsledky jednání na základě principů CSR | 17  |
| Tabulka č. 3: Nejtypičtější podniková a stakeholderská témata                   | 20  |
| Tabulka č. 4: Šest druhů komunikačních strategií                                | 29  |
| Tabulka č. 5: Profil vzorku respondentů podle pohlaví                           | 72  |
| Tabulka č. 6: Profil vzorku respondentů podle věku                              | 72  |
| Tabulka č. 7: Profil vzorku respondentů podle vzdělání                          | 73  |
| Tabulka č. 8: Profil vzorku respondentů podle povolání                          | 73  |
| Tabulka č. 9: Profil vzorku respondentů podle bydliště                          | 74  |
| Tabulka č. 10: Reputace ČS ve sledovaných oblastech CSR dle veřejnosti          | 77  |
| Tabulka č. 11: Reputace ČS ve sledovaných oblastech CSR dle novinářů            | 77  |
| Tabulka č. 12: Reputace bank v oblasti CSR dle novinářů                         | 79  |
| Tabulka č. 13: Shrnutí výsledků šetření pro oblast konkurenceschopnosti         | 86  |
| Tabulka č. 14: Informační zdroje o aktivitách ČS v oblasti CSR                  | 90  |
| Tabulka č. 15: Stručný přehled externích CSR kampaní České spořitelny           | 93  |
| Tabulka č. 16: Shrnutí výsledků šetření pro oblast konkurenceschopnosti         | 94  |
| Tabulka č. 17: Shrnutí výsledků neformálního rozhovoru s MRM                    | 95  |
| Tabulka č. 18: Odhad nákladů na realizaci doporučených změn                     | 105 |

**SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Graf č. 1.: Kategorie odpovědnosti popsané Carrollem                      | 16 |
| Graf č. 2: Podíl na základním kapitálu ČS                                 | 53 |
| Graf č. 3: Hlasovací práva v ČS   | 54 |
| Graf č. 4: Idealizovaná struktura trhu                                    | 56 |
| Graf č. 5: Tržní podíl bank v roce 2007                                   | 57 |
| Graf č. 6: Tržní podíl bank v roce 2008                                   | 57 |
| Graf č. 7: Znalost konceptu CSR v ČR                                      | 75 |
| Graf č. 8: Pojem CSR v souvislosti s ČS                                   | 76 |
| Graf č. 9: Celková reputace ČS v CSR ve srovnání s konkurencí             | 78 |
| Graf č. 10: Čestnost, poctivost a bezúhonnost ČS                          | 80 |
| Graf č. 11: Čestnost, poctivost a bezúhonnost ČS ve srovnání s konkurencí | 81 |
| Graf č. 12: Transparentnost jednání ČS                                    | 82 |
| Graf č. 13: Transparentnost jednání ČS ve srovnání s konkurencí           | 83 |
| Graf č. 14: Přínos ČS pro českou společnost                               | 84 |
| Graf č. 15: Vliv CSR na výběr banky                                       | 85 |
| Graf č. 16: Komunikace čestnosti, poctivosti a bezúhonnosti jednání ČS    | 87 |
| Graf č. 17: Komunikace transparentnosti jednání ČS                        | 88 |
| Graf č. 18: Komunikace přínosu ČS pro českou společnost                   | 89 |
| Graf č. 19: Komunikace aktivit ČS v oblasti CSR                           | 90 |
| Graf č. 20: Informační zdroje o aktivitách ČS v oblasti CSR               | 91 |
| Graf č. 21: Finanční pomoc  | 92 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Ukázky POS materiálů CSR kampaně České spořitelny v 1. čtvrtletí 2010

Příloha II: Ukázka inzerce a CLV CSR kampaně České spořitelny v 1. čtvrtletí 2010

Příloha III: Ukázky PR podpory CSR kampaně České spořitelny v 1. čtvrtletí 2010

## PŘÍLOHA I: UKÁZKY POS MATERIÁLŮ CSR KAMPAŇ ČESKÉ SPOŘITELNY V 1. ČTVRTLETÍ 2010

POS – plakáty 2xA2 umístěné v pobočkách    POS – plakát A1 umístěný v pobočkách



POS – DL leták umístěný v pobočkách



# PŘÍLOHA II: UKÁZKA INZERCE A CLV CSR KAMPANĚ ČESKÉ SPOŘITELNY V 1. ČTVRTLETÍ 2010

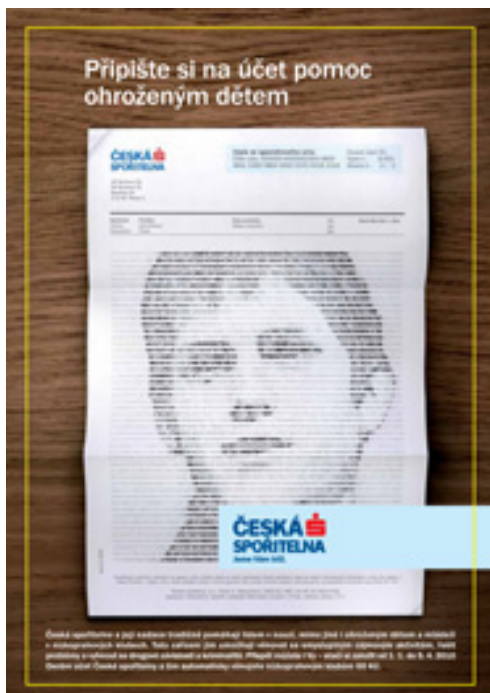
Celostránková inzerce



Půlstránková inzerce

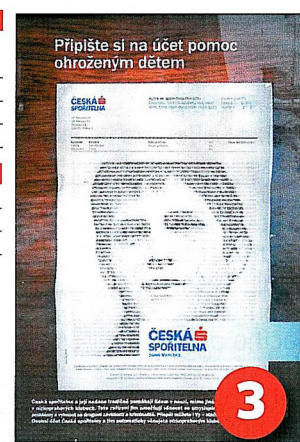


Citylight (CLV)



Ocenění za 3. místo v Outdoorové reklamě za měsíc leden v časopise Marketing&Media 11/2010

|                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| poradí               | 3                          |
| Produkt:             | ČS - Pomoc ohroženým dětem |
| Zadavatel:           | Česká spořitelna           |
| Reklamní agentura:   | Young & Rubicam            |
| Mediální agentura:   | Mediaedge:cia              |
| průměrná známka      | 2,71                       |
| kreativní zpracování | 2,86                       |
| kvalita realizace    | 2,43                       |
| přínos pro značku    | 2,71                       |
| komunikační plán     | 2,71                       |



# PŘÍLOHA III: UKÁZKY PR PODPORY CSR KAMPANĚ ČESKÉ SPOŘITELNY V 1. ČTVRTLETÍ 2010

## Statisíce pro dobrou věc

I mezi nimi jsou děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci. Takovým pomáhají **nizkoprahové kluby**.

**N**izkoprahové kluby jsou děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci. Takovým pomáhají nizkoprahové kluby. Kluby jsou zaměřeny na děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci. Kluby jsou zaměřeny na děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci.



**mix 172**

### PTÁK RYBNÝ JAKO DOSTIHOVÝ KŮN

**P**řeměňovače mají papírová zvířátka, avšak jejich vzhledem podobají skutečnému ptáku. Kluby jsou zaměřeny na děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci.

### JAPONSKÝ KOMIKS SI POKRÁKÁ KE SVĚTU

**K**omiks je v Japonsku velmi oblíbený a jeho popularity se stále zvyšuje. Kluby jsou zaměřeny na děti a teenageři, kteří žijí v sociálně znevýhodněném prostředí nebo se ocitli v nezvládnutelné sociální situaci.




**BOHOTA 6. 10. TV Bratislava**

**BOHOTA 26. 10. 11**

## VŠECHNY DĚTI MOHOU BÝT ŠTASTNÉ, dopřejte jim to!

Klidně se přehlédla v mateřské škole v tomto městě? Než začne školní rok, přehlédla již není. Je to otázka, která se týká každého z nás. Klidně se přehlédla v mateřské škole v tomto městě? Než začne školní rok, přehlédla již není. Je to otázka, která se týká každého z nás.



**BOHOTA 26. 10. 11**

**BOHOTA 26. 10. 11**