

Společenská odpovědnost firmy Baťa do roku 1945 a její aplikace v současných podmínkách firmy Baťa a. s.

Bc. et Bc. Ivo Macek

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivo MACEK**
Osobní číslo: **M080511**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Společenská odpovědnost firmy Baťa do roku 1945 a její aplikace v současných podmínkách firmy Baťa a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši z relevantních informačních zdrojů, které se zabývají společenskou odpovědností firem.

II. Praktická část

- Analyzujte aktivity firmy Baťa do roku 1945 a srovnajte výsledky s moderním konceptem CSR.
- Analyzujte současný přístup firmy Baťa a. s. ke konceptu CSR.
- Zhodnoťte výsledky analýz a metodou komparace porovnejte v souvislosti se společenskou odpovědností přístupy firmy Baťa do roku 1945 a v současnosti.
- Vypracujte a doporučte ideový projekt zlepšení v oblasti CSR a podrobně ho nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

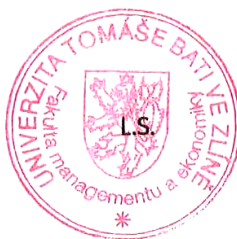
Seznam odborné literatury:

- [1] DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
[2] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště : Lešingrová Romana, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
[3] PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
[4] STŘÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
[5] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu : Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 58 s. ISBN 80-731-8046-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **30. června 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. srpna 2010**

Ve Zlíně dne 30. června 2010


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské 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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou 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/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18. 8. 2010

.....

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 pořizovat 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 vzdělávacímu 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 užit 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 jim 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se v rešeršní části zabývá rozбором konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR) z pohledu několika českých i zahraničních autorů, dále jeho historií, postavením v kontextu Evropské unie a způsoby jeho měření. V praktické části je detailněji řešeno podnikání společnosti Baťa do roku 1945 a na závěr porovnáno v kontextu dnešního pojetí společenské odpovědnosti. Dále je v práci podán rozbor CSR aktivit v současné společnosti Baťa a. s. na základě kterého jsou vypracovány zlepšující ideové projekty inspirované aktivitami původní firmy Baťa.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost firem (CSR), Tomáš Baťa, Baťa a. s., ekonomická oblast, sociální oblast, environmentální oblast.

ABSTRACT

The literature retrieval of this diploma thesis is about detail study of corporate social responsibility (CSR) concept and its position in history and in the European Union. Corporate social responsibility activities of Baťa company up to 1945 are dealing in practical part of the thesis. The end is dedicated to detail study of CSR activities in today's Baťa Inc.. The results are used for creating a new ideological project which could improve the position of CSR concept in Baťa Inc. and which is inspired by the activities of the original Baťa company.

Keywords: Corporate social responsibilities (CSR), Tomáš Baťa, Baťa Inc., the economic dimension, the social dimension, the environmental dimension.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí Ing. Lucii Tomancové, bez jejíhož přátelského přístupu by tato práce nikdy nemohla vzniknout. Potom panu Tomáši Joškovi za čas, který si na mě i přes svou pracovní vytíženost našel.

Dále pak své přítelkyni za podporu a trpělivost zvláště v posledních dnech psaní práce a samozřejmě svým rodičům za celkovou podporu při mém studiu. A na závěr pak své malé sestřičce, které jsem slíbil, že jí zde uvedu.

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	13
1.1 TŘÍOKRUHOVÝ MODEL SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM.....	14
2 HISTORIE CSR.....	16
2.1 50. LÉTA 20. STOLETÍ.....	16
2.2 60. LÉTA 20. STOLETÍ.....	16
2.3 70. LÉTA 20. STOLETÍ.....	17
2.3.1 Definice společenské odpovědnosti podle Carrola	20
2.4 80. LÉTA 20. STOLETÍ.....	21
2.5 90. LÉTA 20. STOLETÍ.....	21
3 CSR V EVROPSKÉ UNII.....	23
3.1 LISABONSKÝ SUMMIT 2000.....	23
3.2 ZELENÁ KNIHA (GREEN PAPER).....	23
3.3 CSR V ČESKÉ REPUBLICCE	24
3.3.1 Business Leaders Forum (BLF).....	24
3.3.2 Ostatní organizace.....	25
4 ORGANIZACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VE SVĚTĚ.....	26
4.1 ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ	26
4.2 SMĚRNICE OECD.....	26
4.3 WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBSCD).....	27
5 DVOJÍ POHLED NA KONCEPT CSR	28
5.1 ARGUMENTY PRO CSR.....	28
5.2 ODPŮRCI KONCEPTU CSR.....	29
6 MĚŘENÍ CSR	32
6.1 DOW JONES SUSTAINABLE INDEX (DJSI)	32
6.2 ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEX (ESI)	32
6.3 FTSE4GOOD INDEX.....	33
6.4 SA 8000	33
7 PŘÍPADOVÉ STUDIE.....	35
7.1 RAIFFEISENBANK	35
7.1.1 Etický kodex.....	35
7.1.2 Zaměstnanecké projekty.....	36
7.1.3 Zpětná vazba.....	37

7.2	YVES ROCHER	37
7.2.1	Ochrana životního prostředí	37
7.2.2	Nadace Yves Rocher – Institut de France	39
7.2.3	Zpětná vazba.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
8	SPOLEČNOST BAŘA	42
8.1	HISTORIE DO ROKU 1945	42
8.2	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY BAŘA	47
8.2.1	Vzdělávání zaměstnanců	48
8.2.1.1	Bařova škola práce (BŠP).....	48
8.2.1.2	Tomášovci	50
8.2.1.3	Vzdělávání ostatních zaměstnanců.....	51
8.2.2	Rozvoj města Zlín	51
8.2.2.1	Tomáš Bařa starostou	51
8.2.2.2	Budování města	54
8.2.3	Zázemí pro zaměstnance	55
8.2.3.1	Topení	56
8.2.3.2	Pitná voda.....	56
8.2.3.3	Osvětlení.....	56
8.2.3.4	Stravování	56
8.2.3.5	Zásobování	57
8.2.3.6	Ubytování	57
8.2.3.7	Zábava	58
8.2.3.8	Zdravotní péče	59
8.2.3.9	Podpůrný fond zaměstnanců.....	59
8.2.3.10	Samospráva dílen	61
8.2.3.11	Účast na zisku	61
8.2.3.12	Bařova nemocnice.....	62
8.2.3.13	Zdravotní matrika Bařových závodů.....	63
8.2.4	Zaměstnání postižených.....	63
8.2.5	Hospodaření s materiálem	63
8.2.6	Zpětná vazba.....	64
9	POROVNÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIRMY BAŘA S MODERNÍM KONCEPTEM.....	66
9.1	EKONOMICKÁ OBLAST	66
9.1.1	Etický kodex.....	66
9.1.2	Transparentnost	66
9.1.3	Chování k zákazníkům	67
9.1.4	Chování k dodavatelům.....	67
9.2	SOCIÁLNÍ OBLAST.....	67
9.2.1	Firemní filantropie.....	67
9.3	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST	68
9.3.1	Zmenšování dopadů činnosti firmy na životní prostředí.....	68
9.4	SHRNUTÍ	69
10	FIRMA BAŘA DNES.....	70

10.1	ÚVOD	70
10.2	VÝROBNÍ DIVIZE DOLNÍ NĚMČÍ	71
10.3	VÝSLEDKY ČINNOSTI PODNIKU	71
10.4	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST DNEŠNÍ FIRMY BAŘA A. S.	72
10.4.1	Ekonomická oblast.....	72
10.4.2	Sociální oblast.....	74
10.4.3	Environmentální oblast.....	75
10.4.4	Ostatní.....	75
10.4.5	Zpětná vazba.....	75
11	IDEOVÉ PROJEKTY.....	76
11.1	VĚTŠÍ TRANSPARENTNOST CSR AKTIVIT	76
11.1.1	Využití internetových stránek	76
11.1.1.1	Nákladová a riziková analýza	77
11.1.2	Měsíční zpravodaj pro zákazníky.....	78
11.1.2.1	Nákladová a riziková analýza	78
11.2	CELOFIREMNÍ SETKÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	79
11.2.1	Sportovní aktivity	80
11.2.1.1	Nákladová a riziková analýza	80
11.3	NADSTANDARDNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	81
11.3.1	Stravenky.....	81
11.3.1.1	Nákladová a riziková analýza	82
12	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM PŘÍLOH	93
	PŘÍLOHY.....	95

ÚVOD

Společenská odpovědnost je konceptem, který je jen velmi těžko definovatelný a o jehož správné vystižení se snaží celá řada odborníků po celém světě. V první části této práce je hlavním cílem zpracovat literární rešerši a poskytnout tak detailnější pohled na tento koncept, který je poslední dobou v médiích i mezi firmami samotnými velmi živě diskutován.

Tento koncept budí optimistické ohlasy nejen mezi veřejností, ale i mezi firmami samotnými. Mnohé z nich umí své dobročinné či ekologické aktivity velmi dobře marketingově zviditelnit, čímž posilují svoji pozici na trhu a dostávají se tak do podvědomí zákazníků, jako firmy, které se nezaměřují pouze na tvorbu svých hospodářských výsledků.

Koncept společenské odpovědnosti mě tedy uchvátil ihned, jak jsem se o něm dozvěděl, a to zvláště svým širokým záběrem aktivit. Firmu Baťa jsem si potom vybral kvůli tomu, že již před 100 lety aplikovala ve svém podnikání takový přístup, který by v rámci společenské odpovědnosti mohl být příkladem i podnikům dnešním. Tomáš Baťa byl velký vizionář a jako takový má podnikům stále co nabídnout ať už z pohledu společenské odpovědnosti anebo způsobu řízení.

Praktická část práce má potom v první řadě za úkol detailní rozbor podnikání firmy Baťa do roku 1945 s následným porovnáním, zda se tento způsob chování shoduje s dnešním moderním pojetím konceptu společenské odpovědnosti.

Další část práce představuje dnešní společnost Baťa a. s. s krátkou charakteristikou a pohledem na její společensky odpovědné chování. Na základě této studie jsou vypracovány ideové projekty na vylepšení společenské odpovědnosti firmy Baťa a. s.

Závěrem jen poznámku k citovaným textům v praktické části práce. Jedná se o citace výroků Tomáše Bati, a proto jsou kvůli lepší autentičnosti citovány doslovně, tedy starou spisovnou češtinou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Podnikatelské subjekty mají u většiny lidí pověst těch, co se jen snaží za každou cenu dosáhnout toho největšího zisku na úkor všeho a všech. Bohužel v některých případech tomu opravdu tak je, ovšem na druhou stranu tu jsou firmy, které se snaží o korektivní podnikání, které respektuje legislativní požadavky a zodpovědně přistupuje k životnímu prostředí. Právě pro firmy, které se ale těmito „pravidly“ neřídí, se v posledních letech objevují různá doporučení etického způsobu jednání. Tyto doporučení se postupem času zformovala do samostatného segmentu managementu s názvem Společenská odpovědnost firem v angličtině Corporate Social Responsibility (CSR). Tento koncept nemá ve své podstatě žádné konkrétní vymezené hranice a je vykonávána na zcela dobrovolné bázi. Jde tu o koncept, v jehož rámci se očekává odpovědné chování při každodenních obchodních rozhodnutích a tvorbě strategie vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům čili tzv. *stakeholders*¹. Vychází se tu z předpokladu, že firmy svým jednáním a svými aktivitami ovlivňují své okolí.

„Podnikání jen tehdy naplno slouží společnosti, pokud je efektivní, ziskové a společensky odpovědné“

(Lord Sieff, býv. předseda Marks & Spencer (Canon (1992), s. 33 cit. podle Moir (2001), s. 16 vl. překlad)

Zásadní změna tohoto konceptu je v tom, že firmy by se neměly soustředit jen na zisk „profit only“, ale brát v úvahu i odpovědnost za prostředí ve kterém podnikají. Opustit plánování v krátkodobých horizontech a soustředit se na dlouhodobější pojetí svého podnikání i s důsledky z toho vyplývající. Tarja Ketola ve své práci *A Holistic CSR model – Integrating Values, Discourses and Actions* z roku 2008 například uvádí zajímavou myšlenku:

„Firmy zdědily svoje vykořisťovací návyky po plantážnících, kteří vykořisťovali svoje otroky a přírodu jen za účelem obrovských zisků.“

(Ketola (2008), s. 420, vlastní překlad)

¹ Stakeholders – pro tento výraz neexistuje vhodný český ekvivalent, který by jedním slovem vystihoval jeho význam. Jako stakeholders jsou označovány jednotlivé osoby či organizace, které jsou ovlivněny podnikovým jednáním. Může se jednat o interní stakeholders (např. zaměstnanci), anebo externí (např. zákazníci, dodavatelé, akcionáři a celkové okolí ve kterém podniku působí (Green paper (2001) s. 28, vlastní překlad).

Zároveň, ale dodává, že je tu přeci jen menší rozdíl mezi zacházení otroky na polích na začátku 20. století a např. dělníky v čínských továrnách na začátku 21. století. Nicméně autorka už zde vůbec nezmiňuje, odkud tento způsob jednání převzali zmiňovaní plantážníci.

1.1 Tříokruhový model společenské odpovědnosti firem

Tříokruhový model společenské odpovědnosti firem podle Schwartze a Carrola (2003) se skládá ze tří oblastí odpovědnosti: ekonomické, sociální a etické (Obr. 1). V podstatě se jedná o upravený model Carrola z roku 1979 (viz kapitola 2.3.1), kdy se dobrovolná odpovědnost přesunula do etické a ekonomické oblasti.

Ekonomická oblast

V této oblasti jsou zahrnuty takové činnosti, které mají přímý nebo nepřímý pozitivní dopad na chod podniku. Pozitivní dopad rozlišuje Schwartz a Carroll (2003) na: (i) maximalizaci zisku a/nebo (ii) maximalizace hodnoty akcí. Pod přímým pozitivním dopadem si představují zvýšení prodeje nebo vyhnutí se soudním sporům. Nepřímým dopadem je myšlena taková aktivita, která vede ke zlepšení morálky zaměstnanců nebo posílení image firmy.

Právní oblast

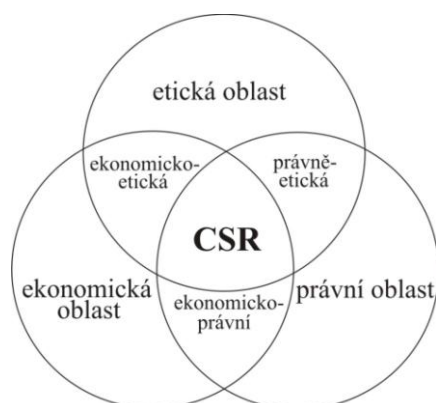
Právní oblast společenské odpovědnosti se zabývá dodržováním zákonů země, ve které firma působí, stejně tak i nařízení místních státních orgánů v místě podnikání. „*Zákonnou odpovědnost můžeme rozdělit do třech hlavních kategorií: 1) dodržování zákona, 2) vyhnutí se občanským soudním sporům a 3) urychlení schvalování nových zákonů*“ (Schwartz a Carroll (2003), s. 509, vlastní překlad).

Etická oblast

Autoři rozdělují tuto oblast na a) *běžné chování* (v zásadě se jedná o dodržování zákonů a morálních zásad), b) *konsekvencionální chování*² a c) *deontologické chování*³.

² Etická nauka o důsledcích a následcích sociálně, mravně a morálně pozitivního i negativního chování a jednání člověka (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konsekvencialismus>, 30. 5. 2010)

³ Je směr normativní filosofické etiky, který soudí, že člověk se má rozhodovat a jednat podle pevných zásad povinnosti. *Ottův slovník naučný*, heslo Deontologie. Sv. 7, str. 309.



Obr. 1 Tříokruhový model CSR upraveno podle Carroll (2003)

Trošku jiný pohled na společenskou odpovědnost zmiňuje Trnková (2004). Zde je na téma nahlíženo především z pohledu tzv. 3P – planet, people, profit (Země, lidé, zisk) a funguje s ohledem na tzv. *triple-bottom-line* (viz kapitola 3.2), kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti (Tab. 1). Firma jako subjekt totiž nefunguje jen jako samostatná jednotka, ale je přímou součástí okolního světa, dodává Trnková (2004).

Tab. 1 Detailní rozdělení pilířů triple-bottom-line upraveno podle Trnková (2004)

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast
Etický kodex	Firemní filantropie	Ekologická výroba
Transparentnost	Dialog se stakeholders	Ekologická firemní politika
Uplatňování principů dobrého řízení	Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	Zmenšování dopadů na životní prostředí
Odmítnutí korupce	Rozvoj lidského kapitálu	Ochrana přírodních zdrojů
Vztahy s akcionáři	Dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce	
Chování k zákazníkům	Vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců	
Chování k dodavatelům	Rozmanitost na pracovišti (etnické menšiny, handicapovaní atd.)	
Chování k investorům	Zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců	
Ochrana duševního vlastnictví	Jistota zaměstnání	

2 HISTORIE CSR

2.1 50. léta 20. století

V dřívějších publikacích bylo častěji používáno označení SR (social responsibility) než CSR. Pravděpodobně to bylo z důvodu tehdejší menší dominance firem v obchodním sektoru, než jak jsme tomu svědky nyní. Za stěžejní se dá považovat publikaci od Howarda R. Bowena z roku 1953 s názvem *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowenova práce vychází z přesvědčení, že několik stovek největších podniků svým postavením a svými rozhodnutími ovlivňují životy občanů hned v několika bodech. Podařilo se mu vůbec poprvé definovat termín social responsibility of businessman (společenská odpovědnost podnikatelů), který zní:

„*Povinnost každého obchodníka je činit taková rozhodnutí nebo dodržovat taková opatření, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“

(Bowen, (1953), s. 6 citováno podle Carroll (1999) s. 270, vlastní překlad)

Bowenova kniha byla koncipována jako soustava zásad společenské odpovědnosti a je považován za *Otce společenské odpovědnosti firem*, z jehož díla vychází nejedna pozdější publikace např. Morrell Heald (1970) *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900 – 1960*, který ve svém díle poskytuje zajímavé a přitom provokativní teorie o praktikování CSR v průběhu první poloviny 20. století (Carroll, 1999).

2.2 60. léta 20. století

Jestli o 50. letech mluvíme, jako o období ve kterém se v literatuře objevovaly menší náznaky či zmínky o CSR, tak 60. léta už jsou dekádou, ve které je jasně patrná snaha, jak nejlépe definovat, co vlastně CSR představuje. Jedním z prvních byl Keith Davis, jehož definice společenské odpovědnosti odkazovala na to, že:

„*Rozhodnutí obchodníka a jeho přijatá opatření by měla být aspoň částečně za firemním, ekonomickým a technickým zájmem.*“

(Davis, 1960, p. 70 citováno podle Carroll (1999), s. 271 vlastní překlad)

Davis se stal známý jako ten, co poukázal na propojení mezi společenskou odpovědností a obchodem a vytvořil „**Železný zákon odpovědnosti**“, který říká, že „*sociální odpovědnost*

obchodníků by měla být úměrná jejich společenskému vlivu (Davis, 1960, p. 71 citováno podle Carroll (1999), s. 271 vlastní překlad). Carroll ve svém díle (1999) považuje Davise za „druhého“ otce společenské odpovědnosti ihned za Bowenem.

Další, kdo přišel s definicí společenské odpovědnosti, byl v průběhu 60. let Joseph W. McGuire v jeho knize *Business and Society* z roku 1963. Píše v ní:

„Myšlenka sociální odpovědnosti předpokládá, že firmy nemají jen ekonomické a právní povinnosti, ale také zodpovědnost ke společnosti, která jejich povinnosti rozšiřuje.“

(McGuire, (1963), s. 144, citováno podle Carroll (1999), s. 271, vlastní překlad)

Později McGuire upravil svoji definici na to, že firmy musí přijmout zájem o politiku, o bohatství společnosti, o vzdělání a o spokojenost svých zaměstnanců. Protože dle něj firma musí jednat spravedlivě stejně, jako to dělá řádný občan (Carroll, 1999).

O čtyři roky později v roce 1967 v knize *Corporate Social Responsibilities* jejíž autor je Clarence C. Walton se poprvé zmiňuje celý název, který se používá až do dnešní doby CSR (Corporate Social Responsibility), tedy společenská odpovědnost firem. V této knize přichází autor se zásadní definicí společenské odpovědnosti:

„ Stručně řečeno, nový koncept společenské odpovědnosti odhalil vazby mezi firmou a společností a ukazuje, že takové vazby musí být udržovány manažery v podvědomí “

(Walton 1967, s. 18, citováno podle Carroll (1999), s. 272, vlastní překlad)

Walton zde přichází i s myšlenkou, že základní „ingrediencí“ společenské odpovědnosti firem je dobrovolnost a nikoliv donucování.

2.3 70. léta 20. století

V září roku 1970 vyšel článek v *The New York Time Magazine* od Milтона Friedmana s názvem *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (Společenská odpovědnost podniku je aby zvyšoval svůj zisk). Friedman patřil mezi nejostřejší kritiky společenské odpovědnosti firem. *„Samozřejmě, že v podnikovém vedení je taky člověk, který má svoje práva. Jako občan má mnoho odpovědností, které si ani nemusí všimnout např. ke svojí rodině, jeho vztah k víře, k městu či zemi ve které žije. Pokud chcete, můžeme to nazývat společenskou odpovědností. Ale se vši úctou tento člověk jedná sám za sebe. Utrácí svoje peníze, svůj čas, svojí energii a neutrácí peníze svého zaměstnavatele nebo jeho čas*

či energii, která slouží k tomu, aby sloužila firemním účelům, které se zavázal dodržovat. Jestli tímto jsou tzv. „sociálně odpovědní“ jsou tak odpovědní sami k sobě a nikoliv k podniku.“ Milton Friedman jde ve své publikaci ještě dál a upozorňuje, že manažer rozhoduje o využití cizích peněz „... na jednu stranu uvaluje daň a na druhou stranu ihned rozhoduje, za co bude výnos z daní utracen“. V závěru potom Friedman zdůrazňuje, že jedinou společenskou odpovědností firmy je vytváření zisku „ Je tu jen jediná společenská odpovědnost firmy a to je, aby použila své zdroje a zavázala se svými aktivitami ke zvyšování zisku tak dlouho, dokud to bude možné“.

V roce 1971 přišel Harold Johnson ve svém díle *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* s prvním ucelenějším pohledem na společenskou odpovědnost. Ve své definuje čtyři pohledy na CSR. První pohled zohledňuje zájmové skupiny tzv. stockholders (neplést se stakeholders), kde uvádí: „ Namísto honby za většími zisky pro svoje stockholders je firma zodpovědná také za svoje zaměstnance, dodavatele, dealery, místní komunitu a stát. “ (Johnson 1971, s. 50, citováno podle Carroll (1999), s. 273 vlastní překlad).

V druhém pohledu je společenská odpovědnost vnímána jako dlouhodobá maximalizace zisku. V třetím pohledu Johnson prezentuje, že hlavní motivací firmy je maximalizace užitku namísto maximalizace zisku. A konečně čtvrtý pohled je nazýván *Lexikografický pohled na společenskou odpovědnost*. V této části Johnson poukazuje na to, že firmy, které jsou silně motivovány touhou po nejvyšším zisku, se mohou angažovat ve společensky odpovědném chování. Po uspokojení jejich cílů, které jsou motivovány především ziskem, se tváří jako by společenská odpovědnost byla jejich hlavním cílem, ačkoliv tomu tak není (Johnson (1971), s. 75 upraveno podle Carroll (1999), s. 274 vlastní překlad).

V roce 1971 uveřejnila Committee for Economic Development (CED) publikaci *Social Responsibilities of Business Corporations*. Zde je zmíněno, že hlavní účel firem, je sloužit konstruktivně potřebám společnosti – ke spokojenosti společnosti.

Definice společenské odpovědnosti je zde prezentována ve formě „*tří soustředných kruhů*“.

Vnitřní kruh - zahrnuje jasný základ odpovědnosti pro efektivní realizaci ekonomických funkcí – produkty, práce a ekonomický růst.

Prostřední kruh – zahrnuje povinnost vykonávat tuto ekonomickou funkci s citlivým ohledem na měnící se sociální hodnoty a priority. Např. s respektem vůči ochraně životního prostředí, přístup k zaměstnancům, spravedlivé jednání a ochranu zdraví.

Vnější kruh – naznačuje nově vznikající avšak stále „bez tvarou“ odpovědnost, které by se měly chopit firmy, aby došlo k širšímu zapojení za účelem zlepšení společenského prostředí.

V témže roce (1971) napsal George Steiner učebnici *Business and Society* ve které například diskutoval specifické pole, ve kterém mohla být společenská odpovědnost aplikována a také prezentoval kritéria pro určení sociální odpovědnosti byznysu.

Hlavní diskuze o znění CSR se odehrála v roce 1972, kdy probíhala mezi ekonomickými profesory Henrym G. Mannem a Henrym C. Wallichem. Tato diskuze byla následně sepsána a vydána pod názvem *The Modern Corporation and Social Responsibility* (Manne & Wallich, 1972). V práci je dáván důraz na dobrovolnost aktivit týkajících se společenské odpovědnosti, avšak poukazují na to, že je velmi obtížné rozlišit mezi tím, co je čisté dobrovolnictví a co je už naopak odpovědnost ke společenským normám (Carroll, 1999).

Dalšími dvěma autory, kteří se v tomto období zabývali konceptem společenské odpovědnosti, byli Henry Eilbert a I. Robert Parket. Ti poukazují na to, že nejlepší způsob jak pochopit sociální odpovědnost je chápat jí jako takové dobré sousedské vztahy. Koncept obsahuje dvě fáze, přičemž první je zaměřena na to, abychom nedělali věci, které sousedy obtěžují a druhá je chápána jako dobrovolná pomoc svému sousedovi (Eilbert & Parket, 1973, s. 7 citováno podle Carroll (1999) s. 278, vlastní překlad).

Gordon Fitch v roce 1976 poukazuje na firmy, které jsou sociálně odpovědné, že musí rozpoznat a určit o jaký sociální problém se jedná, a potom vybrat ten, který bude řešen nejdříve. Definuje proto společenskou odpovědnost jako *řešitele sociálních problémů*. (Carroll, 1999 s. 281).

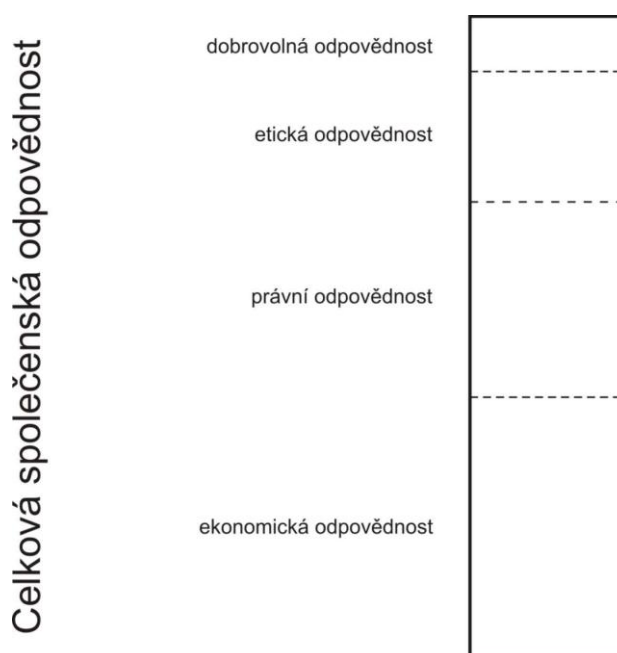
Abbott a Monsen (1979) se snažili odhalit význam společenské odpovědnosti ve studii, která zahrnuje analýzy výročních zpráv 500 firem. Jejich článek pojednává o „*social involvement disclosure*“ (SID), což by se dalo do češtiny přeložit jako *odhalení společenského zapojení*. Autoři sepsali 6 základních kategorií: životní prostředí, rovné příležitosti, osobní, společenské zapojení, výrobky a jiné, do kterých bylo na základě výročních zpráv rozděleny aktivity jednotlivých firem. Tato studie nebyla koncipována tak, aby co nejjasněji definovala společenskou odpovědnost, ale spíše aby na základě existujících dat poskytla informace jak co nejlépe společenskou odpovědnost hodnotit.

2.3.1 Definice společenské odpovědnosti podle Carrola

„... přesná definice společenské odpovědnosti musí obsahovat čtyři základní kategorie výkonnosti podniku a to kategorii ekonomickou, právní, etickou a dobrovolnou.“

(Carroll, (1979), s. 499, vlastní překlad)

Tyto čtyři základní kategorie odráží pohled na sociální odpovědnost, který je podobný některým definicím z dřívějších období, ale tyto charakterizují dle Carrola (1979) společenskou odpovědnost podnikání v mnohem širším měřítku (Obr. 2). Přerušovaná čára na obrázku naznačuje, že přechod mezi jednotlivými kategoriemi je pozvolný a není pevně daný.



Obr. 2 Kategorie celkové společenské odpovědnosti
upraveno podle Carroll (1979)

Ekonomická odpovědnost – jde o nejpřednější sociální odpovědnost podniku. Základní definice podniku je v naší společnosti *ekonomická instituce*. Jako takový má zodpovědnost za výrobu zboží a poskytování služeb, které společnost potřebuje a prodává je za účelem zisku.

Právní odpovědnost – společnost očekává od podniků, aby plnili jejich ekonomické cíle ovšem vždy v rámci zákona.

Etická odpovědnost – velmi těžko definovatelný pojem, a proto je pro podnik velmi těžké s tímto pojmem pracovat. Stačí proto říci, že společnost očekává od podniků jednání nad rámec zákona.

Dobrovolná odpovědnost – je taková, o které společnost nemá jasnou představu. Zůstává proto na každém jedinci jak k tomuto typu odpovědnosti přistoupí a jak se v jeho případě zachová (Carroll, 1979, s. 500, vlastní překlad).

2.4 80. léta 20. století

Dle Carrola (1999) se v 80. letech pokračuje ve vývoji nových a v úpravách definic konceptu CSR a jednotlivé práce se rozdělují do určitých oblastí a témat společenské odpovědnosti jako například veřejný pořádek, etika obchodování, stakeholdři aj. V roce 1980 pak Thomas M. Jones přišel s první definicí CSR:

„Společenská odpovědnost firem je pojmem, který ukládá firmám závazek vůči společnosti ve zcela jiném znění, než jaký mají určený akcionáři kolektivní smlouvou. Tento závazek musí být přijat zcela dobrovolně narozdíl od smlouvy kolektivní, která je nutností a ukládá akcionářům povinnosti daleko přesahující za rámec jejich přístupu ke společenským skupinám, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé atd.“

Jones, 1980 s. 59 – 60, citováno podle Carroll (1999), s. 284, vlastní překlad

Roku 1984 pojal Peter Drucker ve svém článku *The new meaning of corporate social responsibility* společenskou odpovědnost poněkud odlišně. Na ziskovost a odpovědnost nenahlížel jako na slučitelné pojmy, ale přišel s nápadem, že myšlenka podnikání slouží k přeměně její společenské odpovědnosti do podnikatelských příležitostí (Carroll, 1999 s. 286).

2.5 90. léta 20. století

Podle Carrola (1999) přinesla 90. léta mnoho příspěvků k definování CSR. Hlavním tématem se dle něho staly stakeholdři, etika podnikání a firemní občanství. Stěžejním dílem byl model Woodové (1991), který byl mnohem obsáhlejší než předešlá verze Carrola (1979) a Wartick a Cochra (1985). Woodová (1991) pojala CSR v širšího kontextu než jenom jako samostatnou definici a klade v této práci daleko explicitněji důraz na závěry a provedení (Carroll, 1999).

V roce 1991 Carroll pozměnil svoji definici CSR z roku 1979 a nahradil dobrovolnou odpovědnost odpovědností filantropickou.



Obr. 3 Pyramidový koncept CSR upraveno podle Carroll (1991)

Zobrazení pomocí pyramidy (Obr. 3) není náhodné, Carroll zde upozorňuje na hierarchii jednotlivých aspektů společenské odpovědnosti firem. Navíc dle Carrolla (1999) je toto zobrazení daleko přijatelnější, nežli kdyby přidával další myšlenky do jeho konceptu z roku 1979.

Jak jsem v této kapitole naznačil, definovat, co je společenská odpovědnost není vůbec snadné. Ekonomové po celém světě se již od 50. let snaží co nejpřesněji definovat koncept společenské odpovědnosti firem až někteří autoři pochybují, zda je to vůbec možné:

„ Hledáme definici společenské odpovědnosti firem a v podstatě tady žádná není“

(Jackson and Hawker (2001) citováno podle Dahlsrud (2008), s. 1 vlastní překlad)

3 CSR V EVROPSKÉ UNII

Již od devadesátých let Evropská unie propagovala mezisektorovou spolupráci a otevřený trh a v roce 1995 vznikla na popud Jacquesa Delorsa⁴ organizace *CSR Europe*. Jedná se o evropskou centrálu, která se zabývá problematikou CSR a jedním z jejích cílů je šíření zkušeností o konceptu CSR mezi společnostmi. Organizace má 75 členů z řad největších světových firem (např. Arcelor Mittal, Nestlé, Volvo aj.) a 27 partnerských organizací (stav ke květnu 2010) po celé Evropě (www.csreurope.org). V České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

3.1 Lisabonský summit 2000

Summit, kterého se zúčastnily hlavy všech států EU, se konal v březnu 2000 a je považován za přelomový, jelikož zde byly vytyčeny plány, díky kterým se EU měla stát konkurenceschopnou světovou ekonomikou. Poprvé zde byl diskutován vliv podniků jako nedílné součásti rozvoje ekonomiky Evropské unie a Evropská rada zde apelovala na korporace a jejich smysl pro sociální odpovědnost (Franc et al, 2006, s 13).

„Vnitřní trh Evropské unie leží v samém srdci evropského společenství a je nejdůležitějším stimulem evropské konkurenceschopnosti“

Zahajovací věta Lisabonského summitu, kterou pronesl Frits Bolkestein (<http://ec.europa.eu>, vl. překlad)

3.2 Zelená kniha (Green paper)

Stěžejním úkolem Zelené knihy (2001) bylo zahájit diskuzi o CSR v EU a vytyčit strategie jak lze tento koncept propagovat na evropské úrovni. Je zde poprvé zmiňována myšlenka tzv. triple-bottom-line, což znamená „... celková výkonnost podniku by měla být měřena na základě jeho celkové přispění k hospodářské prosperitě, životnímu prostředí a společenskému kapitálu“ (Green paper (2001) s. 28 vlastní překlad).

⁴ Jacques Delors - je francouzský ekonom a politik, který byl v letech 1985 – 1994 předsedou Evropské komise. Během svého předsednictví vedl důležité reformy rozpočtu a položil tím základy k uvedení jednotné měny (http://en.wikipedia.org/wiki/Jacques_Delors, 30. 5. 2010).

Poprvé se tu taky objevila první evropská definice modelu CSR.

„Společenská odpovědnost firem je koncept, kdy firmy zapojují do svého podnikání jak společenské ohledy, tak i ohledy vůči životnímu prostředí. Vše tak činí dobrovolně a s ohledem na své investory“

(Green paper (2001) s. 8, vlastní překlad)

Být společensky odpovědná firma neznámá jen dodržování platných zákonů, ale také jít i dál za rozvojem lidského kapitálu a ochraně životního prostředí (Green paper (2001) s. 8, vlastní překlad). V roce 2002 sdělila Evropská komise strategie EU v oblasti společenské odpovědnosti a potvrdila tím teze Zelené knihy (2001). Toto sdělení položilo v říjnu 2002 základy pro zřízení tzv. *Multistakeholder Forum*, které v letech 2002-2004 mělo za úkol vést dialog mezi zástupci orgánů EU, evropskými svazy zaměstnavatelů, zaměstnaneckými odbory a i nevládními organizacemi (Franc et al., 2006). Říjen 2009 přinesl novou publikaci s názvem *A Guide to CSR in Europe*, která vyšla jako reakce na mnoho publikací týkajících se CSR a snaží se stručně shrnout obsah CSR v každé zemi EU. Hned v úvodu se autoři zmiňují, proč vlastně tato publikace vznikla „... vztah mezi obchodem a společností je určován rozdílností různých evropských zemí a jejich ekonomickou a kulturní odlišností.“ (CSR Europe (2009), s. 2, vlastní překlad).

3.3 CSR v České republice

3.3.1 Business Leaders Forum (BLF)

BLF je součástí největší evropské skupiny zabývající se společenskou odpovědností firem - **CSR Europe**. Působí v Čechách a na Slovensku a jejím cílem je prosazovat dodržování etiky v podnikatelské praxi a podporovat spolupráci mezi firemním, veřejným a neziskovým sektorem. V Čechách bylo založeno v Praze roku 1992 z iniciativy vůdčích českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum⁵ (IBLF). Členy jsou například Česká spořitelna, DHL Express, Johnson & Johnson, McDo-

⁵ Vzdělávací charitativní organizace fungující od roku 1990 se sídlem v Londýně, která se dlouhodobě věnuje propagaci odpovědného chování v Evropě a ve světě. Jejím prezidentem je princ Charles.

nald's, Kovohutě Příbram aj. Na Slovensku bylo toto sdružení založeno v dubnu 2004 z důvodu neexistující platformy podnikatelských subjektů, která by sloužila jako vzor ve společensky odpovědném podnikání pro ostatní firmy. Členy jsou například Orange Slovensko, Slovnaft, Slovenské elektrárny aj. (www.blf.sk).

3.3.2 Ostatní organizace

Organizací nebo různých sdružení zaměřených na podporu či propagaci společenské odpovědnosti ať už v sociální oblasti, ekonomické nebo environmentálně je v České republice celá řada. Zde proto uvádím jen některé z nich.

Organizace, která také podporuje společenskou odpovědnost v České republice je **Fórum dárců** (*Czech Donors forum*). Fórum usiluje o podporu a rozvoj filantropie v ČR a svou činností se snaží vytvářet co nejvhodnější podmínky pro dárcovství (Franc et al, 2006).

Případně občanské sdružení **AISIS**, které vzniklo v roce 1999 a dlouhodobě spolupracuje s komerčním sektorem na realizaci veřejných a vzdělávacích projektů. Aisis od roku 2002 podporuje principy CSR a to především filantropii. Na svých internetových stránkách o sobě píše: „*Naším posláním je tvorba a realizace prospěšných programů, které umožňují lidem rozvíjet klíčové životní dovednosti, napomáhají k rovným příležitostem a podporují trvalý rozvoj organizací.*“

Jiným příkladem je sdružení **Korektní podnikání**, které bylo založeno profesními organizacemi výrobců, poskytovatelů služeb a obchodníků spolu s řadou firem z České republiky s cílem zlepšit obraz podnikání a podnikatelů u veřejnosti, kultivovat podnikatelské prostředí a zvýšit důvěru spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům a reklamě. Prostřednictvím dodržování dobrovolného kodexu „*Korektní podnikání*“ má sdružení za cíl oddělit poctivé a seriózní podnikatele od těch, kteří poškozují pověst podniků v Čechách. „*Každý účastník podnikání má právo na transparentní a účinnou ochranu svých práv na vysoké úrovni.*“ (www.korektnipodnikani.cz).

V České republice také přímo existuje soutěž **CSR Award**, která každý rok oceňuje firmy za jejich společensky odpovědné chování. Ročník 2010 vyhrála v kategorii malé a střední podniky společnost Sodexo a v kategorii velké podniky obhájila loňské prvenství společnost Vodafone (www.csaward.cz).

4 ORGANIZACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VE SVĚTĚ

4.1 Organizace spojených národů

Na celosvětové úrovni hnutí momentálně zastřešuje Organizace spojených národů, která v červnu v roce 2000 vyhlásila iniciativu *Global Compact*. Jde o mezinárodní síť, která sdružuje agentury OSN, zástupce firem, nevládní organizace. Cílem této iniciativy je prosazení devíti základních principů podnikání ve světě (Tab. 2).

Tab. 2 Základní principy podnikání ve světě podle Global Compact Trnková (2004)

Lidská práva
1. <i>princip</i> – firmy by měly respektovat ochranu lidských práv
2. <i>princip</i> – zajistit, aby se za žádných okolností nepodíleli na jejich porušování
Pracovní standardy
3. <i>princip</i> – nutnost respektovat svobodu sdružování a kolektivní vyjednávání
4. <i>princip</i> – vyvarovat se jakýmkoliv nuceným pracím
5. <i>princip</i> – za žádných okolností nepodporovat práci dětí
6. <i>princip</i> – eliminovat diskriminaci na pracovištích
Životní prostředí
7. <i>princip</i> – jasné vize v ochraně životního prostředí
8. <i>princip</i> – aktivně prosazovat zodpovědný přístup k životnímu prostředí
9. <i>princip</i> – zastávat technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí

4.2 Směrnice OECD

Tato směrnice pro nadnárodní společnosti je jedním z klíčových dokumentů v oblasti CSR a to z toho důvodu, že v sobě skrývají doporučení členských vlád nadnárodním společnostem. Organizace byla založena v roce 1961 v Paříži a od té doby prošla již řadou změn. Celý název v originále zní *Organisation for Economic Co-operation and Development*

v překladu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Směrnice do dnešního dne podepsalo 34 států⁶ a je rozdělena na deset kapitol, ve kterých odkazuje na mezinárodní dohody, jako např. na Všeobecnou deklaraci lidských práv a Deklaraci Mezinárodní organizace práce o základních principech a pracovních právech (Franc et al., 2006, s. 34).

„Organizace poskytuje vládám prostředí, kde mohou porovnat vzájemné zkušenosti, hledat odpovědi na běžné problémy, rozpoznat správné chování a usměrňovat domácí a zahraniční politiku.“

(Citace z www.oecd.org, 26. 5. 2010, vlastní překlad)

4.3 World Business Council on Sustainable Development (WBSCD)

Organizace byla založena v roce 1992 na summitu v Riu De Janeiru, aby začlenila podnikatelské aktivity do otázek udržitelného rozvoje a dala jim tím právo vystupovat na mezinárodních fórech. Do dnešního dne jsou jejich členy více než 200 firem z 30 zemích světa a z 20 nejdůležitější průmyslových oborů, kterým pomáhá při řešení otázek udržitelného rozvoje. Hlavní oblastí zájmu jsou odvětví *Energie a podnebí, Rozvoj, Postavení firem a Ekosystémy*.

⁶ OECD ke dni 10. května 2010 odsouhlasila rozšíření o 3 nové členské země: Estonsko, Izrael a Slovinsko (www.oecd.org).

5 DVOJÍ POHLED NA KONCEPT CSR

5.1 Argumenty pro CSR

Corporate Social Responsibility (CSR), společenská odpovědnost firem, začíná být něčím, co je nejen módní, ale i praktické. Některé české podniky k ní tlačí okolnosti, zahraniční vlastníci anebo obchodní partner. Jiné vědomí, že jim takové chování jednou přinese konkurenční výhodu před rivaly. Trnková (2004) se ve své publikaci zamýšlí nad tím, proč vlastně být společensky odpovědnou firmou a uvádí zde, že chování v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, které ne jsou podle ní o nic méně důležité než finanční. Výhody, které firmám přináší zodpovědné podnikání upraveno podle Bussarda et al. (2005) a Trnkové (2004):

- **Umožňuje řídit rizika:** zodpovědný přístup k řízení lidských zdrojů a kontrole kvality produktů a environmentálních standardů může firmu uchránit před náklady ze soudních sporů a z nich vyplývající škody na dobrém jménu firmy.
- **Snižuje náklady:** zvyšuje tlak na využívání zdrojů, čímž podporuje úsporu energií a materiálu.
- **Zvyšuje zisk:** lidé více podporují firmy, které se chovají společensky odpovědně, čemuž dávají za pravdu průzkumy veřejného mínění.
- **Podporuje inovace:** tlak spotřebitelů na firmy, aby se chovali zodpovědně ke společnosti, a životnímu prostředí nutí přicházet na trh s takovými výrobky, které tyto požadavky splňují.
- **Snižuje riziko stávek:** zaměstnanci, ke kterým přistupuje management zodpovědně, a se zájmem mají vždy menší potřebu protestovat proti vedení. Spíše naopak, tito lidé dále šíří dobré jméno svého zaměstnavatele.
- **Konkurenční výhoda:** jak již bylo zmiňováno výše, spotřebitelé upřednostňují takové firmy, u kterých mají pocit, že se chovají zodpovědně. Tím pádem jsou tyto firmy odlišovány od zbývajících konkurence.

Ve článku *Why bother with CSR*, který napsal Radley Yeldar v roce 2004 přidává výčet dalších důvodů proč zavádět do svého podnikání společenskou odpovědnost. Zmiňuje zde například:

- **Shovívavost státních orgánů:** firmy, které se veřejně hlásí k projektu CSR mohou být zvýhodňovány při jednáních se státními orgány např. při žádostech o různá povolení atd.

David Chandler ve své publikaci *Corporate Social Responsibility* (2003) vidí dva základní argumenty (**morální a ekonomický**) podporující společenskou odpovědnost firem. Ekonomický argument zde vyčleňuje z trochu jiného pohledu než ostatní autoři a to, že slouží pro přesvědčování vedoucích manažerů, které nepřesvědčil etický přístup k podnikání.

Světověznámý ekonom a tvůrce moderního managementu Peter Drucker se domnívá, že jelikož je instituce součástí konkrétního sociálního prostředí, tak na ni zákonitě působí i sociální problémy a jako taková se o ně musí zajímat i když místní společenství samo žádný problém nevidí (Drucker, 2002, s. 54). Ve své knize dále uvádí: „*Každý je odpovědný za důsledky toho, co dělá, ať jsou úmyslné nebo neúmyslné. To je první pravidlo. O odpovědnosti managementu za sociální důsledky činnosti jeho organizace nemůže být pochybu. Řešit je musí.*“ (s. 54). K zamyšlení stojí i další věci, které Drucker ve své práci zmiňuje. Podle něj je prvním krokem instituce identifikace průvodních důsledků její činnosti, a pokud je nějaký možno eliminovat, má se to provést okamžitě. Za příklad dává firmu Dow Chemicals, která již dvacet let bojuje se znečišťováním ovzduší a vod. Ze znečišťujících látek, které odstraňuje z úletových plynů a odpadních vod vyvíjí prodejné produkty a vytváří pro ně možnosti použití. Tedy daleko dříve než veřejnost začala stav životního prostředí vůbec řešit.

5.2 Odpůrci konceptu CSR

Člověk, který by chtěl hledat objektivní náhled na společenskou odpovědnost firem ať už v knihách či odborných člancích, by nejspíše narazil. Většina autorů se zabývá jen výhodami tohoto konceptu a už nezmiňují případné nedostatky. Z toho důvodu jsem se snažil v následující podkapitole alespoň ve zkratce zachytit názory autorů, kteří nevidí ve společenské odpovědnosti jen samá pozitiva.

„Podnikatel jako takový by v podstatě neměl dělat sociální rozhodnutí. Podnikatel by měl být nástrojem, který reaguje na tržní poptávku a dělá to, co společnost ukazuje, že potřebuje. Nečiňte jej ještě mocnějším nežli je.“

(Americký ekonom John Diebold, (1972), podle citace Klusoně (2004), s. 98)

Jedním z těch, kteří se stavěli proti rozšíření odpovědnosti firem bez obecných pravidel, byl profesor *William J. Baumol*. Podle něj se manažeři mají starat především o to, aby jejich aktivity odpovídaly tržní poptávce. Větší sociální odpovědnost firem jim prý dává ještě větší moc, než jakou mají (Baumol, 1975, s. 47 převzato od Klusoně, 2004).

Klusoň upozorňuje také na to, že některé podniky svůj postoj ke společenské odpovědnosti zveličují a různě nafukují, aby vyhovely požadavkům společnosti. Baumol takového chování firem nazval jako *symbolické aktivity (token activities)*, čímž upozorňuje na to, že jde spíše o symbolické vytváření dobré image firmy namísto skutečného. Dále přichází s myšlenkou, že podnikatel, který se dobrovolně rozhodne pro aktivity mimo vlastní obchodní činnost se tak vystavuje konkurenci, která takovou dobrovolnou sociální odpovědnost nepocituje: „... s firmou, která není efektivní nebo která nedodává veřejnosti výrobky, jež veřejnost potřebuje, je tržní mechanismus rychle hotov. Avšak stejný proces tržní soutěže, který brání lenosti a neodbornosti, vylučuje ve značné míře i dobrovolné aktivity v jakémkoliv významnějším rozměru... „ (Baumol, 1975, s. 49, podle citace Klusoně (2004), s. 99).

Dle Klusoně (2009, s. 29) je celková formulace společensky odpovědného chování nešťastná „... co je obsahem etického jednání podnikatelů? Co zahrnuje pojem společenské odpovědnosti či pojem společensky odpovědného investování?“ Tyto otázky jsou dle autora těžko definovatelné a nezná na ně odpověď ani samotná etika zkoumající základy lidského chování se snahou definovat co je a co není společenským dobrem. Na ukázkou společensky neodpovědného chování firem z posledních let uvádí na s. 106 - 118 detailní rozbor firem, které byly součástí velkých ekonomických skandálů poslední doby, jako například Enron, Arthur Andersen⁷ aj. Pokud by se požadavky na zvýšení společenské odpovědnosti měly brát vážně, mělo by podle autora dojít k zásadní změně pravidel, které by upravovaly chování firem. Tato pravidla (zákony) by musela být vytvářena za aktivní spolupráce podnikatelů a manažerů, což si autor nedokáže v dnešní době příliš představit. „*Zdá se mně proto, že*

⁷ Auditorická firma, která působila mezi pěti největšími a nejvyhledávanějšími agenturami na americkém trhu a která svými nedbalými audity neodhalila účetní manipulace firmy Enron, čímž nepřímou způsobila ztráty ve výši až 80 miliard dolarů (Klusoň, 2009, s. 111).

naplnění společenské odpovědnosti podniků je dnes vzdálenější nežli tomu kdykoliv v minulosti bylo.“ (s. 100).

Robert B. Reich ve své práci *The Case Against Corporate Social Responsibility* (2008) zajímavě zdůvodňuje přístupy firem ke společenské odpovědnosti. Shodou okolností zmiňuje například firmu Dow Chemical (tuto firmu zmiňuje i Drucker viz předcházející kapitola) anebo firmu McDonald's, která přijala více humánní způsob zabíjení zvířat na svých jatkách, který by měl zabránit případným pracovním úrazům a ještě efektivněji zpracovávat maso s minimálními ztrátami. Všechna tato opatření podle autora nebyla přijata kvůli společenské odpovědnosti, ale kvůli snížení nákladů. Autor jde ještě dál a uvádí, že pojem společenská odpovědnost je firmami zneužíván a jsou za něj schovávány aktivity, které sice mají nějaký dobročinný vliv na společnost, ale primárně slouží ke zvýšení zisku (s. 7, vlastní překlad).

Mezi další kritiky společenské odpovědnosti firem patří *David Henderson*. Ve svém díle *The Case Against "Corporate Social Responsibility"* (2001) varuje před konceptem CSR, který se šíří světem. Je prý podle něj založen na falešných domněnkách a je hrozbou pro tržní hospodářství. Podle Hendersona by měla být otevřena otázka, co vlastně společnost od dnešních podniků očekává a zda je ochotna přijmout vyšší cenu výsledných produktů a služeb za předpokladu, že podniky budou podnikat s ohledem na stakeholders, triple-bottom-line a budou usilovat o udržitelný rozvoj (s. 30, vlastní překlad).

„Nejefektivnější způsob jak zlepšit přínos podnikání společnosti je rozšířit oblast jejich působnosti a zlepšit fungování trhů.“

(Henderson (2001), s. 31, vlastní překlad)

6 MĚŘENÍ CSR

„Dodnes se v oblasti měření společenské odpovědnosti firem nenašel žádný subjekt, který by prosadil jednotnou metodiku, jež by se pak mohla stát všeobecně uznávanou praktikou.“

(Franc et al., 2006, s. 31)

Hlavní odpůrci konceptu CSR vyčítají, že neexistuje možnost, jak změřit faktograficky míru společenské odpovědnosti firem. V dnešní době, kdy se množí podniky, které se hlásí ke společenské odpovědnosti, je zapotřebí tuto odpovědnost převést do věrohodných, snadno měřitelných dat. Proto se utváří celá oblast výzkumu či hodnocení. V důsledku toho vznikla za poslední roky celá řada nových burzovních indexů, které se snaží o přesné hodnocení společenské odpovědnosti firem a společensky odpovědného investování (SRI⁸).

6.1 Dow Jones Sustainable Index (DJSI)

DJSI byl prvním světovým indexem sledujícím finanční výkonnost předních společností po celém světě. Je založen na spolupráci Dow Jones Indexes, STOXX Limited a SAM přičemž měří úroveň dlouhodobé životaschopnosti korporací v závislosti na vývoje hodnoty pro akcionáře a na využívání podnikatelských příležitostí s přihlédnutím ke schopnostem zvládat rizika ekonomického a sociálního vývoje. Zahrnuje 225 firem, které jsou vybrány z 2000 nejsilnějších akciových společností z celého světa obsazujících nejpřednější místa v 72 odvětvích (Klusoň, 2009).

6.2 Ethibel Sustainability Index (ESI)

ESI poskytuje ucelený pohled na finanční výkonnost vedoucích světových firem pro investory, akcionáře a banky. Má uzavřenou smlouvu se společností Standard & Poor's, která je široce uznávanou ratingovou agenturou (www.ethibel.org).

⁸ SRI – Tento termín, v anglickém originále Social Responsible Investment, je používán pro investiční rozhodování, které kombinuje faktory finanční, sociální, environmentální a etické (Trnková, 2004).

6.3 FTSE4Good Index

Tento burzovní index byl spuštěn v roce 2001 a má za úkol monitorovat trhy z pohledu společenské odpovědnost především v Anglii, USA a v Evropě. Hlavní oblasti měření spočívají v dodržování lidských práv a také měří dopady podniků na životní prostředí (Klusoň, 2009). Jedná se o nezávislou společnost vlastněnou The Financial Times a Londýnskou burzou (Franc et al., 2006).

6.4 SA 8000

Dytrt et al. (2006) píše „ *Dumping je v podnikání citlivou záležitostí a může mít řadu podob... jednou z nich může být narčení z nedodržování sociálních, environmentálních podmínek, porušování lidských práv atd. ... v řadě případů je proto žádoucí doložit, že filiálky v méně rozvinutých zemích fungují nebo jejich nákupy se realizují od partnerů, kteří podnikají při dodržování standardních sociálních podmínek, ekolegislativy a obvyklých etických zásad.*“

Z toho důvodu byl vyvinut standard SA 8000 neziskovou organizací Social Accountability International (SAI), který vychází ze základů Mezinárodní organizace práce (International Labor Organization), Mezinárodní úmluvy o právech dětí (United Nations Conventions on the Rights of the Child) a Mezinárodní deklaraci lidských práv (Leonard a McAdam, 2003, s. 30, vlastní překlad). Tento standard je založen na stejném principu jako normy ISO 9 000 či ISO 14 000 a má sloužit podnikům k zavádění a následné certifikaci manažerského systému zaměřeného na společenskou odpovědnost. Tematické okruhy upraveno podle Dytrta et al. (2006):

Dětská práce – nařízení znamená, že žádný pracovník nebude mladší 15 let (v některých rozvojových zemích sníženo na 14).

Nucená práce – v žádném případě nesmí docházet k typickým rysům nucené práce, jako je odebrání průkazu totožnosti nebo placení záloh jako podmínka zaměstnání.

Pracovní doba – je upravena v souladu s právními předpisy a nesmí překročit 48 hodin za týden s alespoň jedním dnem volna v 7 denním celku.

Odměna za práci – odměny musí odpovídat platným právním předpisům a musí být takové, aby pokryly základní potřeby pracovníků a jejich rodin.

Manažerský systém – definuje procesy a postupy podle požadavků SA8000. Od jmenování představitelů až po řešení nedostatků přijímání opatření k nápravě.

Zdraví a bezpečnost – musí být vytvořeno takové pracovní prostředí, které bude bezpečné a bude splňovat veškeré zdravotní předpisy včetně zajištění pitné vody, zajištění sociálního zařízení atd.

Diskriminace – v podniku nesmí existovat žádná diskriminace (náboženství, sexuální orientace, pohlaví, postižení atd.).

Svoboda v zakládání spolků a právo na kolektivní vyjednávání – podnik musí respektovat právo na založení odborů a vstupování do nich i právo na kolektivní vyjednávání.

7 PŘÍPADOVÉ STUDIE

Tato kapitola je logickým vyústěním mé teoretické části diplomové práce. Zatímco v předchozích částech jsem se zabýval rozborem společenské odpovědnosti firem, ať už od jejich počátku po způsoby jeho měření, v následující kapitole bych rád představil některé firmy a jejich praktický přístup k tomu konceptu. Firem, které se hlásí ke společenské odpovědnosti je jen v České republice více jak sto (Trnková, 2004) a jejich počet neustále narůstá, proto jsem se rozhodl, že pro tento účel vyberu pro srovnání dvě společnosti z naprosto jiných podnikatelských odvětví. První společnost je banka působící v České republice a je tedy zástupcem finančního sektoru a druhá společnost je kosmetická firma reprezentující výrobní sektor.

7.1 Raiffeisenbank

7.1.1 Etický kodex

Raiffeisenbank přistoupila ke kodexu chování mezi bankami a klienty jako jedna z prvních bank v České republice, přičemž jeho podmínky začala plnit od 1. dubna 2006. Základním motivem vytvoření celého kodexu je poskytnout klientům dostatečný přístup k informacím a udržovat vůči nim vysoký standard chování, na který se mohou kdykoli spolehnout. Kodex především zajišťuje klientům právo na získání informací. Zde je pár příkladů:

Tab. 3 Příklady z etického kodexu Raiffeisenbank vůči svým klientům (www.rb.cz)

- klient má právo požadovat přiměřené informace a vysvětlení a banka mu musí poskytnout maximum informací
- klient má právo na informaci, v jakých termínech a jak často jsou účtovány jednotlivé poplatky, má rovněž právo na informaci, jak chránit přístup ke svému účtu
- o změnách sazebníku informuje banka vhodným způsobem nejméně 30 dní před datem účinnosti
- klient má právo na informaci o tom, jak má postupovat, není-li spokojen se službou, zároveň má právo vědět, jak bude banka při reklamaci postupovat a jak dlouho bude vyřízení stížnosti trvat

Raiffeisenbank nabízí běžný účet eKonto u kterého pokud klient splní věrnostní podmínky, dostane každý měsíc bonus za vedení účtu ve výši 20 korun. Tato částka má sice dnes spíše symbolický charakter, nicméně klient má možnost se této částky vzdát ve prospěch charity (Český červený kříž, Pomozte dětem, H. Stepic CEE Charity Foundation⁹ nebo Konto bariéry). Raiffeisenbank se také angažuje v řadě veřejně prospěšných aktivit. Zaměřuje se přitom na oblast charity a zaměstnanecké projekty.

Co se týče charitativní oblasti, tak zde Raiffeisenbank pomáhá celé řadě nadacím, mezi které patří Nadace Konto Bariéry, Nadace policistů a hasičů, Pomozte dětem, UNHCR (Úřad vysokého komisaře OSN pro uprchlíky), Nadační fond Arnošta z Pardubic a Nadace ADRA.

7.1.2 Zaměstnanecké projekty

Charitativní činnost zaměstnanců Raiffeisenbank se rozvinula v roce 2009. Banka mj. uspořádala několik sbírek, např. na pomoc postiženým záplavami na severní Moravě či na konto Pomozte dětem. V rámci tohoto projektu banka zdvojnásobila částku vybranou mezi zaměstnanci, a celkem tak na účet Kuřete zaslala více než půl milionu korun. V roce 2010 to pak bylo kolem 450 tis. korun.

V pilotním projektu se zaměstnanci dobrovolně zapojili do projektu darování krve na výzkum dětské cukrovky. Srpen 2009 byl pak ve znamení dětského ústavu Klokánek, kde více než 50 zaměstnanců banky vymalovalo a vyzdobilo jeho prostory. Pro stejný dětský ústav proběhla v lednu 2010 mezi zaměstnanci sbírka nepotřebných hraček, oblečení a sportovních potřeb, které byly následně předány dětem. Se zapojením zaměstnanců do dobrovolnických projektů banka, dle jejích slov i nadále počítá.

⁹ Generální ředitel Raiffeisen International Herbert Stepic založil vlastní charitativní organizaci Herbert Stepic CEE Charity. Ta pomáhá dětem, mladistvým a mladým ženám v méně rozvinutých zemích střední a východní Evropy (www.rb.cz).

7.1.3 Zpětná vazba

Raiffeisenbank byla v internetové anketě v dubnu roku 2010 vyhodnocena jako „*Nejvstřícnější banka*“ přímo samotnými klienty. V roce 2008 obdržela v nejprestižnější domácí soutěži Mastercard Banka roku titul „*Banka roku 2008*“ a v roce 2009 obsadila v té samé kategorii 3. místo. Ve stejné soutěži dostala i cenu za „*Účet roku 2008*“ (eKonto), který obhájila i v roce 2009. Z posledních 4 let se pyšní také ocenění „*Nejdynamičtější banka roku*“ a v soutěži Zlatá koruna banka získala první místa v kategorii přímé bankovníctví, hypotéka a podnikatelský účet. Raiffeisenbank v roce 2009 vykázala čistý zisk ve výši 1,99 miliardy korun, což představuje meziroční nárůst o 42%, za kterým, dle vyjádření banky stojí zejména důvěra klientů, kteří navýšili svoje vklady meziročně o 16%.

7.2 Yves Rocher

Yves Rocher je světová kosmetická firma, která působí na trhu od roku 1959. Jejím hlavním posláním je ochrana životního prostředí, kterým se společnost vyznačuje již od svého založení. Hlavním mottem společnosti je slogan:

„Co je dobré pro moji pleť, je dobré i pro planetu“

7.2.1 Ochrana životního prostředí

Společnost Yves Rocher prodá každý rok 300 miliónů produktů, proto dopad na životní prostředí, co se týče obalů či výroby, je nezanedbatelný. Z toho důvodu se společnost snaží co nejméně zatěžovat životní prostředí, a proto každý rok přichází s vylepšením jak minimalizovat dopady svého podnikání.

Rok 1989 - Yves Rocher je jednou z prvních evropských společností, která zakázala testovat svoje přípravky na zvířatech a upřednostnila jiné alternativní metody.

Rok 1990 - Firma zavedla pravidla pro snížení energie ve výrobě a v administrativě. V samém roce vyvíjí první deodorant, který je poháněný čistým vzduchem.

Rok 1992 – Továrna v Ploërmel dosáhla při své výrobě tzv. *nulového odpadu* (96 % recyklovatelného odpadu, zbytek spálený se zpětným dosažením energie). V témže roce začalo odborné zaškolování každého franšízanta o ochraně životního prostředí. Společnost zavedla roční *etnobotanické mise*, jejíž hlavní náplní je objevování nových druhů rostlin a

účinných látek ve světě v souladu se sociálními a environmentálními podmínkami sklízí v daných zemích (Kamčatka, Afrika, Madagaskar aj.).

Rok 1993 - Od tohoto roku jsou všechny zásilky baleny do recyklovaného kartonu. V tom samém roce začala společnost používat papíry a kartony z vlastních vysázených lesů.

Rok 1997 – Dostala společnost certifikaci *Biologické zemědělství* pro 44 hektarů polí v La Gacilly ve Francii, kde pěstuje vlastní rostliny, z kterých pak vyrábí kosmetické přípravky.

Rok 2003 - Společnost vydává interní nařízení o užívání živočišných surovinách ve svých výrobcích, které je přísnější než právní normy (suroviny, které používá, jsou med a včelí vosk, což jsou jediné typy živočišných sekrecí v jejich výrobcích).

Rok 2004 - Pro přepravu výrobků se začaly používat dvoupatrové kamiony, pro snížení množství aut na silnicích o polovinu. Společnost zavádí speciální smlouvy se svými dodavateli zajišťující respekt k sociálnímu řádu jejich země, stejně jako k mezinárodním úmluvám k hygienickým a bezpečnostním předpisům jejich zaměstnanců a vyloučení diskriminace. Jelikož je většina prodejen franšizových, vyhrazuje si Yves Rocher právo na audit kdykoliv během produkce (průměrně je realizováno 40 auditů ročně).

Rok 2006 - Do obchodů jsou nasazeny nové nákupní tašky pro opětovné použití (bylo tím ušetřeno 104 tun plastu). Společnost začala přepravovat své výrobky i po moři (např. Rusko), aby tak omezila škodlivé emise. V téže roce přestala do obalů rtěnek přidávat olovo a kovy a přišla s originálním nápadem náhradních náplní svých výrobků. To ušetřilo až 78% plastu, který by byl použit na nové kelímky či lahvičky. Společnost uvádí příklad jednoho výrobku, u něhož zavedením náhradních náplní bylo dosaženo úspory 23 tun plastu a 7 tun kartonu oproti stejnému prodeji z předešlých let.

Společnost se nevěnuje pouze ochraně životního prostředí, ale vychází vstříc i handicapovaným občanům. Od roku 2008 zavedla popisky svých výrobků v Braillově písmu.

7.2.2 Nadace Yves Rocher – Institut de France¹⁰

Nadace byla založena v roce 1991 a od roku 2001 funguje pod záštitou Institut de France. Podílí se na lokálních i globálních akcích, které mají za cíl ochranu přírody, posílení solidarity mezi lidmi a ekologickou výchovu ve více než 50 zemích světa. Příklady nejdůležitějších akcí:

Země žen – od roku 2001 probíhají v 15 zemích světa (včetně ČR) každoročně národní kola ocenění „*Země žen*“. Toto ocenění je určeno ženám, které se dlouhodobě zasazují o zlepšení životního prostředí, a jeho součástí je peněžní dotace sloužící k podpoře jejich dalších ekologicky prospěšných aktivit (v roce 2009 byla 1. cena = 5 000 €). Hlavní mezinárodní ocenění je potom uděleno tomu nejprospěšnějšímu projektu v Institutu de France v Paříži.

Sázejme pro planetu – nadace Yves Rocher tímto projektem shromažďuje finanční prostředky na zalesňování určitých oblastí. Tato akce je součástí programu OSN pro životní prostředí s názvem *Sázejme pro planetu: kampaň za miliardu stromů*. Zákazníci se na akci podílejí nákupem dvou typů výrobků, přičemž za každý zakoupený výrobek Nadace vysadí jeden strom. V tomto směru probíhá spolupráce s několika zeměmi např. Indie, Brazílie, Burkina Faso, Madagaskar, Senegal aj. Do konce roku 2009 splnila Nadace závazek a vysázela tímto způsobem 5 miliónů stromů.

7.2.3 Zpětná vazba

Yves Rocher má více než 30 miliónů zákazníků v 80 zemích světa. V roce 1989 obdržel *zlatou medaili SPA* za zrušení testování přípravků na zvířatech. Za továrnu v Ploërmel získal cenu Environnement pour l'Industrie (APAVE¹¹). Ta samá továrna obdržela v roce 1997 *1. Ocenění za životní prostředí ISO 14001*. V letech 1996 a 1998 udělilo Ministerstvo životní-

¹⁰ Institut de France byl založen v roce 1795 a je nejstarší a nejvěhlasnější francouzskou institucí, jejíž hlavní činností je finanční podpora společensky prospěšných aktivit (http://www.yves-rocher-fondation.org/cz/cz/nadace/institut_de_france/, 29. 5. 2010).

¹¹ APAVE – francouzská společnost, která přezkoumává, zda veškeré technické vybavení a procesy společností fungují podle platných nařízení a norem (www.apave.com).

ho prostředí *Cenu Gestion Environnementale*. Rok 2007 přinesl ocenění *Oxygen Awards* za již zmiňovanou lodní dopravu, která nahradila v některých zemích dopravu pozemní. Yves Rocher je kosmetickou značkou č. 1 ve Francii v péči o obličej, v parfémach pro ženy a v péči o tělo. Jako zaměstnavatel se umístil na pátém místě mezi firmami, pro které by studenti po absolvování svých studií nejraději pracovali.

Veškeré informace k případové studii o společnosti Yves Rocher byly čerpány z internetových stránek¹².

¹² <http://www.yves-rocher.com/cz> a <http://www.yves-rocher-fondation.org/cz/cz>

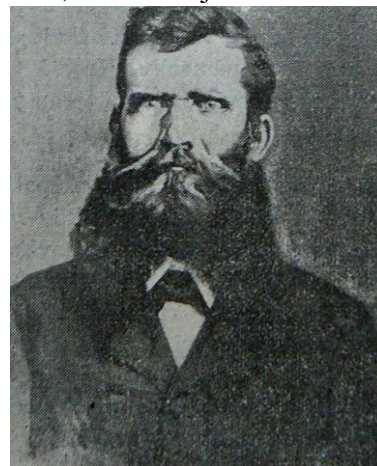
II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST BAŤA

V dnešní době byste jen stěží našli někoho, kdo by neznal obuvnickou firmu „Baťa“. Možná mladší generace bude mít problémy si rozpomenout, odkud a jak se tu tato světoznámá značka vzala, ale jinak si myslím, že většině lidí se při vyslovení tohoto názvu správně vybaví spojení Zlína a Tomáše Baťi. V následujících kapitolách bude za cíl stručné seznámení s tímto obuvnickým gigantem, který do roku 1938 platil za jednu z největších obuvnických firem na světě.

8.1 Historie do roku 1945

Dne 3. 4. 1876 se ve Zlíně v ševcovské rodině¹³ narodil Tomáš Baťa (Příloha 1). Měl dva starší sourozence Annu (1872 – 1936) a Antonína (1874 – 1908). Tomáš již od malička tíhnul k ševcovině a pozoroval svého otce (Obr. 4), který u nich doma v místnosti, která byla jak obuvnickou dílnou, tak současně kuchyní, ložnicí a obývacím pokojem, provozoval svoji obuvnickou živnost. V šesti letech začal Tomáš vyrábět své první boty z bezcenných kožených odřezků, které zbyly v „dílně“ po otci. Šlo o boty pro panenky, na jejichž výrobu bylo potřeba celý den a za který malý Baťa utržil mezi 4 – 10 krejcary.



Obr. 4 Antonín Baťa (1844 – 1905)

Tomáš Baťa velmi vzhlížel ke svému otci a byl pro něho v životě velmi důležitou osobou. Ve své publikaci *Mé úvahy* z roku 1932 o něm píše: „*Můj otec byl rozený podnikatel. Nejprve nám dal příležitost, anebo ukázal, jak peníze vydělati a pak nám vydělané peníze ponechal jako vlastnictví. Tím v nás potlačoval sílu své vlastní žádostivosti a učil udržovati kapitál.*“ V roce 1886 zemřela matka Tomáše Baťi a otec se znovu oženil¹⁴. V patnácti letech se pak Tomáš vydal za svojí sestrou Annou do Vídně, kde s kapitálem 30 zlatých, které

¹³ Ševcovské řemeslo bylo v Baťově rodině zakořeněno po několik generací. Nejstarší dochované spisy sahají až do 16. století (Baťa, 1932)

¹⁴ Z manželství se narodil Tomášův nevlastní bratr Jan Baťa (Příloha 2).

si od ní vypůjčil, začal podnikat. Vyráběl boty „mikada“ (obdoba papučí), které jeho otec začal vyrábět těsně před jeho odjezdem a od kterých si sliboval velkou budoucnost. Bohužel bez znalosti němčiny a znalostí trhu Tomáš poprvé v životě tvrdě narazil, a tak se vrátil s nepořízenou domů. Roku 1894 odešli sourozenci (Obr. 5) z otcovy firmy a nechali si vyplátit dědictví po zesnulé matce v celkové výši 800 zlatých¹⁵. Založili vlastní živnost s názvem „A. Baťa“ (Příloha 3) a ihned zavedli do té doby nevídanou řadu novinek. Jako první přišli s přesnou pracovní dobou od 6 – 18 h s hodinovou přestávkou v poledne a týdenní vyplácení mzdy sobě i tovaryšům, což se tenkrát považovalo v malých živnostech za neproveditelné. Bylo totiž zvykem, že se mzda vyplácela tovaryšům jen, když byla tržba.



Obr. 5 Anna, Tomáš a Antonín Baťovi (1894)

Zatímco bratr Antonín se věnoval spíše záležitostem v dílně, Tomáš měl na starosti obchod (Příloha 4). Podnikání ale bohužel málem skončilo konkursem a po jednom roce živnosti dlužili 8000 zlatých svým věřitelům a ve směnkách bylo upsáno dalších 20 000 zlatých. V roce 1895 bratr Antonín odešel na vojnu a o dva roky později zavádí Tomáš novinku plátěné boty s koženou podrážkou tzv. *Baťovky*. Ty se staly módním hitem s nízkou cenou a zachránily tak firmu před bankrotem. Zmiňované roky byly pro Tomáše velmi náročné, sám o nich píše:

„Suroviny nosil jsem na zádech z otrokovického nádraží od půlnočního vlaku až do Zlína (10 km). Do rána s jedním dělníkem nakrájel jsem materiál a ráno vydal dělníkům. Dělníci pracovali ve dne v noci, až bylo dílo hotovo. Pak zase dělníci vyspávali a já jel v noci odvést zboží, dovézti novou surovinu a i peníze na výplatu“

(Baťa, 1932, s. 22)

¹⁵ 1 zlatka = 2 korunám rakouské měny nebo 0,4 US (Rybka, 1999, s. 67).

Dne 1. 8. 1900 zanikla Obuvnická živnost „**A. Baťa**“ a byla založena „**A. & T. Baťa v.o.s.**“ s předmětem podnikání „*výroba plátěné a houněné obuvi*“. Jedinými společníky byly Tomáš a Antonín. Převratem v technickém vybavení Baťovy továrny bylo v tomtéž roce zavedení mechanického pohonu pracovních strojů pomocí páry a to vše v nově postavené tovární budově (Lehár, 1960). V roce 1904 podnikl Tomáš Baťa svou první cestu do Ameriky nabýt zkušenosti z amerických závodů, kde již fungoval princip hromadné výroby. Pracoval v Lynnu ve středisku obuvnického průmyslu jako dělník.

„Nestál jsem o ty dolary, dovezené z Ameriky. Stál jsem o americké dolary. Chtěl jsem se měřiti s americkým člověkem“

(Baťa, 1932, s. 32)

Za 4 roky v roce 1908 umřel Tomášův bratr Antonín na tuberkulózu a vedení firmy převzal samotný Tomáš. Firma změnila název na „**T. & A. Baťa v.o.s.**“ s předmětem podnikání „*První Rakousko-Uherská mechanická továrna na plátěnou obuv ve Zlíně na Moravě.*“¹⁶ Po vypuknutí první světové války se firma Baťa ucházela o vojenskou zakázku na výrobu 50 000 vojenských séglových bot, kterou jak uvádí Rybka (1999) s velkými obtížemi získala. Zakázka byla rozdělena mezi několik firem ve Zlíně, čímž bylo zajištěno, že dělníci daných firem nemuseli rukovat na vojnu. Baťovi kritici tenkrát namítali, že jediným důvodem proč byla zakázka rozdělena, bylo to, že Baťa sám na tak obrovskou zakázku nestačil (Rybka, 1999). Díky vojenským zakázkám pro rakousko-uherskou armádu bylo pro firmu Baťa toto období více než dobré. V roce 1917 se jí podařilo vyrovnat veškeré úvěry, které si během války zřídila, a za splnění všech válečných zakázek dostal Tomáš Baťa od císaře vysoké vyznamenání – *Kříž za občanské zásluhy II. třídy*. Firma v tomto období zažila velký rozmach a rozrostla se v rozsáhlý velkopodnik s ročním ziskem téměř 13 milionu korun (což představovalo devítinásobek jejího kmenového kapitálu z roku 1914). Na konci první

¹⁶ Na počátku 20. století bylo v českých zemích z celkového počtu 33 034 obuvnických závodů pouze 91 továrních podniků, které měly nad 20 zaměstnanců. A pouze 32 továrních podniků používalo hnacích strojů, z kterých jen 1 % bylo hnáno mechanicky. Za zmínku stojí i to, že jedna třetina všech živnostenských závodů v obuvnickém průmyslu byla provozována v domácích dílnách. (Lehár, 1960, s. 14).

světové války se tak firma stala největším podnikem obuvnického průmyslu v rozpadajícím se Rakousko-Uhersku (Lehár, 1960).

Po skončení války však nastala všeobecná krize. Firma hospodařila se ztrátou 3 300 000 Kč za nesplacené státní dodávky. Proto Tomáš Baťa přistoupil k dvěma dnes již dobře známým opatřením. První bylo zavedení tzv. *Baťovské ceny*¹⁷. Tento jev se používá s oblibou dodnes a guje pořád výborně. Druhé opatření bylo snížení cen obuvi o rovných 50 %. Reklamní akce měla slogan „**Baťa drtí drahotu**“ (Obr. 6). Plakát byl vylepen v celé republice a měl velký psychologický účinek. Na druhou stranu bylo nutno snížit mzdy dělníkům o 40 %, jejichž souhlas si Baťa písemně vyžádal. Akce měla obrovský úspěch a za první den, kdy byla spuštěna, bylo prodáno celkem 99 tisíc párů bot za 8,1 milionu korun. Firma tak vyprázdnila svoje sklady a vymanila se z dluhů.



Obr. 6 Plakát Baťa drtí drahotu

Nicméně krize ještě nebyla zažehnána a Tomáš Baťa se rozhodl k zavedení tzv. *Účasti na zisku* (viz podkapitola Účast na zisku). V roce 1927, kdy už docházelo k ožívování firmy Baťa zejména díky exportu, byla zavedena proudová výroba obuvi na běžícím páse, díky které vzrostla roční výroba obuvi z 9 mil. na více než 15 mil. párů. Tato inovaci dostala ČSR v roce 1928 na 1. místo v exportu obuvi na světě a firma Baťa sama kryla jednu třetinu veškeré domácí spotřeby obuvi (Lehár, 1960).

Krach na burze v USA a tím i start světové hospodářské krize v roce 1929 spustil mimo jiné vlnu zvyšování cel na dovoz obuvi. Firma Baťa proto začala zakládat sesterské akciové společnosti, které se snažily v daných zemích organizovat síť vlastních maloobchodních prodejen. Do konce roku 1932 tak bylo v zahraničí otevřeno celkem 666 prodejen v 37 zemích světa (Rybka, 1999).

¹⁷ Cena končila devítkou, a tak měl zákazník dojem, že je zboží výrazně lacinější.

Společnost „**T. & A. Baťa v.o.s.**“ byla v roce 1931 zrušena a založena akciová společnost „**Baťa a.s. Zlín**“ s předmětem podnikání „výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnik, chemický průmysl, textilie, dřevařství, polygrafie, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost“ (Lešingrová, 2008).

Proč firma zrušila veřejnou a obchodní společnost a založila společnost akciovou je uvedeno v zakladatelské zprávě ze dne 22. 2. 1931, kde se píše: „ ... proto, že forma akciové společnosti umožňuje podnikání nejrůznějšího druhu a přizpůsobuje se svým právním útvarem nejvhodněji moderním směrům a potřebám svého hospodářství.“ (Rybka, 1999, s. 50).

Dne 12. 7. 1932 ve věku 56 let zemřel při letecké nehodě v Otrokovicích Tomáš Baťa i se svým pilotem Jindřichem Broučkem (Příloha 5). Letadlo se chvíli po startu zřítilo v mlze ještě na pozemcích firmy Baťa. Ten samý den se ujímá podniku Jan Antonín Baťa¹⁸. Pod jehož vedením dosahuje výroba obuvi nejvyšší úrovně a to v roce 1937, kdy bylo v ČSR celkově vyrobeno 47,8 mil. párů obuvi., což je i dosud nejvyšší úroveň produkce (Rybka, 1999).

Těsně před vypuknutím druhé světové války byly Baťovy závody ve Zlíně nejdůležitějším evropským výrobcem obuvi. Firma měla v té době 63 dceřiných společností ve 33 státech světa. Z obavy před sílící mocí Německa odjel Tomáš Baťa ml. do Kanady, kde založil novou firmu Baťa Shoes Corporation Canada. Společnost byla umístěna do zaostalého koutu Ontaria do městečka Frankford s asi 800 obyvateli. Nové základně dal jméno Batawa (Valach, 1990). V téže době odjel J. A. Baťa do USA, kde budoval továrnu v Belcampu jakožto koncernovou společnost „**Bata Shoe Corporation Inc.**“ Po nějakém čase byl z USA vyhoštěn a přesídlil do Brazílie, odkud se již do Čech nikdy nevrátil.

Jan. A. Baťa byl ve své nepřítomnosti v roce 1947 odsouzen za zločiny proti státu na 15 let vězení a propadení veškerého svého majetku (očistění jeho jména se rodina dočkala až přesně po šedesáti letech v roce 2007).

¹⁸ Jan Baťa byl pokřtěn jako Jan Karel Baťa. Křestní jméno Antonín si ke svému jménu přidal až v roce 1939, když odcházel do emigrace (Lešingrová, 2008, s. 79).

V roce 1940 byla převažující část firemního exportu dovážena do Německa a firma vyráběla vojenskou obuv pro wehrmacht (Lehár, 1960). V roce 1942 byl zesílen vliv ve vedení podniku, kdy byl dosazen W. Marotzke jako předseda dozorčí rady a A. Miesbach jako člen dozorčí rady a bylo jim přiděleno 26 % akcií firmy. Firma Baťa a. s. je nucena v těchto dobách částečně přesídlit na zbrojní průmysl, jehož výrobky byly určeny výhradně německé armádě. Dne 20. listopadu 1944 bylo podniknuto nesmyslné¹⁹ bombardování americkými letouny a na areál podniku bylo svrženo na 260 bomb (Příloha 6). Za necelý rok po bombardování dne 27. 10. 1945 byla firma Baťa a.s. znárodněna.

8.2 Společenská odpovědnost firmy Baťa

„Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konati v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti“.

(Tomáš Baťa)

Jak jde vidět z úvodního citátu této kapitoly, Tomáš Baťa již před osmdesáti lety, vyslovoval myšlenky a zaujímal ve svém podnikání na tehdejší dobu nezvyklé postoje, které jsou v dnešní době stále aktuální. Prvky společenské odpovědnosti anebo její náznaky proto můžeme vidět již v celém podnikání této firmy, což se datuje někdy na začátek 20. století a tedy ne na 50. léta 20. století (viz kapitola Historie CSR) jak se domnívají světoví autoři. Baťa zkrátka již tenkrát přišel na to, že nelze vytvořit nic velkého, když člověk myslí jen na svůj zisk, který samozřejmě závisí na prospěchu druhé strany, tedy zákazníka (Trnka, 1998).

¹⁹ Bombardování Zlína americkým letectvem na samém konci války, kdy bylo již bezpečně rozhodnuto o porážce hitlerovského Německa, bylo zcela zbytečné a způsobilo velké materiální škody při jeho poválečné obnově. Při náletu bylo kompletně zničeno 10 budov a 38 jich bylo poškozeno.

8.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

8.2.1.1 *Baťova škola práce (BŠP)*

„Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran! Nezeslabujte svých těl neřestmi, jako pitím, kouřením atd. Neřest jest matka porážky. Ctnost, střídmost jest cesta k vítězství. Zdar vám!“

(Úryvek z proslovu Tomáše Bati při založení BŠP v roce 1925 (Cekota, 1929))

Dne 15. 9. 1925 zahájila Baťova škola práce svou činnost a celý systém stál na propojení internátní výchovy, práce v dílně a školní výuky. Všichni účastníci pracovali plnou pracovní dobu a školu navštěvovali po pracovní době a v sobotu. Tato skutečnost musela být zohledňována, jelikož žáci neměli možnost se na vyučování připravovat a organizovat výuku tak, aby si co nejvíce vědomostí osvojili přímo ve škole. V podstatě šlo o dnešní pojetí studia při zaměstnání, ale bez jakéhokoliv uvolňování z práce (Garlík, 1990). První rok bylo přijato 80 chlapců a zanedlouho bylo vidět, že tento způsob výuky v čele s důslednou výchovou dělá z chlapců schopné mladé muže, kteří se o sebe umějí sami postarat. O čtyři roky později byla díky úspěšné výchově otevřena Baťova škola práce také pro mladé ženy, kterých bylo již v roce 1933 ve třech internátech celkem 4 500 (Lešingrová, 2008).

Každý rok se počet uchazečů zvyšoval (Obr. 7) a zastavil se až na průměrně 20 000 žádostí za rok, z kterých cca 3 000 bylo po předběžném výběru pozváno k přijímacímu pohovoru. BŠP si brzo získala věhlas u nás i ve světě a tak se zvyšovaly i žádosti z řad zahraničních studentů (např. Jugoslávci, Němci, Francouzi, Poláci, Angličané atd.). Do školy byli přijímáni studenti po vychození měšťanské školy, což odpovídalo zhruba věku 14 – 15 let a délka studia byla 3 roky. Přijímací řízení nových učňů bylo velmi pečlivé a byli vybíráni jen ti nejschopnější (cca 1 000 ročně, Garlík, 1990). Bylo složeno z důkladného dotazníku, psychotechnické zkoušky a lékařské prohlídky. Ze všech schopných byli pak přednostně vybráni ti, co pocházeli ze sociálně slabších rodin, u kterých se předpokládala větší skromnost a vřelejší vztah k práci. Zvýhodňování při přijímání byli i potomci ševců (Valach, 1990).

Jedním z hlavních cílů BŠP bylo, že student se už od svých 15 let musí umět uživit sám. Každý učeň si proto vedl ročenku, kde byla uvedena výše jeho týdenní mzdy, srážky za pojištění, ubytování, školné, stravování a za nákup běžných potřeb, příspěvky rodičům a ka-

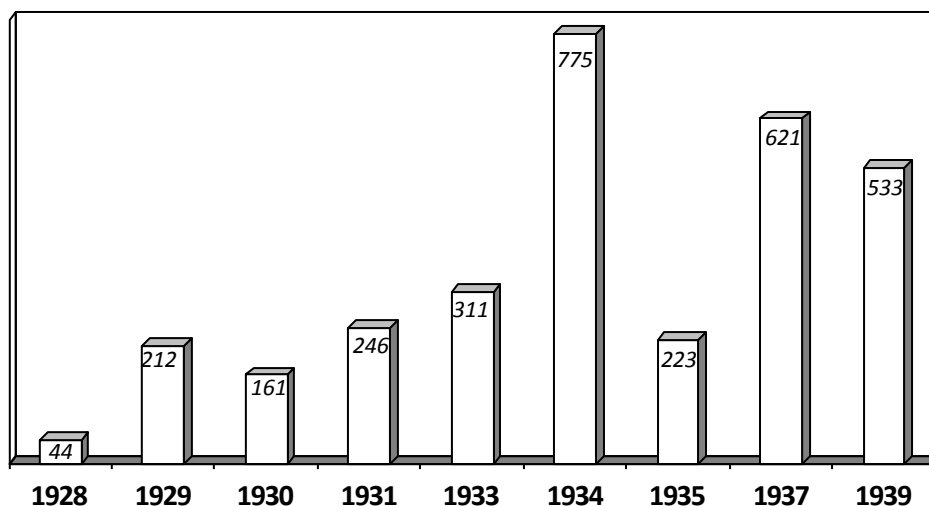
pesné. S touto ročenkou chodili pravidelně každý týden za svými vychovateli, kteří ji kontrolovali. V případě, že učeň měl ze mzdy nějaký přebytek, byl mu uložen na osobní konto a úročen 10 % p. a., které firma Baťa garantovala²⁰.

Co se týče ubytování, tak byli rozděleni do tzv. táborů po osmdesáti chlapcích. Každý tábor měl svého vychovatele a všichni byli celkově ubytováni ve čtyřech pokojích. Každý pokoj měl svého vůdce. V pokoji byli dvě skupiny, z nichž každá měla svého kapitána. Vůdce a kapitáni byli voleni vždy na půl roku. Byli odpovědní za pořádek, čistotu a úpravu pokoje, postelí, nábytku, za čistotu oděvu atd. Takto byli mladí muži učeni jak vést a vládnout kolektivu (Cekota, 1929). Školy byly nově postavené moderní budovy a vybaveny nejmodernějšími pomůckami. Firma nechala vyhledat nejlepší učitele v republice a i v zahraničí a nabídla jim mimořádné podmínky. Ti se pak věnovali individuálně žákům, psali učebnice a sestavovali učební pomůcky. Každý ročník byl rozdělen na třídu A, kde byli nejschopnější studenti, třídu B a třídu C. Žáci mohli být v průběhu studií přeřazeni do jiných tříd podle úrovně svých studijních výsledků (Rybka 1999).

Učni byli za vše známkováni. Ať už za prospěch v dílnách nebo na pokojích, přes výši úspor až po čistotu těla. Známkování tedy tzv. bodování mělo stupnici 1 – 10 přičemž 10 bodů bylo nejlepší a 1 bod naopak nejhorší (Cekota 1929). Rybka (1999) uvádí, že při nástupu absolventů BŠP na vojnu považovali všichni tamější požadavky na pořádek a disciplínu za nicotné. Obuvnickou školu brzy doplnila škola strojnická, chemická, stavební, pletařská a další. Vznikla také Obchodní akademie Tomáše Bati pro zahraniční obchod a i celé cizojazyčné školy, kde všechny předměty byly vyučovány v příslušném jazyku (matematika, zeměpis aj.). Výuku v těchto školách zajišťovali prvotřídní pedagogové ze zahraničí, kteří neuměli ani slovo česky (Rybka, 1999). Po odborné škole ti nejlepší přicházeli na mistrovskou školu a dále na vyšší průmyslovou školu s maturitou. Ti méně zdařilí učni po ukončení tříletého studia nacházeli práci v dílnách jako levná, ale přitom spolehlivá pracovní síla. BŠP zkrátka nabízela možnost uplatnění lidem pocházejícím ze sociálně slabších rodin a dala jim přitom příležitost k získání odborné kvalifikace a potřebného vzdělání (Le-

²⁰ V roce 1928 se 550 chlapcům ve věku 14 – 17 let podařilo jako vůbec prvním účastníkům BŠP naspořit na tomto účtu částku 1 milion korun (Cekota, 1929).

šingrová, 2008). Mezi nejznámější absolventy baťovy školy práce patřili například Emil Zátopek, Ludvík Vaculík, Miloš Jakeš a v pozdějších dobách i různí politici (např. Svatopluk Potáč²¹).



Obr. 7 Počet absolventů BŠP v letech 1928 až 1939 upraveno podle Lešingrová (2008)

8.2.1.2 Tomášovci

Elitou mezi absolventy baťovy školy práce se stali Tomášovci. Název byl odvozen podle internátu, který byl pojmenován na počest Tomáše Bati. V tomto případě šlo o obdobu výchovných kolejí určených k výchově moderních podnikatelů a byla založena v roce 1937. Ten rok bylo ze tříd BŠP vybráno 50 nejlepších učňů a ti se přestěhovali do internátu na Tomášov. Tomášovci měli povinnost chodit i do továrny v žaketu, bílých vestách, s cylindry a rukavicemi. V továrně se potom převlékli a pracovali jako ostatní dělníci. Po návratu z práce jejich výchova pokračovala a učili se například jezdit na koni, hrát ragby, golf a jiné gentlemanské hry. Probíhala u nich také například výuka jazyků, umění diskutovat či hodiny tance. Celá jejich výchova byla koncipována tak, aby z nich v budoucnu mohli být význační průmysloví podnikatelé (Pochylý, 1990).

²¹ V letech 1971-1981 a 1988-1989 předseda Státní banky československé; 1981-1988 předseda Státní plánovací komise a místopředseda vlády ČSSR (www.cnb.cz).

8.2.1.3 *Vzdělávání ostatních zaměstnanců*

Pro dospělé, kteří přicházeli do podniku z jiných průmyslových firem, byly zřízeny *cvičné dílny*, v nichž získávali vědomosti o obuvnické výrobě. Mistři a správcové dílen se vzdělávali v sobotních pokračovacích kurzech. Prodavači Baťových filiálek²² museli prodělat šesti až osmitedělní kurs, jehož absolvování bylo pro všechny závazné (Pochylý, 1990). Dokonce i pedikérky z prodejen „péče o nohu“ se musely zúčastňovat kurzů pořádaných pod vedením zkušených lékařů.

Pro pracovníky, kteří se chtěli dále vzdělávat, byl postaven zlínský Studijní ústav, který byl rozdělen na část technologickou a pedagogickou. Ústav měl dobře vybavené posluchárny, cvičné speciální laboratoře, rozsáhlou knihovnu a studovnu (Pochylý, 1990). V neposlední řadě byla založena Vyšší Lidová škola Tomáše Bati, která se starala o výuku jazyků.

8.2.2 **Rozvoj města Zlín**

8.2.2.1 *Tomáš Baťa starostou*

Tomáš Baťa byl celkově třikrát zvolen starostou Zlína a to v roce 1923, 1927 a 1931. Hlavním důvodem proč vstoupil do politiky, byla znechucenost tehdejší obecní správou. Jednoho dne totiž viděl, jak se v dešti dělníci museli brodit zlínskými ulicemi blátem a v ten samý den ohlásil obecní výbor zvýšení daní na stavbu městské radnice a sochu kováře (Baťa, 1932).

Takové mrhání penězi bylo na něj příliš hlavně proto, že 80 % veškerých obecních příjmů tvořili příjmy od společnosti Baťa. Byl přesvědčen, že za dané peníze se Zlínu nedostává řádné péče (Cekota, 1929). Ohlásil tedy kandidaturu a vystoupil s programem, který byl podán tak srozumitelně, že mu rozuměl i nejprostší volič. Zorganizoval své spolupracovníky, sepsal kandidátní listinu, kde se záměrně uvedl na 15. místě a ve volbách v roce 1923 zvítězila jeho strana Baťovci se 1 322 hlasy ku 1 015 hlasům všech ostatních stran dohromady (Rybka, 1999).

²² V roce 1937 ve více než 2 000 prodejnách (Příloha 20) pracovalo 8 000 zaměstnanců (Rybka, 1999, s. 18)

PŘÁTELE!

DĚKUJI VÁM za Vaši důvěru a za Vaše přátelství. Důvěra za důvěru, přátelství za přátelství. Zavázali jste mne, abych pracoval pro Vás. Řekli jste dnešním hlasovacím lístkem:

„PRACUJ!“ Budu pracovati.

(Tomáš Baťa)

Baťa za svoje první volební období (1923 – 1927) dostal většinu slibů, které hlásal před volbami. Před volbami v roce 1927, proto zahájil projev, který se jmenoval „*Splněný program*“ a obsahoval následujících osm slibů, které se mu podařily splnit (Baťa, 1932):

1. Opatřit obci půjčku na levný úrok 4 procenta. **Stalo se.**
2. Zaříditi na vlastní náklad pro Zlín a Paseky síť střídavého proudu. **Stalo se.**
3. Příkladiti se, aby ve Zlíně úřadoval co nejdříve silniční okresní výbor. **Stalo se.**
4. Zřízení cest a kanalizace pro nové závodní čtvrti zaplatiti sami. **Stalo se.**
5. Starat se o čištění ulic na vlastní náklad. **Stalo se.**
6. Každou smlouvu, uzavřenou s obcí, uveřejniti. **Stalo se.**
7. Všichni ti, kteří budou zvoleni na kandidátku zaměstnanců firmy T. & A. Baťa, budou pracovat zdarma. **Stalo se.**
8. Každý účet, který za naše dodávky podáme obci, uveřejniti. **Nestalo se, protože jsme obci všechno dodávali zdarma.**

V ten samý rok přišla strana s novým prohlášením, kde se zavazuje v případě zvolení k novým cílům. V prvním volebním období se Baťa snažil o kritické oddlužení obce a v druhém období už jde z programu vidět jasně budovatelský základ. Na volebních letáčích, kde občany seznamuje se svým programem, bylo v závěru uvedeno, aby v případě jakýchkoliv návrhů občané neváhali a napsali jim svá přání a návrhy na zlepšení obce. Píše se zde: „*Možná, že každé přání nebude lze splniti, ale neznámá přání nelze splniti vůbec.*“ Pro ukázkou uvádím některé z bodů programu uveřejněné v publikaci Úvahy a projevy (1932):

- VYBUDUJEME HLAVNÍ CESTY Z ASFALTU, jak je děláme v závodě, abychom se zbavili posledního zbytku bláta a prachu.
- POŘÍDÍME VODOVOD PRO CELOU OBEC.

- POŘÍDÍME VZORNÉ ŠKOLY PRO VŠECHNY OBČANY, veřejné i soukromé se vzornou správou, obětavými a dobře placenými učiteli.
- POSTAVÍME PLYNÁRNU k pohodlí našich žen, k vaření i topení plynem.
- POSTARÁME SE ZRUŠENÍ VŠECH POPLATKŮ, zdražujícím denní potřeby, mimo poplatků z prodeje alkoholu.

Výsledky voleb v roce 1927 jsou uvedeny v Tab. 4, kde je jasně patrná převaha oproti volbám předchozím.

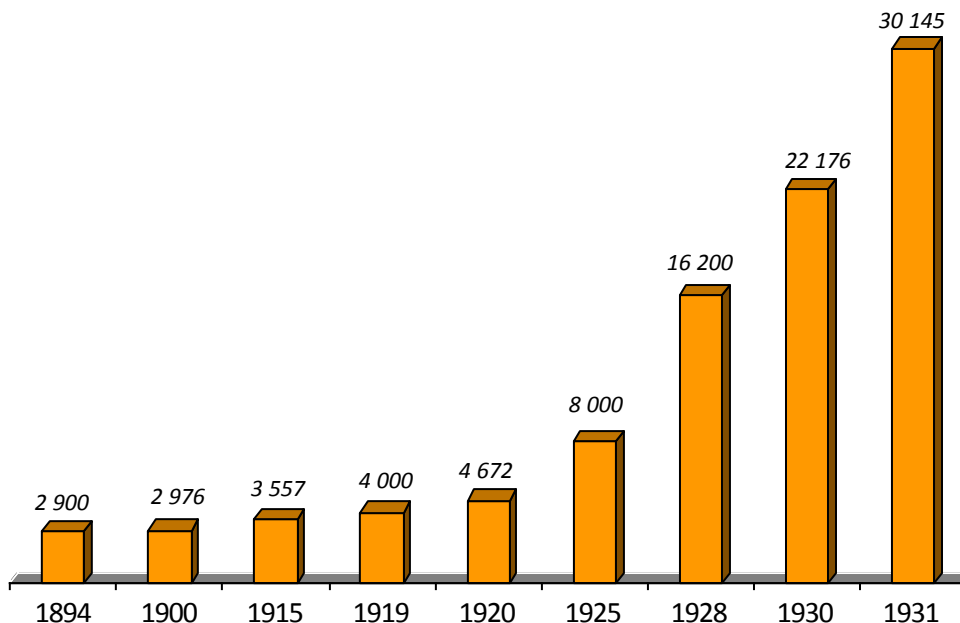
Tab. 4 Volební výsledky ve Zlíně v roce 1927 upraveno podle Baťa (1932, s. 187)

Politická strana	Počet hlasů	Počet zvolených osob
<i>Baťovci</i>	4553	25
<i>Čsl. socialisté</i>	155	1
<i>Komunisté</i>	326	2
<i>Lidovci</i>	195	1
<i>Sociální demokraté</i>	69	-
<i>Živnostenská strana</i>	228	1

V roce 1931, po zkušenostech v obecní správě, projevil Tomáš Baťa názor, že každý politický subjekt, jehož volební období skončilo, by měl mít ze zákona povinnost předložit občanům srozumitelné vyúčtování za celou svou působnost. Na základě této zásady kandidoval Tomáš Baťa po třetí na pozici starosty a předložil veřejnosti číselné vyúčtování za poslední 4 roky, kdy na radnici působil a celkové vyúčtování svého budoucího programu. Výsledek 41 mandátů ze 42 jasně naznačil, že lidé jsou tomuto přístupu nakloněni. V tomto období nebylo u Baťovců v programu nic konkrétního, ale stavěli ho na širokou základnu, kdy hlavním cílem bylo vybudování Velkého Zlína s 50 000 šťastnými a zdravými obyvateli. Skutečný vývoj obyvatelstva ve Zlíně je zachycen v Obr. 8.

„ Naším cílem jest však zahradní město, plné slunka, vody, občerstvující zeleně a čistoty, město nejvyšších mezd, kvetoucích živností, obchodů a řemesel, město s nejlepšími školami. Naši ctížádostí je osvoboditi všechny naše ženy od posledních zbytků domácí dřiny a pomoci jim vybudovati domov, který by byl jejich pýchou. “

(Baťa, 1932, s. 189)



Obr. 8 Vzrůst obyvatelstva ve Zlíně během starostování Tomáše Bati upraveno podle Baťa (1932)

8.2.2.2 *Budování města*

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti“

(Tomáš Baťa)

Na přelomu století bylo ve Zlíně pouze 502 domů, většinou přízemních a velmi nekvalitních. A jelikož město nemělo dostatek financí, převzala nad výstavbou města záštitu firma Baťa. V roce 1921 je v závodě otevřena první tepelná elektrárna na střídavý proud, který je potom po menších útrapách²³ distribuován do nově vybudovaných sítí. Od poloviny 20. let se ve městě již staví z velké části v režii firmy Baťa. První z řady moderních komerčních budov byl postaven Obchodní dům (dnešní Tržnice) v letech 1926 – 1927 (Ševeček, 2009). Ve 30. letech pak přibýly k této stavbě další projekty, jako byly Velké kino, Obchodní dům Baťa a

²³ Dříve bylo celé město uzpůsobeno odebírání stejnosměrného proudu, proto nabídka T. Bati o distribuci levnějšího střídavého proudu se dlouho netěšila oblibě, hlavně díky nákladům, které by přechod na jiný druh proudu vyžadoval (Ševeček, 2009).

hotel Společenský dům. V těchto dobách se stalo pro Baťu prioritou vybudování kvalitního školského zázemí, a tak vznikla řada škol v přilehlých čtvrtích jako Letná, Zálešná a Díly. V centru města byla pak zbudována Masarykova škola s aulou, tělocvičnou, hřištěm a venkovním bazénem (Příloha 9). V meziválečném období vznikla např. Baťova nemocnice (viz podkapitola Baťova nemocnice), filmové ateliéry anebo slavný mrakodrap²⁴ „21“. Idea vytvoření Zlína byla taková, aby jako celek působil spíše jako lázeňské město. Proto bylo při stavbě typizovaných budov myšleno i na parky, sady a různé odpočinkové zóny. Mezi roky 1931 a 1937 pak bylo v tomto duchu ve městě vysázeno 40 075 stromů a 182 575 okrasných stromů (Čipera et al., 1938). K zachování čistého ovzduší přispěla i výstavba plynárny v roce 1931 a následná plynofikace obce, čímž bylo definitivně vytlačeno uhlí jako topivo z centra města a později i z dalších částí Zlína. Kvůli kritickému nedostatku pitné vody, kdy již nestačily pokrývat spotřebu dvacetitisícového města soukromé studně, byla v letech 1932 – 1938 vybudována přehrada pod obcí Fryšták. Stejně tak byla potřeba zřízení městské kanalizace, která byla vybudována do roku 1931 (Ševeček, 2009).

Firma Baťa se podílela i na boji s nezaměstnaností ve Zlíně a to tím způsobem, že se všichni zaměstnanci v roce 1932 vzdali ze svých výplat přebývajících haléřů a vybrané peníze, kterých bylo mezi lety 1932 – 1937 celkem 2 728 024 Kč, byly převáděny na účet obce, která s nimi náležitě nakládala²⁵ (Čipera et al., 1938). Ohromný skok, jakým se Zlín rozrostl za dob rozvoje baťovských závodů, je dobře patrný na fotkách, kde je ukázán Zlín v letech 1922 a pak v 1938 (Příloha 13 a 14).

8.2.3 Zázemí pro zaměstnance

Tomáš Baťa vždy dbal na své zaměstnance, proto bylo jeho hlavním zájmem, aby prostředí, ve kterém pracují, nebylo zdraví škodlivé a i bezpečné. Z toho důvodu neváhal investovat nemalé peníze do nejmodernějších technologií, které splňovaly ty nejnáročnější požadavky.

²⁴ Sedmnáctitážová budova o výšce 77,5 m od architekta Vladimíra Karfíka, byla ve své době nejvyšším objektem svého druhu v Československu (Ševeček, 2009, s. 125).

²⁵ Peníze byly určeny na mzdy dělníkům při zřizování kanalizace, při rekonstrukcích silnic nebo na příspěvky nezaměstnaným na nájem, léky apod. (Čipera et al., 1938).

Z pohledu dnešní doby se to mohou zdát některé věci jako samozřejmé, proto je potřeba si uvědomit v jaké době Baťa podnikal a jak tenkrát vypadalo podnikání u ostatních firem. Také je potřeba přihlídnout k počtu zaměstnanců, kterých bylo v roce 1939 ve všech pobočkách a společnostech Baťa přes 68 tisíc. Tito zaměstnanci měli z celého roku 113 dnů volna v kterých byl i zahrnut týden placené dovolené (Baťa, 1932).

K nejčastějším zaměstnaneckým úrazům docházelo v dílnách. Jejich snížení bylo dosaženo zavedením elektromotorů namísto transmisních řemenů, které byly příčinou nesčetně nehod. Baťa také bojoval s vysokou prachovostí v továrně v první řadě tím, že vyasfaltoval komunikační cesty a udržoval v čistotě nádvoří a parky. Právě prachovost byla u dělníků, kteří pracovali před baťovou érou v obuvnickém průmyslu, nejčastější příčinou onemocnění horních cest dýchacích a tuberkulózy (Cekota, 1929).

8.2.3.1 Topení

Důmyslným zařízením v baťových závodech byl systém vytápění, kdy potrubím kolovala vodní pára z nedaleké teplárny a naopak v teplých letních dnech byl do potrubí vháněn chladný vzduch (obdoba dnešní klimatizace).

8.2.3.2 Pitná voda

Každý pracovní sál měl na chodbě vodovodní nádržku, ze které vytékala voda. V letních parných dnech pak byla k dispozici na chodbě ledem chlazená voda ve zvláště upravených nádobách.

8.2.3.3 Osvětlení

O řádné prosvětlení místností se starala velká rozměrná okna, která byla po obvodu celé místnosti. Pro zajímavost, normální sál tovární budovy o rozměrech 20 x 80 měl 58 oken o rozměru 2,7 x 2,25 m, takže více jak 55 % boční stěny procházelo světlo. Zbývající osvětlení zajišťovaly klasické stropní elektrické lampy (Cekota, 1929).

8.2.3.4 Stravování

Baťa velmi dbal na úroveň stravování svých zaměstnanců, svědčí o tom i fakt, že každý den kontroloval sám jakost všech typů jídel. Rybka (1999) dokonce uvádí, že pro zlepšení kvali-

ty jídel si nechal Baťa denně pod okny kanceláře předvádět dobytek, který byl určen k porážce a následnému zpracování v kuchyni.

Na oběd si mohli zaměstnanci vybrat ze tří druhů jídel a to bezmasý za 1,-Kč, s masem (15 dkg) za 2,- Kč anebo s pečením za 4,- Kč. Večeře se podávala od 5 – 6 hodin a stála mezi 1 – 1,50 Kč (Cekota, 1929). Jidelny zajišťovaly stravování pro několik tisíc lidí (v roce 1938 až 33 tis.). Proto, aby byli všichni obslouženi co v nejkratším čase, fungoval přiděl jídel na principu samoobsluhy. Závodní jidelny zabíraly v Obchodním domě (dnešní zlínský Prior) tři patra a každá byla dlouhá 80 metrů (Pochylý, 1990). V každém jídelním sále byla pak umístěna kontrolní váha, na které se mohl každý přesvědčit, jestli má jeho porce správnou „gramáž“.

8.2.3.5 Zásobování

Zásobovacím střediskem, kde každý zaměstnanec si mohl zakoupit vše, co potřeboval, byl „Obchodní dům“. Zde se Baťa snažil zachovat co nejnižší ceny, což se mu dařilo díky velkým dodávkám, na kterých byla poskytována množstevní sleva. Prodával se zde: textil, galanterie, pečivo, salámy, sýry, zelenina, prací prostředky, uhlí, dřevo atd. Na přání zákazníků se některé zboží dováželo přímo do domu jako např. mléko nebo uhlí (Cekota, 1929).

Z důvodů rychle rostoucího Zlína se zvyšovala i poptávka obyvatelstva po potravinách, kterou malí živnostníci nebyli schopni dále uspokojovat, proto aby mělo město stálý přísun dobrých a kvalitních potravin, dohodl se Tomáš Baťa s obcí a ve 30. letech postavil v Prštém moderní centralizovaný potravinářský komplex, který zahrnoval jatka, pekárnu, cukrárnu a mlékárnu. Komplex byl uveden do provozu roku 1932 a bylo zde v roce 1938 poraženo na 2 033 ks dobytka (Ševeček, 2009).

8.2.3.6 Ubytování

Pro Tomáše Bati bylo hlavní, aby všichni lidé pracující v závodech bydleli nedaleko své práce, aby měli více čas na odřegování a neztráceli čas a energii dlouhou cestou domů ať už pěšky nebo vlakem. Po velikém množství pokusů s různými typy domků (Příloha 7), stavebního materiálu a způsobu stavby bylo rozhodnuto o vybudování domků na těchto zásadách:

1. Domek má být volný ze všech stran a obklopený zahradou a stromy.

2. Každá rodina má mít vlastní vchod a její pozemek musí být ohraničen od sousedního.
3. Rodinný byt má mít vodovod, elektrické osvětlení a koupelnu.
4. Týdenní nájemné musí být nízké, aby si na něj vydělal člověk za dvě hodiny své práce v továrně.

První domky byly postaveny v roce 1912 a jejich počet pak každým rokem stoupal (Tab. 5). Týdenní nájem vycházel od typu domku. Byt ve čtvrtdomku stál 15,- Kč/týdně, byt v půldomku 25,- Kč/týdně a byt v rodinném domku s dálkovým topením 35,- Kč/týdně (Pochylý, 1990). Domky (Příloha 8) a byty měly i jiný význam než jenom poskytovat rodinné zázemí, které bylo samozřejmě nejdůležitější už jenom kvůli tomu, že tyto domy/byty mohly obývat jen manželské páry. Tomáš Baťa si dobře uvědomoval, že pěkné, čisté a hlavně vybavené bydlení bude i určitým zdrojem motivace pro zaměstnance a to hlavně z důvodu, že pokud by došlo k případnému propuštění, musel by se zaměstnanec i s celou svojí rodinnou vystěhovat.

Pro svobodné baťovy pracovníky byly připraveny ubytovny a internáty ve kterých bylo ve Zlíně celkově připraveno 27 tis. postelí (Valach, 1990).

Tab. 5 Vývoj počtu baťovských domků ve Zlíně upraveno podle Lešingrová (2008)

Rok	1924	1932	1939	1945
Počet domků	<i>136</i>	<i>1564</i>	<i>2048</i>	<i>2210</i>

8.2.3.7 Zábava

Za podpory podniku byla založena celá řada spolků a sdružení podávajících zaměstnancům příležitost k sebevzdělávání, zábavě nebo výchově. Vznikly např. kurzy vyučování cizím jazykům, kurzy vaření, šití nebo vedení domácnosti. Byla vybudována knihovna, muzeum, založen sportovní klub S. K. Baťa, v němž se pěstovaly všechny druhy sportů. Vznikaly různé kroužky jako turistický, cyklistický, lyžařský, šachový, myslivecký aj. Členství do těchto spolků bylo nastaveno tak, aby se členem mohl stát úplně každý. Stejně tak i vstupné na společenské akce bylo velmi nízké. V roce 1932 bylo postaveno **Velké kino** s kapacitou 2 500 míst, kde se hrálo představení dvakrát za večer, a ve kterém byl každý den jiný program. Vstupné bylo doslova jednotné, stálo 1,- Kč později 2,20 Kč za představení (Lešingrová, 2008). Byly také vybudovány dráhy pro jízdní kola, jak tomu je např. v holand-

ských městech, jelikož se v tehdejších dobách jednalo o masivní dopravní prostředek. Kola byla důmyslně chráněna proti krádežím dobře viditelným kovovým štítkem s číslem²⁶.

8.2.3.8 Zdravotní péče

„Není možno zdravému člověku, aby zůstal trvale zdravým mezi nemocnými, jako není možno být šťastným mezi nešťastnými.“

(Tomáš Baťa)

V továrně bylo zřízeno několik oddělení, jejichž hlavním a v podstatě i jediným cílem bylo pracovat o udržení a zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Nástrojem k tomu byly pravidelné anebo speciální zdravotní prohlídky zaměstnanců v Baťově nemocnici (např. vyšetření na tuberkulózu). V roce 1929 bylo tímto způsobem vyšetřeno na 20 000 osob (Cekota, 1929). Kvůli dobrému zdravotnímu stavu zaměstnanců byl kladen velký důraz na čistotu na pracovišti. U všech strojů, které by mohly znečišťovat své okolí, byly namontovány speciální odsávače a tam, kde hrozil únik nebezpečných výparů z různých chemikálií, byly umístěny filtry (Pochylý, 1990). Obyvatele Zlína a tedy i tovární zaměstnanci ohrožoval dlouhá léta nedostatek pitné vody ve městě a s tím spojené nebezpečí břišního tyfu. Pomohlo až odkanalizování městského katastru a vybudování vodovodní sítě, čímž umožnili zřízení sociálního zařízení v každém rodinném domku. Voda byla pravidelně laboratorně testována a pravidelné kontrole podléhala i například výroba zmrzliny. Výsledek byl radikální pokles onemocnění břišním tyfem ze 119 v roce 1934 na 8 nemocných v roce 1937 (Čipera et al., 1938).

8.2.3.9 Podpůrný fond zaměstnanců

Tomáš Baťa už si tenkrát uvědomoval, že v případě dlouhodobého onemocnění zaměstnanců není nemocenská pojišťovna (dnes zdravotní) ta, která se o ně náležitě a adekvátně po-

²⁶ Polovinu štítku bylo možno vysunout a ponechat si u sebe. Před jízdou se štítek opět zasunul na znamení, že kolo používá oprávněná osoba. Při odjezdu z továrny pak vrátní kontrolovali celistvost štítku (Rybka 1999, s. 55).

stará. Stál si za tím, že takto nemocný zaměstnanec potřebuje ke svému vyléčení pobyt v sanatoriu²⁷, což stálo daleko víc, než byla nemocenská pojišťovna ochotna zaplatit. Špatná a hlavně laciná léčba pojišťovny zapříčiňovala, že léčení skončilo předčasně a zaměstnanec se tak vrátil do práce, v které zachvíli onemocněl nanovo. Proto byl založen *Podpůrný fond zaměstnanců*, který byl řízen výborem ze zaměstnanců i správy závodu a měl na starosti veškeré sociální záležitosti firmy:

- Poskytování pomoci zaměstnancům při narození dítěte (1 000,- Kč).
- Poskytování pomoci zaměstnancům při dlouhodobé nemoci.
- Poskytování pomoci zaměstnancům při úmrtí v rodině.
- V individuálních případech vylepšování vdovských a invalidních rent.
- Zřizování ozdravoven pro zaměstnance podniku.
- Udělování podpor zestárlým zaměstnancům a jejich rodinám.
- Sociální péče o děti zaměstnanců.
- Podpora všech vzdělávacích, kulturních, tělovýchovných a jiných akcí zaměstnanců.
- Podpora propuštěným zaměstnancům, pokud nezískali nové zaměstnání.

Peníze plynuly do toho fondu buď z darů samotné firmy anebo z různých disciplinárních pokut a z členských příspěvků (Cekota, 1929).

²⁷ Sanatorium je staré slovo pro léčební ústav, který se specializuje na určité druhy onemocnění (např. tuberkulóza aj.). Dříve se jednalo o komfortněji vybavené nemocnice situované většinou v přírodě např. u minerálních pramenů, které byly využívány na léčbu.

8.2.3.10 Samospráva dílen

„Nikdo nemůže tak dobře vidět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji.“

(Tomáš Baťa)

Zavedení samosprávy dílen spočívalo v tom, že každá dílna si vedla účetnictví sama a ostatním dílnám svoje výrobky prodávala. Z utržených peněz si pak vypláceli mzdy, platili materiál, opravy na dílnách atd. Samostatnost oddělení byla dána následujícími znaky (Baťa, 1932, s. 78):

- Každé oddělení má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
- Samostatný hospodářský účet zisků a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním.
- Účast zaměstnanců a to mistrů a řady dělníků na zisku.
- Osobní odpovědnost každého v oddělení za svou práci.

Po zavedení samosprávy se podstatně zvýšily výkony dílen, kdy z 800 párů vzrostla výroba na 2 000 párů/den a to vše při snížení počtu zaměstnanců z 210 na 180 (Rybka, 1999).

8.2.3.11 Účast na zisku

Jednalo se o to, že každý zaměstnanec, kterému byl tento typ mzdy přiznán²⁸, měl ke své standardní mzdě i příplatky za zisk, který na dané dílně vznikl. Naproti tomu účast na případné ztrátě neexistovala, takže dělník mohl jediné získat. Plán vyšel a dělníci si začali uvědomovat, že čím více a kvalitně vyrobí, tím větší bude jejich mzda. Dříve byla v dílnách mzda úkolová, což znamenalo, že zájem pracovníka se soustřeďoval jen na maximální výdělek a ne na kvalitu a hospodárnost provedené práce. Byla to tudíž ztráta pro celý podnik. Baťa věřil, že zavedením účasti na zisku se zvýší životní poměry rodiny dělníka a ten ušet-

²⁸ Při vybírání účastníků byli preferováni především ti zaměstnanci, kteří významným způsobem ovlivňovali pracovní výsledky dílny, byli v závodech zaměstnáni nejméně rok a byli starší dvaceti let. Účast na zisku mohla být bez udání důvodů kdykoliv odvolána (Pochylý, 1990).

řené peníze věnuje do vzdělání. Pokud by tomu tak bylo, tak by se vydělané peníze vrátily zpět do závodu díky zvýšeným schopnostem vzdělanějších zaměstnanců. Finanční částky získané pomocí účasti na zisku (Tab. 6), byly převáděny na konta zaměstnanců, na kterých byly úročeny standardně 10 % p. a.. Úspory se každý rok zvětšovaly, například v roce 1937 měli zaměstnanci celkově naspořeno 196 mil. Kč (Pochylý, 1990). Mzda byla ve firmě Baťa vyplácena každý týden a to v pondělí a úterý²⁹ a jen polovina byla v hotovosti, druhá polovina se připisovala pracovníkovi na jeho osobní účet³⁰ vedený v podniku úročený taktéž 10 % p. a..

Tab. 6 Týdenní podíl spolupracovníků firmy Baťa na zisku v Kč upraveno podle Stříteský (2003)

Rok	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Týdenní účast na zisku v Kč	50	60	80	90	90	90	90	98

8.2.3.12 Baťova nemocnice

„Vzpomínám raněných hrdinů naší práce a věnuji Kč 1 000 000 – ku založení nemocnice, která by hájila zdraví nás všech“

(Tomáš Baťa, 1. 5. 1926)

Náklady na vybudování nemocnice byly nakonec o něco vyšší, než jaký byl Baťův dar. Celkově se vyšplhaly až na částku 7 500 000,- Kč, které ovšem celé zafinancovala firma T. & A. Baťa bez jakýchkoliv státních dotací. Původně byla nemocnice plánována jako závodní, ale později se otevřela pro všechny občany města a okolí (Pochylý, 1990). Hlavní budova i s jedním pavilonem pro nemocné byly otevřeny v rekordním čase a to za 6 měsíců od za-

²⁹ Tyto dny byly zvoleny záměrně, aby výdělek nebyl o víkendu neuváženě utracen (Garlík, 1990, s. 61).

³⁰ Z toho účtu si mohl zaměstnanec kdykoliv vyzvednout čtvrtinu svých úspor na nutné nákupy, zařízení bytu apod. Při odchodu z podniku dostal zaměstnanec své úspory vyplaceny, jakmile zaniklo ručení, tedy zpravidla po jednom roce. Výše úspor na zaměstnaneckých účtech dosáhla například v roce 1932 částku 150 milionu korun (Rybka, 1999, s. 21).

počnutí výstavby v březnu 1927 (Cekota, 1929). Celou nemocnici se podařilo dokončit až v roce 1936. Svým vybavením (Příloha 10 a 11) a personálem byla ve své době nejenom jednou z nejlepších nemocnic v ČSR, ale i v celé střední Evropě. Byla postavena tak, aby poskytovala co nejlepší podmínky pro uzdravení, a proto ležela daleko za městem v přírodě. Jedna technická vymoženost, kterou se nemocnice právem pyšnila, byla přeprava pacientů. Ti byli dopravováni elektrickým výtahem, nově i s postelí, takže nemuseli být složitě překládání, převáženi a i dokonce přenášeni, jak tomu bývalo dřív.

8.2.3.13 Zdravotní matrika Baťových závodů

Šlo o rozsáhlou zdravotní evidenci pracovníků závodů a občanů Zlína. V roce 1939 v ní bylo evidováno 52 400 záznamů o zdravotním stavu jejich majitelů (Pochylý, 1990). Svoji kartu dostal každý občan Zlína ihned při narození. Zdravotní matrika kupříkladu spolupracovala s Masarykovou ligou proti tuberkulóze a starala se o zamezení všech ostatních sociálních chorob (Čipera et al., 1938).

8.2.4 Zaměstnání postižených

Baťa razil myšlenku, že na světě je veliké množství prací a povolání, kterou mohou vykonávat pouze lidé tělesně i duševně zdraví. Ale na druhou stranu tvrdil, že dobře organisovaná průmyslová výroba dává mnoho příležitostí, kde se mohou uplatnit i lidé s nějakým druhem postižení. V závodech Baťa pracovalo v roce 1929 celkově 208 lidí s různým tělesným postižením. A právě dokonalá organizace některých dílen (např. výroba krabic) umožnila zaměstnat i slepé dívky.

8.2.5 Hospodaření s materiálem

U výroby obuvi, činily materiálové náklady zhruba 60 % z celkových nákladů. Z toho důvodu bylo nejdůležitější, co nejefektivněji využití nejpoužívanějšího materiálu, tedy usní. Byla věnována mimořádná pozornost při náboru pracovníků, kteří byli vybíráni z nejlepších uchazečů rozhodujících profesí. Zájem pracovníků na hospodárném využití materiálů byl dán 30 % příplatky k týdenní mzdě z celkové hodnoty ušetřeného materiálu. Při tomto druhu práce nevznikal žádný odpad (Příloha 12), jelikož odřezky se využívaly pro zhotovení jiných výrobků jako např. opasky či nákupní tašky (Nádvorník, 1939).

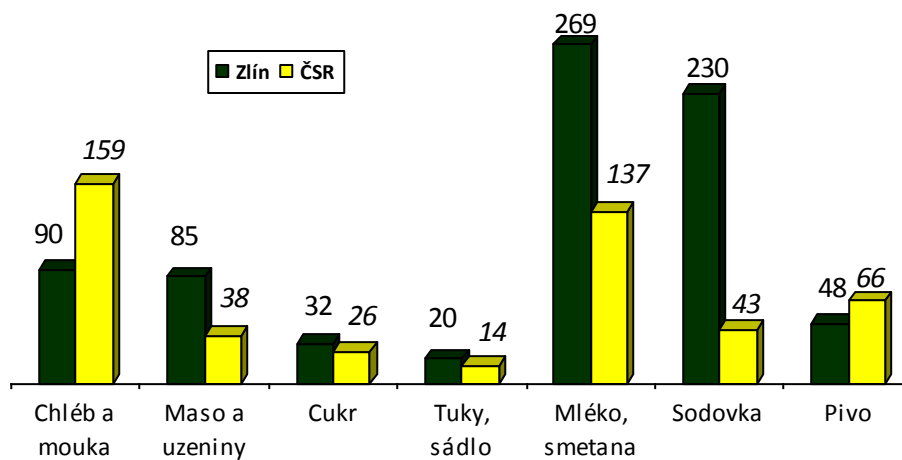
„Obuvnický obor přináší výrobcům nejvíce ztrát při vykrajování kůží. Kůže jest přírodní výrobek a každé místečko má jiné vlastnosti, stejně tak jako jich vyžaduje každý dílec na botě.“

(Baťa, 2007, s. 40)

Tomáš Baťa měl při sobě vždy tužku na řetízku, blok a tak ať byl kdekoliv, mohl si dělat poznámky, aby mu nic neuniklo. Touto formou vydával i příkazy svým spolupracovníkům. Jeden takový, který se týká přímo vytýkání kvůli ne hospodárnosti s materiálem je uveden v Příloze 15.

8.2.6 Zpětná vazba

Až na hospodářskou krizi v letech 1921 – 1923 se počet zaměstnanců firmy Baťa zvyšoval (Příloha 21). Každý rok se k Baťovi do služby hlásilo kolem 160 tisíc uchazečů. To se samozřejmě podepsalo i na počtu obyvatel ve Zlíně a výstavbou nových domů (Příloha 16). Průměrné mzdy byly ve 30. letech skoro na dvojnásobku než ve zbytku republiky (Tab. 7) a dokonce byly vyšší než například ve Francii anebo v americké továrně Henryho Forda (Valach, 1990). Úroveň života zaměstnanců firmy Baťa byla nejlepší v naší republice a možná v té době i na světě. Jen pro příklad v roce 1920 mělo auto jen 6 zaměstnanců, v roce 1930 už jich bylo skoro 700. A dalším dokladem vysoké úrovně je Obr. 9 a dobové statistiky, které udávaly, že Zlín byl na 1. místě například v počtu narozených dětí (Čipera et al., 1938). Nedá se říci, že by podnikání Tomáše Bati bylo bez problému, ale při pohledu na čísla se dá zjednodušeně říci, že až na pár let se firmě velmi dařilo a nepřestávala se rozrůstat. Díky tomu se samozřejmě dařilo i městu Zlín, které těžilo z migrace nových lidí za prací a zvyšoval se nejen počet živnostníků (Příloha 17), ale i se dařilo snižovat městský dluh (Příloha 18). Důkazem, že to co Baťa dělal pro společnost, neslo své ovoce je i fakt, že zatímco v roce 1880 byla gramotnost obyvatelstva Zlína 89 %, tak v roce 1930 to už bylo 99 % (Ševečka, 2009, s. 313). A nezvyšovala se jen gramotnost, v 80. letech 19. století bylo z celkových 2 793 zlínských obyvatel ekonomicky aktivních pouze 42 %, zatímco v roce 1930 byl jejich podíl na tu dobu neuvěřitelných 68 %. Zlín byl v 30. letech skloňován ve všech pádech ať už u nás či v zahraničí. Baťa byl svým způsobem řízením vzorem pro nespočetně podnikatelů ať už malých či velkých podniků, jenž se na jeho „impérium“ jezdili dívat třeba i přes celý svět.



Obr. 9 Roční spotřeba potravin a nápojů na 1 obyvatele v kg v roce 1927 upraveno podle Čekota (1929)

Tab. 7 Výše průměrných mezd u firmy Baťa a jinde v ČSR upraveno podle Lešingrová (2008)

Efektivní průměrná týdenní mzda	Baťa	ČSR
Kvalifikovaní dělníci	400	270
Kvalifikované dělnice	250	160
Nekvalifikovaní dělníci	280	150
Nekvalifikované dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učnice	130	65

9 POROVNÁNÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIRMY BAŤA S MODERNÍM KONCEPTEM

V následující kapitole budou porovnány některé činnosti společnosti Baťa (viz kapitola Společenská odpovědnost firmy Baťa) v kontextu s některými detaily pilířů tzv. *triple-bottom-line*, podle rozboru Trnkové (2004).

9.1 Ekonomická oblast

9.1.1 Etický kodex

„Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší celá země.“

(Tomáš Baťa)

Etický kodex ve firmách jak ho známe dnes, má zcela jinou podobu, než na jakých zásadách lpěli zaměstnavatelé skoro před 100 lety. Ale právě firma Baťa byla tou, která snese srovnání i s dnešními poměry, za což vděčí především osobě Tomáše Bati. Tento člověk nebyl pro své zaměstnance jen ztělesněním poctivosti, čestnosti, ale byl především tím kdo na vlastní kůži pocítil, co obnáší život dělníka, díky čemuž byl zaměstnanci považován za jednoho z nich. Denně obcházel svoji továrnu, aby tak měl přehled co se vše uvnitř tak velkého kolosu děje. Když se kupříkladu zprovozňovaly nové stroje, byl prvním, kdo si na nich zkoušel pracovat.

Nikdo ani na vteřinu neuvažoval, že pokud by Tomáš Baťa přišel náhodou pozdě do práce, že by nezaplátil pokutu, kterou musel každý řadový zaměstnanec při pozdním příchodu uhradit. Svě morální hodnoty pak promítal do svých projevů, hesel a zkrátka celého podnikání. O poctivosti ve své knize *Mé úvahy* z roku 1932 píše: „*Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím*“. Nehledě na to, že zastával názor, že jen jedině poctivostí se dá vybudovat velký závod.

9.1.2 Transparentnost

Tomáš Baťa si zakládal na tom, že všichni zaměstnanci mají právo znát pravý stav firemních věcí. Proto ať už v těžkých dobách hospodářských krizí, pomocí letáků či v proslovech anebo při oslavách 1. Máje nezapomněl vždy sdělit detaily z hospodaření podniku a své plány

do budoucna. A když se v roce 1922 existenčně rozhodovalo o jeho firmě a on se rozhodl, že sníží mzdy o 40 %, napsal prohlášení, ve kterém svým zaměstnancům pečlivě vysvětlil situaci a na závěr si vyžádal jejich souhlas. Stejně průhledné bylo i baťovo účetnictví, které bylo sestavováno každotýdenně. Spočívala v tom, že vedoucí dílny vypracoval týdenní výkaz samosprávy své dílny. Pro celou skupinu dílen byl stanoven jeden účetní, který kontroloval vše a sestavoval souhrn výsledků za celou skupinu. Vyúčtování bylo vyvěšeno každý týden k veřejnému posouzení. Každý pátek pak byly veřejně známy finanční výsledky za celý koncern, včetně evropských poboček (Lešingrová, 2008).

9.1.3 Chování k zákazníkům

„Náš zákazník – náš pán“

(Tomáš Baťa)

9.1.4 Chování k dodavatelům

Baťa považoval za samozřejmé, že firma platí své závazky přesně a včas. Veřejně kritizoval ty, kteří si mysleli, že firmě jedině prospěje, když si budou vymýšlet záminky, aby nemuseli svým dodavatelům platit. Tvrdil, že platit je povinnost, nikoliv laskavost a upomeneli firmu věřitel, je třeba mu poděkovat, omluvit se a ihned mu zaplatit.

9.2 Sociální oblast

9.2.1 Firemní filantropie

Ať už Tomáš Baťa osobně anebo přímo koncern Baťa velmi často dobročinně přispíval na různé akce ať už přímo ve Zlíně anebo v jeho okolí. V roce 1929 například věnoval vládě 1 000 000,- Kč na rozšíření telefonického spojení v Československu³¹. Tenkrát se telefon považoval za zázrak techniky a Baťa zastával názor, že udělá i z negramotného divocha obchodníka a zvýší se tím tak jeho blahobyt. Firma Baťa investovala také nemalé peníze do

³¹ V roce 1929 připadal jeden telefon na 140 obyvatel, zatímco v jiných zemích připadal jeden telefon na 7 – 10 obyvatel (Baťa, 1932, s. 198).

výstavby škol v okolí Zlína a mezi její nejznámější dary patřila sponzorská 1 000,- Kč každému narozenému dítěti baťovému zaměstnanci.

Trnková (2004) dále uvádí při detailnějším výčtu sociálního pilíře CSR např. *Vyváženost pracovního a osobního života* anebo *Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců*. Tyto témata jsou podrobněji rozebírány v podkapitolách Společenské odpovědnosti firmy Baťa, a proto je zde nebudu znovu uvádět.

9.3 Environmentální oblast

9.3.1 Zmenšování dopadů činnosti firmy na životní prostředí

Baťa dbal na to, aby činnost jeho firmy v rámci dané doby, zkušeností a technického vybavení měla co nejmenší dopad na životní prostředí. Vzpomenu zde dokonalé využití všech odpadů třeba v továrnách na zpracování papírů anebo odřezky z kůží, z kterých se dále vyráběly např. opasky. Se stejnou péčí se přistupovalo i k zvelebování továrních prostor, kde byly vysazeny nové stromy, vybudovány travnaté plochy a různé parky. Zvýšená prachovost uvnitř továrního komplexu byla vyřešena vyasfaltováním cest, které byly pravidelně udržovány čistícími vozy. Aby se zamezilo smogu z továrních komínů při spalování uhlí, byla vystavěna plynárna, díky které se výrazně vylepšil vzduch ve městě. Již v tehdejších dobách měla firma Baťa zřízenou svou chemickou laboratoř, kde se nejen vyvíjely nové přípravky ať už na zlepšování či ochranu usní, ale byl zde zkoumán jejich vliv i z hlediska bezpečnosti a zdraví pracovníků.

Tomáš Baťa, jak bylo o něm všeobecně známo, byl posedlý technickými novinkami. Proto se vždy snažil, aby jeho stroje v továrnách byly na vrcholu moderní a technické vyspělosti. Z toho důvodu můžeme na tuto činnost nahlížet jako na ochranu životního prostředí, jelikož nové stroje, byly vždy šetrnější ať už k zaměstnancům, tak k životnímu prostředí.

Velmi se dbalo i na úsporu elektrické energie, jejíž výroba měla v tehdejších dobách velký dopad na životní prostředí (teplárny). Úspory dosáhl Baťa tím, že veškeré jeho budovy byly z větší části prosklené, až 55 % plochy stěny bylo ze skla. Díky tomu byla místnost velmi dobře osvětlena a nebylo tak nutné zbytečně využívat elektrické lampy.

9.4 Shrnutí

Dle mého názoru je Tomáš Baťa opravdu předchůdcem moderního konceptu společenské odpovědnosti a to nejen v rozsahu České a slovenské republiky. Odpovědnost, která v jeho podání nebyla jen obyčejnou demagogickou hrou, překvapuje i teď po tolika letech svojí úrovní a důmyslnou propracovaností, jenž ke všemu snese srovnání i se soudobými podniky. Při pohledu na dnešní úroveň podnikání je více než zřejmé, že spousta podnikatelů se má od Bati stále čemu učit.

Na druhou stranu tu jeden větší rozdíl mezi konceptem CSR a podnikáním Tomáše Bati přeci jenom je. Jde o to, že pojetí CSR staví na tom, že úlohou podniku není jen vytvářet zisk, ale že je i společensky odpovědné za svoje chování. Tomáš Baťa to však bral po svém a veškeré jeho odpovědné chování vůči společnosti bylo směřováno kvůli jedinému cíli a to snížení nákladů, tedy tvorbě zisku. Ovšem za tím se nehonil, aby ukojil svoji touhu po penězích, nýbrž kvůli tomu, aby mohl tyto peníze zase zpětně investovat do lidí a strojů, což je v rozsahu v jakém to činil Baťa v dnešní době skoro nepředstavitelné.

„ Vytýkáte mi, že jsem výrobce-milionář. Jsem milionář a potřebuji své miliony právě tak, jako vy své pero a ruku nebo své řečnické nadání, a byl bych lidem bez nich tak málo užitečným, jako vy bez těchto “

(Citát z dopisu Tomáše Bati ze dne 12. října 1931 adresovaný senátoru Václavu Johanisovi, ve kterém se Baťa hájí proti útokům na jeho osobu (Baťa, 1932))

10 FIRMA BAŤA DNES

„Najít ten správný poměr mezi opatrností a odvahou je to největší umění“

(Tomáš Baťa ml.)

10.1 Úvod

Po revoluci v roce 1991 je společnost zapsána do obchodního rejstříku jako firma **Baťa ČSFR, a. s.** a o dva roky později vymazána a zapsána jako nová, pod dnes již dobře známým názvem **Baťa a. s.**

Sídlo společnosti je od roku 1992 ve Zlíně na ulici Dlouhá č. 130 a jediným akcionářem je od roku 2002 společnost INTERNATIONAL FOOTWEAR INVESTMEN, B. V. se sídlem v Holandsku. Základním předmětem podnikání je *obchodní činnost a výroba obuvi*. Stejně tak společnost vlastní živnostenské listy i k činnosti *účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a k činnosti aplikace, výroba a opravy ortopedické obuvi*.

Firma Baťa a. s. je největším prodejcem obuvi v České republice s 85 prodejnami, z kterých je 22 superstorů a 10 prodejen Athletes Word. Na Slovensku má k dnešnímu dni firma 15 prodejen. Jak uvádějí na svých stránkách www.bata.cz mnoho prodejen maloobchodní sítě jsou ještě původní založené ve 20. a 30. letech minulého století.

Společnost Baťa provozuje své aktivity na celém světě, její činnost na pěti kontinentech je řízena čtyřmi regionálními obchodními jednotkami.

- **Bata Europe** se sídlem v Lausanne (Švýcarsko)
- **Bata Asia Pacific-Africa** se sídlem v Singapuru
- **Bata Latin America** se sídlem v Mexiku
- **Bata North America** se sídlem v Torontu

Každá z těchto jednotek se specializuje na práci specifickou pro svůj region, například na vývoj produktů, nákup, nebo podporu marketingu. Každá je samostatným podnikatelským subjektem, aby se mohla, jak uvádí společnost Baťa, co nejrychleji adaptovat na změny na trhu. Tedy stejná myšlenka, jakou prosazoval sám Tomáš Baťa u svých zahraničních filiálek.

Společnost na svých stránkách uvádí, že za jediný den obslouží ve všech svých prodejnách v průměru *1 milionů zákazníků*. Celkově ve společnosti pracuje více než 40 000 lidí a pro-

vozuje na 4 600 obchodů. Výrobních závodů pak vlastní celkem 40 ve 26 zemích světa. Jediný výrobní závod umístěný v České republice je výrobní divize Dolní Němčí.

10.2 Výrobní divize Dolní Němčí

Výrobní divize v Dolním Němčí spadala od roku 1971 pod n. p. Svit³². V závodě se výroba specializovala na pánskou vycházkovou obuv pro SSSR. V 80. letech se vyráběly v jednoduchých vzorech v sérii od 20 do 200 tisíců boty pro Sovětský svaz. Ke dni 1. 7. 1992 převzala tuto divizi firma Baťa a. s. Došlo k doplnění zaměstnanců zejména v oddělení zásobování a nákupu, prodeje, finanční oddělení, plánování, kalkulace a technická příprava výroby spolu s modelárnou. V současné době je v divizi zaměstnáno 262 pracovníků.

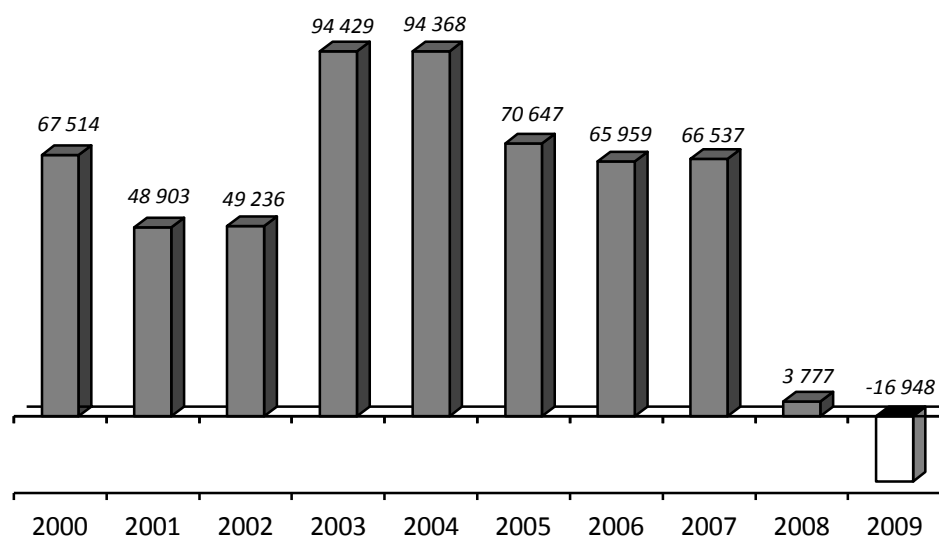
Na rozdíl od dřívější výroby, kdy se typ vyráběné obuvi neměnil někdy i celý rok, dnešní závod je schopen vyrobit několik náročných vzorů za den. V současnosti divize vyrábí převážně pánskou obuv pro volný čas.

10.3 Výsledky činnosti podniku

Firma Baťa a. s. vykazovala za posledních 10 let poměrně vyrovnané výsledky hospodaření (Obr. 10) až do roku 2008, kdy celý svět zasáhla hospodářská krize. Od tohoto roku firmě radikálně šetří náklady, zavírá nerentabilní pobočky a samozřejmě pozastavila i výstavbu poboček nových. V roce 2009 se dostala do ztráty skoro 17 milionu korun, která však byla celá kryta ze zisků z předešlých let.

Co se týče počtu zaměstnanců, tak v tomto ohledu měla firma stejně jako s výsledky hospodaření poměrně stabilní vývoj až do roku 2009, kdy byla nucena kvůli úspoře nákladů propustit cca 15 % svých pracovníků.

³² Baťovy závody byly v roce 1947, tedy v době kdy byly zcela ovládnuty státem, přejmenovány na národní podnik Svit.



Obr. 10 Hospodářský výsledek před zdaněním firmy Baťa a. s. v tis. Kč upraveno podle výročních zpráv

10.4 Společenská odpovědnost dnešní firmy Baťa a. s.

Společnost své aktivity v tomto směru nenazývá jako společenskou odpovědnost ani nepoužívá koncept či označení CSR. Proto pro lepší srozumitelnost a orientaci ve společenské odpovědnosti společnosti Baťa a. s. použijí opět detailního rozdělení pilířů *triple-bottom-line* podle Trnková (2004).

10.4.1 Ekonomická oblast

Etický kodex

Společnost má sepsán etický kodex, který každý zaměstnanec musí při nástupu do zaměstnání podepsat. Je stejný ať už pro pracoviště administrativní, tak výrobní. Jsou v něm obsaženy všechny činnosti, které se ve firmě dělají, a zkráceně se to dá nazvat jako *služba zákazníkovi*. Zaměstnanec se mimo jiné svým podpisem kodexu zavazuje k tomu, že nebude získávat žádné výhody, které plynou z jeho pozice, o kterých by nevěděl jeho zaměstnavatel.

Transparentnost

Vnitřní transparentnost společnosti je zajišťována dvěma způsoby a to intranetem a firemním časopisem. Veškeré zpětná vazba ať už 360° či různá vnitřní dotazníková šetření probí-

hají právě přes intranet. Ten je přístupný ze všech počítačů ať už z umístěných v sídle společnosti či přímo v prodejnách. Firemní časopis „*Baťa noviny*“ vychází každý měsíc a je zcela určen jen pro zaměstnance. Jsou zde uváděny informace o vývoji společnosti, interní zprávy, ekonomické výsledky nebo kde se otevírají například nové prodejny atd.

Transparentnost s vnějším okolím má pouze dvě podoby. Je to především internetová stránka www.bata.cz a potom výroční zprávy. Aktivity, které spadají do společenské odpovědnosti a které firma běžně provozuje, nejsou nikde oficiálně prezentovány ani publikovány.

Chování k zákazníkům

Společnost stále zastává heslo, které razil již její zakladatel – *Náš zákazník, náš pán*. Snaží se vylepšovat komunikaci se zákazníkem i mimo prodejny. Pro tyto účely slouží bezplatná telefonní linka nebo kontaktní email, na který se může obracet s jakoukoliv žádostí.

Byla založena i stránka na moderní sociální síti Facebook, kde jsou aktuálně prezentovány různé sezónní akce anebo přímo fotografie nabízených modelů. Navíc je tato síť ideálním nástrojem pro online komunikaci přímo se zákazníky s velmi rychlou zpětnou vazbou. Celkový počet uživatelů, kteří mají tuto stránku mezi oblíbenými je k dnešnímu dni necelých 43 tisíc, a jejich počet stále roste.

Společnost také poskytuje službu s názvem **Baťa home**, která spočívá v tom, že zákazník si může objednat zboží z katalogu buď přes bezplatnou telefonní linku anebo přímo na prodejnách. Objednané zboží je pak doručeno přímo na adresu. Tento způsob služby zaznamenává každý rok nárůst v řádech desítek % a celkem 93 % zákazníků hodnotí tuto službu jako velmi dobrou. Tato služba byla díky svému velkému úspěchu nasazena do dalších poboček firmy Baťa v Evropě (Itálie, Švýcarsko, Španělsko a Polsko).

Další službou zákazníkům je výroba zdravotnické obuvi **MEDI**. Je především zacílena na diabetiky, jejichž noha má díky zvýšené otékavosti jiné parametry nežli noha zdravého člověka. U této skupiny obyvatelstva není nijak vzácné, když má každá noha zcela odlišné rozměry. Proto firma nabízí službu, kdy do 7 – 14 dnů je schopna dodat botu přímo na přání zákazníka

10.4.2 Sociální oblast

Firemní filantropie

Největší projektem, který v tomto směru firma podporuje je Nadace Tomáše Baťa ve Zlíně. Tato nadace má mnoho aktivit od pořádání různých vzdělávacích kurzů přes správu knihovny zaměřenou na baťovu tematiku až po organizaci soutěže „**Manažerem nanečisto**“, kterou pořádá s organizací *Junior Achievement*³³. Probíhá i spolupráce s různými sociálními a charitativními institucemi například formou dáreků k vánocům, kdy firma dostane seznam dáreků, které jsou potřeba zakoupit a ty si pak různé oddělení rozvrhnou a dobrovolně se na ně složí. Společnost Baťa je i partnerem řady filmů ať už finančním anebo materiálním. U filmu „*U mě dobrý (2008)*“ došlo po skončení natáčení k dražbě bot hlavních představitelů a výtěžek byl věnován na charitativní účely.

Rozvoj lidského kapitálu

Ihned po přijetí dostane nový zaměstnanec od firmy brožuru, ve které je cca na 60 stranách představena společnost, její podniková hierarchie, technické záležitosti (tabulky velikostí bot, správný postup zkoušení bot) a je zde uveden seznam tréninkových cest (vzdělávacích aktivit), na které má zaměstnanec určitou dobu, aby je absolvoval. Po absolvování dostane každý k dané aktivitě razítko a podpis odpovědného školitele. Na nižších zaměstnaneckých úrovních, v každém územním celku, je přítomen mentor, který má na starosti zaškolování nových zaměstnanců. Jedná se zpravidla o vedoucího některé z prodejen v daném regionu. Vyšší pozice na centrále jsou potom podrobovány odbornějšímu zaškolování.

Zákaz dětské práce

Firma kategoricky odmítá spolupráci s jakýmkoliv podnikem, který zaměstnává děti. Pokud se tak stane, firma okamžitě a striktně končí s danou společností spolupráci. Zaměstnávání dětí je v České republice spíše ojedinělá věc, jedná se tu spíše o výrobny, které jsou umístěny v zemích, kde dětská práce není nic neobvyklého.

³³Junior Achievement je nejstarší a nejrozsáhlejší vzdělávací neziskovou organizací na světě. Vznikla již v roce 1919 v USA. Činnost Junior Achievement je rozšířena ve 115 zemích světa. Do jejích programů se každoročně zapojuje 7 miliónů dětí a mladých lidí mezi 6 a 22 roky.

10.4.3 Environmentální oblast

Celá environmentální politika je řízena ze Švýcarské centrály v Lausanne. Jedná se o dodržování směrnic EHSS (Environmental, Health and Safety Standards). V centrální budově i na prodejnách dochází ke třídění odpadů jako papír a plasty, ale ve společnosti Bati a. s. se třídí i sklo, nápojové kartóny, kovy, bioodpad, textil a drobný stavební odpad. Ke třídění odpadů dochází i v opravnách obuvi, kde vzniká nebezpečný odpad, který je ekologicky likvidován. Stejně tak je likvidovány i neprodejné výrobky a zboží. Společnost má vytvořenou vnitřní směrnici, která se orientuje na minimalizaci tvorby odpadu a jako obalové materiály se používají 100 % recyklovatelné materiály.

10.4.4 Ostatní

Z hlediska zaměstnávání handicapované skupiny obyvatelstva, firma dodržuje zákon č. 435/2004 Sb., kdy je povinna zaměstnat 4 % tělesně postižených lidí z celkového počtu zaměstnanců. A ačkoliv je většina zaměstnanců zaměstnána v prodeji i přesto se firmě daří zmíněný počet dodržovat. Z hlediska péče o zaměstnance nedochází k žádným celorepublikovým společenským akcím, ale každý prodejna má pro tyto účely vymezenou část peněz v rozpočtu. Zaměstnanci nedostávají ke svým mzdám žádné stravenky a jako bonusy mají kromě finančního ohodnocení i slevové kupony na nákup obuvi značky Baťa.

Co se týká zveřejňování svých aktivit s ohledem na společenskou odpovědnost, tak v tomto směru firma nepodniká téměř žádnou aktivní politiku. Dle jejich slov nestojí o takový obraz ve společnosti a pomáhá tedy bez toho, aby se o tom širší veřejnost mohla jakkoliv dozvědět.

10.4.5 Zpětná vazba

V roce 2008 web společnosti Baťa obsadil druhé místo v kategorii E-shop a také společnost obdržela speciální ocenění *Marketingová trefa 2008* za nejlépe zvládnutou marketingovou stránku webu. Ocenění bylo uděleno v rámci projektu WebTop100, což je projekt, který umožňuje srovnání kvality webů českých firem v rámci hlavních a oborových žebříčků.

Od roku 2005 do roku 2008 společnost pravidelně vyhrává celostátní soutěž **GE Money Multiservis Obchodník roku** v kategorii *Prodejce obuvi*. V roce 2009 byly kategorie zeštíhleny a společnost Baťa tak uspěla v nové kategorii *Prodejce módy*.

11 IDEOVÉ PROJEKTY

Při následujících projektech jsem se snažil co nejvíce vycházet z podnikání Tomáše Bati. Bohužel ne vždy se to podařilo, jelikož aktivity, které firma Baťa v tomto ohledu podnikala, jsou v daleko větším měřítku, než aby se daly doslovně aplikovat na dnešní společnost Baťa a. s. Z toho důvodu jsou některé projekty volně přenesené a upravené do dnešní podoby. Cíleně jsou zaměřeny převážně ve vztahu společnosti ke svým zaměstnancům, jelikož na základě výzkumu společensky odpovědného chování jsem dospěl k názoru, že v této oblasti je ve firmě velký prostor na případná zlepšení.

11.1 Větší transparentnost CSR aktivit

Tomáš Baťa se vždy staral o to, aby jeho podnikání bylo co nejvíce transparentní. Jednalo se mu o to, že každý zaměstnanec a má právo na to, aby věděl jak na tom jeho zaměstnavatel je. Staral se i o to, aby i obyvatelé Zlína věděli o jeho aktivitách. Prezentoval je buď formou projevů, letáků nebo v různých časopisech.

V dnešní době se firmy k transparentnosti stavějí s určitou dávkou opatrnosti. Tržní hospodářství funguje, a tak se má každá společnost na pozoru před konkurencí. Nicméně dle mého názoru zveřejňování informací v rámci společenské odpovědnosti nemá jen informativní charakter, ale firma si tím buduje i lepší společenský obraz čím se může odlišovat od konkurence. Vše by však mělo být děláno v určitých mantinelech slušného chování a nesnažit se tak o své společenské odpovědnosti informovat zákazníka za každou cenu.

V případě dnešní společnosti Baťa a. s. je informovanost o těchto aktivitách téměř žádná.

11.1.1 Využití internetových stránek

Společnost vlastní internetové stránky www.bata.cz, které jsou spravovány společností SYMBIO. Ta provádí jejich pravidelnou údržbu a různé webové rekonstrukce. Poslední proběhla v roce 2007, kdy byl uživatelsky zjednodušen Baťa E-shop.

Jednoduchý, ale účinný návrh spočívá v tom, že by bylo domluveno se společností SYMBIO přidání odkazu v sekci „O nás“ s názvem **Společenská odpovědnost** (Obr. 11). Po rozkliknutí odkazu by se zobrazilo v pravé části obrazovky nové okno, kde by byly heslovitě seřazeny veškeré činnosti, která společnost v tomto odvětví podniká.

Bata
Obouváme svět

365 DNÍ NA VÝMĚNU NEBO VRÁCENÍ Máte rok na rozmyšlenou. Zboží můžete vyměnit nebo vrátit na kterékoliv prodejně Bata.

Přihlásit se (Bata klub)
Obilbené (251)
Košík (0)

VYHLEDAT ŽENY MUŽI DĚTI DOPLŇKY OBLEČENÍ

MENU

- > Úvodní stránka
- > Bata klub
- > Pravidla služby Bata Home
- > Jak nakupovat?
- > Akce
- > Prodejny
- > O nás
 - Aktuality
 - Bata ve světě
 - Výrobní divize Dolní Němčí
 - Management
 - Kariéra
 - Batovo Muzeum
 - Nadace T. Bati
 - > Z historie
 - Zkušebna Bata
 - Společenská odpovědnost
- > Kontakt
- > Novinky e-mailem
- > Napište nám
- > Mapa stránek

O nás

Bata ČR

Společnost Bata a.s. je největším prodejcem obuvi v ČR, její síť tvoří 85 prodejen, z toho 22 superstorů a 10 prodejen Athletes World. Na Slovensku se v současnosti nachází 15 prodejen Bata. Mnohé prodejny, které jsou součástí naší maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Více než polovina z nich prošla rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, neboť cílem naší firmy je vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí moderního designu, které se týká jak uspořádání prodejen, tak i poskytovaných služeb.

"Prodejna na Václavském náměstí v Praze je největším obchodním domem firmy Bata v Evropě"

Výsadní postavení mezi prodejny má obchod na Václavském náměstí v Praze. Tato prodejna je největším obchodním domem firmy Bata v Evropě. Jeho exteriér byl zrekonstruován do původní podoby a interiér byl přizpůsoben nejmodernějšímu obchodnímu provozu.

Nelze také opomenout, že několik dalších prodejen ve velkých městech, jsou často několikaposchodové domy s velmi širokým a moderním sortimentem prodáváného zboží.

Obchodní síť Bata doplňují prodejny sportovní obuvi a oblečení Athletes World. Tyto prodejny nabízejí nejnovější kolekce světových značek pro sport a volný čas. Nabízené zboží nese loga značek Adidas, Nike, Power, Salomon, Vans, DC Shoes, New Balance, Columbia a Reebok.

Dále můžete pokračovat na:

- [Aktuality](#)

Obr. 11 Upravená kopie internetové stránky www.bata.cz sekce „O nás“ vytvořeno společností SYMBIO (staženo 14. 8. 2010)

11.1.1.1 Nákladová a riziková analýza

Nákladová analýza

Provozování a správa internetového portálu se plátí paušálně za rok, a proto by přidáním odkazu na stránkách nevznikly žádné nové náklady. Ty by spočívaly jen v platovém vyčíslení zaměstnance, který by dané texty, které by později byly uploadovány, připravil.

Identifikace rizik

Obecně není s tímto typem projektu spjato příliš rizik. Pokud pomineme různé technické problémy při provozu webu anebo případné ztracení sepsaných dokumentů určených k uploadu, tak nám tu zbývají rizika převážně společenská. Neobratnou formulací či přílišnou snahou o zviditelnění firmy v dané oblasti by mohlo dojít ke znechucení zákazníků a následnému opačnému trendu, kdy by došlo u zákazníků k preferování konkurenčních výrobků. Při nadměrné kampani by se společnost mohla stát i terčem útoků či různých anti-kampaní od konkurenčních firem v daném odvětví.

11.1.2 Měsíční zpravodaj pro zákazníky

Společnost Baťa a. s. vydává pravidelně svůj firemní časopis „Baťa noviny“, kde informuje o aktivitách společnosti. Tento časopis je určen pouze pro zaměstnance a zákazníci nemají vůbec možnost do něho nahlédnout. Proto můj návrh na zlepšení je dostat takový typ časopisu i mezi zákazníky. Objevovaly by se tam firemní aktivity spojené se společenskou odpovědností jako charitativní činnost, ekologická opatření tak i hospodářské výsledky a v neposlední řadě i soutěže o ceny. Důvody zavedení tisknutého časopisu jsou především kvůli starší generaci zákazníků, kteří tolik neovládají elektroniku jako generace mladší, a kterou právě kvůli této technické negramotnosti mívají reklamní internetové kampaně účinnější.

Formát časopisu

Časopis bude vydáván jednou měsíčně a bude k dispozici zákazníkům na všech prodejnách **zdarma** k rozebrání. Půjde o formát A4 v celkovém rozsahu 2 listy (4 strany). Při výrobě bude tisk oboustranně barevný na jednu A3 a následně uprostřed přehnut. První strana bude úvodní s názvem a nejzajímavějšími novinkami. Uprostřed budou běžné zprávy a zadní strana bude určena soutěžím o ceny jako křížovkám anebo osmisměrkám. Společnost Baťa má celkově 85 prodejních míst. K zajištění dostupnosti časopisů na všech prodejnách bude vycházet v nákladu 50 000 ks/měsíc.

11.1.2.1 Nákladová a riziková analýza

Nákladová analýza

Grafickou stránku obou časopisů bude zajišťovat reklamní agentura, která pro společnost zpracovává veškeré reklamní aktivity od tvorby vizitek přes design katalogů až po billboardovou kampaň. Do nákladů, které vzniknou se zavedením tištěného časopisu, budou patřit:

- Jednorázové vytvoření šablony časopisu rekl. agenturou **50 000,- Kč**
- Mzda zaměstnance reklamní agentury 5 h x 600,- Kč/hod = **3 000,- Kč**
- Textová příprava časopisu zaměstnanci (příplatky ke mzdě) **20 000,- Kč**
- Oboustranný barevný tisk na recykl. papír 80gr, 50 000 ks x 1,6 Kč = **80 000,- Kč**

Celkem = 153 000,- Kč

V částce 153 000,-Kč je zahrnut i jednorázový náklad na vytvoření šablony časopisu. Při dalším vydání časopisu budou náklady o tuto částku nižší. Pokud bychom uvažovali vydávání obou časopisů tedy i pro zaměstnance, tak z hlediska úspor bude zaměstnanecký časopis publikován pouze v elektronické podobě a šířen pomocí vnitřní sítě intranet, na kterou mají zaměstnanci přístup ze všech počítačů ve společnosti.

Obrazový materiál bude použit z již dostupných zdrojů a nebude speciálně kvůli časopisu vytvářen. Distribuce bude zajištěna pomocí vlastních nákladních automobilů s obuví, aby byly ušetřeny náklady.

Roční odhadované náklady na vedení časopisu se budou pohybovat kolem **1 286 000,- Kč**.

Identifikace rizik

Nerozebrané kusy – časopis se mine účinkem a zákazníci na tento způsob PR nezareagují a časopis bude vrácen zpět do tiskárny.

Žádná zpětná vazba – při dotazníkovém šetření mezi zákazníky by bylo ukázáno, že časopis nemá žádnou pozitivní zpětnou vazbu.

Pořizovací náklady – cena papíru a ostatních služeb poroste a časopis se tak s cenou dostane za hranici, za kterou nebude společnost ochotna tento časopis vydávat.

11.2 Celofiremní setkání zaměstnanců

Firma Baťa za dob své největší slávy stavěla své podnikání především na péči o zaměstnance. Starala se o ně nejen, když byli v práci, ale i po pracovní době. Organizovala pro ně různé společenské akce ať už sportovní nebo kulturní. Činila tak hlavně z důvodu, aby si zaměstnanci po práci odpočinuli, načerpali nové síly a celkově se sblížili. Je více než zřejmé, že aplikovat přesně principy, které fungovaly ve firmě do roku 1945, není v dnešních podmínkách možné, ale původní myšlenka podle mého aplikovatelná je.

V oblasti tzv. mimopracovní péče o zaměstnance podniká dnešní společnost Baťa aktivity pouze na prodejních úrovních. Každá prodejna má v pro tyto účely v rozpočtu vyhrazenou část peněz, s kterými podle svého nakládá. Nicméně na celorepublikové úrovni společnost žádné aktivity nepodniká.

11.2.1 Sportovní aktivity

Ideálním případem těchto aktivit mohou být různá sportovní utkání. Dochází při nich nejen ke stmelování kolektivů, ale i udržování dobré fyzické kondice zaměstnanců. Základem je pomocí interního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zjistit, kterému sportu dávají přednost. Ve sportu, který bude mít největší zastoupení, bude vyhlášen turnaj. Každý kraj si sestaví tým, který ho bude reprezentovat. Turnaj bude probíhat jako celodenní akce, kdy bude soupeřit celkem 14 týmů (14 krajů). Akce bude pořádána jednou ročně a bude určena pro všechny zaměstnance.

11.2.1.1 Nákladová a riziková analýza

Nákladová analýza

Doprava zaměstnanců na místo konání akce do sportovní haly (nájem 400 000,- Kč/den) bude pomocí autobusové dopravy z krajských měst a zajišťovat jí bude vždy dopravce z daného kraje. Průměrná cena za dopravu autobusem se pohybuje 27,-Kč/km (Tab. 8). Celkově se počítá se zhruba 50 % účastí všech zaměstnanců, proto čtrnáct autobusů s průměrem 50 sedadel přiveze na akci přibližně 700 lidí.

Tab. 8 Celkové dopravné na celorepublikové setkání zaměstnanců společnosti Baťa a. s.

Trasa	km (tam i zpět)	Celková cena za dopravu (v Kč)
České Budějovice – Praha	310	8 370
Plzeň – Praha	184	4 968
Zlín – Praha	600	16 200
Jihlava – Praha	265	7 155
Pardubice – Praha	234	6 318
Hradec králové – Praha	228	6 156
Liberec – Praha	216	5 832
Ústí nad Labem – Praha	174	4 698
Brno – Praha	416	11 232
Ostrava – Praha	768	20 736
Olomouc – Praha	566	15 282
Karlovy Vary – Praha	254	6 858
Celkem		113 805,-

O celodenní hudební zábavu se bude starat Dj s projekčním plátnem. Mzdové náklady budou 20 000,- Kč a za pronájem pódia částka 30 000,- Kč. Občerstvení po celý den bude zajišťovat cateringová firma, která vyčíslila náklady na 1000,- Kč/os tedy 700 000,- Kč.

Ostatní náklady, ve kterých jsou zahrnuty například ceny vítězům a různé doprovodné programy, byly vyčísleny na částku 200 000,- Kč. Celkově akce celodenní akce pro zaměstnance přijde zhruba na **1 463 805,- Kč**.

Identifikace rizik

Malá účast – dostaví se méně lidí, než kolik se nahlásilo. Z toho důvodu bude vyžadována finanční náhrada od těch, kteří se nahlásí a bez omluvy nedorazí.

Doprava – možné dopravní zácpy a cestování přes celou republiku může způsobit, že některé autobusy nedorazí včas anebo vůbec.

Organizační selhání – z nepředvídatelných příčin může být narušena organizace celé akce, ať už se jedná o hudební vystoupení, přes funkčnost areálu až po cateringové záležitosti.

Nespokojenost s doprovodným programem – zaměstnancům se nemusí líbit výběr doprovodného programu a budou dříve odjíždět domů a celá akce se mine účinkem.

11.3 Nadstandardní péče o zaměstnance


Z hlediska nadstandardní péče o zaměstnance poskytuje dnešní společnost Baťa a. s. svým zaměstnancům pouze slevové kupony na nákup obuvi, které dostávají dvakrát do roka. Je s podivem, že u tak velké společnosti neprobíhá odměňování ani ve formě stravenek, ačkoliv celorepublikový výzkum ukázal, že 93 % všech firem je svým zaměstnancům poskytuje (www.sodexho.cz). Ačkoliv Tomáš Baťa ve své době stravovací lístky nepoužíval, jeho snaha o to, aby se jeho zaměstnanci měli možnost kvalitně a co nejlaciněji najíst, byla z jeho jednání jasně patrná (viz kapitola Stravování). Větší zájem a péče o zaměstnance má pozitivní vliv na jejich psychiku a díky tomu odvádí větší pracovní výkony. Příčinou proč tomu tak je, je především pocit, že nejsou svému zaměstnanci lhostejní a že se o ně umí postarat.

11.3.1 Stravenky

Bude vypsáno výběrové řízení na poskytovatele stravovacích lístků. V dnešní době působí v České republice celkem tři velké společnosti, které se touto službou zabývají. Směrodatné bude, co největší pokrytí stravovacích zařízení a samozřejmě cena. V následující tabulce (Tab. 9) je ukázána nabídka jednotlivých společností. Data jsou použita z internetových stránek daných firem a provize byla vybrána vždy ta nejnižší hodnota. Provize je odvozena

od doby splatnosti za stravenky, kdy čím delší je doba splatnosti (max. 10 dní), tím nižší je provize z celkové částky. Zavedení stravenek má výhody především v tom, že si firma může zahrnout až 55 % z celkové ceny stravenky do nákladů. Od 1. 1. 2010 je tato částka nejvýše 51,40 Kč, a proto maximální cena stravenky je 92,- Kč

Tab. 9 Nabídky jednotlivých společností zajišťujících stravenkový systém

Typ stravenky	Společnost	Provize	Počet restaurací a jídelen
<i>Gastro Pass</i>		4,1 %	30 000
<i>Ticket restaurant</i>		5 %	27 000
<i>Chèque Déjeuner</i>		4,5 %	32 000

11.3.1.1 Nákladová a riziková analýza

Nákladová analýza

Kvůli úspoře nákladů bude vybrána společnost Sodexho, která má nejmenší provizi a je na druhém místě v počtu provozoven, ve kterých poskytuje své služby. Při online propočtu na stránkách www.stravenky.cz (Obr. 12), byla zadána předpokládaná hrubá mzda 18 000,- Kč, hodnota stravenky 70,- Kč, průměr odpracovaných dní v měsíci byl stanoven na 20 při 1 700 zaměstnancích, aby byla zjištěna případná úspora při zavedení stravenek.

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			70
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		770 Kč	770 Kč
Hrubá mzda	18 000 Kč	19 118 Kč	18 000 Kč
SP 6,5 %	1 170 Kč	1 243 Kč	1 170 Kč
ZP 4,5 %	810 Kč	860 Kč	810 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 500 Kč	4 779 Kč	4 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 620 Kč	1 721 Kč	1 620 Kč
Základ daně	24 120 Kč	25 618 Kč	24 120 Kč
Zálohová daň	3 618 Kč	3 843 Kč	3 618 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	14 472 Kč	15 242 Kč	15 242 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		1 498 Kč	770 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			94,48 %

	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Daňové náklady zaměstnavatele	1 700	2 545 806	1 309 000

Obr. 12 Výpočet úspory nákladů při zavedení stravenek (www.stravenky.cz)

Celkové úspory mezi *vyplácením mzdy + peněžní odměny* a *mzdy + stravenky* jsou ve výši **1 236 806,- Kč**.

Při celkovém počtu 1 700 zaměstnanců, kdy každý v průměru dostane 20 stravenek, v celkové výši 70,- Kč, jsou celkové náklady $1700 \times 20 \times 70 = 2\,380\,000,-$ Kč. Z této částky si firma Sodexho odečte 4,5 % = **107 100,- Kč**.

Identifikace rizik

Zpozdilé dodávky – firma Sodexho se může z technických nebo jiných důvodů zpozdit v dodávce stravenek, což může způsobit nespokojenosti zaměstnanců.

Nemožnost jejich utracení – některá část zaměstnancům bydlících v menších vesnicích a obcích nemusí mít možnost, kde stravenky utratit. Stávají se tak pro ně bezpředmětné a přitom v nich mají uschovány nemalé peníze.

Jednostrannost použití – za stravenky lze nakoupit pouze suroviny, což by v případě hotovostních peněz bylo zcela jedno, za co je zaměstnanec utratí.

12 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo v teoretické části zpracovat literární rešerši na téma společenská odpovědnost firem a v praktické části zprvu detailní studium způsobu podnikání původní firmy Baťa a následně rozbor společenského chování dnešní firmy Baťa a. s. V závěru jsem pak měl vypracovat ideové projekty na zlepšení CSR (Corporate Social Responsibility) aktivit společnosti Baťa a. s. inspirované původní firmou založenou Tomášem Baťou.

Postupně jak jsem do tohoto tématu v rešeršní části pronikal, začal jsem si uvědomovat šíři tohoto konceptu a hlavně jeho těžkou uchopitelnost. Co je vlastně společenská odpovědnost? Není to nic přesně definované, je tu jen představa o tom, co do tohoto druhu chování spadá. Základ je ale prostý, firmy by neměly být zaměřeny jen na tvoření zisku, ale měly by si uvědomovat důsledky svých jednání a hlavně jakou důležitou úlohu ve společnosti hrají. Při studiu historie tohoto konceptu jsem zjistil, že celosvětová odborná veřejnost se domnívá, že počátky sahají až do 50. let 20. století a to přímo do Ameriky. Bohužel, tomu tak není, na což jsem přišel v zápětí studiem společnosti Baťa do roku 1945.

Je to dáno především způsobem podnikání Tomáše a J. A. Bati, který je si troufám říci počátek konceptu společenské odpovědnosti, tak jak ho chápeme dnes. Jejich nadčasovost, s kterou přistupovali k podnikání, je i po těch letech stále zarážející. Když si uvědomíme, v jaké době podnikali, je až nepředstavitelné, že se jim podařilo vybudovat jednu z největších obuvnických firem na světě. Na druhou stranu to nebylo zadarmo a za svoji přístnost vůči zaměstnancům byla firma Baťa několikrát kritizována a úřady upomínána.

V další části práce byla zhodnocena společenská odpovědnost v dnešní firmě Baťa a. s. Bohužel firma o těchto aktivitách nikde veřejně neinformuje. Na svých internetových stránkách není ani o dílčích pilířích společenské odpovědnosti ani zmínka a výroční zprávy jsou sestavovány, jen aby splňovaly zákonnou povinnost. K lepšímu objasnění mi pomohla až schůzka s manažerem vzdělávání společnosti Baťa a. s., který mi poskytl tolik potřebné informace. Dnešní společnost Baťa a. s. podniká na poli společenské odpovědnosti nejednu aktivitu ať už od charitativní činnosti až po ekologickou firemní politiku. Nicméně mým cílem bylo najít mezeru, kde by byla možnost případných vylepšení. Tuto část jsem našel v sekci péče o zaměstnance, kde firma nepřístupuje k zaměstnancům tak, jak jiné, stejně velké společnosti.

Proto jsem na konci praktické části vypracoval ideové studie inspirované společenským chováním původní firmy Baťa, které byly zaměřeny na transparentnost CSR aktivit a zlepšení péče o zaměstnance. Projekty jsou koncipovány tak, aby byly snadno realizovatelné a aby jejich finanční náročnost byla úměrná finančním možnostem dané firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- BAŤA, T. (1932). *Úvahy a projevy*. Svazek I. Mé začátky. Zlín: Vlastní náklad, 328 s.
- BAŤA, T., (2007). *Zámožnost všem*. 6. vyd. Vlastní náklad Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček (2007). 51 s. ISBN 978-80-239-8705-8.
- CEKOTA, A., (1929). *Baťa – Myšlenky, činy, život a práce*. Svazek IV. Vlastní náklad. Průmyslová tiskárna v Praze. 311 s.
- ČIPERA, D., ZAVRTÁLEK, J., ALBERT, B., ROUBAL, J., BOHÁČEK, M., VRÁNA, S., JARONĚK, V., KLINKOVSKÝ, F., KROUPA, K., BRUNA, J., KVASNIČKA, A., FORMÁNEK, V., DURDÍK, J., SPÁČIL, J., VAŇHARA, J., (1938). *Budujeme velký Zlín*. Zlín: Tisk, 1938. 79 s.
- DRUCKER, P. F. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- DYTRT, Z a kol., (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HYDENRECH, C., (2006). *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Ekologický právní servis, Brno, 72 s.
- GARLÍK, V., (1990). *Baťovy závody – organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1990. 65 s. ISBN 80-205-0160-6.
- KLUSOŇ, V., (2009). *Moderní korporace v soudobém kapitalismu – Studie 1/2009*, Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. Praha: Nakladatelství ČVUT, ISBN: 80-86729-46-X.
- LEHÁR, B., (1960). *Dějiny Baťova koncernu (1894 – 1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury. 299 s.
- LEŠINGROVÁ, R., (2008). *Baťova soustava řízení*, 3. vyd. Vydavatelství: Lešingrová Romana, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- NÁDRVORNÍK, J. a kol., (1990). *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s.
- POCHYLÝ, J., (1990). *Baťova průmyslová demokracie*, 1. vyd. Praha: vydavatelství UTRIN, 1990.134 s. Publikační číslo 59-62890.
- PORVÁZNÍK, J., (2003). *Celostní managementt – pilíře kompetence v řízení*. 2 přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9

- PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RYBKA, Z., (1999). *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*, Praha: Nakladatelství Edice TOKO A/S, 76 s. ISBN 80-902411-3-1.
- STRÁTESKÝ, M., *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- ŠEVEČEK, O., (2009). *Zrození Baťovy průmyslové metropole – Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900 – 1938*. České Budějovice: Nakladatelství Vedita, 2009. 412 s. ISBN 978-80-86829-42-5.
- TRNKA, F., (1998). *Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.
- VALACH, F., (1990). *Fenomén Baťa*. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5.
- ZELENÝ, M., (2001). *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 58 s. ISBN 80-731-8046-4.

Vědecké články:

- ABBOTT, W. F., & MONSEN, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22, 501 – 515.
- BOWEN, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- CANNON, T., (1992), *Corporate Responsibility*, 1st ed., Pitman Publishing, London.
- CARROLL, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 18, 49 – 58.
- CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39 – 48.
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, Vol. 38 No. 3, 268 – 295.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: Author.
- DAHLSTRUD, A., (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 15, 1 – 13.

- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70 – 76.
- EILBERT, H., & Parket, I. R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16, 5 – 14.
- FITCH, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38 – 46.
- FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* September 13, 1970.
- DRUCKER, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53 – 63.
- HEALD, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- HENDERSON, D., (2001). The Case Against “Corporate Social Responsibility“. *Policy*, vol. 17, no. 2, 28 – 32.
- JOHNSON, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- JONES, T. M., (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59 – 67.
- KETOLA, T., (2008). A holistic CSR model: Integrating Values, Discourses and Actions. *Journal of Business Ethics*, 80, 419 – 435.
- LEONARD, D., McADAM, R., (2003). Corporate Social Responsibility. *Quality Progress*, 36, 27 – 32.
- MANNE, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- McGUIRE, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- MOIR, L., (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. Bradford: MCB University Press, *Corporate Governance*, 1,2, 16 – 22.
- SCHWARTZ, S. M., CARROLL, B. A., (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. Philosophy Documentation Center, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 503 – 530.
- STEINER, G. A. (1971) *Business and society*. New York: Random House.
- WALTON, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- WARTICK, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758 – 769.

WOOD, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691 – 718.

Dostupné na www:

BERRUGA, B., A Guide to CSR in Europe – Country Insights by CSR Europe's National [on-line]. Dostupné na:
<http://www.csreurope.org/data/files/20091012aguidetocsrineuropefinal.pdf> [citováno 15. 5. 2010].

BUSSARD, A. a kol., Spoločensky zodpovedné podnikanie [on-line]. Dostupné na:
<http://www.blf.sk> [citováno 25. 5. 2010].

CSR EUROPE [on-line]. Dostupné na: http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html [citováno 16. 5. 2010].

CHANDLER, D., Corporate Social Responsibility (CSR) [on-line]. Dostupné na:
http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf [citováno 26. 5. 2010].

DEWAR, M., [on-line]. Dostupné na:
http://ec.europa.eu/internal_market/smn/smn21/s21mn14.htm [citováno 23. 5. 2010].

JACKSON, P., Hawker, B., Is Corporate Social Responsibility Here to Stay? [on-line]. Dostupné na: <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc> [citováno 25. 5. 2010].

Organization for economic co-operation and development [on-line]. Dostupné na:
http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en_2649_201185_45159737_1_1_1_1,0.html [citováno 11. 5. 2010].

Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility :Green Paper [on-line]. Dostupné na:
http://ec.europa.eu/consumers/policy/developments/fair_comm_pract/fair_comm_greenpap_en.pdf [citováno 29. 5. 2010].

TRNKOVÁ, J. (2004) Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR [on-line]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. Dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581> [citováno 15. 5. 2010].

YELDAR, R., (2004) Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case [on-line]. Dostupné na: <http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55> [citováno 26. 5. 2010].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Corporate Social Responsibility

BLF Business forum leaders

BŠP Bařova škola práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tříokruhový model CSR upraveno	15
Obr. 2 Kategorie celkové společenské odpovědnosti	20
Obr. 3 Pyramidový koncept CSR upraveno podle Carroll (1991).....	22
Obr. 4 Antonín Baťa (1844 – 1905)	42
Obr. 5 Anna, Tomáš a Antonín Baťovi (1894).....	43
Obr. 6 Plakát Baťa drtí drahotu.....	45
Obr. 7 Počet absolventů BŠP v letech 1928 až 1939 upraveno podle Lešingrová (2008)	50
Obr. 8 Vzdělání obyvatelstva ve Zlíně během starostování Tomáše Bati upraveno podle Baťa (1932).....	54
Obr. 9 Roční spotřeba potravin a nápojů na 1 obyvatele v kg v roce 1927 upraveno	65
Obr. 10 Hospodářský výsledek před zdaněním firmy Baťa a. s. v tis. Kč upraveno podle	72
Obr. 11 Upravená kopie internetové stránky www.bata.cz sekce „O nás“ vytvořeno společností SYMBIO (staženo 14. 8. 2010)	77
Obr. 12 Výpočet úspory nákladů při zavedení stravenek (www.stravenky.cz).....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Detailní rozdělení pilířů triple-bottom-line upraveno podle Trnková (2004)	15
Tab. 2 Základní principy podnikání ve světě podle Global Compact Trnková (2004)	26
Tab. 3 Příklady z etického kodexu Raiffeisenbank vůči svým klientům (www.rb.cz)	35
Tab. 4 Volební výsledky ve Zlíně v roce 1927 upraveno podle Baťa (1932, s. 187).....	53
Tab. 5 Vývoj počtu baťovských domků ve Zlíně upraveno podle Lešingrová (2008).....	58
Tab. 6 Týdenní podíl spolupracovníků firmy Baťa na zisku v Kč upraveno podle Stříteský (2003).....	62
Tab. 7 Výše průměrných mezd u firmy Baťa a jinde v ČSR upraveno podle Lešingrová (2008)	65
Tab. 8 Celkové dopravné na celorepublikové setkání zaměstnanců společnosti Baťa a. s.	80
Tab. 10 Nabídky jednotlivých společností zajišťujících stravenkový systém.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Tomáš Baťa (1876 – 1932).....	96
Příloha 2 Jan Antonín Baťa (1898 – 1965).....	97
Příloha 3 Dům na náměstí, ve kterém měla firma A & T. Baťa svoji první dílnu (Lehár, 1960)	98
Příloha 4 Tomáš (pátý zleva) a Antonín (čtvrtý zleva) v dílně v roce 1899 (Cekota, 1929).....	98
Příloha 5 Pilot Brouček na fotografii z roku 1929 (Cekota, 1929).....	99
Příloha 6 Obuvnické závody firmy Baťa a. s. po náletu v roce 1944 (Lehár, 1960)	99
Příloha 7 Jeden z pokusných rodinných domů pro zaměstnance typ „Aladin“ (Cekota, 1929).....	100
Příloha 8 Výstavba Baťovských domků ve čtvrti Letná ve Zlíně mezi lety 1925 – 1926 (Státní okresní archiv ve Zlíně – fotoarchiv 641, fotokopie převzata od Ševečka, 2009).....	100
Příloha 9 Masarykova škola ve Zlíně s hřištěm, venkovním bazénem a tělocvičnou v roce 1936 (Státní okresní archiv ve Zlíně – fotoarchiv 1893).....	101
Příloha 10 Narkotizační aparát v Baťově nemocnici (Cekota, 1929).....	101
Příloha 11 Operační stoly v Baťově nemocnici (Cekota, 1929).....	102
Příloha 12 Náskres využití kůže. Vlevo správný způsob vpravo nesprávný upraveno podle Pochylý (1990).....	102
Příloha 13 Náměstí práce ve Zlíně v roce 1922 a v roce 1938 (Čípera et al., 1938).....	103
Příloha 14 Prostor mezi starým Zlínem a baťovými závody v roce 1922 a 1938 (Čípera et al., 1938).....	104
Příloha 15 Ukázka pracovního předpisu Tomáše Bati z jeho obchůzky po továrně (Baťa, 1932, s. 93)	105
Příloha 16 Vývoj počtů domů ve Zlíně upraveno podle Čípera et al. (1938)a Ševeček (2009)	106
Příloha 17 Vývoj počtu živností ve Zlíně upraveno podle Čípera et. al (1938)	106
Příloha 18 Vývoj obecního dluhu města Zlín v tis. Kč upraveno podle Čípera et al. (1938)	107
Příloha 19 Roční produkce obuvi v letech 1922 – 1938 upraveno podle Lešingrová (2008)	107

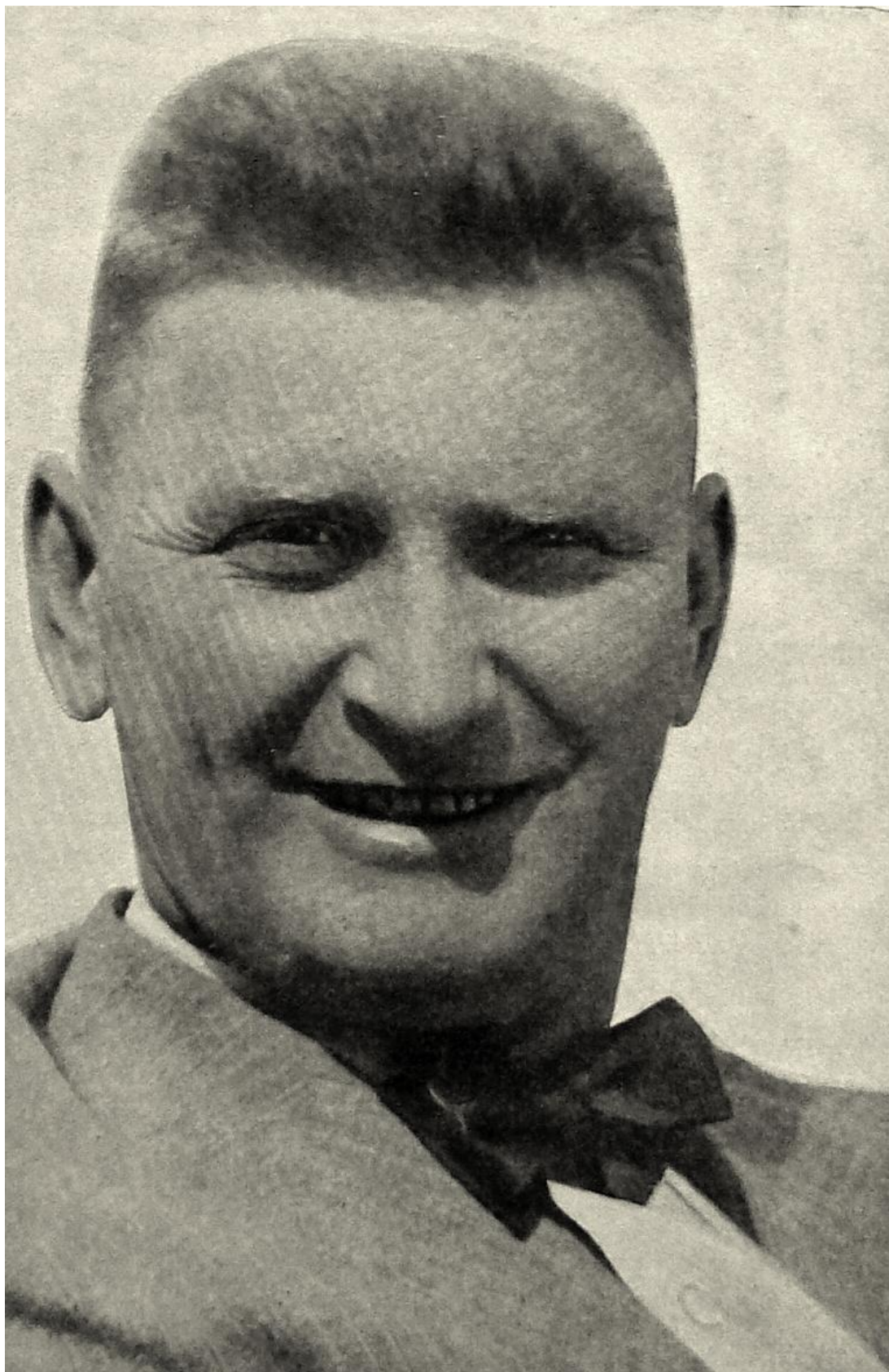
Příloha 20 Počty vlastních prodejen firmy Baťa upraveno podle Lešingrová (2008).....	108
Příloha 21 Vývoj počtu zaměstnanců firmy Baťa upraveno podle Ševeček, (2009)	108

PŘÍLOHY

Příloha 1 Tomáš Baťa (1876 – 1932)



Příloha 2 Jan Antonín Baťa (1898 – 1965)



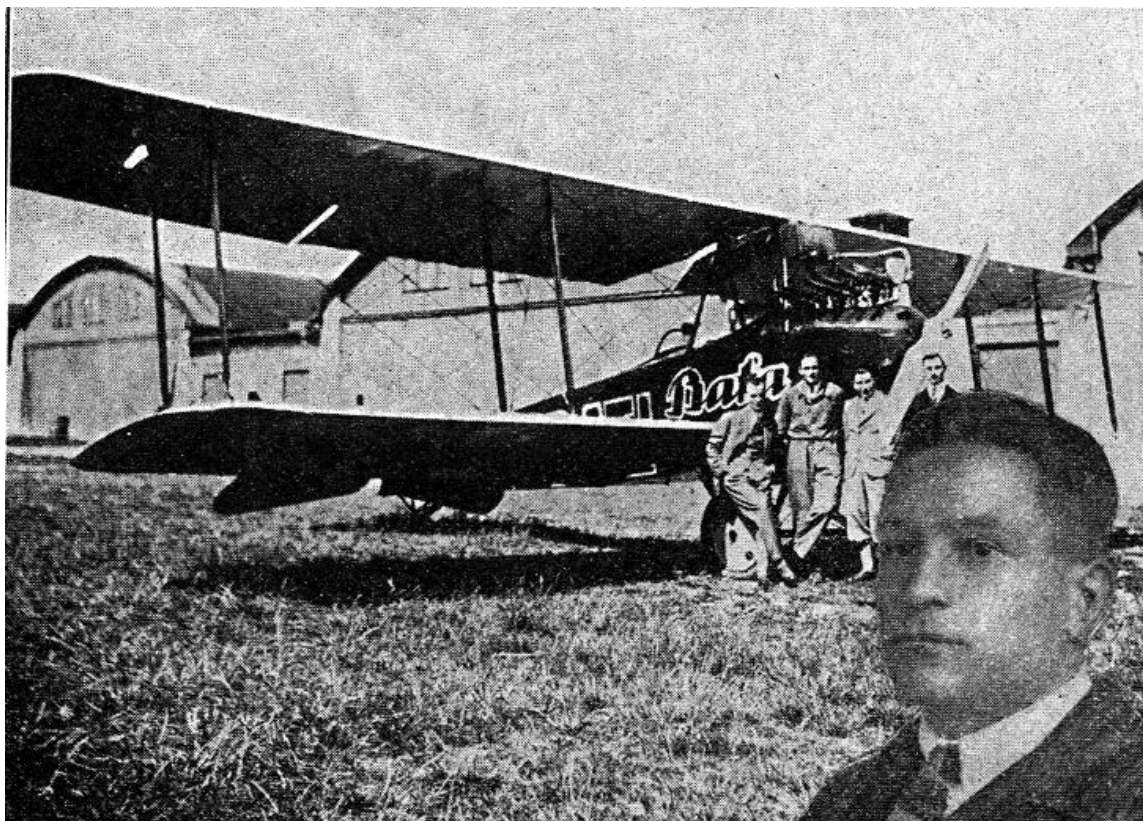
Příloha 3 Dům na náměstí, ve kterém měla firma A & T. Baťa svoji první dílnu (Lehár, 1960)



Příloha 4 Tomáš (pátý zleva) a Antonín (čtvrtý zleva) v dílně v roce 1899 (Cekota, 1929)



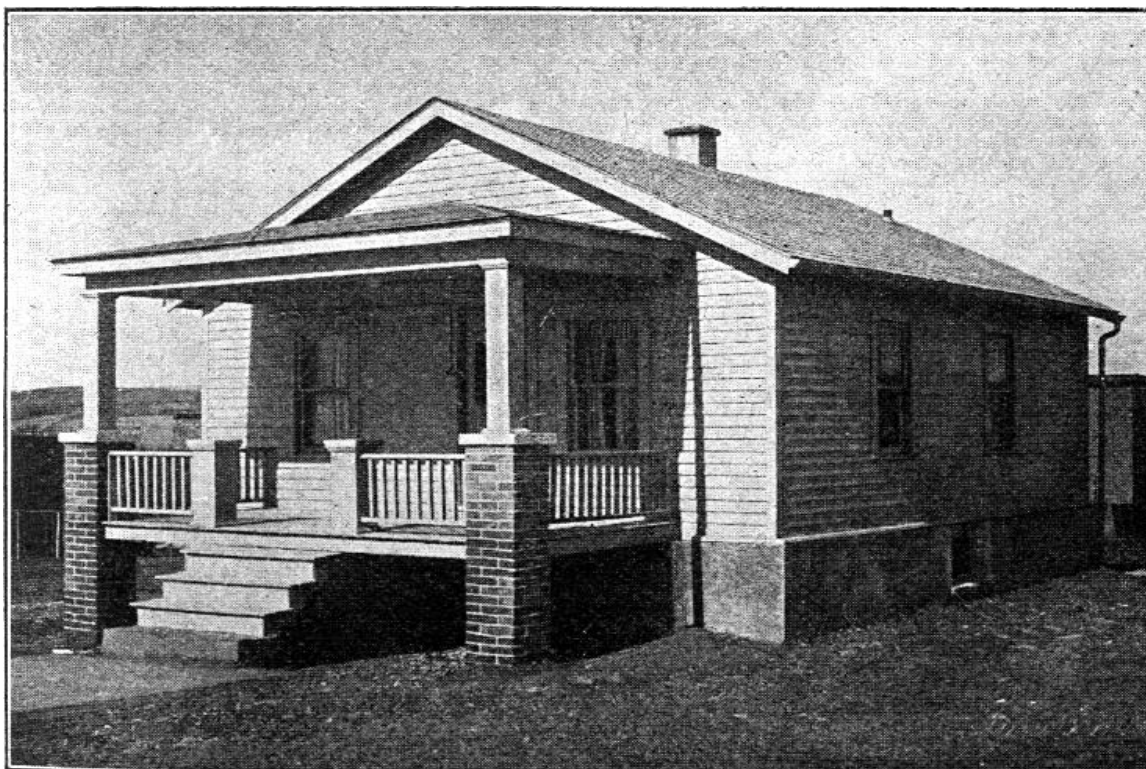
Příloha 5 Pilot Brouček na fotografii z roku 1929 (Cekota, 1929)



Příloha 6 Obuvnické závody firmy Baťa a. s. po náletu v roce 1944 (Lehár, 1960)



Příloha 7 Jeden z pokusných rodinných domů pro zaměstnance typ „Aladin“ (Cekota, 1929)



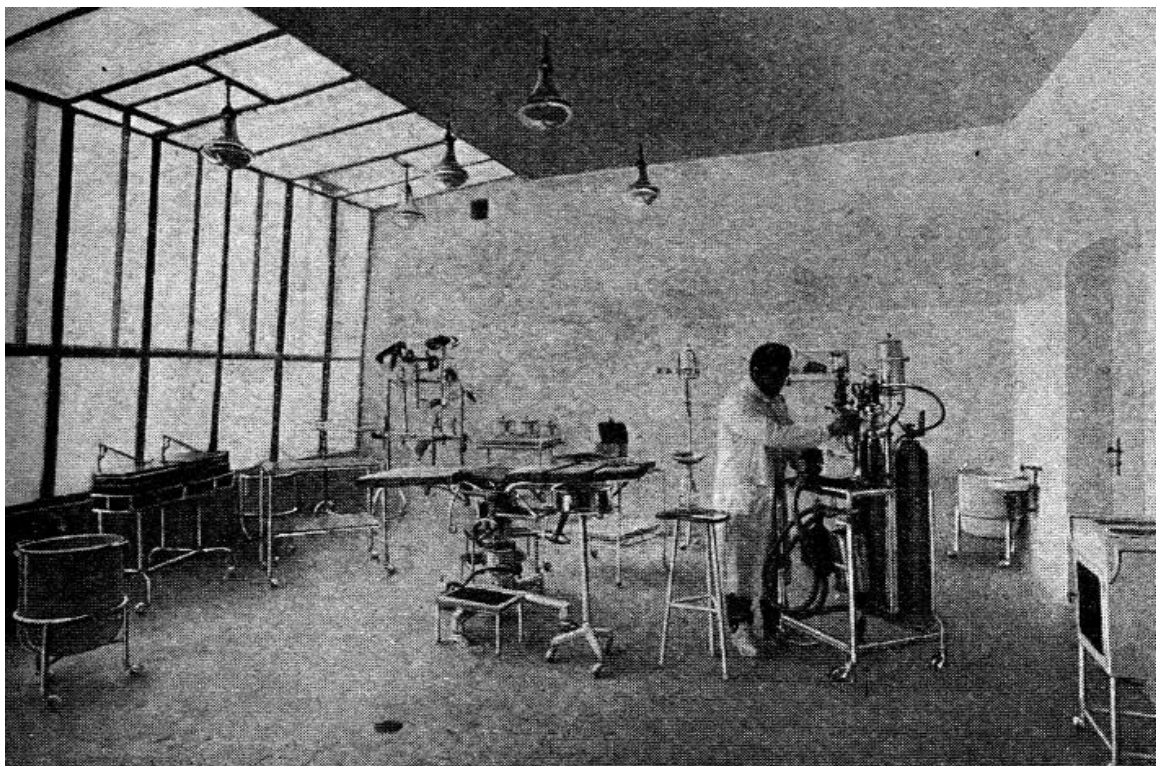
Příloha 8 Výstavba Baťovských domků ve čtvrti Letná ve Zlíně mezi lety 1925 – 1926 (Státní okresní archiv ve Zlíně – fotoarchiv 641, fotokopie převzata od Ševečka, 2009)



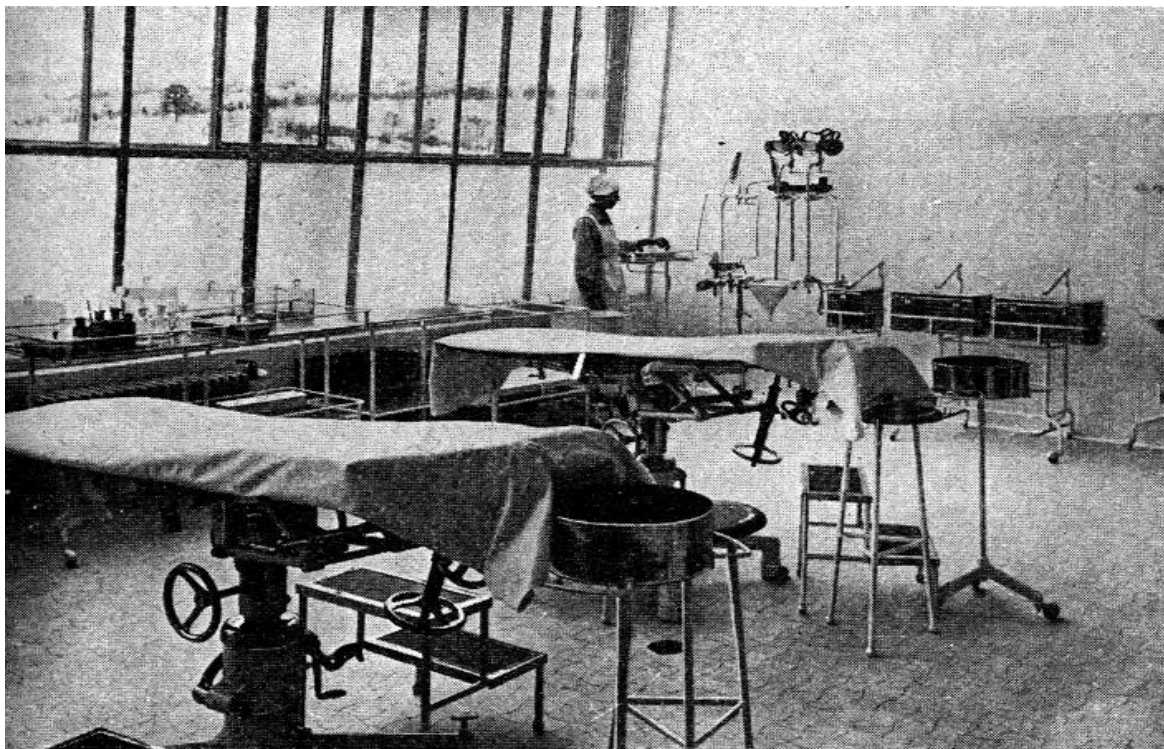
Příloha 9 Masarykova škola ve Zlíně s hřištěm, venkovním bazénem a tělocvičnou v roce 1936 (Státní okresní archiv ve Zlíně – fotoarchiv 1893)



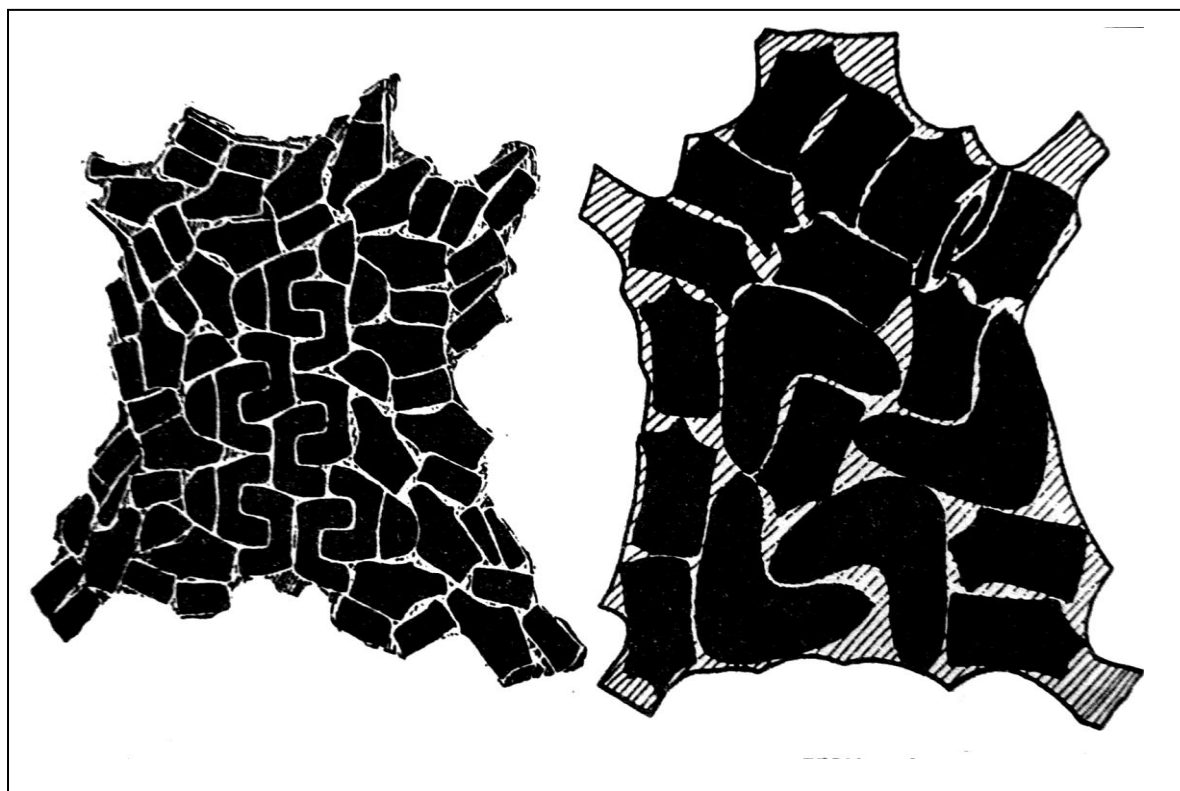
Příloha 10 Narkotizační aparát v Baťově nemocnici (Cekota, 1929)



Příloha 11 Operační stoly v Baťově nemocnici (Cekota, 1929)

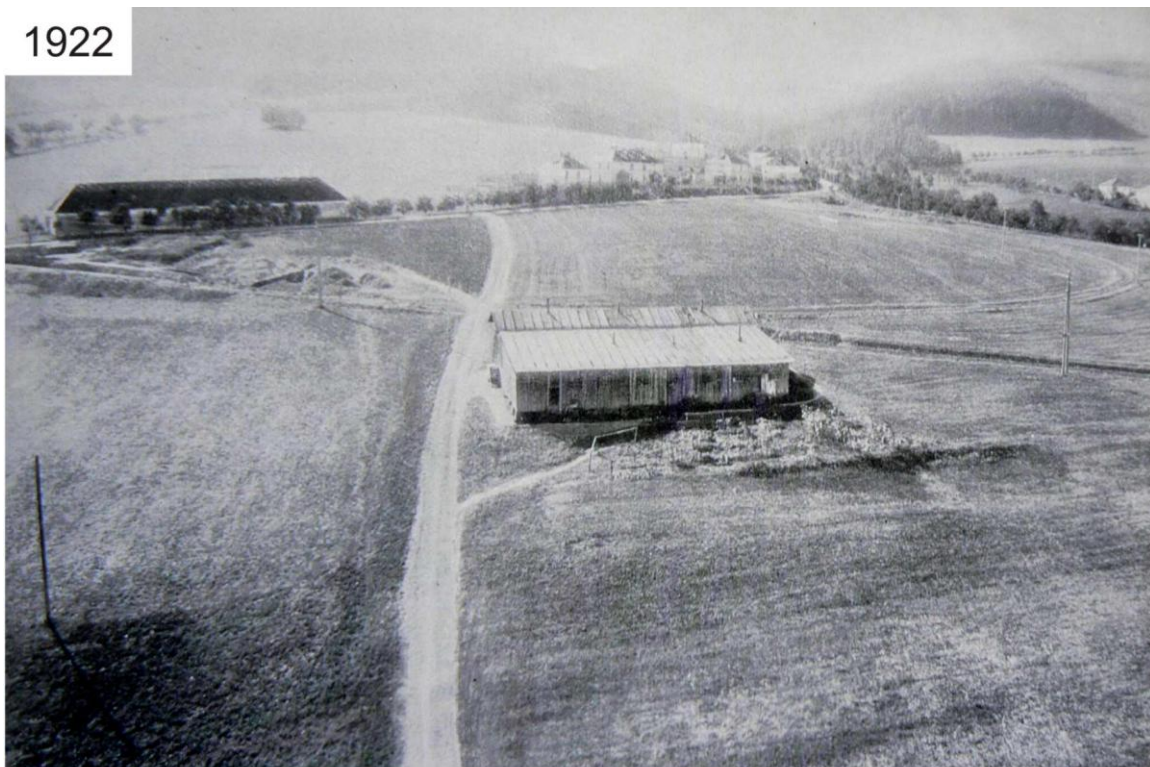


Příloha 12 Nákras využití kůže. Vlevo správný způsob vpravo nesprávný upraveno podle Pochylý (1990)



Příloha 13 Náměstí práce ve Zlíně v roce 1922 a v roce 1938 (Čipera et al., 1938)

1922



1938



Příloha 14 Prostor mezi starým Zlínem a baňovými závody v roce 1922 a 1938 (Čípera et al., 1938)

1922



1938



N á k u p n í :

Pan Ch.

Staré přísloví praví: Hospodáře poznáš podle toho, jak má upravené hnojiště. Co pro rolníka jest hnůj, tj. pro průmyslníka odpaděk a starý materiál – regenerát. Clá budoucnost průmyslu jest závislá od otázky regenerace surovin.

Jaký Vy jste hospodář, to nejlépe můžete sám posouditi, když si půjdete prohlednout skladiště vašich odpadků.

Vy přece nemůžete činiti odpovědným za to, jak se s těmito Vašimi odpadky nakládá, jak jsou zužitkovány nádeníky, kteří je uskladňují, když ti nádeníci nevědí, že v každém kg vrchovým kravinových odpadků se nalézá 20 % tuku (á 4,- Kč, tj. 80 hal v kg) a že ještě pak se může těchto odpadů zužitkovati na několik způsobů. Oni neví, že máte dvě odtučňovací stanice vůbec nevyužity. Oni také neví, že když se z těchto vrchových odpadků kůže vytáhne tuk, že je tam ještě extrakt a že se to nakonec hodní znamenitě jako hnojivo. Ten nádeník nemůže vyjednat, aby to někdo pro nás zpracoval ve mzdě, v případě že Vy nyní nemůžete všechny tyto věci dělati; on nemůže rozhodnouti, aby byly odpadky prodány, když není vyhlídek, že je budeme moci sami zužitkovati.

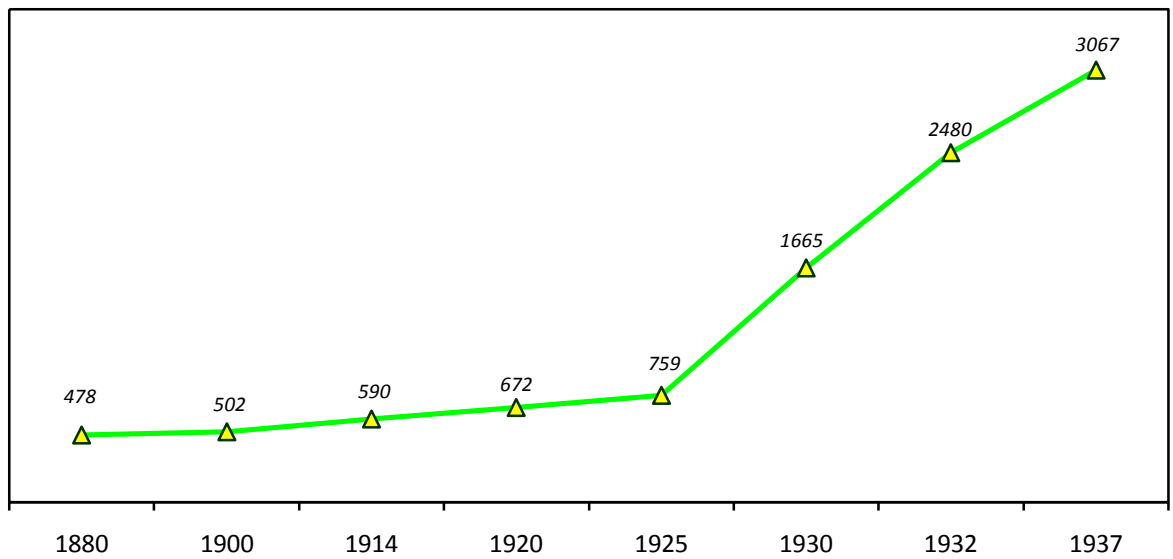
Toto všechno musíte vědět Vy jako odborník a Vaší starostí má býti, aby tyto hodnoty nepřišly na zmar.

Nádeníci, kteří uskladňují Vaše odpadky, nebo později je budou zpracovávati, mají býti Vašimi nejlepšími důvěrníky, kteří Vám řeknou, ze které dílny odpadky vyšly, abyste k tomu mohl zaujati stanovisko.

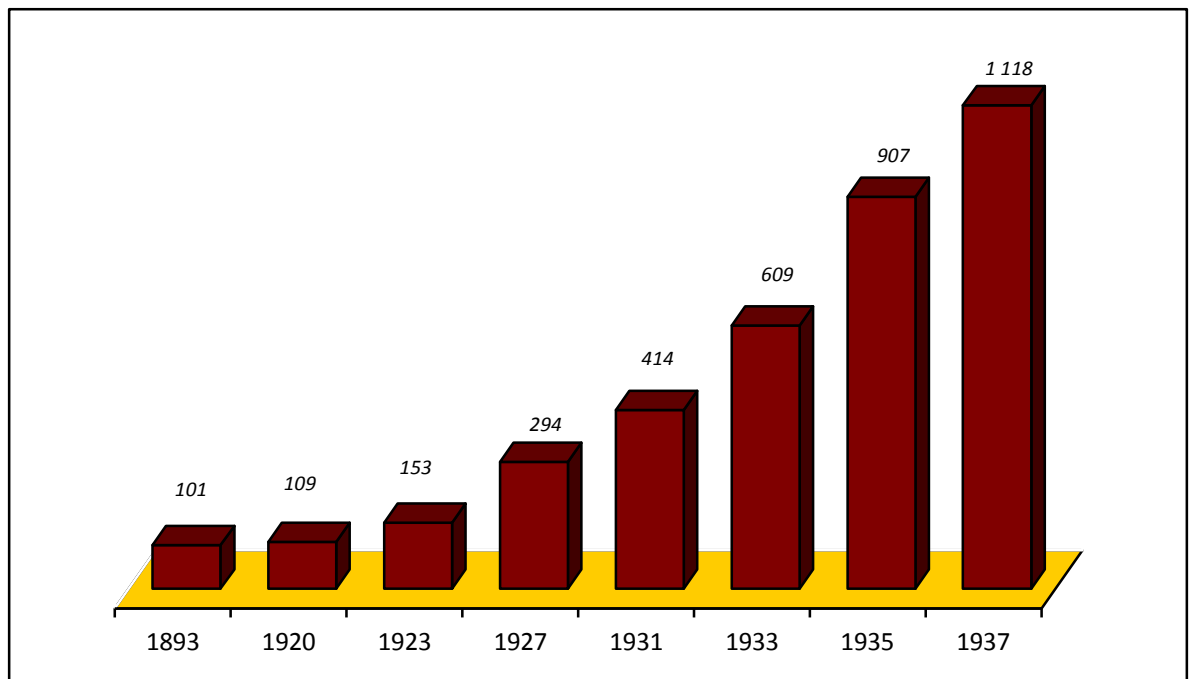
Přeji si, abyste si prohlédl tyto odpadky ještě dnes a ve dvě hodiny odpoledne mi tento dopis vrátil s poznámkou, co jste v této věci učinil a co budete dělat v budoucnosti. Za veškeré ztráty, které nevyužitkováním těchto odpadků utrpíme, zejména v budoucnosti, budeme Vás činiti odpovědným.

12. 11. 1931 Chef.

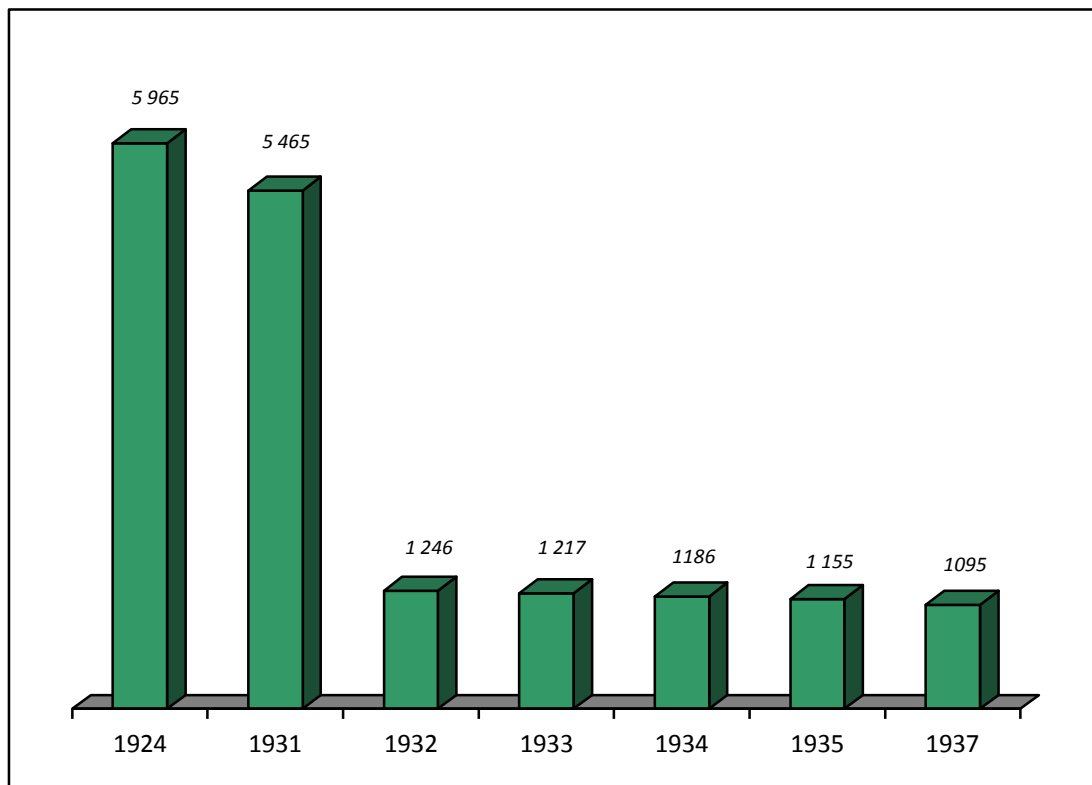
Příloha 16 Vývoj počtů domů ve Zlíně upraveno podle Čípera et al. (1938) a Ševeček (2009)



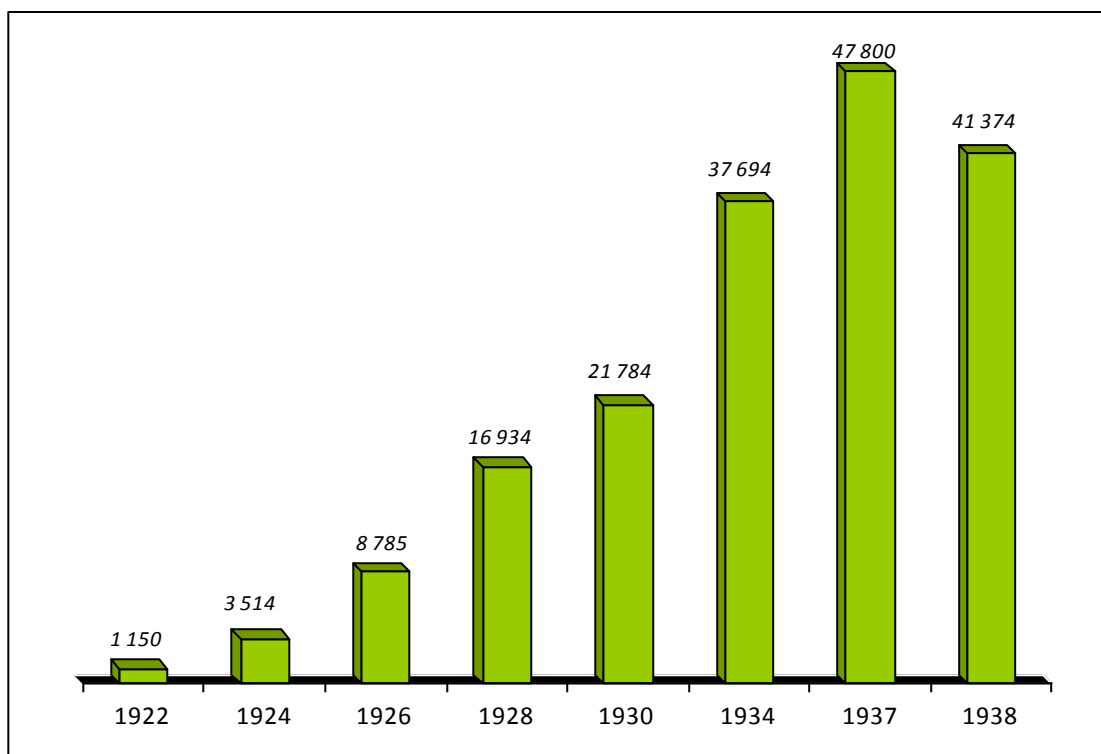
Příloha 17 Vývoj počtu živností ve Zlíně upraveno podle Čípera et. al (1938)



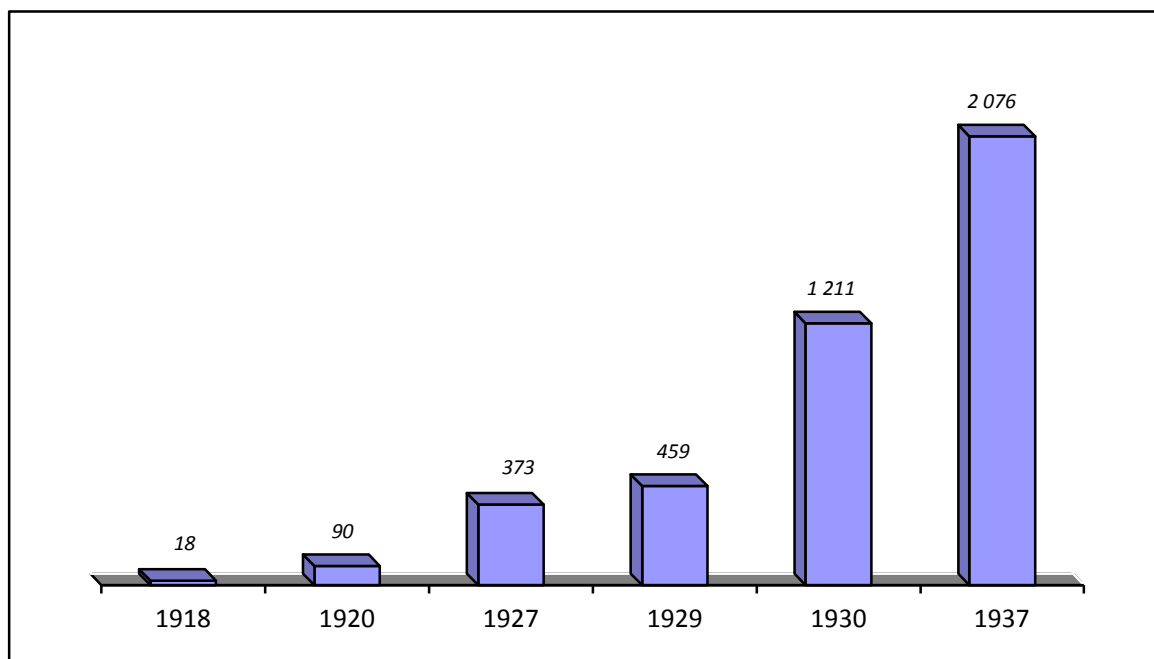
Příloha 18 Vývoj obecního dluhu města Zlín v tis. Kč upraveno podle Čípera et al. (1938)



Příloha 19 Roční produkce obuvi v letech 1922 – 1938 upraveno podle Lešingrová (2008)



Příloha 20 Počty vlastních prodejen firmy Baťa upraveno podle Lešingrová (2008)



Příloha 21 Vývoj počtu zaměstnanců firmy Baťa upraveno podle Ševeček, (2009)

