

Používané CSR modely u českých mobilních operátorů

Mgr. Jan Lodi

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jan LODL**

Osobní číslo: **K09623**

Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**

Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Používané CSR modely u českých mobilních operátorů**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na aktuální otázky aplikace modelu CSR do firemního prostředí.
2. Provedte analýzu využitelnosti modelu CSR u zvolených operátorů na českém trhu.
3. Zpracujte kvalitativní průzkum u předem zvolené cílové skupiny s cílem zjistit efektivitu modelů CSR.
4. Porovnejte výsledky analýzy pro jednotlivé telefonní operátory, vyvodte závěry a doporučení, verifikujte pracovní hypotézy.
5. Ze zjištěných dat sestavte model CSR efektivně aplikovatelný do praxe

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

Kotler, P., Lee, N.; Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause, 1. vyd., Hoboken, 2005, John Wiley and Sons, 320 str., ISBN: 978-0-471-47611-5

Vysekalová, J., Mikeš, J.; Image a firemní identita, 1. vyd., Praha, 2009, Grada Publishing, 192 str., ISBN: 978-80-247-2790-5

Werther, W. B., Chandler, D.; Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment, 1. vyd., Thousand Oaks, 2006, SAGE Publications, 356 str., ISBN: 978-1-412-91373-7

Urip, S.; CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets, 1. vyd., Hoboken, 2010, John Wiley and Sons, 200 str., ISBN: 978-0-470-82520-4

Kotler, P. a kol.; Moderní marketing, 4. vyd., Praha, 2007, Grada Publishing, 1041 str. ISBN: 978-80-247-1545-2

Pavlík, M., Bělčík, M. a kol.; Společenská odpovědnost organizace, 1. vyd., Praha, 2010, Grada Publishing, 176 str., ISBN: 978-80-247-3157-5

Svoboda, V.; Public relations-moderně a účinně, 2. vyd., Praha, 2009, Grada Publishing, 240 str. ISBN: 978-80-247-2866-7

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně

.....
Jméno, příjmení, podpis

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledek 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 nahlédnutí 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 požičovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

Čestně prohlašuji, že jsem při tvorbě této diplomové práce postupoval samostatně a vycházel pouze z pramenů, které jsou uvedeny v bibliografii této práce. Veškeré citace jsou řádně označeny a použité zdroje jsou uvedeny v seznamu citované literatury.

Mgr. Jan Lodi

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje problematice konceptu společenské odpovědnosti firem, přičemž hlavní pozornost je věnována mobilním operátorům působícím na území České republiky. V teoretické části práce je představena obecná teorie a základní hodnotová východiska konceptu společenské zodpovědnosti firem. Práce přináší syntézu dosavadních poznatků o tomto konceptu, nabízí srovnání různých teoretických konceptů i přístupů k problematice společenské zodpovědnosti a obecněji i trvale udržitelného podnikání.

V této části práce je představen základní třístupňový koncept triple-bottom-line, ale i další pojetí, která lze najít v odborné literatuře. Pozornost je věnována také stakeholderské teorii a mezinárodnímu rozměru společenské zodpovědnosti. V teoretické rovině se práce také vyrovnává s námitkami odpůrců celého konceptu CSR.

Praktická část práce se věnuje komparativní analýze výsledků získaných v rámci kvalitativního výzkumu. Tento výzkum probíhal formou strukturovaných rozhovorů mezi manažery společenské odpovědnosti českých mobilních operátorů. Tato část nabízí srovnání základních bodů a charakteristik modelu společenské odpovědnosti organizací, tak jak ho implementovali jednotlivé společnosti. Z výzkumu vyplynulo deset výzkumných otázek, které toto srovnání nabízejí. Diplomovou práci uzavírá projektová část, která na základě syntézy poznatků z praktické i teoretické části nabízí ideální model implementace konceptu společenské odpovědnosti firem pro mobilního operátora, který by chtěl působit na českém trhu.

Klíčová slova: sociální odpovědnost podniku, společenská odpovědnost firem, sociální politika podniku, stakeholders, implementace (management), CSR, mobilní operátoři

ABSTRACT

The present master thesis deals with the corporate responsibility issue and focuses on mobile operators in the Czech Republic. The theoretical part of the thesis elaborates on the general theory and ethical principles of the corporate responsibility concept.

The thesis brings a synthesis of the current theories related to corporate responsibility and provides a benchmark of various theories and approaches to corporate responsibility issue and sustainable business in general. This part of the thesis elaborates upon the basic triple-bottom-line concept and other theories that can be found in the literature. Additional focus of this part is on the stakeholder's theory and the international framework of corporate responsibility. Moreover, the thesis also deals with main objections of the critiques of the entire corporate social responsibility concept at the theoretical level.

The practical part deals with a comparative analysis of the results stemming from the qualitative survey. This survey was conducted by structured interviews with managers of the Czech mobile operators focused on the corporate social responsibility. This part elaborates on the key principles and characteristics of different models of corporate social responsibility as these were implemented by various companies. The research gave rise to ten survey questions that allow for this comparison. The master thesis concludes by a project part that provides a synthesis of the practical and theoretical part that forms basis for introducing an optimal model for implementation of the corporate social responsibility concept of a mobile operator under the conditions of the Czech market.

Keywords: corporate (social) responsibility, company's social policy, stakeholders, implementation (management), CSR, mobile operators

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D. za podporu ve všech fázích práce, a za poskytnutí podnětných rad a doporučení.

Dále bych rád poděkoval všem zástupcům mobilních operátorů, konkrétně Petře Šebo ze společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., Petře Pavičové ze společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. a Přemyslu Filipovi ze společnosti Vodafone Czech Republic a.s., za ochotnou účast v kvalitativním šetření a poskytnutí řady podnětných nápadů a doplňujících podkladů pro tvorbu této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	17
1 HISTORIE, VÝVOJ A EKONOMICKO-ETICKÁ VÝCHODISKA KONCEPTU CSR	18
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ CSR.....	18
1.2 PROČ SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST	20
2 ZÁKLADNÍ ASPEKTY A PILÍŘE TEORIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ	26
2.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONCEPCE CSR.....	26
2.2 TŘÍSTUPŇOVÝ MODEL CSR.....	29
2.3 DALŠÍ MODEL Y ROZDĚLENÍ CSR.....	34
2.4 KONKURENČNÍ A SOUVISEJÍCÍ KONCEPTY.....	37
2.4.1 Co lze považovat za společenskou odpovědnost	37
2.4.2 Související a obdobné přístupy	39
2.5 KAM CSR SMĚŘOVAT – TEORIE STAKEHOLDERS.....	44
3 SPOLEČENSKÉ SOUVISLOSTI KONCEPCE CSR	48
3.1 VNÍMÁNÍ CSR V ČESKU	48
3.2 NADNÁRODNÍ ROZMĚR CSR	55
3.2.1 Pohled Evropské unie.....	55
3.2.2 Pohled Organizace spojených národů	57
3.2.3 Další mezinárodní platformy a sdružení	59
II PRAKTICKÁ ČÁST	61
4 IMPLEMENTACE CSR U ČESKÝCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ	62
4.1 ZÁKLADNÍ HYPOTÉZY A VÝCHODISKA ANALÝZY.....	62
4.2 STRUKTURA ANALÝZY	63
5 VÝZKUMNÁ METODA A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRO ANALÝZU	65
5.1 ODHALENÍ MOTIVACÍ NE DŮSLEDKŮ	65
5.2 RIZIKA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	68
5.3 PRŮBĚH VÝZKUMU	69
5.4 ZÁKLADNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	70
6 CHARAKTERISTIKA TRHU MOBILNÍCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICĚ	72
6.1 MOBILNÍ OPERÁTOŘI A JEJICH POSTAVENÍ NA TRHU	73
6.1.1 Telefónica O2 Czech Republic	73
6.1.2 T-Mobile Czech Republic a.s.	74
6.1.3 Vodafone Česká republika.....	75
7 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ A MOBILNÍ OPERÁTOŘI V ČESKÉ REPUBLICĚ	76
7.1 KOMPARACE WEBOVÝCH STRÁNEK VĚNOVANÝCH PROBLEMATICE CSR	76
7.1.1 Telefónica O2 – Odpovědný přístup.....	77
7.1.2 T-Mobile: Pro svět kolem nás	78
7.1.3 Vodafone: Společenská odpovědnost a Nadace Vodafone.....	79

7.2	ZÁKLADNÍ POZNATKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	80
7.2.1	Výzkumná otázka č. 1: Jak chápete CSR?	81
7.2.2	Výzkumná otázka č. 2: Které aktivity do CSR zahrnujete?.....	82
7.2.3	Výzkumná otázka č. 3: Jak pomáhá CSR v budování loajality vašich zaměstnanců?	84
7.2.4	Výzkumná otázka č. 4: Jak definujete stakeholdery?	86
7.2.5	Výzkumná otázka č. 5: Nakolik máte v ČR volnost, nakolik jsou CSR aktivity dány zahraničím?	86
7.2.6	Výzkumná otázka č. 6: Podáváte o své CSR report/zprávu? Máte definovány nějaké nástroje ke zjištění reálných dopadů CSR?	87
7.2.7	Výzkumná otázka č. 7: Jaká je Vaše role ve společnosti?	88
7.2.8	Výzkumná otázka č. 8: Jaký význam přisuzujete mezinárodním certifikacím?.....	89
7.2.9	Výzkumná otázka č. 9: Využíváte své CSR aktivity v PR či marketingové komunikaci?	90
7.2.10	Výzkumná otázka č. 10: Jak vnímá CSR česká veřejnost a jak se odráží společensky odpovědné chování na celkové image firmy?	91
III PROJEKTOVÁ ČÁST		93
8	VZOROVÝ MODEL CSR PRO MOBILNÍHO OPERÁTORA V ČR	94
8.1	SPOLEČENSKÝ ODPOVĚDNOST JAKO NUTNOST	94
8.2	KDO JSOU STAKEHOLDERI A PROČ	95
8.3	SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY	97
8.3.1	Ekonomický pilíř	97
8.3.2	Environmentální pilíř	98
8.3.3	Sociální pilíř	100
8.4	KOMUNIKACE, REPORTING A HODNOCENÍ	101
ZÁVĚR		103
CITOVANÁ LITERATURA		107
BIBLIOGRAFIE.....		111
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		116
SEZNAM OBRÁZKŮ		117
SEZNAM TABULEK.....		118
SEZNAM PŘÍLOH.....		119

ÚVOD

Česká republika prošla od roku 1989 velkou řadou dynamických změn. Transformací prošel nejen politický systém, ale také – a možná by bylo lepší říci především – ekonomický systém. Původní plánované hospodářství se muselo poměrně rychle změnit na klasickou tržní ekonomiku. To s sebou samozřejmě neslo řadu problémů, překážek a nesnází. Přes to všechno lze ale konstatovat, že na začátku roku 2011 je fáze transformace dávno za námi a ekonomické vztahy už fungují na podobných principech jako v Západní Evropě. Byť samozřejmě v Česku nemáme výhodu dlouhé, nepřetržité tradice vývoje kapitalismu tak, jak je tomu v západních zemích.

V západních demokraciích je velmi patrné, že během svého vývoje prošel kapitalismus řadou změn. Dnešní způsob podnikání v tržním prostředí samozřejmě absolutně není porovnatelný s tím, jak fungoval trh v osmnáctém či devatenáctém století. Jedním z aspektů, jehož proměna je více než patrná, je něco, co bychom mohli nazvat zlidštěním kapitalismu. Samozřejmě, pro každého vlastníka komerční firmy zůstává prvořadým cílem vytvářet zisk. Na tom se po staletí nic nemění. Společnost se ale proměnila a tak vytvářet zisk už dnes nelze za každou cenu. I když se stále setkáváme s bezohledným drancováním přírodních i dalších zdrojů, v rozvinutých ekonomikách vstupuje do hry ještě aspekt udržitelnosti. Jde o to, abychom podobným způsobem mohli vytvářet zisk nejen několik následujících let či dokonce měsíců, ale také mnoho dalších desetiletí a století.

Právě s touto proměnou se zrodil i koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility) označovaný zkratkou CSR¹. Právě konceptu CSR se věnuje tato práce. Ačkoli samotný koncept společenské odpovědnosti není úplně nový, do centra pozornosti teoretiků i manažerů velkých firem se dostává zejména v posledních dvou desetiletích. *„In the last decade, directional signal point to increased corporate giving, increased corporate reporting on social responsibility initiatives, the establishment of a corporate social norm to do good, and an apparent transition from giving as an obligation to*

¹ V práci budou termíny společenská odpovědnost, Corporate Social Responsibility a zkratka CSR používány pro zjednodušení jako zaměnitelné termíny. Anglická zkratka CSR je v české literatuře všeobecně používána v původní verzi a tak tomu bude i v této práci

giving as a strategy.“ (Kotler, a další, 2005 str. 4) V proměně chápání možná sehrály svou roly i přírodní změny, či chceme-li globální změna klimatu. Z pohledu této práce, a vlastně ani z pohledu rozvoje konceptu společenské odpovědnosti není ani tak důležité, jestli ke změně klimatu dochází v důsledku lidské činnosti či nikoli. Podstatné je, že společnost tento jev vnímá jako něco, čím je potřeba se zabývat.

Druhým fenoménem, který nepochybně přispěl ke vzniku celého konceptu, je rozvoj lidských a společenských práv, kdy se během vývoje kapitalismu proměnili zaměstnanci z pracovních jednotek v partnery majitelů firem a zaměstnavatelů.² Právě tyto a další změny způsobily celkovou proměnu společenského klimatu a čelní představitelé komerčních firem a samozřejmě také ekonomičtí teoretici museli tuto proměnu ve svém chování promítnout. Představitelé komerčních firem si tak stále častěji uvědomují, že orientace výhradně jen na krátkodobý zisk není správnou strategií, dokonce není ani strategií nejvýhodnější. Samozřejmě neustále platí, že hlavní odpovědností manažerů je vytvářet zisk, tak jak to připomíná například Milton Friedman.

Z tohoto pohledu je ovšem nutné vzít do úvahy, že pokud by manažeři nezohlednili změnu nálad zákazníků a nechovali by se tak, jak zákazníci vyžadují, mohly by se nepřímo dostat do problémů i při plnění svého základního cíle. V minulosti je zmapováno několik příkladů, kdy firmy čelily silnému zákaznickému bojkotu a nakonec musely ustoupit. Velmi známý je případ firmy Nike, u níž byla důvodem informace o tom, že vyrábí své zboží v asijských továrnách, kde zaměstnanci pracují v nelidských podmínkách. Firma musela nakonec tomuto bojkotu ustoupit a podmínky ve svých továrnách změnit. (Kotler, a další, 2005)

Na základě řady výzkumů trhu a chování zákazníků (zejména v rozvinutých tržních ekonomikách) lze tvrdit, že došlo k jakési emancipaci zákazníků, kteří při rozhodování o svých penězích neberou v úvahu jen zboží samotné, ale i řadu dalších souvislostí. *„Z marketingového hlediska je důležité, že to co spotřebitel kupuje, je celková osobnost produktu, kterou tvoří nejen technické parametry, ale i představy, názory a emocionální kvality, které s ním spojuje.“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 94) Jinak řečeno, manažeři musí brát

² Teorii konceptu CSR a jeho historií se budou podrobněji zabývat následující kapitoly.

v úvahu nejen produkt samotný, ale i to, jak jej spotřebitel vnímá. Do hry tam může výrazně vstoupit image firmy jako taková. Jak ukázal příklad Nike, do vnímání spotřebitele vstupují další faktory, které jeho ovlivňování rozhodují. Samotná image firmy či produktu je pak jakýmsi multifaktorovým konceptem, do kterého je třeba zahrnout i aspekty udržitelnosti rozvoje a vlivu na vnější prostředí (Vysekalová, a další, 2009).

Z dobrovolného konceptu společenské odpovědnosti se tak pro manažery může stát nutnost, protože jinak by nebyli schopni splnit svůj úkol. V souvislosti se změnou spotřebitelských nálad tak dochází ke změně filozofie podnikání. (Mikulášková, 2010) Manažeři tak musí vzít do úvahy i výše zmíněné faktory. Právě analýza možných vlivů nedodržování základních konceptů a požadavků společenské odpovědnosti na vytváření zisku je jedním z dílčích cílů této práce.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem práce je pak zmapovat, analyzovat a porovnat strategie společenské odpovědnosti mobilních operátorů působících na území České republiky. Praktická část práce má tak přinést poznatky o tom, jak problematiku CSR vnímají jednotliví manažeři v konkrétních společnostech. Volba mobilních operátorů nebyla náhodná. V současné době v Česku fungují čtyři fyzičtí mobilní operátoři, přičemž tři z nich jsou součástí velkých nadnárodních korporací. Vzhledem k daleko většímu rozvoji konceptu společenské odpovědnosti v Západní Evropě lze tedy odůvodněně předpokládat, že právě pro tyto společnosti bude CSR mnohem větší samozřejmostí, než pro některé menší či střední firmy s českými vlastníky. Všichni mobilní operátoři navíc působí na velmi konkurenčním prostředí, neboť český mobilní trh patří k nejrozvinutějším v Evropě i na světě. Poptávka je navíc velmi elastická a pro zákazníka není problém snadno změnit poskytovatele mobilních služeb. Ani z hlediska komerční úspěšnosti si tak žádná z firem nemůže dovolit podcenit žádný aspekt, který by mohl v konečném důsledku znamenat odliv zákazníků ke konkurenci.

Právě odpověď na to, jak konkrétní odpovědní manažeři u jednotlivých mobilních operátorů koncept společenské odpovědnosti vnímají, jak ho interpretují a podle čeho vybírají pozornost věnovanou v rámci konceptu CSR jednotlivým pilířům lze považovat za hlavní poznávací cíl této práce. Vzhledem k poměrně velké volnosti a obtížné definici konceptu

Corporate Social Responsibility³ je totiž osobní přístup manažerů a jejich rozhodování na základě zkušeností i určitých osobních preferencí velmi důležitým prvkem určujícím celkovou strategii firmy. Dílčím poznávacím cílem této práce je tak potvrdit hypotézu, že na strategii společnosti, pokud jde o implementaci programu společenské odpovědnosti má zásadní vliv osoba CSR manažera a jeho osobní přístup. Dalším z dílčích poznávacích cílů je pak i zmapování vztahu mezi mateřskou a dceřinnou společností v oblasti implementace a nastavení konceptu společenské odpovědnosti organizací.

Na základě kvalitativního výzkumu formou strukturovaných rozhovorů s jednotlivými představiteli zahrnutých firem, tedy českých mobilních operátorů, pak bude v praktické části vzájemně porovnán přístup těchto firem ke konceptu CSR a analyzovány rozdíly ve strategiích. Toto porovnání lze považovat za aplikační cíl práce. Syntézou poznatků získaných v teoretické a praktické části práce pak dojde k vytvoření ideálního konceptu CSR pro českého mobilního operátora v projektové části práce.

STRUKTURA PRÁCE

Stanoveným cílům práce odpovídá také její struktura. Jednotlivé kapitoly teoretické části práce budou věnovány teorii konceptu společenské odpovědnosti organizací, tak jak je popsán v odborné literatuře. Úvodní kapitola je věnována historickému vývoji konceptu CSR a jeho celkovému zasazení do společenského rámce. Zaměří se také na etické motivace manažerů, které s tímto konceptem souvisí a pokusí se i polemizovat s kritikou konceptu společenské odpovědnosti. Druhá kapitola se zabývá teorií konceptu CSR, tomu co vlastně pod tento pojem zahrnujeme a zmíní i konkurenční koncepty. Její součástí pak bude kapitola věnovaná teorii stakeholders, která s koncepcemi CSR velmi úzce souvisí.

Další kapitola teoretické části se věnuje konceptům společenské odpovědnosti z pohledu mezinárodních organizací a pokusům o standardizaci. Součástí této kapitoly budou i obecnější teoretické poznatky o uplatnění konceptu v České republice vychází z publikovaných a veřejně dostupných výzkumů i teoretických publikací.

³ Blíže se definici CSR v odborné literatuře věnuje teoretická část práce

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem praktické části práce je popsání a analýza konceptů CSR českých mobilních operátorů. Úvodní kapitola teoretické části je tak prezentací CSR jednotlivými operátory vůči veřejnosti. Hlavní pozornost tak bude věnována především webovým stránkám operátorů a tomu, jaké informace a jak veřejnosti prezentují. Následující kapitola je již věnována uskutečněnému kvalitativnímu výzkumu mezi představiteli jednotlivých mobilních operátorů.

Na základě již zmíněných strukturovaných rozhovorů porovná strategie společenské odpovědnosti tak, jak je jednotliví představitelé definují, jak je vnímají a jak k jejich definici přistupují. Součástí této kapitoly bude i srovnání koncepcí jednotlivých operátorů, zařazení CSR v rámci struktury organizací i porovnání přístupu manažerů k problematice CSR v jednotlivých aspektech. Závěrečná kapitola odpovídající projektové části práce pak je věnována vytvoření ideální koncepce pro mobilního operátora, který by se rozhodl působit v České republice. Tato kapitola se také věnuje možnostem zlepšení koncepce CSR pro jednotlivé operátory tak, aby přínosy z její implementace byly pro danou společnost co nejvyšší.

ZÁKLADNÍ POJMY PRÁCE

K pochopení práce je na úvod nutné definovat i základní pojmy, které jsou v dalším textu používány. Jak již bylo zmíněno, teorie CSR je definována velmi volně a tak řadu pojmů používají teoretické práce v různých významech. Některým definicím je přirozeně věnován prostor v teoretické části práce. U některých pojmů je ale nutné provést základní definici již v úvodu.

Koncept společenské odpovědnosti organizací – neexistuje přesná definice, pro účely práce je používána následující definice: „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development)⁴

⁴ Citováno dle Pavlík, a další, 2010, str. 19

Stakeholders – teorie stakeholders, čili zainteresovaných skupin je jednou z důležitých součástí teorie CSR. Této teorii je věnována samostatná podkapitola v teoretické části práce. Z pohledu koncepcí CSR je velmi důležité chápat rozdíl mezi shareholders (podílňiky) a stakeholders, což je mnohem širší a obtížněji definovatelná skupina. Přirozeně přitom platí, že všichni shareholders patří mezi stakeholders, nicméně ne všichni stakeholders jsou zároveň shareholders. Stakeholders jsou tedy „všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho fungováním ovlivněni.“ (Trnková, 2004 str. 9)

Mobilní operátor – za mobilního operátora považujeme firmu poskytující plnohodnotné mobilní telekomunikační služby prostřednictvím vlastní sítě základnových stanic. Mobilním operátorem z pohledu práce tak je tak firma vlastníci kmitočtový příděl v duchu telekomunikačního zákona. Tuto definici splňují společnosti Telefónica O2⁵, T-Mobile⁶ a Vodafone⁷. Definici by teoreticky mohl splňovat i U:fon⁸, nicméně vzhledem k technologickým odlišnostem i malému podílu na trhu nebyl do práce zařazen.

Představitelé firem – v rámci kvalitativního výzkumu byli osloveni CSR manažeři jednotlivých mobilních operátorů. Druhá část výzkumu pak zahrnuje také pracovníky PR oddělení odpovědné za komunikaci CSR aktivit operátora.

Interpretace – interpretací pro účely práce rozumí vlastní pojetí koncepce CSR manažery jednotlivých mobilních operátorů. Jednou z hlavních otázek kvalitativního výzkumu byl názor manažerů na to, co vlastně CSR je a jak jej chápou.

⁵ V textu jsou používány názvy Telefónica O2 a O2 jako rovnocenné pro označení společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

⁶ Označením T-Mobile je rozuměna společnost T-Mobile Czech Republic a.s.

⁷ Označením Vodafone je rozuměna společnost Vodafone Czech Republic a.s.

⁸ U:fon je marketingovým názvem sítě provozované společností MobilKom, a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE, VÝVOJ A EKONOMICKO-ETICKÁ VÝCHODISKA KONCEPTU CSR

Úvodní kapitola se zabývá základními teoretickými koncepty týkajícími se společenské odpovědnosti firem či organizací. Zásadním cílem této kapitoly je vymezit pojem CSR pro další text. Jediná a všeobecná definice tohoto pojmu totiž v odborné literatuře neexistuje. Na základě nejčastěji zmiňovaných definic se tedy práce pokusí vysvětlit, co vlastně CSR je, a především jak bude s tímto pojmem nakládáno v dalším textu. Zároveň se tato kapitola věnuje historii CSR, ale také všem aspektům, které do tohoto konceptu patří.

1.1 Historický vývoj CSR

Jak již bylo zmíněno, do centra pozornosti společnosti se koncept společenské odpovědnosti dostal především v několika posledních desetiletích. Z hlediska definice lze za klíčový mezník považovat knihu Howarda Bowena s názvem *Social Responsibility of the Businessman*⁹. Právě v tomto díle se můžeme setkat s pojmem Sociální odpovědnost organizací vůbec poprvé a zde také nacházíme jednu z prvních definic tohoto pojmu. Bowen také dává do souvislosti vytváření zisku a zohlednění sociálních aspektů jeho produkce.

To ovšem neznamená, že před publikací Bowenova díla neexistovaly společnosti, které by se sociálně odpovědně chovaly. V literatuře je často zmiňován jeden ze světově nejúspěšnějších českých podnikatelů Tomáš Baťa. Ten se pochopitelně při řízení svých podniků příliš nestaral o definici či teorie. Nicméně stejně jako v řadě jiných případů využíval svou intuici a cit. Ve skutečnosti se tak Tomáš Baťa choval velmi podobně tomu, co bychom dnes od společensky odpovědné firmy čekali.

I zde tak můžeme říci, že Tomáš Baťa poměrně výrazně předstihl svou dobu. Jeho koncept společenské odpovědnosti v podstatě naplňoval všechny pilíře, které do konceptu CSR dnes zahrnujeme. (Pavlík, a další, 2010)

⁹ BOWEN, H. R. - SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE BUSINESSMAN, 1953; New York: Harper and Row, 3. vydání, 276 stran

Mnoho monografií bylo popsáno na téma vztahu Tomáše Baťa k zaměstnancům jeho závodů. Je všeobecně známo, že svým zaměstnancům poskytovaly Baťovy závody řadu benefitů a výhod, které bychom mohli za velmi nadstandardní považovat i dnes. Stačí zmínit například stavbu rodinných domů či různá sociální zajištění. V podstatě tak budoval užší spojení mezi zaměstnanci a firmou, čímž samozřejmě výrazně zvyšoval také loajalitu zaměstnanců. Právě to je jedním z nejčastějších cílů implementace konceptu CSR, se kterým se dnes můžeme setkat. (Pavlík, a další, 2010)

Ale pochopitelně nešlo jen o zaměstnance. Tomáš Baťa se velmi angažoval i ve veřejném životě a po jeho působení najdeme dnes ve Zlíně (a nejen v něm) řadu stop. Opět přitom nešlo o jen o aspekty přímo související s jeho podnikáním. Zjednodušeně bychom mohli říci, že se Tomáš Baťa snažil žít v souladu se svým okolím. Pomáhal rozvíjet město, ve kterém žil, respektoval místní komunity a nakonec i životní prostředí. Intuitivně chápal, že přesně tohle je jednou z nutných podmínek, aby bylo jeho podnikání dlouhodobě udržitelné a přinášelo zisk i dalším generacím.

Tomáš Baťa pochopitelně nebyl jediným podnikatelem historie, který dokázal takto intuitivně implementovat model Corporate Social Responsibility. O skutečném vzniku tohoto konceptu lze ale mluvit až někdy od druhé poloviny sedmdesátých let, kdy došlo na půdě Organizace spojených národů k prvním debatám, které začaly konstituovat společenskou odpovědnost firem velmi podobně tomu, jak ji chápeme dnes. (Šanderová, 2008)

„Ve 2. polovině 20. století lze postupně zaznamenat zásadní změny v očekávání společnosti ve vztahu k podnikání. Na organizace soukromého sektoru již široká veřejnost nenahlíží jako na nezávislé subjekty odpovědné pouze svým akcionářům a vlastníkům. Stejně tak společenská odpovědnost manažerů nespočívá pouze v maximalizaci zisku pro své akcionáře.“ (Společenská odpovědnost firem a její vliv na rozvoj, 2007 str. 232)

Právě v souvislosti se změnami, které probíhaly ve společnosti po druhé světové válce a zejména od sedmdesátých let dvacátého století, se koncepce odpovědného podnikání a udržitelného rozvoje, která – zjednodušeně řečeno – tvoří základ konceptu CSR, dostává do středu pozornosti široké veřejnosti a tím i jednotlivých aktérů. K masivnímu rozvoji a rozšiřování koncepcí společenské odpovědnosti pak dochází zejména na přelomu století a v posledních dvou dekadách. Tento rozvoj rozhodně souvisí s rozvojem občanské společnosti jako takové a konceptu politického spotřebitele, jak o něm mluví například Jana Trn-

ková ve své publikaci Společenská odpovědnost firem: kompletní průvodce tématem & závěry průzkumu z ČR. (Trnková, 2004)

V historii pak můžeme najít několik milníků, které chápání společenské odpovědnosti firem postupně proměňovaly. Ty zmiňuje Craig Smith ve své publikaci The New Corporate Philanthropy. Jednou z klíčových událostí je rozhodnutí Nejvyššího soudu USA v padesátých letech, který zrušil všechna legislativní omezení a také prohlásil za neplatná nepsaná pravidla, která do té doby omezovala redistribuci firemních zisků do sociální oblasti. Právě od tohoto rozhodnutí můžeme vysledovat první snahy komerčních firem komunikovat svoji filantropii a jejich další podporu společnosti. V řadě velkých firem zejména v USA, pak právě v této době začínají vznikat první nadační fondy.

Kromě tohoto rozhodnutí zmiňuje Smith také katastrofu tankeru Exxon Valdez v roce 1989, která přivedla zvýšenou pozornost veřejnosti k environmentálním dopadům podnikání. Podobnou situaci jsme mohli zažít i v nedávné době při požáru a následném zhroucení ropné plošiny Deep Water Horizon (2010). Smith upozorňuje, že po katastrofě Exxon Valdez došlo ještě k významné změně ve vnímání společenské odpovědnosti. Až do té doby se totiž většina firem angažovala jen v oblastech, které přímo souvisely s jejich podnikatelskou činností. Potopení tankeru ukázalo, že problém ochrany životního prostředí je mnohem globálnější, než si uměla veřejnost až dosud představit.

Velká změna ve vnímání společenské odpovědnosti pak podle Smitha nastala v devadesátých letech díky AT&T a jejímu novému konceptu společenské odpovědnosti. Tato společnost totiž zcela nově definovala vztah mezi komerční a non-profit sférou, když nejenže zcela změnila své programy společenské odpovědnosti, ale tuto svou odpovědnost začala intenzivně využívat v marketingové komunikaci. (Kotler, a další, 2005)

1.2 Proč sociální odpovědnost

Než se pustíme do pokusu o definici toho, co dnes do konceptu společenské odpovědnosti firem řadíme, bylo by vhodné odpovědět si na otázku, k čemu takový koncept vlastně je. Proč by se jím firmy vlastně měli zabývat. Již v úvodu bylo zmíněno, že základním posláním každé komerční firmy je generovat zisk. Někteří teoretici (např. Milton Friedman) koncept společenské odpovědnosti zpochybňují či dokonce odmítají jako okrádání vlastníků firem. Ostatně ještě dnes najdeme firmy, které se tímto jeho míněním řídí a manažeři

v zájmu maximalizace zisku podnikají naprosto bezohledně. Často jim k tomu dopomáhá globalizace umožňující „ukrýt“ praktiky v rozvinutých zemích nepřipustné.

Tím se ale dostáváme k jádru problému. Jestliže jsou nějaké praktiky nepřipustné, znamená to, že úspěch firem na trhu není dán pouze kvalitou výrobků, ale i dalšími aspekty, které do procesu rozhodování vstupují. Jinak řečeno to znamená, že manažeři by měli vzít do úvahy změnu požadavků, které se jim dostávají od zákazníků¹⁰. Právě schopnost přizpůsobit se tomuto novému tlaku pak může přinést firmě i to, oč manažerům jde především. Tedy zisk a to zisk dlouhodobý. Poměrně jasně popsal současnou situaci John Heaslip zastupující sdružení Business in the Community při svém vystoupení v Senátu Parlamentu ČR v dubnu 2010, kdy prohlásil: „*CSR tu není proto, aby firmy měly za co utrácet svůj zisk, nýbrž proto, aby jej dlouhodobě udržely.*“ (cit. dle (Čas na definice vypršel, 2011))

Mohli bychom se tak pokusit o zcela opačný pohled. Již v úvodu použitý citát Kotlera říká, že to, co mohlo být ještě donedávna chápáno jako dobrá vůle manažerů se v poslední době stalo nutností. Zákazníci totiž takové chování od firem přímo či nepřímo vyžadují, byť, jak ukazuje řada výzkumů a také kvalitativní výzkum v rámci této práce, v Česku je toto zákaznické povědomí stále výrazně slabší než například v Západní Evropě. „*A quick browse of web sites for the Fortune 500 reveals that good goes by many names, including corporate social responsibility, corporate citizenship, corporate philanthropy, corporate giving...*“ (Kotler, a další, 2005)

Přesto se ale stále větší procento firem společensky odpovědně chová. Samozřejmě, že je to zčásti dáno i tím, že také v Česku se vnímání vztahů firmy a jejího okolí postupně mění. „*Více než polovina (55 %) respondentů dala někdy přednost nějakému produktu proto, že část z výtěžku prodeje byla věnována na společensky prospěšnou věc.*“ (Jankovská, 2010)¹¹ Jitka Vysekalová ve své knize Image a firemní identita (Vysekalová, a další, 2009) upozorňuje na fakt, že spotřebitelé se rozhodují na základě řady informací. Jednou

¹⁰ Viz. případ spotřebitelského bojkotu firmy Nike v USA zmiňovaný v úvodu.

¹¹ Výzkum provedené agenturou GfK Czech

z nich je i celková image firmy, která jejich rozhodnutí může ovlivnit pozitivním i negativním směrem.

Jak dokazuje citovaný výzkum, pro většinu zákazníků je společensky odpovědné chování firem důležité. Pokud tuto skutečnost zákazníci připouštějí v rámci výzkumů, lze předpokládat, že dříve nebo později ji promítnou i do svého reálného spotřebitelského chování. Pro manažery by tak mohlo být do budoucna nemožné maximalizovat zisk bez toho, aby se jejich firma chovala společensky odpovědně.

Výzkum společnosti GfK ale poukázal na další poměrně zajímavý moment. I čeští zákazníci totiž – vzhledem k relativně malému povědomí o konceptu společenské odpovědnosti spíše intuitivně – chápou, že CSR není pouze charitou. Drtivá většina zákazníků se totiž zajímá také o to, jak se firma chová ke svým zaměstnancům a dodavatelům.

Tento moment by neměl zapadnout. Ze současné praxe v oblasti řízení lidských zdrojů se poměrně jasně ukazuje, že právě zaměstnanci a jejich loajalita k firmě je jedním z klíčových ukazatelů pro celkovou úspěšnost společnosti. Přitom, jak bude v práci dále vysvětleno, jeden z důležitých pilířů konceptu Corporate Social Responsibility směřuje do vnitřku firmy, tedy směrem k zaměstnancům. Jednou z motivací, kterou potvrdili i CSR manažeři českých mobilních operátorů v rozhovorech, je budování a zvyšování loajality vlastních zaměstnanců a to jak formou přímého zlepšování pracovního prostředí, tak jejich zapojením do celkového konceptu společenské odpovědnosti ve firmě.

Přitom právě investice do zaměstnanců tvoří nezanedbatelnou část nákladů snad každé firmy. V této oblasti se samozřejmě prolíná koncept společenské odpovědnosti s oblastí lidských zdrojů, nicméně cíl je samozřejmě pořád stejný. Zabránit znehodnocení investic do lidských zdrojů tím, že zaměstnanec firmu opustí. Náklady na zaměstnance zdaleka netvoří pouze náklady přímo související s jeho mzdou, ale také náklady související s jeho přijetím do společnosti, zapracováním se na konkrétním místě, a samozřejmě také se školením a zvyšováním jeho kvalifikace. Současné konkurenční prostředí přitom působí velmi silně směrem k rozvíjení schopností jednotlivých zaměstnanců a tím i k větší efektivitě jejich práce. V případě, že vyškolený a zkušený zaměstnanec opustí společnost a začne pracovat pro konkurenci, jedná se o dvojnásobnou ztrátu.

„These two points provide an additional dimension by suggesting that it was partially business's fault that many of today's social problems in the first place and consequently, that business should assume a role in remedying these problems. It may be inferred from

this that deterioration of social conditions must be halted if business is to survive and prosper in future." (Carroll, a další, 2008 str. 51) Právě Carroll ve svých textech upozorňuje na fakt, že problémem řady manažerů je jejich krátkodobá orientace, kdy nejsou motivováni k tomu, aby směřovali společnost k plnění dlouhodobých cílů.

Navíc literatura zmiňuje i příklady, kdy může dobrovolné společensky odpovědné chování přímo zabránit nebo omezit regulaci a další státní zásahy do tržního prostředí. Dobrým příkladem mohou být v tomto smyslu například některé samoregulační orgány zajišťující dodržování etických pravidel v tom kterém oboru. Často zmiňovaným příkladem je v tomto smyslu například činnost Rady pro reklamu. Kdyby totiž nedocházelo k této samoregulaci, čili k dobrovolnému dodržování základních etických principů v reklamě, můžeme předpokládat, že státní ingerence do této oblasti by byly výrazně větší a podnikání by bylo mnohem více svázáno formálními zákony. (Kašparová)

Z toho, co bylo řečeno v této kapitole, poměrně jasně plyne odpověď na zásadní protiarargument teoretiků v čele s Friedmanem. I když v počátcích s sebou nese společensky odpovědné chování jisté náklady, a i když jde z jistého pohledu jen o „plýtvání penězi“, které by měli získat majitelé firmy, v důsledku společenských změn, jež proběhly v posledních desetiletích, je společenská odpovědnost v podstatě podmínkou k tomu, aby firma uspěla v konkurenčním prostředí a vůbec nějaký zisk generovala.

„A number of companies with good social and environmental records indicate that these activities can results in better performance and can generate more profits and growth.” (European Commission, 2001 p. 7) Na zřejmě nejsilnější argument kritiků konceptu společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje tak nacházíme stejně silný argument. Investice do udržitelného rozvoje firmy mají z hlediska generování zisku podobnou povahu, jako kupříkladu investice do nových technologií či výzkumu a vývoje nových produktů. I když je jejich účinnost dlouhodobá, jejich přínos v budoucnu zajistí větší míru zisku než v případě, že bychom tyto investice neudělali.

Pokud bychom totiž z vulgarizovali tuto kritiku, mohli bychom stejným prizmatem například kritizovat nákup nových strojů do továrny. I staré stroje přece přinášejí zisk, takže spíše než utrácet peníze majitelů za nové stroje je vhodnější „vyždímat“ původní vybavení. Při základních znalostech ekonomické teorie je patrné, že tento pohled není v pořádku a neplatí. V případě nehmotných investic už se ale připouští snadněji. I když to v žádném případě neznamena, že by platil o něco více.

Celkové společenské prostředí se změnilo a dnešní společnost je úplně jiná, než tomu bylo v počátcích kapitalismu. I když se u některých teoretiků můžeme stále setkat s úzkým zaměřením výhradně na ekonomické ukazatele, mnoho příkladů lze najít například v projevech a knihách presidenta České republiky Václava Klause¹². V odborné literatuře se můžeme stále častěji setkat s názorem, že do hry vstupují i další aspekty než jen čistě ekonomické ukazatele. Okolní prostředí, či chceme-li interakce s občanskou společností, totiž ekonomické ukazatele stále více ovlivňuje.

Pro firmu tak roste důležitost dobrých vztahů se svým okolím a právě koncept CSR tímto směrem míří. V podstatě totiž definuje to, co dokázal již zmíněný Tomáš Baťa dělat velmi intuitivně. Sladit fungování společnosti s okolím. Je docela možné, že by se dalo teoreticky prokázat, že firmy se rozhodují pro implementaci různých konceptů společenské odpovědnosti jen proto, že jim to přináší zisk či jim to umožňuje zisk do budoucna udržet. Není asi sporu o tom, že u určitého procenta společností tento předpoklad platí.

Zúžit ale takto pohled na celou problematiku by bylo nesprávné a příznejme si, i trochu cynické. Jak potvrdil i kvalitativní výzkum, který je součástí této práce, a nakonec jak lze najít i v řadě odborných textů, motivací velké části manažerů, kteří se pro koncept společenské odpovědnosti rozhodují, není jen zvýšit vyhlídky na zisk. Řada jejich aktivit, které můžeme do konceptů CSR zařadit, je motivována jakýmsi entuziasmem, snahou působit ve prospěch zdravého rozvoje společnosti, pomoci potřebným či prostě zlepšovat kvalitu života v svém městě, státě či třeba jen ve své firmě. Právě dobrovolnost konceptu společenské odpovědnosti k tomu dává velký prostor a majitelé firem i manažeři CSR toho v nemalé míře využívají.

Kromě tlaku okolí tak může vést k rozhodnutí se chovat společensky odpovědně prostý ohled na blaho společnosti. I když to ekonomistům bude znít asi velmi kacírsky, lidský rozměr a také etika mohou v těchto ohledech hrát velkou roli. Rosdahl ve své studii poznamenává, že přijetí konceptu Corporate Social Responsibility může cosi naznačit o typu konkrétní firmy, o jejím zdravém fungování a také o jejích manažerech. Fakt, že umí vyu-

¹² KLAUS, V. – MODRÁ PLANETA V OHROŽENÍ, 2009; Praha: Dokořán, 227 str., ISBN: 978-80-7363-277-9 a další publikovaná díla a texty

žit svých zdrojů, včetně lidských, nejen ve svůj prospěch, ale ve prospěch celé společnosti, totiž hodně vypovídá o jejich etické konzistenci. (Rosdahl, 2000)

Zesílení angažovanosti firem ve prospěch společnosti zřejmě úzce souvisí také se slábnoucí rolí dřívějších garantů jakési společenské odpovědnosti, tedy především státu a církve. (Pavlík, a další, 2010) Jejich síla v globalizovaném světě velmi rychle slábne, naopak výrazně posiluje vliv nadnárodních korporací a velkých společností. Stačí si porovnat obrat deseti největších globálních korporací se státním rozpočtem některých i poměrně velkých zemí. Kromě největších velmocí zůstávají totiž v tomto žebříčku státy daleko za velkými korporacemi.

„Firmy by měly začít počítovat určitý závazek angažovat se ve prospěch společnosti, ve které působí, neboť i firemní sektor je součástí občanské společnosti a ostatní její členy ke svému zdárnému fungování bezpodmínečně potřebuje. Je zcela zřejmé, že bez zapojení firemního sektoru (včetně malých a středních podniků) nebudou představitelé jednotlivých zemí či představitelé občanské společnosti nacházet dlouhodobě udržitelná řešení. Také z tohoto důvodu problematika CSR nabývá v posledních letech na stále větším významu, a to jak ve světě, tak i v ČR.“ (Společenská odpovědnost firem a její vliv na rozvoj, 2007 str. 232)

2 ZÁKLADNÍ ASPEKTY A PILÍŘE TEORIE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACÍ

Minulá kapitola práce byla věnována historii a spíše etickému pohledu na problematiku společenské odpovědnosti. Tato kapitola se pokusí definovat celý koncept a identifikovat jeho součásti, konkurenční koncepty a také přínosy. Hned následující podkapitola přitom ukáže, že použití podmiňovacího způsobu ve větě je u této problematiky zcela na místě.

2.1 Teoretická východiska koncepce CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem je pojímán velice široce a volně. Z pohledu samotné implementace a rozšíření konceptu ve společnosti je to pravděpodobně dobře. Vzhledem k tomu, že jedním ze zásadních pilířů celého konceptu je dobrovolnost, je vhodné, aby se do něj vešlo co nejvíce aktivit. Jak již bylo zmíněno v závěru minulé kapitoly, kromě ekonomických motivů vstupuje do hry i entuziasmus, nadšení či snaha prostě zapojit se do rozvoje občanské společnosti.

Právě osobní motivaci jako jeden z nejdůležitějších impulzů zmiňuje například Rosdahl. „*In its pure form the motive for being socially responsible is ‘social responsibility’ – a value in its own right. It need not be defended. As agent is socially responsible because the agent wishes so.*” (Rosdahl, 2000 p. 7). Stále se ještě někdy setkáváme s přesvědčením manažerů, že přece všechny jejich povinnosti vůči společnosti jsou stanoveny zákonem.

Samozřejmě v demokratické společnosti platí základní princip, že co není zakázáno, je dovoleno. Znamená to tedy, že autority nemají žádné právo nutit soukromé subjekty k povinnostem, které jsou nad rámec zákona. Právě proto je v souvislosti s konceptem CSR velmi často a výrazně zdůrazňována dobrovolnost. Projevilo se to i na mezinárodním fóru při snaze o mezinárodní ukotvení celého konceptu. Mimo jiné v tzv. Zelené knize Evropské komise, která se stala jedním z klíčových dokumentů v problematice sociální odpovědnosti organizací. I přesto je v Zelené knize zdůrazněno, že pouhé respektování zákonů je nedostatečné.

„*Being socially responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing ‘more’ into human capital, the environment and the relations with stakeholders. The experience with investment in environmentally responsible technologies and business practice suggests that going beyond legal compliance can contribute to company’s competitiveness.*” (European Commission, 2001 p. 8)

Rozvolněnost celého konceptu ovšem způsobuje, že najít přesnou definici toho, co je vlastně myšleno pod pojmem Corporate Social Responsibility, je prakticky nemožné. Odborná literatura (Trnková, Vysekalová, Pavlík a další) se v podstatě shodují, že do konceptu lze zahrnout takové chování firem, při nichž firma ve svém konání upřednostňuje dlouhodobý zisk a cíle před ziskem a cíly krátkodobými. (Trnková, 2004) V rámci konceptu CSR by se tak měla firma chovat – jak již bylo zmíněno v úvodu i v předchozích kapitolách – odpovědně ke svým dodavatelům, zaměstnancům, zákazníkům, místním komunitám atp. (Pavlík, a další, 2010)

V literatuře můžeme najít v podstatě tři základní definice společenské odpovědnosti. Vzhledem k tomu, že k žádné jednotící definici zatím autority nedošly, je pravděpodobně jedinou možností, jak o definici konceptu získat přesnější obraz, jakási syntéza těchto základních definic.

CSR is „...a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on voluntary basis.“ (European Commission, 2001)

“CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development, 1997)¹³

„CSR způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických zákonných komerčních a společenských očekávání.“ (Business for Social Responsibility)¹⁴

Kromě těchto nejčastěji používaných definic můžeme přidat ještě další, které pomohou celkový obraz konceptu přesněji dokreslit a pochopit.

„Social responsibility means that an agent takes needs of others into consideration in his/her actions,“ (Rosdahl, 2000 p. 6)

¹³ Citováno dle (Pavlík, a další, 2010 str. 9) (Pavlík, a další, 2010 str. 9)

¹⁴ Citováno dle (Trnková, 2004 str. 7)

CSR je „...zastřešujícím pojmem pro celou řadu aktivit sahajících od ekologie a sociální práce přes zaměstnanecká práva, etiku podnikání až po boj proti diskriminaci. Jejich společným jmenovatelem je obecná společenská prospěšnost a fakt, že jejich iniciátorem a realizátorem jsou komerční firmy. Základem tohoto systému je sledování a zlepšování všech aktivit vlastní organizace v oblasti ekologické, ekonomické a sociální a jejich vzájemné propojení přes parametry výkonnosti.“
(Mikulášková, 2010 stránky 10-11)

Za použití výše uvedených definic může získat o něco jasnější představu, jak koncept sociální odpovědnosti pojímat. Jde o dobrovolné rozhodnutí firem chovat se v rámci dlouhodobě udržitelného rozvoje tak, aby fungování firmy bylo ku prospěchu okolní společnosti a prostředí, v němž firma působí. Důležitým aspektem, který z definic vyplývá, je také fakt, že konat pouze v souladu s tím, co určují zákonné předpisy a normy nestačí.

Celou problematiku dobře charakterizuje Trnková v jedné ze základních publikací s tematikou společenské odpovědnosti firem, které jsou v češtině k dispozici. Tato publikace je také jedním ze základních zdrojů této práce. Trnková zde shrnuje: *„Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti i nad rámec svého komerčního působení.“* (Trnková, 2004 str. 7)

Řada autorů také trvá na tom, že bychom do pojmu společenská odpovědnost neměli zahrnovat ani aktivity, pro které se manažer či firma rozhodne na základě čistě ekonomického kalkulu, tedy s vidinou především svého prospěchu. Toto pojetí je ale poněkud problematické, protože jak již bylo zmíněno, základní motivací firmy by měla být tvorba zisku. Například Jitka Vysekalová například píše: *„Aby společenská odpovědnost firem měla na image firmy nějaký vliv, je potřeba, aby podnik své společensky odpovědné aktivity sděloval veřejnosti, zejména zainteresovaným vnitřním a vnějším vztahovým a cílovým skupinám.“* (Vysekalová, a další, 2009 str. 106)

Jako chování v rámci konceptu společenské odpovědnosti chápeme aktivity, které jsou nad rámec toho, co každá firma tak jako tak dělat musí. Dodržování zákonů je totiž právně vynutitelné, v tomto směru tedy nelze rozhodně hovořit o dobrovolnosti či svobodném rozhodnutí manažerů. Poměrně přesně celou problematiku shrnul Klaus Schwab, president Světového ekonomického fóra, který uvedl: *„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a*

proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“ cit. dle (Pavlík, a další, 2010)

Pojetí, které nastiňuje Vysekalová a Pavlík, se zdá být realističtější než zcela idealistické pojetí, které najdeme u jiných autorů. Musíme existovat v ekonomické realitě. Nelze zpochybnit, že jistě existují manažeři, kteří by se chovali sociálně odpovědně jen proto, že to považují za správné. Pokud bychom ale trvali na rigidní definici, dostali bychom pravděpodobně celý koncept CSR do značné defenzivy. Pro jeho další rozvoj je s největší pravděpodobností vhodnější širší pojetí, kdy je jeho prosazení podepřeno ekonomickými motivy. Při tomto pojetí je totiž možné motivovat ke společensky odpovědnému jednání i ty manažery či majitele firem, kteří jsou úzce zaměřeni jen na tvorbu zisku.

2.2 Třístupňový model CSR

Z většiny výše uvedených definic tedy vyplývá, že CSR je koncept dobrovolně přijatého chování firem, který zasahuje do tří oblastí firemního a společenského života. Jsou jimi aktivity v ekonomické oblasti, v oblasti sociální a pak také ekologická či chceme-li environmentální oblast. Aktivita v těchto oblastech se musí projevovat v konkrétní činnosti organizací, v jednání jejich manažerů s okolím.

Jakýmsi shrnutím těchto aktivit je tzv. třístupňový model CSR, u něž se nejčastěji setkáme s termínem triple-bottom-line. S tímto termínem pracuje Vysekalová, Trnková, Šanderová, Fialková a další. „*Tzv. triple-bottom-line reprezentuje tři důležité pilíře měření vlivu podniku na stakeholdery. Těmi pilíři jsou tři oblasti: ekonomická, sociální a životní prostředí. Tři pilíře korespondují se třemi charakteristikami triple-bottom-line, neboli třemi ,P‘...*“ (Vysekalová, a další, 2009)

Dostáváme se tak k dalšímu termínu souvisejícímu s triple-bottom-line, k termínu 3P. Koncept 5P známe z marketingové komunikace, také v tomto případě se jedná o první písmena anglických slov. V tomto případě jde o slova profit, people, planet. Ta přesně korespondují s jednotlivými úrovněmi triple-bottom-line, kde profit zahrnuje ekonomickou oblast, people zahrnuje sociální oblast a planet pak celkem logicky oblast environmentální.

Velmi přehledně shrnuje toto rozdělení ve své knize Jitka Vysekalová:

Tabulka 1
Rozdělení pilířů CSR

	Pilíř	Cíl	Oblast
1P	Profit	Zisk	Ekonomická oblast
2P	People	Lidé	Sociální oblast
3P	Planet	Planeta	Environmentální oblast

Citováno dle (Vysekalová, a další, 2009 str. 106)

Narážíme zde opět na problém velmi obecných definic. Z výše zmíněné tabulky je jasné, že do některého z pilířů lze zahrnout téměř jakoukoli činnost firmy. Je proto třeba si uvědomovat, že za společensky odpovědné aktivity je možné považovat jen ty, které jdou nad rámec zákonných povinností. Do prvního ekonomického pilíře obvykle řadíme aktivity související obecněji s etikou podnikání, dodržováním a zaváděním etických kodexů či třeba řízení vztahů s dodavateli a zákazníky. V literatuře je do tohoto pilíře obvykle zařazován i boj proti korupci (Fialková, 2011).

Právě tento pilíř může být jedním z jakýchsi přesvědčovacích argumentů tak, jak v tom byla řeč v minulých kapitolách. Řada méně informovaných manažerů totiž v zavádění konceptů společenské odpovědnosti vidí především náklady a nutné investice. Aktivity v ekonomickém pilíři ale umožňují naopak generovat ekonomický přínos pro podnik či firmu. Ideálním cílem v rámci tohoto pilíře je najít rovnováhu či ještě lépe dosáhnout stavu, kdy společensky odpovědné chování pomůže zvýšit zisk firmy, čili „včlenit sociální a ekologické aspekty do činností, které směřují k tvorbě zisku.“ (CSR On-Line)

Pokud jde o pohled obecné veřejnosti, setkáme se pravděpodobně nejčastěji s názorem, který ztotožňuje celý koncept společenské odpovědnosti právě s druhým pilířem. Přesněji řečeno s jeho částí, protože právě sem zařazujeme obvykle různé formy dárcovství či firemní filantropie nebo třeba sponzoringové aktivity. O aktivitách, za které je CSR často zaměňováno a také o konkurenčních konceptech bude ještě řeč v jedné z následujících kapitol. V této chvíli je důležité mít na paměti, že sociální pilíř CSR zdaleka není pouze jiným názvem pro filantropii.

Důležitým prvkem tohoto pilíře, v němž se CSR aktivity prolínají s lidskými zdroji, jsou zaměstnanci a péče firmy o dobré pracovní prostředí tedy to, co se často označuje širším anglickým termínem *welfare work*¹⁵. Obecně sem tak patří veškeré řízení vztahů se zaměstnanci a také investice do lidských zdrojů a lidského kapitálu.

Velmi důležitou částí tohoto pilíře je pak péče o dobré a korektní vztahy s firemním okolím. Teorie CSR mluví o této skupině lidí jako o *stakeholderech*¹⁶. Jde tedy také o vyvážení dopadů činnosti firmy na lokální komunity a další zainteresované strany. S prvním pilířem pak sociální pilíř částečně propojuje firemní etika, která bývá nejčastěji řazena právě do druhého pilíře. (Fialková, 2011)

O důležitosti sociálního pilíře mluví také Rosdahl, který dokonce definuje právě činnost v tomto pilíři jako nutnou součást společensky odpovědného chování a říká, že bez plnění sociálních úloh nelze podnik považovat za sociálně odpovědný: „*Social responsibility of enterprises exists if enterprises perform, finance or regulate social tasks. The larger the proportion of social tasks performed, financed or regulated by enterprises (seen in relation to the total volume of such tasks in society) the larger the social responsibility of enterprises.*” (Rosdahl, 2000 p. 29)

Lze říci, že právě sociální pilíř bývá nejčastěji terčem kritiky odpůrců konceptu CSR. Právě on totiž znamená jakýsi odliv prostředků ze zisku společnosti jinam než k vlastníkům. Je zřejmé, že zejména filantropie a dárcovství jsou v jistém pohledu opravdu transferem prostředků, které by za jiných okolností mohli získat vlastníci. Přitom přínosy z činností v rámci sociálního pilíře jsou jen obtížně vyčíslitelné. Snad jen v oblasti lidských zdrojů a dopadu na větší produktivitu práce lze pozitivní ekonomický přínos najít.

Jak ale ve své knize upozorňuje Jitka Vysekalová, sociálně prospěšné aktivity, mohou přinést ještě další nepřímý ekonomický efekt v případě, že je dokáže firma dobře komunikovat svým zákazníkům. Z tohoto pohledu pak působí angažovanost v sociální oblasti pozi-

¹⁵ Podle on-line slovníku Dictionary.com jde o termín označující program na zlepšení životních podmínek zaměstnanců, rozšiřování jejich pracovních možností atp.

¹⁶ Jak již bylo několikrát zmíněno, teorii *stakeholders* je věnována jedna z následujících kapitol

tivně na obraz firmy v mysli zákazníků a může pomoci dotvořit obraz firmy jako preferované určitými zákaznickými skupinami. Z řady výzkumů vyplývá, že spotřebitelé, často intuitivně, dávají přednost produktům, u nichž si koupí spojují s pomocí jiným. (Jankovská, 2010)

Angažování se v této oblasti tak může být pro firmu výhodné i z ekonomického pohledu, protože může vyústit ve zvýšení obrátu či zisk nových zákazníků, které předtím firma nedokázala svou marketingovou komunikací zasáhnout. Pravdou je, že situace v České republice je z tohoto pohledu trochu specifická. Jak se pokusíme ilustrovat v jedné z následujících kapitol, čeští spotřebitelé jsou – pravděpodobně v důsledku politického vývoje po druhé světové válce – prozatím vůči sociální angažovanosti poměrně skeptičtí. To ostatně vyplynulo i z rozhovorů v rámci kvalitativního šetření se CSR manažery českých mobilních operátorů.

Třetí oblast konceptu společenské odpovědnosti se dostává do centra pozornosti obecné veřejnosti i politických autorit čím dál častěji, týká se totiž environmentální oblasti, čili zjednodušeně řečeno dopadů firmy na životní prostředí. Zde musíme opět připomenout již několikrát opakovaný fakt, že z pohledu konceptu CSR není dostatečné jen dodržování či splnění ekologických norem, které firmám ukládá legislativa.

Za sociálně odpovědné tak můžeme považovat pouze ty aktivity, které činí firma nad rámec zákonných povinností nebo, jinak řečeno, aktivity směřující přímo k proaktivnímu zlepšování životního prostředí a omezování celkového negativního dopadu činnosti firmy na své okolí. V poslední době se nejčastěji setkáváme s aktivitami směřujícími ke zmenšení produkce skleníkových plynů a také omezení spotřeby energií či například zmenšení tzv. uhlíkové stopy, kterou zanechává produkce výrobků či sportování služeb. Pochopitelně velmi populární je v poslední době i podpora recyklace výrobků. Právě v této oblasti se čeští mobilní operátoři angažují pravděpodobně nejviditelněji, i když, jak ukázal kvalitativní výzkum, nikoli nejsilněji z hlediska vynaložených prostředků.

Podrobnější rozdělení lze najít v již zmíněné publikaci Společenská odpovědnost firem (Trnková, 2004 stránky 7-8):

CSR v ekonomické oblasti

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)
- transparentnost
- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)

- odmítnutí korupce
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)
- chování k zákazníkům / spotřebitelům
- chování k dodavatelům
- chování k investorům
- ochrana duševního vlastnictví

CSR v sociální oblasti

- firemní filantropie
- dialog s tzv. stakeholders
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- rozvoj lidského kapitálu
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- jistota zaměstnání
- lidská práva

CSR v environmentální oblasti

- ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14000 a EMAS)
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
- zmenšování dopadů na životní prostředí
- ochrana přírodních zdrojů

Rozdělení, které zahrnuje i další vnitřní členění, pak můžeme najít na webovém portálu provozovaném sdružením Business Leaders Forum, který se problematice CSR podrobně věnuje a slouží také jako jeden ze základních zdrojů této práce.



Zdroj: (CSR On-Line), Oblasti CSR

2.3 Další modely rozdělení CSR

Jakkoli je teorie triple-bottom-line zřejmě nejrozšířenější a v odborné veřejnosti zřejmě také nejrespektovanější koncepcí teoretického modelu společenské odpovědnosti firem, není ani zdaleka jediným. Situace je velmi podobná teoretické definici celého konceptu CSR a stejně jako u něj, i v tomto případě přichází někteří autoři s nuancemi konceptu či se zcela odlišným rozdělením oblastí CSR. Na následujících řádcích alespoň stručně zmíníme ty nejzajímavější.

Pavlík, Bělčík a další ve své knize *Společenská odpovědnost organizace* (Pavlík, a další, 2010 str. 23) vycházejí z díla A. B. Carrola. Ten v publikaci „Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?“¹⁷ navrhl rozdělení CSR do čtyř oblastí:

- Ekonomické odpovědnosti, tj. povinnosti podniku uspokojovat potřeby trhu a zhodnocovat investice vlastníků
- Zákonné odpovědnosti, tj. povinností podniku dodržovat lokální legislativu

¹⁷ PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. - A RETROSPECTIVE EXAMINATION OF CSR ORIENTATIONS: HAVE THEY CHANGED? in *Journal of Business Ethics*, Volume 15, Number 2, 199-206, DOI: 10.1007/BF00705587

- Etické odpovědnosti, tj. povinností podniku chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou legislativně upravena
- Dobrovolných (filantropických) závazků, které nejsou společností očekávány

Pavlík a Bělčík dále v knize upozorňují na diskutovanou možnost odebrat firmě nechovající se společensky odpovědně právo podnikat. Tako koncepce má několik slabých míst, především hrozba ztráty oprávnění k podnikání je v přímém rozporu se základním aspektem konceptu společenské odpovědnosti dobrovolností. Z hlediska práce je také poměrně problematické zařazení aktivit vyžadovaných zákonem do celého konceptu.

Navíc, jak bylo ukázáno na předchozích řádcích, ani definice filantropických aktivit jako těch, které společnost od firmy neočekává, není zcela v pořádku. Když se znovu vrátíme ke konceptu politického spotřebitele a jeho rozhodování (Trnková, 2004 str. 8) můžeme dojít k názoru, že i filantropické chování zákazníci stále častěji vyžadují a je možné, že se do budoucna stane pro drtivou většinu firem nutností.

„Carroll intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1, které byly posléze empiricky ověřovány například Aupperlem či Pinkstonem, kteří došli k podobnému závěru. Carroll ve své čtyřdílné definici spojil oblasti podnikových aktivit, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují...“ (Kašparová str. 2)

Carrollovo pojetí vystihuje velmi přehledně tabulka, kterou cituje Kašparová ve zmíněném textu (Kašparová str. 4):

Obrázek 4
Zásady CSR

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

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

Zdroj: (Kašparová str. 4)

O něco méně kontroverzní je rozdělení konceptu Corporate Social Responsibility na vnitřní a vnější (externí a interní) dimenzi, jak se s tím můžeme setkat například u Fialkové a Trnkové. Toto rozdělení je založeno na tom, kdo je adresátem komunikace CSR a aktivit do této koncepce spadajících. Vnitřní CSR je zaměřeno celkem logicky především na zaměstnance či na interní aktéry. Vnější CSR se pak zaměřuje na adresáty, kteří nejsou přímo součástí firmy, ale firma je svojí činností ovlivňuje jednostranně, či se aktéři a firma ovlivňují vzájemně.

Šestiúrovňové rozdělení CSR nabízí ve své publikaci Kotler. Ten se ale zaměřuje mnohem více na firemní filantropii než na ostatní oblasti společenské odpovědnosti. V tomto směru je platnost jeho rozdělení mírně omezena.

*„1. **Cause Promotions:** a corporation provides funds, in-kind contributions, or other corporate resources to increase awareness and concern about a social cause or to support fundraising...*

*2. **Cause-Related Marketing:** a corporation commits to making a contribution or donating a percentage of revenues to a specific cause based on product sales...*

*3. **Corporate Social Marketing:** a corporation supports the development and/or implementation of behavior change campaign intended to improve public health, safety, the environment, or community wellbeing...*

*4. **Corporate Philanthropy:** a corporation makes a direct contribution to charity or cause, most often in the form of cash grants, donations and/or in-kind services...*

*5. **Community Volunteering:** a corporation supports and encourages employees, retail partners and/or franchise members to volunteer their time to support local community organizations and causes...*

*6. **Socially Responsible Business Practices:** a corporation adopts and conducts discretionary business practices and investments that support social causes to improve community well-being and protect the environment...” (Kotler, a další, 2005 stránky 23-24)*

Rozhodně stojí za povšimnutí, že jakkoli se Kotler zaměřuje převážně na sociální pilíř triple-bottom-modelu, lze v jeho rozdělení najít i průniky do třetího environmentálního pilíře, stejně jako do ekonomického pilíře třístupňové koncepce. Pozornosti by v žádném případě

neměl uniknout ani fakt, že Kotler vždy velmi úzce váže sociálně odpovědnou činnost firmy na její ekonomickou prosperitu a její činnost.

Kdybychom chtěli tento ekonomistický přístup mírně vulgarizovat, mohli bychom říci, že Kotler volí vždy takové přístupy ke konceptu sociální odpovědnosti, které firmě přinesou zisk a tedy, že poněkud přehlíží entuziasmus, který je se společenskou odpovědností vždy poměrně úzce propojen. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno v souvislosti s jinými podobnými modely, tento pohled umožňuje pochopit koncepci a potřebnost společensky odpovědného přístupu i manažerům, kteří ho jinak odmítají.

2.4 Konkurenční a související koncepty

Z jisté rozvolněnosti konceptu společenské odpovědnosti organizací vyplývá i někdy poněkud zmatečné řazení aktivit, které do konceptu patří a které nikoli.

2.4.1 Co lze považovat za společenskou odpovědnost

V předchozích částech práce již byl zmíněn rozpor v komunikaci těchto aktivit, kdy některá extrémní pojetí zahrnují do CSR skutečně jen ty aktivity, které firmě nepřinášejí zisk. Například Trnková upozorňuje na nebezpečí plynoucí z „monetarizace“ konceptu společenské odpovědnosti, když píše: *„V Evropě je zřejmé, že stále velké množství firem vidí CSR jako součást PR, jako něco, čím je možné se ‘blýsknout’. Nebezpečí, že celá aktivita sklouzne do stavu, kdy je více peněz vydáváno za lesklé publikace, než za věc samotnou, reálně existuje.“* (Trnková, 2004 str. 9)

Zůstává otázkou, jestli by postoj, jaký zmiňuje Trnková, nebyl v konečném důsledku kontraproduktivní. Celkové koncepci společenské odpovědnosti by totiž mohl velmi vážně ublížit, protože bychom výrazně snížili motivaci manažerů se do takovéto činnosti pouštět a celý koncept by byl odkázán jen na entuziasmus či společensko-environmentální uvědomění konkrétních manažerů. V případě, že připustíme ekonomickou motivaci pro prosazení konceptu CSR, jde pro velkou část vlastníků i jejich manažerů o mnohem přitažlivější

koncept. Z tohoto pohledu je tedy komunikace společensky odpovědných aktivit spíše vítanou než problematickou. Podobně problém vidí ve své publikaci Jitka Vysekalová¹⁸

Druhým problematickým bodem je chování v rámci zákonných povinností, kdy řada manažerů, ale také odborných teoretiků za společensky odpovědné chování považuje i to, které je jen splněním zákonných povinností či respektováním norem. Také toto pojetí je poměrně problematické, protože si musíme uvědomit, že respektování norem a plnění zákonných povinností je vynutitelné státní mocí. Jinak řečeno, podnik se tak musí chovat, ať chce nebo nechce.

Takže fakt, že firma například neznečišťuje životní prostředí více, než jí stanovují limity určené státními autoritami, lze těžko považovat za snahu o ochranu životního prostředí. Obvykle totiž platí, že podobné limity stanovují z pohledu ochrany přírody nutné minimum. Takže pokud společnost naplno využije limity, chová se z krátkodobého ekonomického hlediska jistě správně a maximalizuje využití zdrojů a tím přispívá k maximalizaci zisku. Ve skutečnosti tím ale v podstatě maximalizuje svůj negativní vliv na životní prostředí, protože kdyby jej poškozovala více, hrozily by jí sankce ze strany státu, a tedy nedocházelo by k maximalizaci zisku. Ten by totiž byl snižován o náklady na pokuty a další sankce.

V environmentálním pilíři je tedy pohled poměrně zřejmý. Stejnou logikou bychom se mohli podívat i na sociální pilíř. I tady je pouhé respektování norem sice zákonné, ale těžko ho považovat za společensky odpovědné. V úvodu byl zmíněn případ firmy Nike, která čelila spotřebitelskému bojkotu kvůli využívání dětské práce. V zemích, kde firma své oděvy šila, není zaměstnávání dětí zakázáno a firma tak své zákonné povinnosti splnila. Jak ale ukázali spotřebitelé, je to málo. Podobných příkladů v sociálním pilíři bychom mohli najít mnoho.

Zřejmě nejvíce problematické bude posouzení činností spadajících do ekonomického pilíře. I když ten také poměrně svázán normami a zákony, není posouzení vždy na první pohled zřejmé. Obecně se za součást konceptu CSR, tak jak byl pro potřeby této práce defi-

¹⁸ Viz například strana 30 této práce

nován, považuje respektování etických norem a dobrovolné přijetí různých kodexů. Neuralgickým bodem je ale korupce.

Ta je zákonem zakázána a hrozí za ní sankce. Přesto je veřejným tajemstvím, že existuje a firmy ji využívají. Kdyby tomu tak nebylo, pravděpodobně by organizace jako Transparency International nemuseli pravidelně každý rok publikovat žebříčky srovnávající korupci v jednotlivých zemích. Z těchto žebříčků vyplývá¹⁹, že v každé zemi určitá míra korupce existuje. Jak ale posuzovat případ, kdy se firma rozhodne, že nebude důsledně přistupovat na korupční praktiky ani v případech, kdy to pro ni bude znamenat například ztrátu lukrativní zakázky?

Přistoupíme-li na pojetí, že celý koncept společenské odpovědnosti by měl přispět ke zlepšení kvality života celé společnosti či dokonce populace, bylo by zřejmě nutné podobný postoj za součást koncepce CSR jednoznačně považovat. Realita českého prostředí je v tomto směru více než jasným příkladem. Jsme zde částečně v rozporu s tvrzením na počátku této kapitoly, nicméně musíme si uvědomit, že pokud se v tomto případě bude společnost aspoň respektovat zákony a nepřistoupí na korupční praktiky, poměrně zásadně přispívá k vylepšování společenského prostředí²⁰.

Obecněji shrnuje problém Trnková, když upozorňuje, že za CSR se nedají považovat ani nárazové či ad-hoc aktivity. Už to, že o společenské odpovědnosti mluvíme jako o konceptu, naznačuje, že se jedná o jakýsi systém, který by měl být zahrnutý do celkového strategického plánování společnosti, a že jeho realizace prostupuje všemi úrovněmi řízení společnosti. „*Firmy, které takto věc skutečně chápou, obvykle mívají specializované CSR týmy, které referují jak ředitelům, tak akcionářům firmy.*“ (Trnková, 2004 str. 10)

2.4.2 Související a obdobné přístupy

Jestliže jsme se v minulé subkapitole pokusili alespoň částečně naznačit, co vše lze do konceptu společenské odpovědnosti zahrnout a co sem naopak nepatří, zůstává nám ještě několik teorií či koncepcí, u kterých nelze výše zmíněné hledisko aplikovat. Opět se zde

¹⁹ Viz například http://www.transparency.cz/pdf/2010Progress%20Report_2nd_edition_10.9.10.pdf

²⁰ Viz využití této myšlenky v marketingové komunikaci firmy Student Agency.

musíme vrátit k problému relativně vágní definice, která často umožňuje zjednodušení či dokonce vulgarizaci celého konceptu.

Nelze se ubránit dojmu, že svůj podíl na tom má obecná žurnalistika, která jen v minimu příkladů může široké veřejnosti nabídnout komplexní vhled do problémů. Na obranu novinářů řekněme, že to není úplně jejich vina. Laická veřejnost často jednodušší podání problému vyžaduje a tak média z komplexní a složité problematiky vyberou jen její nejnanejněji pochopitelnou či někdy nejefektivnější část.

Z pohledu konceptu společenské odpovědnosti se takto jeví **firemní dárcovství** či **firemní filantropie**. Vzhledem k obecně menšímu povědomí o společenské odpovědnosti v Česku, o kterém ještě bude řeč na následujících stranách, se často můžeme setkat s tím, že CSR bývá chápáno jako synonymum firemní filantropie. Právě o činnostech různých nadací či předávání šeků různým společnostem se můžeme v médiích dočíst nejčastěji. Dokonce by možná nebylo příliš nadnesené tvrdit, že je to (až na výjimky) jediná část celého konceptu, se kterou se může veřejnost na stránkách masových médií setkat.

Je to přirozeně dáno tím, že pomoc potřebným je samo o sobě atraktivní téma a tak se jej i společnosti snaží využívat ve své externí komunikaci. Trochu se tím dostávají do sporu se samostatnou podstatou filantropie, která by měla být spíše skrytou. Z pohledu CSR ale můžeme naopak veřejnou komunikaci těchto aktivit chápat jako správnou. Většina současné literatury se dnes shoduje na tom, že firemní dárcovství je součástí sociálního pilíře konceptu Social Corporate Responsibility s výhradou ad-hoc akcí, o kterých byla řeč v minulé subkapitole.

Zjednodušeně tak můžeme říci, že firemní filantropie je podmnožinou společenské odpovědnosti. Pokud má tedy firma ucelený filantropický program, případně dokonce vlastní nadaci, lze to považovat za částečnou implementaci CSR, byť zaměřenou na jediný z pilířů. Zároveň je ale koncept CSR mnohem širší a tak teoreticky může nastat případ, že firma může být společensky odpovědná, ale svoji aktivitu v rámci sociálního pilíře může zacílit jinam, než do firemní filantropie.

Podobně rozporuplně je chápán další koncept obvykle označovaný anglickým termínem **Corporate Citizenship (CC)**, který bychom mohli přeložit jako společenské občanství. Podobně jako v případě konceptu CSR bychom jen obtížně hledali jednotnou definici. V současné odborné literatuře se můžeme poměrně často setkat s tím, že autoři používají pojmy CC a CSR jako synonyma a často je zaměňují. (Kašparová)

S termínem se lze poprvé setkat u Carrola, který jej považoval za určitou formu firemní filantropie. „*Nejnověji se mluví o CC jako o alternativě ke CSR, která překonává její vágnost a jasněji identifikuje cílové skupiny, na které je úsilí zaměřeno, a zároveň také jasněji označuje aktivity, které má či by měl podnik vykonávat směrem k cílovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu.*“ (Kašparová str. 6)

Z podobného úhlu lze vnímat také další termín, který se – s tím, jak se koncept společenské odpovědnosti dostává stále více do centra pozornosti – objevuje poměrně často. Je jím společensky odpovědné investování. Obvykle se setkáme s anglickým termínem **Socially Responsible Investment** (SRI). Když se vrátíme k definici CSR jako takového, dá se odtušit, že společensky odpovědné investování by mělo být součástí tohoto konceptu. Jedněmi ze základních předpokladů je totiž dlouhodobost a také udržitelnost fungování firmy. (Trnková, 2004)

Pokud jde o dlouhodobého investora a nikoli spekulanta, lze odůvodněně předpokládat, že má zájem na dlouhodobé ziskovosti své investice. Odpovídá to celkem logicky základním ekonomickým předpokladům. „*Schopnost firmy reagovat na environmentální a sociální otázky je také indikátorem její vyspělosti a kvalitního managementu. Investice do společensky odpovědných firem jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení.*“ (Trnková, 2004 str. 13)

Tento moment nám mimo jiné přidává i další argument, proč by se firma měla chovat společensky odpovědně. Dopady na ziskovost společnosti totiž mohou být relativně přímé, zejména z dlouhodobého hlediska. Trnková také upozorňuje, že například penzijním fondům ukládají některé členské státy explicitně povinnost investovat do společensky odpovědných firem či alespoň brát otázky společenské odpovědnosti v potaz v okamžiku, kdy rozhodují o svých investicích.

„*Až 69% manažerů a analytiků odhaduje, že SRI bude v následujících dvou letech dále růst. Bude se tedy zvyšovat i tlak na firmy, aby přijaly svou společenskou odpovědnost a byly schopné v této oblasti předložit kvalitní a konzistentní údaje.*“ (Trnková, 2004 str. 13)

S dalším konceptem se můžeme setkat ve studii Kašparové, která připomíná termín Corporate Social Responsiveness (CSRe). Jak napovídá blízkost názvů obou konceptů, jde spíše o trochu jiný pohled na stejnou problematiku. Autorka cituje tabulku převzatou z publikace The evolution of the corporate social performance autorů Watricka a Cochran.

Rozdíly mezi společenskou odpovědností společenskou vnímavostí		
Tabulka 2		
	CSR	CSRe
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	podnik
Zaměření na	záměry	prostředky
Důraz na	závazky	reakce
Role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámeček	dlouhodobý	střední až krátkodobý

ZDROJ: WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. THE EVOLUTION OF THE CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE MODEL. STRANA 766²¹

Z uvedené tabulky je možné poměrně zřetelně pochopit odlišnosti příbuzných konceptů. Je zřejmé, že to, co překládáme jako společenskou vnímavost, je více zaměřeno na konkrétní podnik. Jestliže tedy CSR je pohledem společnosti na konkrétní firmu, CSRe můžeme považovat za jakousi reakci firmy na okolní společnost. To s sebou nese mnohem pragmatičtější pohled na celou problematiku a z jistého pohledu je tak koncept společenské vnímavosti mnohem bližší pohledům manažerů.

Dá se říci, že proti takovému pojetí by nemohl nic namítat ani Friedman. V podstatě totiž nabízí přesně ten pohled, o kterém mluvíme v případě přínosů společenské odpovědnosti pro konkrétní podnik. Teorie Corporate Social Responsiveness totiž v podstatě říká manažerům, jaké další vnější vlivy by měli inkorporovat do svého rozhodování, aby udrželi maximální ziskovost své firmy.

Pokud totiž například hrozí již tolikrát zmiňovaný spotřebitelský bojkot, musí správný manažer tento fakt včlenit do svého rozhodování. Podobná negativní reakce společnosti na činnost firmy by se negativně odrazila na zisku společnosti. V rámci konceptu společenské vnímavosti by se tak manažer rozhodl například nevyužívat dětskou práci.

A to nikoli z morálních důvodů proto, že by to nepovažoval za správné, a pravděpodobně ani nikoli proto, že by s tím nesouhlasili spotřebitelé, ale jeho úvaha by směřovala k tomu,

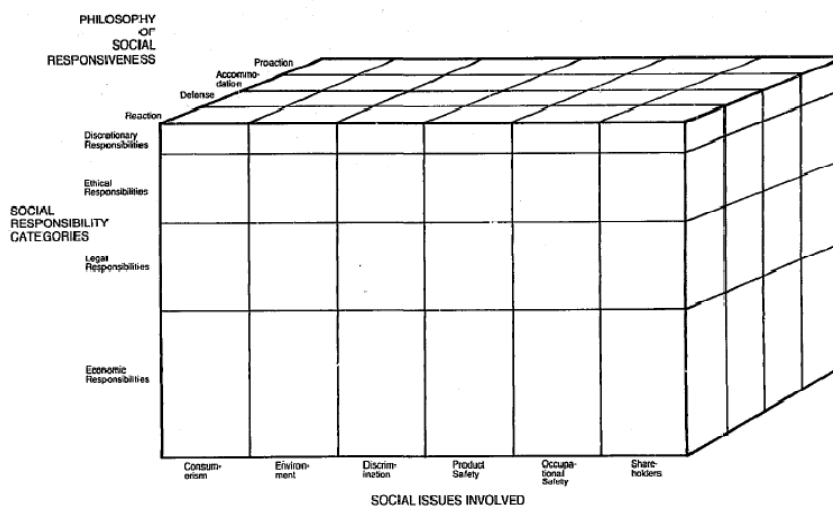
²¹ Citováno dle Kašparové str. 7

že pokud by nastal spotřebitelský bojkot, znamenalo by to pro podnik finanční ztrátu. Právě z tohoto pohledu je v konceptu CSRe kladen důraz spíše na reakce než na závazky a morální či etické principy zde hrají menší roli. Proto je také rozhodování v rámci konceptu společenské vnímavosti mnohem krátkodobější, manažer se totiž rozhoduje na základě nálad trhu a nikoli nějaké ucelené vize z pohledu udržitelnosti a ziskovosti podniku.

Jak upozorňuje Kašparová ve zmiňované studii, o jakousi syntézu obou modelů, tedy společenské odpovědnosti a společenské vnímavosti se pokusil Carroll, který navrhl koncept Corporate Social Performance (CSP). I když také tento model je mnohem více pragmatický než koncept CSR v teoretickém pojetí. Model CSP by měli manažeři využívat ve svém strategickém rozhodování, aby dokázali určit, co společnost od jejich podniku očekává a na základě těchto požadavků stanovit reakci společnosti. Syntéza je dobře vidět na následujícím obrázku.

CSP model

Obrázek 5



Zdroj: (Kašparová str. 8)

Pokud jsme zmínili rozdílné pohledy v rámci duality sociální odpovědnosti a sociální vnímavosti, dotkli jsme se i dopadu na společnost. Ostatně právě na vztahu firma společnost je koncept CSR poměrně úzce postaven. Logicky se tak nedá vyhnout ani vztahu mezi veřejným sektorem, či chceme-li státem, a privátními společnostmi. Nejde teď čistě o legislativní regulaci podnikání, ale o širší spolupráci. Tu popisuje termín Cross-sector partnership neboli mezisektorové partnerství (CSPa).

S propojením či partnerstvím soukromého a veřejného sektoru se můžeme setkat v řadě publikací, zmínky najdeme u Rosdahla, Trnkové a dalších. Právě Trnková upozorňuje, že

jakkoli je koncept CSR nadále dobrovolnou aktivitou, stát může v rámci legislativních norem výrazně ovlivňovat ochotu společností chovat se společensky odpovědně. Přitom stát či veřejný sektor nemusí sahat jen k negativní motivaci či nucení soukromého sektoru k zapojení se do konceptu CSR, ale může působit i osvětové, tak aby se stalo společensky odpovědné chování důležité pro zákazníky.

Když hovoříme o spolupráci veřejného a soukromého sektoru, nejčastěji jde o ekonomické projekty například při výstavbě infrastruktury. Z pohledu trvale udržitelného rozvoje, který je jakýmsi pilířem CSR, by ale toto partnerství mělo být mnohem širší. „*Trend partnerství napříč sektory (cross-sector partnership) je založen na pochopení, že určité problémy není možné nebo vhodné řešit izolovaně, a že společný postup je efektivnější a může směřovat ke skutečným systémovým změnám. Výrazně pozitivně je vnímán i faktor vzájemné komunikace a výměny zkušeností během práce na těchto projektech a faktor zapojení soukromého sektoru do veřejné politiky. Projekty partnerství nicméně vyžadují nadmíru kvalitní organizaci a skutečně efektivní, analýzami podložené počínání.*“ (Trnková, 2004 str. 14)

2.5 Kam CSR směřovat – teorie stakeholders

Při snaze o definici konceptu společenské odpovědnosti organizací jsme několikrát narazili na pojem stakeholders. Jeho vznik si v podstatě vynutil rozpor, který se prolíná velkou částí této práce. Totiž s konfliktem investic do společensky odpovědného a dlouhodobě udržitelného chování, tedy investic, které v podstatě znamenají snížení zisku majitelů firmy. Když se zamyslíme nad tím, jak firma v běžném životě zaměřuje svoji strategii, řídí se obvykle podle rozhodnutí majitelů a pak také podle reakcí cílových skupin zákazníků.

Pochopitelně cílovou skupinou jsou jen málokdy všichni lidé, firma při svém strategickém plánování vždy musí určit trh, na který chce proniknout či který chce oslovit. Nicméně pokud se na celou problematiku podíváme z jiného než čistě ekonomického úhlu pohledu, je zřejmé, že činnost firmy ovlivňuje života mnohem širší skupiny lidí než je jen cílová skupina jejích produktů či služeb. Například produkce firmy ovlivňuje životní prostředí, byť třeba jen v lokální míře. Ekonomická aktivita takovéto společnosti pak může – pokud se nebude firma chovat společensky odpovědně – například snížit kvalitu života všech, kteří bydlí poblíže továrny. Bez ohledu na to, jestli jsou jejími zákazníky či nikoli.

Přitom ale platí, že v případě, že by si firma „znenápkou“ mohlo by to v globalizovaném světě mít dopad i na její obchodní aktivity. Cílové skupině by tak například

mohlo začít vadit, že firma například poškozují životní prostředí ve svém bezprostředním okolí a její produkty přestat kupovat. Právě z podobných důvodů pracuje pak teorie společenské odpovědnosti s termínem stakeholders. V češtině by zřejmě byl nejbližším termínem pojem zainteresované skupiny.

Jedná se tedy o skupiny, které mohou mít na fungování firmy či podnikatelského subjektu přímý či nepřímý vliv. Je to tedy mnohem širší skupina než je jen cílová skupina, tak jak ji chápeme například v marketingové teorii. „V roce 1984 přišel Freeman se stakeholderskou koncepcí, která popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje. Tím pomohla managerům, kteří chtěli aplikovat CSR v praxi, určit, kam mají zacílit svou pozornost a upřesnila, vůči komu mají být odpovědní.“ (Kašparová str. 1)

Jinými slovy, teorie stakeholders v podstatě umožňuje manažerům přesněji zacílit potenciálně problematické oblasti při svém rozhodování. Nejčastěji se setkáváme s dělením na primární a sekundární stakeholders. Do primárních jsou obvykle řazeni ti, kteří mohou činnost firmy ovlivňovat přímo. Sem tedy patří vlastníci, akcionáři a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (dodavatelé, věřitelé), místní komunita a environmentální neziskové organizace či další mluvčí za životní prostředí. (Šanderová, 2008)

Je tedy zřejmé, že běžné zájmové skupiny, které zná ekonomická teorie, rozšiřuje místní komunita a další nestátní či neziskové organizace, které mohou svou činností přímo ovlivnit úspěšnost firmy. Skupina sekundárních stakeholders je už mnohem širší, než zahrnuje obvyklá ekonomická teorie. Patří sem konkurenti, veřejnost, média, lobbisté a různé nátlakové skupiny, občanská a obchodní sdružení, a také vládní instituce a samosprávné orgány. Jak je vidět, působení těchto skupin je často zprostředkované. Jen málokdy se například médií dotkne nějak činnost té které společnosti. Na druhou stranu již několikrát zmiňovaný příklad spotřebitelského bojkotu Nike je přesnou ilustrací možností médií jako sekundárních stakeholders – tím, že se případ stal veřejně známým, mohli se spotřebitelé rozhodnout k akci. Bez médií by tak k bojkotu zřejmě nedošlo.

„Věrohodný nefinanční reporting představuje důležitý aspekt odpovědného chování firem. Patří mezi hlavní nástroje pro komunikaci mezi firmou a klíčovými (ovlivněnými nebo ovlivňujícími) zájmovými skupinami, jako jsou kromě zákazníků např. akcionáři, zaměst-

nanci, okolní komunity, veřejnost, státní správa a samospráva a média.“ (Pavlík, a další, 2010 str. 158)

Přirozeně síla stakeholderů je různá, respektive manažeři musí určit jejich důležitost v závislosti na tom, jak mají sílu ovlivnit ekonomický výsledek firmy v současnosti nebo v budoucnu, protože to je právě ten ukazatel, který by měl každý manažer zvažovat především. „Např. Freeman doporučoval jako kritérium zvolit *cooperativeness a competitiveness*, Carroll doporučovat *sílu (power) a oprávněnost (legitimacy)*, s čímž souhlasí i Sharplin a Jones. Zřejmě i tyto kritéria byla inspirací pro výzkum důležitosti jednotlivých stakeholderů Jawahara a McLaughlina, kteří k objasnění důležitosti využili teorii zdrojové závislosti a *prospect theory*, které aplikovali na jednotlivé etapy životního cyklu podniku.“ (Kašparová str. 1)

Z definice stakeholderů je patrné, že tomuto pojetí musí firma přizpůsobit i svoji komunikaci. Právě zde by totiž mohla udělat zásadní chybu, kdyby svou komunikaci nepřizpůsobila tomu, že některé komunikáty musí najít příjemce mimo běžnou cílovou skupinu firmy. Jak upozorňuje Jitka Vysekalová, podmínkou k tomu, aby měl koncept společenské odpovědnosti pro firmu nějaký ekonomický význam je právě komunikace tohoto chování²². Proto je také komunikace se zájmovými skupinami jedním z pilířů celého konceptu CSR.

„Cílem je nejen popsat dopady či přínosy průmyslové činnosti, ale rovněž vyjasnit, za které vlivy nese skupina odpovědnost a které jsou výsledkem jiných činností a trendů. Teprve tento monitoring umožňuje relevantní diskusi se stakeholdery. (Pavlík, a další, 2010 str. 158)

Odlišný pohled nabízí kritik celého konceptu Milton Friedman, který přichází s koncepcí stockholders. Ta odpovídá jeho přesvědčení, o němž už byla v této práci řeč, tedy, že jediným úkolem manažerů je maximalizovat zisk pro majitele. V tomto smyslu jsou manažeři pouze zaměstnanci majitelů firem a musí tak hledět především na jejich zájem a nikoli na zájem veřejnosti. Tento přístup má ale totožnou slabinu, jako celá Friedmanova kritika konceptu CSR.

²² Viz kapitola 2.1 Teoretická východiska koncepce CSR

Zaměření na stockholders je ale příliš úzké a nedovoluje zcela popsat situaci, které firma čelí při svém působení na trhu. O jejím úspěchu nebo neúspěchu totiž nerozhoduje jen to, jak svými produkty osloví zákazníky, ale také to, jak budou zákazníci firmy vnímat. Na konkurenčním trhu mají totiž vždy volbu z produktů několika výrobců, často produktů naprosto srovnatelných. Pak již do hry vstupují právě stakeholders, kteří mohou aktivně přímo či nepřímo ovlivňovat image firmy a tím její akceptovatelnost či naopak neakceptovatelnou pro jednotlivé zákazníky. (Šanderová, 2008)

3 SPOLEČENSKÉ SOUVISLOSTI KONCEPCE CSR

Pokud se zamyslíme nad teorií společenské odpovědnosti firem, pravděpodobně si není možné neuvědomit, že jakkoli se implementace konceptu týká konkrétní firmy, koncept pojmáme z hlediska společnosti (o dichotomii mezi CSR a CSR v kapitole 2.4.2 Související a obdobné přístupy, str. 39). Celková nálada ve společnosti i preference jejích členů tak mají samozřejmě naopak dopad na ochotu firem chovat se společensky odpovědně.

Je tedy zřejmé, že kromě teoretických definic je nutné dát celému konceptu jakýsi globální či alespoň nadnárodní rozměr. V dnešní globalizované společnosti, kdy řada velkých firem působí na celé řadě trhu a ještě často produkují své výrobky úplně jinde, než je prodávají, je to ještě důležitější než dříve. Ostatně i čeští mobilní operátoři jsou globálními společnostmi, respektive součástí globálního celku působícího na řadě trhů světa.

Jak ukázal kvalitativní výzkum v praktické části práce, u všech zkoumaných společností dochází k poměrně zásadnímu ovlivnění lokálních CSR aktivit ze strany mateřských společností. A není náhodou, že právě tito mobilní operátoři patří v Česku k vedoucím firmám, pokud jde o společensky odpovědné chování. Je tedy zřejmé, že kromě národní regulace vstupuje do hry i jakýsi globální či alespoň nadnárodní rozměr.

3.1 Vnímání CSR v Česku

Vzhledem k tomu, že hned v úvodu práce byl zmíněn příklad chování Bat'ových závodů a rozhodování Tomáše Bati, mohlo by se zdát, že povědomí o konceptu společenské odpovědnosti je díky dlouhé tradici v Česku velké a jednájí podle něho téměř všechny firmy. Nic nemůže být větším omylem.

Důvodem je samozřejmě společensko-politický vývoj, kterým Česko jako součást Československa prošlo. Je všeobecně známo, že dva totalitní režimy zcela zpřetrhaly podnikatelské tradice, na které bychom mohli navazovat. Samozřejmě dvěma světovými válkami prošly téměř všechny rozvinuté země, byť je zasáhly v rozdílné míře. Co je ale důležité, západní svět mohl od konce války navázat na tradice a díky fungující demokracii a tržní ekonomice pokračoval vývoj společnosti s relativně krátkou přestávkou.

Situace v Česku a vlastně ve všech zemích Střední a východní Evropy snad s výjimkou Rakouska byla naprosto odlišná. Je pravdou, že škody způsobené 2. světovou válkou byly v řadě zemí této oblasti mnohem širší než u západních států a mnohem více ovlivnily spo-

lečenské klima. I to můžeme chápat jako jeden z důvodů, který otevřel dveře k moci komunistickým stranám v těchto zemích.

Účelem této práce není politologický ani ekonomický rozpor společenské situace v Česku po roce 1948²³. Přesto je důležité si uvědomit několik základních bodů, které poměrně zásadně ovlivňují vnímání české společnosti. Především centrálně plánované hospodářství nerespektovalo základní tržní pravidla. Kromě toho došlo k poměrně zásadnímu odcizení mezi občany a státem, tento trend se ještě posílil po roce 1968.

Jakkoli se oficiální ideologie opírala o společnost a společenské vědomí, ve skutečnosti fungovali občané jako individuální jednotky a postrádali jakoukoli motivaci pracovat nejen ve svůj prospěch, ale v prospěch celku. Mohli jsme se tak setkat s tehdy oblíbeným úslovím „Kdo nekrade, okrádá rodinu“, které vztah obyvatel ke společnosti velmi dobře vykresluje. Vzhledem k tomu, že veškeré oficiální ekonomické dění probíhalo v rámci plánu, nebylo možné ani nutné zabývat se dlouhodobou udržitelností ekonomické aktivity. Dobrým příkladem může být masivní exploatace přírodních zdrojů v některých oblastech a z toho plynoucí devastace životního prostředí v řadě oblastí (Ostravsko, Severní Čechy atd.)

Společnost byla relativně hodně rovnostářská. Po roce 1989 tak bylo jen velmi obtížné navázat na prvorepublikové podnikatelské tradice a podle řady teoretiků Česká republika v průběhu ekonomické transformace v podstatě zopakovala řadu problémů živelného budování kapitalismu, kterému čelily euroatlantické ekonomiky na počátku minulého století a po světové válce.

Vzhledem k tomu, že celý svůj život prožilo v systému plánovaného hospodářství několik generací, odcizení občanů od společnosti v široké veřejnosti nadále zůstává a občanská společnost – která v západních zemích tlačí na společensky odpovědné chování – se teprve pomalu rodí. V myšlení řady lidí navíc stále přežívá jakýsi negativní nádech bohatství a zisku obecně a na řadu úspěšných společností, zejména pokud poskytují služby, hledí ve-

²³ Více o celé problematice in LODL, J. – VZNIK, VÝVOJ A ÚLOHA LEVICOVÉ OPOZICE V ČESKOSLOVENSKU, diplomová práce, vedoucí práce Novák, M.; 2000, Universita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut politologických studií

řejnost často s despektem či nevraživostí. Lze to velmi snadno dokumentovat i na případu mobilních operátorů, což jsou dlouhodobě ziskové společnosti. Přitom veřejnost – často podporována médii – jejich činnost často vnímá negativně s podtextem okrádání bohatými (zahraničními) vlastníky chudých Čechů.

Bohužel s tímto (ideologickým) prizmatem se nezanedbatelná část veřejnosti dívá i na společensky odpovědné chování těchto firem, zejména v sociálním pilíři. V reakcích veřejnosti často hraje roli jakási někdy vyslovená jindy nevyslovená myšlenka, že to, co firmy investují ve prospěch společnosti, není jejich dobrou vůlí, ale vlastně jen vrácením toho, co si „nakradli“. Naštěstí situace se postupně mění k lepšímu, byť všichni CSR manažeři mobilních operátorů v rámci kvalitativního výzkumu potvrdili, že poptávka po společensky odpovědném chování u zákazníků prakticky chybí. Dobrou zprávou je, že zároveň ji začínají cítit alespoň u obchodních partnerů.

Za pravděpodobně nejrozsáhlejšími průzkumy ohledně vnímání konceptu CSR v Česku stojí Business Leaders Forum. První výzkum, jehož autorkou je Trnková, proběhl v roce 2003 a pravděpodobně půjde o jeden z prvních průzkumů na téma CSR v Česku. Vzhledem k předpokládanému malému povědomí veřejnosti o problematice, dotazy průzkumu nesměřovaly příliš do hloubky. Úkolem bylo zjistit, jaké povědomí mají manažeři a představitelé firem působících v Česku o celé problematice či o ní alespoň slyšeli. (Trnková, 2004)

Základem výzkumu bylo dotazníkové šetření, kterým autorka oslovila celkem 265 firem z celého Česka. Návratnost dotazníků byla 42 % a zpět se tedy dostalo 111 odpovědí. Na získané dotazníky autorka navázala pětící hloubkových interview. Na první pohled byly výsledky překvapivě dobré. Velká většina firem odpověděla, že koncept CSR zná a ví o něm.

Povědomí o konceptu CSR

Obrázek 6

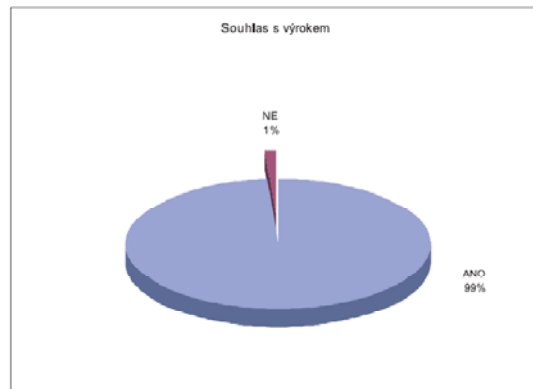


1. Zdroj: (Trnková, 2004 str. 20)

Ještě nadějnější je druhý graf, 99 % z těch, kteří Trnkové na dotazník odpověděli, souhlasilo s výrokem, že firma by měla část zisku investovat ve prospěch celé společnosti. Jak upozorňuje autorka, nesouhlasila jediná firma.

Investice ve prospěch společnosti

Obrázek 7



Zdroj: (Trnková, 2004 str. 19)

Na první pohled by se mohlo zdát, že jde o velmi dobrý výsledek, který popírá tvrzení o malém zájmu a povědomí české veřejnosti o problematice společenské odpovědnosti. Při bližším zkoumání ovšem – jak upozorňuje sama autorka – musíme pozitivní výhled poněkud korigovat. Především, tři čtvrtiny všech navrácených dotazníků pocházelo od firem se sídlem v Hlavním městě Praze, už to samo o sobě signalizuje jistou nevyváženost celé skupiny. Dalším varovným signálem bylo, že téměř v polovině případů byly firmy, které odpověděly na dotazník, pobočkou zahraniční společnosti.

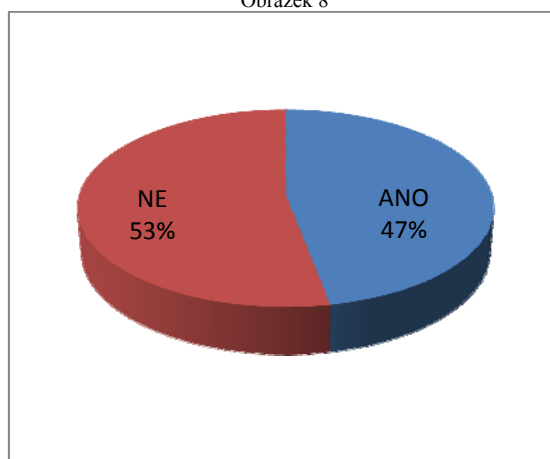
Autorka sama upozorňuje na to, že už samotný fakt, že někdo ve firmě věnoval dotazníku pozornost a odpověděl na něj, něco signalizuje. Trnková z toho vyvozuje, že většinou šlo o firmy, které už nějaké povědomí o společenské odpovědnosti měli. Ostatně to lze doložit i dalšími daty, kdy například znalost konceptu v případě, že dotazník vyplňoval člen managementu pobočky zahraniční firmy, byla 100 %. Právě proto byl výsledek dotazníkového šetření částečně zkreslený a při kritické interpretaci lze naopak vyvodit, že více než polovině firem problematika dotazníku nic neříkala a proto na něj neodpověděli. (Trnková, 2004)

Určitý posun ve vnímání můžeme vysledovat v dalších výzkumech v roce 2007. Jedno šetření provedlo opět Business Leaders Forum²⁴, výzkum zmiňuje ve své bakalářské práci také Šanderová (Šanderová, 2008 stránky 34-35). Vzorek oslovených firem byl relativně velmi odlišný od předchozího průzkumu. V tomto případě mělo sídlo v Praze 24 % firem, mimo Prahu pak 76 % firem. To už mnohem více odpovídá realitě. V 65 % případů se přitom jednalo o malé firmy do 50 zaměstnanců.

Výsledky tohoto průzkumu už zdaleka nejsou tak povzbudivé. Podle odpovědí se s pojmem CSR vůbec nesetkalo 61 % představitelů malých firem a 48 % představitelů středních firem. Lepší výsledky vykazovaly jen větší společnosti, takže v průměru 53 % firem tento pojem vůbec neznalo. Zároveň ale bylo více než 57 % představitelů všech firem přesvědčeno, že společensky odpovědné chování je velmi důležité (40 % důležité). (Dinga, 2008 stránky 7-9)

Znalost konceptu CSR

Obrázek 8



Zdroj: (Šanderová, 2008 str. 37)

Jiný pohled nabízí ve své publikaci Jitka Vysekalová, která cituje výzkum společnosti Factum Invenio. Tento výzkum proběhl v srpnu roku 2007, tedy o něco dříve než výzkum BLF. Tento výzkum ale nabízí zákaznický pohled. Na rozdíl od obou výše zmíněných vý-

²⁴ Viz. Business Leaders Forum. Společenská odpovědnost firem (CSR) - Průzkum CSR : Společenská odpovědnost firem - nový faktor konkurenceschopnosti [online]. 2008 [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?ojSlb1GsuPmdq6iA4JO1dVXqNV7XclrxHkMPlxCF154=>>>.

zkumů totiž nebyli respondenty představitelé firem, ale čeští zákazníci. Výzkum nijak nezjišťoval, jak dobře a jestli vůbec zákazníci pojem společenská odpovědnost chápou.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 511 respondentů a výsledky průzkumu ukazují na zajímavý fakt. Téměř 60 % respondentů uvedlo, že pokud se bude firma chovat společensky odpovědně, bude mít v ní větší důvěru. Naopak pouze 12 % respondentů přiznalo, že to jejich postoj k firmě neovlivní. (Vysekalová, a další, 2009)

Zájem veřejnosti o společensky odpovědné chování firem

Obrázek 9



Zdroj: (Vysekalová, a další, 2009 str. 107)

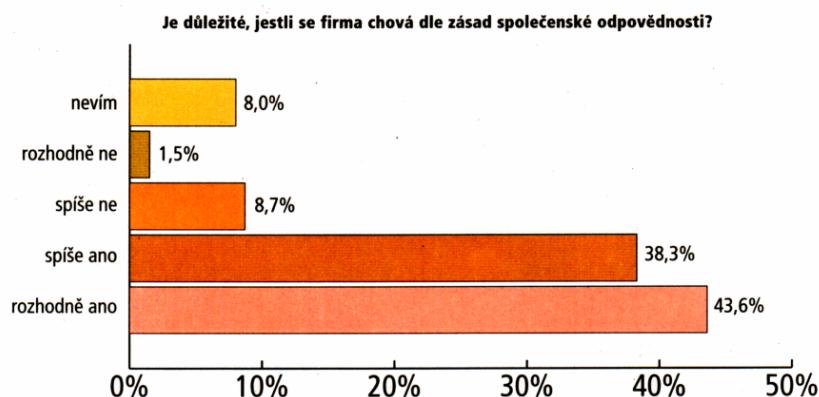
V tomto směru se data částečně rozcházejí s tvrzeními CSR manažerů v rámci kvalitativního průzkumu. Lze jen velmi obtížně zjistit, jak k této disproporci dochází. Můžeme usuzovat, že původcem může být podobný impuls jako v řadě jiných šetření, kdy mají dotazovaní tendenci „dělat se lepšími“. Ve skutečném životě se pak o společensky odpovědné chování firmy, od které odebírají služby nebo zboží, příliš nestarají. Druhým vysvětlením může být špatné pochopení celé problematiky ze strany respondentů.

Jeden z nejaktuálnějších průzkumů zveřejnila v loňském roce společnost GfK (Jankovská, 2010). Podle tohoto výzkumu sleduje 93 % zákazníků to, jak se firma chová ke svým zaměstnancům a 92 % procent to, jak k ostatním zákazníkům. „*Elementární slušnost, etika a serióznost byly vedle odpovědnosti k zaměstnancům také nejčastěji spontánně uváděnými odpověďmi na otázku, v čem tkví společenská odpovědnost firem... Tyto hodnoty jmenovala zhruba třetina respondentů...*“ (Jankovská, 2010)

Průzkum společnosti GfK probíhal v červenci 2010 na reprezentativním vzorku tisíce respondentů. Jako u řady výzkumů této společnosti, i tentokrát šlo o dotazníkové šetření formou osobních pohovorů s respondenty. Zajímavé je, že téměř polovina odpovídajících prohlásila, že by dala přednost produktu firmy, která se chová společensky odpovědně.

Důležitost CSR pro zákazníky

Obrázek 10



Zdroj: (Jankovská, 2010)

Z tohoto výzkumu stojí za zmínku hned několik motivů. Zajímavé je, že velká část veřejnosti (pokud předpokládáme, že šlo skutečně o reprezentativní vzorek) vidí společenskou odpovědnost jako odpovědnost vůči zaměstnancům (31,3 %). To je v rozporu s obecně sdíleným názorem, ostatně zmíněným i v této práci, že veřejnost spojuje koncept CSR nejčastěji s charitou a firemní filantropií. I tady bychom ale měli mít na paměti možnost, že tazatelé jen špatně respondentům vysvětlili, co se společenskou odpovědností vlastně myslí a lidé tak spontánně volili nejsnazší variantu – firma je odpovědná za své zaměstnance.

Jakkoli jsou všechny čtyři výzkumy obtížně sumarizovatelné vzhledem k rozdílným metodám, ale také respondentům – firmy u BLF a zákazníci u Factum Invenio a GfK – lze z nich usoudit na pozitivní trend, pokud jde o vztah české veřejnosti ke konceptu společenské odpovědnosti jako takové. Zdá se, že celý koncept postupně proniká do myslí českých spotřebitelů, kteří by se tak časem mohli proměnit také v politického zákazníka, jak je tomu ve vyspělé Evropě.

Pochopitelně můžeme očekávat, že pokud společensky odpovědné chování budou vyžadovat zákazníci, bude mít stále větší procento firem v Česku a především firem s českými vlastníky motivaci implementovat koncept CSR do svého podnikání. Zmíněné průzkumy tak naznačují, že už by mohla brzy nastat situace, kterou CSR manažeři mobilních operátorů spontánně zmiňovali v rámci kvalitativního výzkumu. Tedy, že i český zákazník začne rozlišovat podle toho, jak se firma chová a jestli je nebo není společensky odpovědná.

3.2 Nadnárodní rozměr CSR

Z jistého úhlu pohledu bychom mohli koncept společenské odpovědnosti chápat jako přísně lokální – jde nám přece o interakci s nejbližším okolím firmy, s lokálními komunitami, s vlastními zaměstnanci. Na druhou stranu už bylo v práci několikrát naznačeno, že celá problematika má i nadnárodní či mezinárodní rozměr. Žijeme v globalizovaném světě, kde se vzdálenosti výrazně zmenšily, a celosvětová ekonomika je propojená. Ne náhodou patří do centra pozornosti praktické části této diplomové práce mobilní operátoři, kteří jsou nadnárodními firmami s pobočkami na několika kontinentech a propojení do jedné globální sítě.

Navíc je zde environmentální pilíř, kde je globální rozměr ještě jasnější. Vidíme to na snahách o mezinárodní spolupráci v oblasti snížení emisí, kde na sebe naráží především obchodní zájmy různých států světa. Aniž by bylo nutné se pouštět do jakýchkoli hlubokých analýz, lze si pravděpodobně představit, že dopad environmentálních opatření jediné firmy se na celkovém dopadu lidské produkce příliš neprojeví a viditelnějších výsledků se dá dosáhnout teprve v okamžiku, kdy se bude k iniciativě připojovat stále větší množství subjektů, a když efekt jejich chování bude multiplikační.

Jinými slovy, aby měl koncept společenské odpovědnosti větší smysl, je potřeba aby došlo k jakému mezinárodnímu přijetí standardů a také k mezinárodní koordinaci jednotlivých aktivit. Stále pochopitelně platí, že přijetí konceptu společenské odpovědnosti je dobrovolné. O to důležitější je možnost využívat při jeho přijetí a implementaci mezinárodních zkušeností a příkladů.

3.2.1 Pohled Evropské unie

Vzhledem k přerušení kontinuity tržní ekonomiky a demokratické tradice v Česku je pro naše firmy mezinárodní rozměr ještě důležitější. Ostatně z českého pohledu lze považovat za zlomový vstup Česka do OECD, která se v oblasti společenské odpovědnosti angažuje. Z dnešního pohledu je pro Česko důležité členství v Evropské unii. To, že je naše ekonomika součástí nadnárodního celku a naše firmy jsou vystaveny konkurenci společného trhu, částečně eliminuje malý zájem české veřejnosti o společensky odpovědné chování, protože firmy musí obstát nejen na českém trhu.

Pochopitelně je zde i druhý směr. Český spotřebitel je konfrontován s chováním firem na jiných trzích a v podstatě se tak učí dobrými příklady ze zahraničí. Podobné chování pak

možná začne vyžadovat i po lokálních společnostech. Ze zkušenosti víme, že řadu aktivit ať už ze sociálního tak i environmentálního pilíře podporují orgány Evropské unie v rámci svých politik. Není tedy nijak zásadním překvapením, že se velmi angažuje i v oblasti CSR jako celku.

V současné době se aktivity Evropské unie týkající se CSR soustřeďují pod Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti Evropské komise. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z nejsilnějších sekcí, kterou evropské orgány mají, lze usoudit, že problematika CSR je na evropské úrovni považována za velmi důležitou. Zároveň lze na základě tohoto zařazení předpokládat, že obecně je na úrovni Komise chápán sociální pilíř jako nosný z celé koncepce.

Byl to dosluhující předseda Evropské komise Jacques Delors, který stál v roce 1995 za iniciativou, která vedla ke vzniku expertního fóra pod názvem CSR Europe. Hlavním úkolem tohoto orgánu byl popularizace a další rozpracování konceptu společensky odpovědného chování organizací. „*CSR Europe sdružuje podniky i partnerské organizace. Cílem je pomoci subjektům z privátního sektoru dosáhnout ziskovosti, dlouhodobého růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých strategií.*“ (Pavlík, a další, 2010 str. 44) Členy CSR Europe jsou jak velké privátní společnosti, tak různá sdružení a zájmové skupiny. Česko v ní zastupuje Business Leaders Forum.

Koncept společenské odpovědnosti nabírá na popularitě zejména na přelomu tisíciletí. Napomohla k tomu i Evropská unie, která zakomponovala právě CSR do tzv. Lisabonské strategie. Summit v portugalském Lisabonu byl tak pro Evropskou unii přelomový nejen tím, že přinesl poměrně zásadní reformu fungování celého společenství, ale i tím, že vůbec poprvé došlo k oficiálnímu vyzvání korporací a firem ke společensky odpovědnému chování. Závěrečná zpráva lisabonského summitu přitom pro EU stanovuje cíl „*stát se do roku 2010 nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností.*“²⁵ (Pavlík, a další, 2010 str. 44)

²⁵ Campaign report on European CSR excellence 2002-2003

Na základě závěrů lisabonského summitu vznikl i velmi důležitý dokument, tzv. zelená kniha CSR, původním názvem **Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility** (European Commission, 2001). Právě z tohoto dokumentu pochází jedna ze zásadních definic CSR, která je zmíněna i v této práci. „*Její cílem je zahájit diskusi o konceptu CSR a identifikovat, jakým způsobem jej lze propagovat a posilovat na evropské i globální úrovni. Jedním z diskutovaných témat jsou i způsoby (nástroje) jednotného měření a vyhodnocování CSR a možnosti ověřování pravdivosti firemních CSR prohlášení.*“ (Trnková, 2004 str. 10)

Za zmínku stojí, že označení Green Paper v rámci Evropské byrokracie znamená, že se jedná o diskusní materiál, po kterém by mělo následovat vydání definitivního materiálu označeného jako White Paper neboli bílá kniha. Z veřejné diskuse vzniklo více než 250 podnětů směrem ke Komisi, část pocházela z různých zájmových organizací, část z privátního sektoru. K vydání bílé knihy zatím nedošlo, nicméně z tezí zelené knihy vychází Sdělení Evropské komise, které bylo publikováno v roce 2002.

Ve stejném roce vzniklo při Evropské komisi European Multistakeholder Forum. To probíhalo periodicky až do roku 2004 formou kulatých stolů. Členy byly 4 zaměstnavatelské svazy, 4 podnikatelské svazy, 3 odborové centrály a 7 nevládních organizací. Na platformě fóra tak došlo k propojení veřejného i soukromého sektoru. „*Závěrečná zpráva byla výsledkem konsenzu a pro zúčastněné strany především z řad nevládních organizací přinesla do jisté míry zklamání. Podnikatelský sektor totiž prosadil a udržel pohled na CSR jako na výlučně dobrovolný koncept, kde jedině tržní mechanismy či spotřebitelská angažovanost mohou regulovat jednání podniků.*“ (Pavlík, a další, 2010 str. 45)

3.2.2 Pohled Organizace spojených národů

Další významnou mezinárodní organizací, která se angažuje na poli rozšiřování konceptu společenské odpovědnosti, je OSN. Fungování této organizace je poněkud odlišné od Evropské unie, ostatně její význam je také výrazně globálnější. Jedním z prvků politiky OSN jsou pak takzvané iniciativy. Oblasti CSR se poměrně úzce dotýká iniciativa nazvaná **Global impact**.

Iniciativa vznikla v roce 2000 a na jejím vzniku se výrazně podílel tehdejší generální tajemník OSN Kofi Annan. Podobně jako k jiným iniciativám Spojených národů, i v tomto případě se lze připojit veřejným dopisem, který nejvyšší vedení firmy zašle generálnímu tajemníkovi OSN. Iniciativa stanovuje 10 základních principů v oblasti lidských práv, prá-

ce, životního prostředí a protikorupčního jednání. Principy vycházejí ze starších deklarací ať už Organizace spojených národů, Mezinárodní organizace práce, ale také z Všeobecné deklarace lidských práv. Souhrn principů uvádí tabulka.

Principy iniciativy Global impact

Tabulka 3

Human Rights	
Principle 1:	Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights and
Principle 2:	make sure that they are not complicit in human rights abuses
Labour	
Principle 3:	Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining
Principle 4:	the elimination of all forms of forced and compulsory labour
Principle 5:	the effective abolition of child labour and
Principle 6:	the elimination of discrimination in respect of employment and occupation
Environment	
Principle 7:	Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges
Principle 8:	undertake initiatives to promote greater environmental responsibility and
Principle 9:	encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies
Anti-Corruption	
Principle 10:	Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery

(Global Compact Board, 2000)

Teoreticky bychom mohli chápat pojetí OSN jako alternativní dělení konceptu CSR, ve skutečnosti ale téměř přesně odpovídá pojetí triple-bottom-line. V pojetí OSN ale téměř není zastoupen ekonomický pilíř, který reprezentuje jen oblast boje proti korupci, naopak sociální pilíř je zastoupen ve dvou oblastech – lidská práva a práce.

Oproti EU mohou Spojené národy oslovit větší procento zemí. Nicméně podobně jako v dalších oblastech života, i v tomto případě narážíme na praktickou bezzubost všech akcí, za kterými tato mezinárodní organizace stojí. Na rozdíl od Evropské unie totiž OSN téměř zcela chybí jakékoli výkonné pravomoci, kterými by tlačila na prosazení svých konceptů. Na mezinárodní scéně tak může působit jen neformální autoritou a dobrým příkladem. Na druhou stranu, tím, že OSN nereprezentuje žádné přímé obchodní zájmy, otevírá se pro ni

šance rozšířit koncept i do rozvíjejících se zemí, které se zatím jakémukoli omezování exploativního způsobu podnikání brání.

3.2.3 Další mezinárodní platformy a sdružení

Z mezinárodně politického hlediska jsou patrně nejdůležitější a nejrespektovanější koncepty EU a OSN, protože se jedná poměrně silné nadnárodní celky. Podobné důležitosti pak dosahuje také aktivita **Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD)**. O jejích přínosech již byla zmínka v souvislosti s proměnou vnímání konceptu společenské odpovědnosti v Česku.

Česko totiž vstoupilo do této mezinárodní organizace poměrně záhy po Listopadu 1989 a OECD tak byla jednou z prvních institucí, která pomáhala v Česku nastavit mezinárodní standardy. *„Pro usměrnění chování korporací byly vyvinuty OECD Směrnice pro nadnárodní společnosti – OECD Guidelines. OECD Guidelines obsahují sadu doporučení formulovaných vládami, týkajících se odpovědného chování korporací. Jsou adresovány nadnárodním korporacím operujícím na území či z území států, jejichž vlády se k těmto Guidelines přihlásily. OECD Guidelines pokrývají široké spektrum témat - od principů řízení firmy přes transparentnost a otevřenost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí až ke konkurenčnímu boji a boji proti korupci.“* (Šanderová, 2008 str. 31)

Na každodenní praktické bázi jsou pro rozvoj a popularizaci konceptu společenské odpovědnosti firem možná důležitější různá nestátní sdružení. I když mají mezinárodní organizace²⁶ obecně větší respekt a sílu, mají jen omezený vliv na konkrétní podnikatelské subjekty, které by měli koncept CSR přijmout. Jejich vliv na každodenní praxi je tak zprostředkovaný přes státy, které jsou členy těchto organizací, ty pak mohou soukromé subjekty ovlivňovat prostřednictvím legislativy. Kromě toho samozřejmě platí, že CSR je vždy

²⁶ Je samozřejmě relativně nepřesné označovat Evropskou unii jako mezinárodní organizaci. Jde spíše o jakýsi nadstátní útvar s postupně sílícími prvky konfederativního uspořádání. Z hlediska zaměření práce není ale přesná politologická definice důležitá. Pro zjednodušení je tedy EU zahrnuta pod termín mezinárodní organizace, stejně jako OSN či OECD.

pouze součástí politik těchto organizací a ty tak tomuto konceptu věnují tu větší, tu menší pozornost.

V případě různých nestátních dobrovolných nadnárodních sdružení může být ale vliv daleko přímější, byť i jim chybí obvykle jakékoli výkonné pravomoci. Koncepce trvale udržitelného rozvoje bývá ale v těchto případech hlavní náplní jejich činnosti a z toho plyne i větší pozornost, kterou věnují propagaci a šíření tohoto konceptu. Za zmínku rozhodně stojí mezinárodní asociace firem **World Business on Sustainable Development** zaměřující se na propojení privátního a veřejného sektoru v oblasti udržitelného rozvoje. Toto sdružení je také původcem jedné z nejpoužívanějších definic CSR²⁷. (Šanderová, 2008)

V přehledu pak rozhodně nelze opomenout **International Business Leaders Forum**, což je v podstatě zastřešující organizace pro české **Business Leaders Forum** (BLF) o jehož činnosti byla na několika místech řeč a jehož publikace tvoří v podstatě kostru teoretické části práce. Na příkladu BLF je pak možné ilustrovat i rozdíl, mezi možnostmi klasických mezinárodních organizací a nestátních dobrovolných nadnárodních sdružení. Zatímco mezinárodní organizace mohou působit na úpravu legislativy v jednotlivých členských státech, sdružení jako BLF přispívají k popularizaci konceptu v reálném podnikatelském prostředí a nabízejí i různé formy poradenství.

S konceptem prezentovaným OSN je pak částečně propojena činnost **Mezinárodní organizace práce** (ILO). Část koncepce týkající se práce (Labour) totiž převzala OSN právě od ILO. Na koncepci OSN navazuje také **Global Reporting Initiative** (GRI). „*Tato instituce vydala v roce 2002 GRI Guidelines, který poskytuje firmám pomoc při sestavování co nejobjektivnější zprávy o jejich společenské odpovědnosti. Pokud se firma rozhodne vykazovat svoji činnost na základě GRI metodiky, bude muset odpovědět otázky sestávající se z 24 sociálních indikátorů, 10 ekonomických indikátorů a 16 environmentálních indikátorů.*“ (Šanderová, 2008 str. 32)

²⁷ Viz. definice CSR str. 25

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 IMPLEMENTACE CSR U ČESKÝCH MOBILNÍCH OPERÁTORŮ

Teoretická část práce se věnovala obecné teorii konceptu společenské odpovědnosti. Úkolem úvodních kapitol bylo odpovědět na otázku, co vlastně koncept CSR je, jaké aktivity do něj patří a předložit teoretický model implementace. Pochopitelně bylo možné opomenout ani otázky, proč vůbec CSR implementovat, jaké může mít využití tohoto modelu pro společnost přínosy, ale také já se mohou objevit negativa.

Pro všechny předcházející strany je pak společná vysoko obecnost textu, z teoretického hlediska je samozřejmě v podstatě jedno, jaká společnost se k implementaci modelu rozhodne. Teoreticky by neměla hrát výraznější roli její velikost, obor ani další charakteristiky. Nicméně vzhledem k tomu, že práce vzniká v České republice a zaměřuje se na společnost působící v Česku, musela se i teoretická část práce mírně odchýlit od obecného pohledu a zmínit rozdíl mezi chápáním konceptu společenské odpovědnosti organizací v Česku a v ostatních zemích.

4.1 Základní hypotézy a východiska analýzy

Na základě obecných zkušeností z fungování teoretického základu (nejen) sociálních věd můžeme pochopitelně předpokládat, že prakticky žádná z teoretických hypotéz neplatí zcela obecně a pro každý subjekt. Praktická část práce se proto zaměří konkrétně na subjekty, které byly definovány v úvodu, tedy na české mobilní operátory, přesněji řečeno na v Česku působí pobočky nadnárodních mobilních operátorů. Na následujících stranách se bude tedy práce věnovat analýze toho, jak pojali implementaci konceptu právě tyto na české poměry relativně velké společnosti.

Vzhledem k předchozím znalostem a zkušenostem autora práce, ale také vzhledem k veřejně přístupným informacím a datům bylo totiž hned na počátku možné vyslovit hypotézu, že všechny tři společnosti, na které se práce zaměřuje, v nějaké podobě model Social Corporate Responsibility do svých firemních strategií a plánování zahrnují. Na rozdíl od většiny českých firem totiž svou odpovědnost poměrně výrazně komunikují. V době vzniku této práce (2011) dokonce Vodafone jako jedna z prvních firem v Česku využil motiv společenské odpovědnosti jako hlavní sdělení jedné ze svých marketingových kampaní.

Při přípravě podkladů pro teoretickou část práce tak nebylo nutné zjišťovat, jestli vybrané společnosti model CSR implementovaly, ale bylo se možné zaměřit na to, jakým způsobem

teoretické předpoklady včlenily do každodenního života společnosti. Z tohoto důvodu byla zvolena také kvalitativní metoda výzkumu, která mnohem lépe odpovídá potřebám této práce.

Jednou z výchozích hypotéz totiž bylo, že poměrně zásadní vliv na způsob implementace a konfiguraci jednotlivých strategií společensky odpovědného chování společnosti mají právě CSR manažeři, kteří mohou implementaci modelu či modelů společenské odpovědnosti aktivně ovlivňovat a někdy i přímo určovat. Kvalitativní výzkum nám totiž pomůže mnohem více porozumět motivacím konkrétních CSR manažerů a na základě jejich názorů analyzovat strategie a postupy při implementaci CSR v každé ze tří zkoumaných společností. Problematice využití kvalitativního výzkumu je věnována samostatná kapitola této práce.

4.2 Struktura analýzy

Teoretická část práce má několik relativně celistvých bloků, které jsou rozděleny do kapitol. Úkolem úvodní kapitoly je především definovat kvalitativní výzkum jako takový, vyrovnat se s možnými námitkami proti jeho využití, a samozřejmě se nemůže vyhnout ani popisu konkrétního výzkumu. V poslední subkapitole této části pak práce předkládá základní výzkumné otázky, na jejichž základě je provedena analýza v následujících kapitolách.

Další kapitola se již bude věnovat samotné analýze zjištění z kvalitativního výzkumu. Úvod této kapitoly je věnován základní charakteristice zkoumaných společností a jejich vzájemnému porovnání co do pozice na trhu, velikosti a dalších parametrů. Tato kapitola pak v podstatě odpovídá na otázku, proč se tato práce vlastně zaměřuje právě na mobilní operátory. V následujících subkapitolách pak budou prezentovány konkrétní data získaná v rámci kvalitativního výzkumu.

V první části analýzy se zaměříme na veřejnou prezentaci CSR programů, budou tedy porovnány zejména části webových stránek operátorů – přesněji sekci těchto stránek – věnované právě aktivitám spojeným s modely společenské odpovědnosti organizací. Následující subkapitola pak analyzuje a srovnává data získaná v rámci osobních rozhovorů, které pro-

běhly jako součást kvalitativního výzkumu. Jednotlivé rozhovory byly strukturovány jak odpovídá metodice kvalitativního výzkumu²⁸ a tak bylo možné porovnat postoje jednotlivých CSR manažerů a odpovědět na výzkumné otázky položené v úvodu teoretické části práce.

Poslední kapitola teoretické části práce je pak shrnutím poznatků získaných v této části, zejména pak odpovědní na výzkumné otázky. Tato kapitola pak slouží jako výchozí bod k poslední, praktické části této diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout nejlepší model implementace CSR do strategického uvažování a plánování mobilního operátora působícího v České republice.

²⁸ Metodologii a průběhu kvalitativního výzkumu je věnována speciální kapitola

5 VÝZKUMNÁ METODA A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRO ANALÝZU

Pokud se pokusíme analyzovat způsoby, jakými do svého strategického obchodního rozhodování implementují koncepty společenské odpovědnosti různé komerční firmy, můžeme v podstatě zvolit dva základní přístupy a analýzu vystavět buď na kvantitativním, nebo kvalitativním výzkumu. V teoretické části práce byl několikrát zmíněn problém s vágními definicemi, kterému v podstatě čelí celý koncept CSR. Na několika místech práce jsme tak chtěli nechtěli narazili na problém, že neexistuje ani jednotná definice toho, co vlastně Social Corporate Responsibility je.

5.1 Odhalení motivací ne důsledků

Existuje samozřejmě řada prací, které zvolily kvantitativní metodu jako hlavní. Ostatně řada kvantitativních výzkumů byla i v teoretické části citována. Výhodou kvantitativního přístupu jsou relativně tvrdá data dávající, pochopitelně při korektním přístupu výzkumníka, poměrně málo prostoru pro dezinterpretaci.

Disman v publikaci *Jak se vyrábí sociologická znalost* (Disman, 2000) (Disman, 2000) vysvětluje, že: *„Kvantitativní výzkum vyžaduje velice silnou standardizaci. Silná standardizace zajišťuje vysokou reliabilitu. Silná standardizace vede nutně k silné redukci informace. Respondent, místo aby popsal svoje mínění, je omezen na volbu jediné kategorie z nabídnutého velice malého souboru kategorií. To nutně vede k poměrně nízké validitě.“* (Disman, 2000 str. 287)

Je zřejmé, že využití kvantitativního výzkumu je zcela relevantní v případech, kdy nám jde právě o vyšší reliabilitu. S touto metodou se tak obvykle setkáme při analýzách CSR v případech, kdy zkoumáme důsledky implementace CSR do strategií firmy. Jinými slovy, pokud nás například zajímá, jak ovlivňuje rozhodování zákazníků té které firmy její společensky odpovědné chování, bylo by na místě sáhnout po kvantitativním výzkumu a zaměřit se právě na výzkum odpovědí reprezentativního vzorku zákazníků firmy, v tomto případě bychom se mohli ptát například českých zákazníků mobilních operátorů.

Na základě takovýchto dat bychom se teoreticky mohli dostat k podobným výsledkům, které patří k cílům této práce²⁹. Mohli bychom totiž připravit doporučení pro jednotlivé CSR manažery na základě toho, jaké metody či aktivity z oblasti společensky odpovědného chování nejvíce ovlivňují jednání jejich zákazníků a tím se i nejvíce odráží na zlepšení firemní image konkrétní společnosti. Manažeři by tak mohli uzpůsobit své strategické plánování tak, aby maximalizovali zisk pro své vlastníky.

Nelze se ale ubránit dojmu, že toto dalo by se říci friedmanovské, pojetí je poněkud cynické. V teoretické části³⁰ práce ukazuje, že v dnešním pojetí hraje v celém konceptu CSR značnou roli entuziasmus, snaha dělat věci dobře a koncepce trvale udržitelného rozvoje. Teoretická část práce se snažila dokázat, že tento přístup není v rozporu se snahou o maximalizaci zisku, zejména z dlouhodobého hlediska. Přesto není asi správnou cestou přistupovat k CSR jen jako k prostředku přímého ovlivnění zákazníků.

Z logiky celého konceptu vyplývá, že by jej firmy neměly implementovat především kvůli tomu, aby zvýšili zisk, ale spíše kvůli tomu, aby přispěly k celkovému zlepšení prostředí, v němž se pohybují. Jak bylo ukázáno, to nakonec může vést ke zvýšení ziskovosti společnosti, ale spíše nepřímo. Když tedy spojíme nutnost osobního nasazení či chceme-li entuziasmu a nepřesnou či volnou definici konceptu CSR, dostáváme se do problémů se standardizací výzkumných otázek. Je tedy patrné, že pro zjišťování pohledů, postojů a rozhodovacích principů jednotlivých CSR manažerů není kvantitativní výzkum příliš vhodnou metodou.

Naopak kvalitativní výzkum nám, nadneseně řečeno, otevře cestu do myslí a motivací jednotlivých manažerů, do jejichž kompetence společenská odpovědnost spadá. „*Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.*“ (Disman, 2000 str. 285) Zejména druhá část citované definice je pro nás velmi důležitá. Jak naznačila teoretická část, a nakonec i v praxi potvr-

²⁹ Viz Cíle práce, str.12

³⁰ Viz 1.2 Proč sociální odpovědnost, str. 19

díl samotný kvalitativní výzkum, „odkrytí významu“ je klíčové proto, abychom přístup jednotlivých společností k problematice společenské odpovědnosti správně pochopili.

Vzhledem k tomu, že v případě kvalitativního výzkumu nejsme tolik vázáni standardizací, umožňuje tento přístup také v průběhu výzkumu upravovat původní osnovu strukturovaných rozhovorů a modifikovat tak výzkumný plán i výzkumné otázky (Disman, 2000). To se také v praxi potvrdilo, když se v některých bodech ukázala původní osnova jako příliš komplikovaná a z pohledu konkrétní situace nerelevantní³¹.

Odpovědi všech tří dotazovaných CSR manažerů například dokazují, že i když teoreticky znají rozdělení konceptu CSR do jednotlivých dimenzí, ve své praxi k problematice takto nepřístupují a nezvažují nijak zásadně váhu, kterou jimi připravený koncept společenské odpovědnosti firem dává jednotlivým pilířům. *„Při kvalitativním výzkumu na základě podrobného studia jevu v konkrétních a přirozených podmínkách docházíme k pojmům a hypotézám. Tento výzkum usiluje o co nejvyšší platnost výsledků (zda skutečně zjistí to, co chtěl zjistit). Využívá spíše induktivní přístup.“* (Drábová, a další, 2007 str. 20)

Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na české mobilní operátory, máme k dispozici jen malou skupinu zkoumaných objektů, jde o tři společnosti. Z tohoto pohledu se nemusíme potýkat s redukcí počtu sledovaných jedinců ani s obtížnou generalizací. Naopak nám induktivní přístup umožnil přizpůsobit výzkum potřebám a konkrétní situaci, která vyplynula z rozhovorů.

„Názory respondentů a způsob jejich interpretace CSR mohou být ale výrazně ovlivněny také jejich povahovými rysy, předchozími pracovními zkušenostmi a celkovým životním postojem. Propojení pracovních a osobních vlivů při interpretaci CSR může být námětem pro rozšíření výzkumu v budoucnu nebo inspirací pro další výzkumníky.“ (Fialková, 2011 str. 46)

Nicméně již byla zmíněna pracovní hypotéza, že právě osoba CSR manažera může být vzhledem k situaci v Česku velmi důležitá. Proto se tato práce snažila zjistit osobní postoje

³¹ Původní osnova strukturovaných rozhovorů je přílohou této práce, výsledná struktura je odrazem definovaných výzkumných otázek.

manažerů, kteří mohou svými preferencemi ovlivnit způsob implementace modelu sociální odpovědnosti ve vlastní společnosti. Tato pracovní hypotéza byla následně kvalitativním výzkumem potvrzena. Jsou to totiž právě CSR manažeři, kteří jsou hybateli dění ve svých společnostech, byť se samozřejmě ve všech případech pohybují v mantinelech stanovených mateřskou společností.

5.2 Rizika kvalitativního výzkumu

Jak již bylo objasněno, kvalitativní výzkum se pro potřeby této práce a její zaměření jevil od počátku jako vhodnější než výzkum kvantitativní. Při provádění výzkumu bylo ale nutné mít na paměti všechna rizika, která s sebou právě tato metoda nese. *„Další, a tentokrát daleko závažnější, problém spojený s úžasnou flexibilitou kvalitativního výzkumu je to, že zde není možné aplikovat standardní postupy pro kontrolu reliability výsledků. Cílem kvalitativního výzkumu není ověření teorie, ale její vytváření.“* (Disman, 2000 str. 302)

Při výsledné analýze a kódování byla proto věnována velká pozornost tomu, aby byla v co největší míře dodržena základní kritéria platnosti, spolehlivosti a zobecnitelnosti, tak jak je ve své publikaci zmiňuje Disman. Platností rozumíme především snahu o to, aby byl získán pokud možno přesný obraz skutečnosti pouze s minimálním zkreslením. (Disman, 2000)

Disman upozorňuje, že nižší realibilita je z definice nutnou vlastností kvalitativního průzkumu. Vzhledem tomu, že takový průzkum je v podstatě odrazem sociální reality, která se v čase mění, musí se nutně v čase měnit i výsledky kvalitativního průzkumu. Přesto byl během rozhovorů a následného zpracování získaných dat kladen velký důraz na minimalizaci vlivu autora práce jako tazatele a tím i snížení rizika dezinterpretace.

Vzhledem k malému a omezenému vzorku se pravděpodobněji nejspíše podařilo splnit požadavek reprezentativity. Množství CSR manažerů je u mobilních operátorů přesně dáno a nebylo tedy nutné vzorek rozšiřovat. Jak již bylo zmíněno, tato skutečnost byla potvrzena v průběhu samotných rozhovorů, kdy se ukázalo, že CSR manažeři samozřejmě fungují v kooperaci s ostatními odděleními ve společnosti, jsou to ale oni kdo určují agendu, pokud jde o aplikaci modelů společenské odpovědnosti. Jinak řečeno, u všech tří operátorů se ukázalo, že CSR oddělení není jakýmsi servisním oddělením, které by plnilo přání jiných oddělení, ale naopak samo iniciuje aktivity směřující k naplnění modelu CSR, tak jak jej manažeři stojící v čele CSR oddělení sami chápou.

5.3 Průběh výzkumu

Vzhledem k zaměření práce byla předem stanovena hypotéza, že důležitými osobami z hlediska implementace CSR u mobilních operátorů jsou příslušní manažeři společenské odpovědnosti. „*V kvalitativním výzkumu výzkumník neví, kolik jedinců a z kolika skupin bude interviewovat.*“ (Disman, 2000 str. 300) . Během samotného šetření se ale potvrdila původní hypotéza a tak proběhly pouze tři rozhovory.

Samotný výzkum měl dvě základní části. V obou případech byla použita metoda komparace, tedy srovnávání výsledků získaných kvalitativním průzkumem. Jak odpovídá metodice kvalitativního průzkumu, analýza dat a jejich kódování probíhalo současně. Následně proběhla komparace zvolených poznatků.

„Zvoleným designem pro tento kvalitativní výzkum jsou případové studie, kdy podle Hendla (2005) získáváme mnoho dat od mála respondentů, zachycujeme složitosti případu a popisujeme vztahy v jejich celistvosti. Případy bývají nejprve analyzovány a poté vzájemně srovnány. Produktem takového srovnání by mělo být navržení určité abstrakce díky odhlédnutí od detailů. (Hendl, 2005.)“ (Fialková, 2011 str. 47)

První část kvalitativního výzkumu se zaměřila na zkoumání dokumentů. „*My se však domníváme, že množina dokumentů, použitelných při kvalitativním výzkumu je mnohem širší. Může zahrnovat téměř všechny dokumenty používané v kvalitativním výzkumu, s výjimkou těch, které jsou jenom silnou sumarizací a redukcí původních dat (jako jsou kupř. úřední statistiky apod.)*“ (Disman, 2000 str. 309) V našem případě šlo sekce věnované CSR na webových stránkách jednotlivých operátorů.

Analýza se zaměřila na to, jak se lze k sekci věnované CSR dostat a samozřejmě jaké informace obsahuje. Zde byly porovnány i informace o implementaci celého konceptu, tedy zjednodušeně řečeno to, jestli je k dispozici alespoň elektronická verze standardizovaného CSR reportu či si lze tento report objednat. V kapitole věnované této části výzkumu jsou pak získané poznatky porovnány metodou komparativní analýzy a shrnuty získané údaje. Lze totiž předpokládat, že péče a komplexnost informací zveřejňovaných v rámci webových stránek může napovědět o celkovém vztahu společnosti k problematice CSR, přesněji řečeno o pozornosti, kterou vedení firmy a nakonec i příslušní odpovědní zaměstnanci problematice věnují. Jak bude ukázáno v příslušné části práce, tato souvislost částečně skutečně existuje.

Stěžejní částí kvalitativního výzkumu byl nestandardizovaný rozhovor, který Disman definuje takto: „Nestandardizovaný rozhovor je interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velice obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění ani jejich pořadí.“ (Disman, 2000 str. 308) Rozhovory tedy byly vedené jako nestrukturované a pořadí otázek se u jednotlivých respondentů lišilo. Jak již bylo zmíněno, předem byla dána pouze základní šablona rozhovoru³². „*Takový plán je jen pouhý skeleto, kterému dá obsah a živou formu teprve interakce s respondentem. Následující otázka je zrozena z odpovědi na otázku předchozí.*“ (Disman, 2000 str. 308)

Rozhovory se všemi zainteresovanými manažery CSR mobilních operátorů proběhly v relativně krátkém časovém odstupu v průběhu února 2011. Následně byly rozhovory analyzovány a kódovány, aby opět mohla být provedena komparativní analýza názorů oslovených manažerů na oblasti vytyčené výzkumnými otázkami (VO). Výsledky této komparativní analýzy jsou zveřejněny ve speciální subkapitole.

5.4 Základní výzkumné otázky

Nestandardizované rozhovory byly vedeny na základě kostry, která je přílohou této práce. Jak odpovídá výše rozebraným charakteristikám kvalitativního výzkumu, během analýzy a kódování výsledků došlo k odvození výzkumných otázek, na jejichž základě pak byla získaná data strukturována, aby mohla být provedena komparativní analýza.

První část výzkumných otázek odpovídá na to, jak samotní CSR manažeři celou problematiku vnímají, co si vůbec pod pojmem CSR představují a jak se to odráží v jejich společnosti. Konkrétně jde o VO 1 až 4. Následující VO 5 až 7 mají pomoci odhalit důležitost CSR v rámci celé společnosti, ale také míru, v jaké mohou samotní CSR manažeři ovlivňovat implementaci tohoto konceptu v rámci společnosti. VO 8 až 10 se soustředí na pojetí reportingu a způsob informování o CSR chování. Tyto výzkumné otázky částečně odpovídají na to, jakou důležitost přisuzují CSR ostatní oddělení firmy a jak firma chápe důleži-

³² Tato základní osnova je přílohou této práce. Kompletní záznam rozhovorů je přiložen ve zvukové podobě na CD nosiči.

tost tohoto konceptu z marketingového hlediska. Poslední dvě VO (11 a 12) jsou pak opět zaměřeny na konkrétní postoje jednotlivých CSR manažerů.

Práce si tedy stanovila tyto výzkumné otázky (VO):

1. Co podle Vás znamená CSR?
2. Které aktivity do konceptu CSR zahrnujete?
3. Jak pomáhá CSR v budování loajality vašich zaměstnanců?
4. Nakolik máte v ČR volnost, nakolik jsou CSR aktivity dány zahraničím?
5. Podáváte o své CSR report/zprávu? Máte definovány nějaké nástroje ke zjištění reálných dopadů CSR?
6. Jaký význam přisuzujete mezinárodním certifikacím?
7. Jaká je Vaše role ve společnosti?
8. Využíváte své CSR aktivity v PR či marketingové komunikaci?
9. Jak vnímá CSR česká veřejnost a jak se odráží společensky odpovědné chování na celkové image firmy?

6 CHARAKTERISTIKA TRHU MOBILNÍCH SLUŽEB V ČESKÉ REPUBLICE

Trh mobilních služeb v České republice je velmi konkurenční. V současné době se pohybuje penetrace mobilních služeb v Česku na hranici 140 procent, což znamená, že na jednoho člověka připadá přibližně 1,4 SIM karty. V tuto chvíli mají tedy mobilní operátoři téměř o polovinu více zákazníků, než je obyvatel Česka včetně nemluvňat a dalších skupin, které mobilní telefon nemohou používat. V podstatě to tedy znamená, že trh mobilních služeb je velmi blízko svému nasycení a možná bychom ho mohli považovat za nasycený.

Pro operátory to znamená, že jen velmi obtížně mohou získávat nové zákazníky. Je pravda, že přes relativně velké nasycení trhu existuje ještě v Česku určitý prostor, kde získávat nové zákazníky, nicméně tento prostor se stále zmenšuje a panují pochyby, jestli oslovení zbylého prostoru může být vůbec ekonomicky profitabilní. Ve většině případů tak mohou čeští mobilní operátoři získávat nové zákazníky pouze na úkor svých konkurentů.

Z hlediska marketingové, a vlastně i obecně ekonomické teorie by situace na českém trhu nebyla nijak nezvyklá. Jedno ze základních pravidel, jak uspět v boji s konkurencí, je odlišit se, jinými slovy nabídnou své služby jinak, pokud možno lépe, než konkurence. Tady ale českým mobilním operátorům poněkud ztěžuje situaci vývoj moderních technologií a vlastně i současné trendy na mobilním trhu. Zejména v posledním roce došlo k velmi výraznému setření technologických rozdílů mezi jednotlivými konkurenty na trhu.

Historicky zde byly určité diference, které pramenily z různé doby vstupu na trh. Jedním ze zásadních parametrů na trhu mobilních služeb je kvalita pokrytí. Zde dlouhodobě dominoval nejstarší operátor dnes působící pod názvem Telefónica O2. Nicméně od vstupu posledního hráče, dnes Vodafone ČR, na trh uplynulo již více než deset let a pokrytí všech tří operátorů se blíží možnému maximu. Pokrytí dosud nevykrytých míst nedává ekonomický smysl, takže ani zde nemůže žádný z operátorů získat tržní výhodu.

Podobná situace je na trhu v oblasti sítí nové generace, které jsou označovány jako 3G. I v této oblasti dlouhodobě dominovala Telefónica O2, která tuto síť začala nabízet jako první. Tehdejší Oskar, dnes Vodafone, dokonce koupil licenci na tuto síť až v roce 2005 těsně před prodejem právě Vodafone. Učinil tak s odstupem několika let za konkurencí, která tuto licenci získala v roce 2001. Ve skutečnosti se ale s výjimkou O2, tehdy ještě Eurotelu, nikdo do budování 3G sítě nepustil a tak tato technologie v Česku spíše stagno-

vala. Situace se změnila teprve v loňském roce, kdy do sítí 3G začali investovat všichni tři operátoři. To vedlo v konečném důsledku opět k technologickému vyrovnání.

Předchozí odstavce charakterizují situaci na trhu. Čeští mobilní operátoři nemají příliš mnoho možností, jak získat tržní výhodu na základě využití nových technologií a nabídnutí vyšší kvality služeb. Vzhledem k tomu, že telekomunikace jsou jako odvětví poměrně silně regulovány, nezůstává pro operátory příliš prostoru pro odlišení ani v souvisejících službách, například v péči o zákazníky. Tím se oklikou dostáváme k diskusi zmíněné v teoretické části práce, tedy o tom, jestli je koncept společenské odpovědnosti jen mrháním prostředky vlastníků nebo může přinést konkrétní finanční zisk.

Za konkrétní situace na českém trhu se ukazuje, že právě společensky odpovědné chování může být jedním z faktorů, které operátorovi pomohou odlišit se v očích zákazníků od konkurence. Jak bude ukázáno v rámci kvalitativního výzkumu mezi CSR manažery operátorů, přestože všichni zatím cítí, že česká veřejnost nevěnuje společensky odpovědnému chování takovou pozornost jako veřejnost ve světě, vidí právě v CSR možnost jak se od konkurentů odlišit a pozitivně ovlivnit vnímání značky zákazníky.

6.1 Mobilní operátoři a jejich postavení na trhu

Abychom mohli dobře porovnat implementaci programů společenské odpovědnosti organizací, je nutné si nejprve alespoň stručně charakterizovat jednotlivé společnosti, které byly do kvalitativního výzkumu zahrnuty, tedy české mobilní operátory. Všichni mobilní operátoři působící na území Česka vznikali jako společný podnik, v němž větší či menší podíl držely zahraniční společnosti. V současné době už téměř stoprocentní podíly všech tří operátorů patří nadnárodním skupinám.

Na relativně malém českém trhu se tak střetávají tři největší nadnárodní skupiny operátorů – Telefónica O2, T-Mobile a Vodafone. Z výrazných hráčů na světovém trhu tak chybí pouze Orange a China Mobile (světová dvojka co do počtu zákazníků i tržeb). Postavení na trhu samozřejmě výrazně ovlivňuje strategické plánování firmy. To se – z pohledu CSR – poměrně dobře odráží v tom, že právě firma s nejmenší tržní silou, tedy Vodafone, jako první využila CSR ve své marketingové komunikaci v rámci kampaně Zelená síť.

6.1.1.1 Telefónica O2 Czech Republic

Historie operátora, který dnes nese název španělsko-britského nadnárodního gigantu, se začala psát už velmi dávno. Jedná se totiž o jediného operátora u nás nabízejícího teleko-

munikační služby pro pevné linky, tak pro mobilní uživatele. Historie části obsluhující pevné linky se datuje již před rok 1989, kdy působil jako státní podnik pod názvem Správa pošt a telekomunikací. Název se později změnil na SPT Telecom a ještě později Český Telecom.

Jako mobilní operátor vstoupila společnost na trh pod názvem Eurotel Praha s.r.o. Šlo o joint venture SPT Praha, tedy pevného operátora, a firem US West a Bell Atlantic. Od roku 1993 začal nabízet mobilní hlasové služby, nejprve na analogové síti NMT, později na síti GSM v červenci 1996. Až do tohoto roku měl přítom na mobilní služby monopol. V souvislosti s privatizací Českého Telecomu došlo ke sloučení poskytovatelů pevných a mobilních hlasových služeb do jedné společnosti v roce 2007, kdy byl i operátor přejmenován Telefónica O2 Czech Republic.

Pozici tržního vůdce si Eurotel udržel přibližně do roku 2005, kdy ho předstihl konkurenční T-Mobile. Podle aktuálních finančních výsledků má v současné době tento operátor 4,8 milionu zákazníků mobilních služeb a provozuje také 1,7 milionu pevných linek. Konsolidované výnosy z podnikání za rok 2010 dosáhly 55,6 miliardy korun. (Telefónica O2, tiskové oddělení, 2011)

6.1.1.2 T-Mobile Czech Republic a.s.

Druhý český mobilní operátor vstoupil na trh v roce 1996. Společnost, která získala druhou licenci na provozování sítě GSM v České republice nesla název Radiomobil a.s. a akciové podíly drželo několik společností. Pro svou mobilní síť ale společnost zvolila marketingovou značku Paegas. V počátcích patřil většinový podíl společnosti České Radiokomunikace (51 %) a zbývajících 49 % drželo sdružení firem CMobil B. V. Téměř 85 procent tohoto sdružení patřilo německému T-Mobile. Vzhledem k tomu, že v roce 2001 se České Radiokomunikace nezúčastnily navýšení obchodního jmění a CMobil uplatnil obci, stalo se toto konsorcium většinovým akcionářem. V roce 2003 pak došlo k přejmenování společnosti i sítě na současný název T-Mobile.

Tržní podíl tohoto operátora stabilně mírně stoupá. V roce 2005 poprvé předstihl tehdejší jedničku na českém trhu, tedy společnost Eurotel. Podle aktuálních finančních výsledků za rok 2010 dosáhl počet zákazníků společnosti 5,5 milionu. „Společnost vykázala tržby v celkové výši 29,2 miliardy Kč, přičemž tržby ze služeb dosáhly 27,3 miliardy Kč. Upravený ukazatel EBITDA (zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací) činil 13,9 miliardy Kč“ (T-Mobile, tiskové oddělení, 2011)

6.1.1.3 Vodafone Česká republika

Doposud posledním operátorem mobilní sítě GSM, který vstoupil na trh, byla společnost Český Mobil a.s., která začala své služby nabízet pod marketingovým názvem sítě Oskar. Společnost vznikla v roce 1999 a své služby začala poskytovat o rok později. Většinovým vlastníkem společnosti byla v době jejího vzniku kanadská firma TIW Czech N. V., která držela téměř 95 % akcií. V roce 2005 odkoupila veškeré akcie tohoto operátora světová jednička, nadnárodní skupina Vodafone, a následně změnila název společnosti i mobilní sítě.

Vodafone je třetím a nejmenším mobilním operátorem působícím na českém trhu. Finanční výsledky za rok 2010 ještě nebyly zveřejněny. Hranici 3 milionů zákazníků ale překročil tento operátor v únoru 2010 a na konci fiskálního roku udával 3,007 milionu zákazníků. (Vodafone, tiskové oddělení, 2010) Finanční data za Českou republiku tento operátor nezveřejňuje. Také v globálních datech je Česká republika ukryta pod „Other Europe“, takže konkrétní finanční data nelze bohužel uvést.

7 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ A MOBILNÍ OPERÁTOŘI V ČESKÉ REPUBLICE

V rámci kvalitativního výzkumu popsaného v páté kapitole³³ proběhly strukturované rozhovory s manažery odpovědnými za implementaci a rozvoj konceptu společenské odpovědnosti u jednotlivých mobilních operátorů. Rozhovory proběhly v únoru a březnu roku 2011 a vycházely z šablony, která tvoří Přílohu 1³⁴ této práce.

Respondenty kvalitativního výzkumu byli Petra Šebo, specialistka společenské odpovědnosti zastupující Telefónica O2 ČR, dále Petra Pavičová, manažerka společenské odpovědnosti firmy za společnost T-Mobile Czech Republic a.s., a také Přemysl Filip, senior manažer společenské odpovědnosti Vodafone Česká republika. Rozhovory byly nahrávány³⁵ a následně analyzovány a kódovány, jak odpovídá metodice kvalitativního výzkumu. Na základě tohoto kódování byly pak stanoveny výzkumné otázky a provedena komparativní analýza.

7.1 Komparace webových stránek věnovaných problematice CSR

Internet je dnes jedním ze základních komunikačních nástrojů, které firmy používají. Mobilní operátory lze v jistém smyslu považovat za technologické firmy, odráží se to i na kvalitě a pozornosti, která je věnována jejich prezentaci na internetu. Lze předpokládat, že pokud chce firma svoje společensky odpovědné chování komunikovat, bude jej prezentovat také na svých internetových stránkách.

Úroveň této prezentace pak může částečně napovědět o tom, jaká pozornost je konceptu CSR věnována v té které společnosti. Pochopitelně je potřeba získané poznatky verifikovat, protože různé přístupy k webové prezentaci konceptu společenské odpovědnosti mohou pramenit také z různých strategií mateřských společností. U řady nadnárodních firem,

³³ O zpracování kvalitativního průzkumu více 5 Výzkumná metoda a výzkumné otázky pro analýzu, str. 65 a dále

³⁴ Viz. strana 86

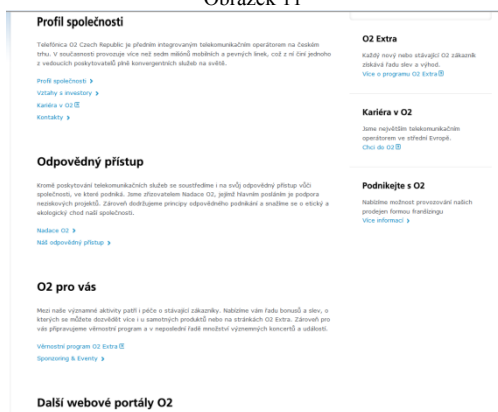
³⁵ Záznam rozhovorů je součástí CD přílohy této práce

a mobilní operátory nevyjímaje, je totiž struktura firemní webové prezentace přesně dána. Z tohoto pohledu nám pak naznačí způsob zpracování spíše postoj mateřské firmy než její pobočky.

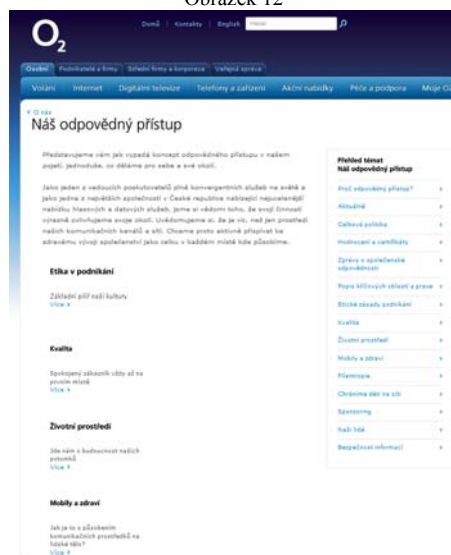
7.1.1 Telefonica O2 – Odpovědný přístup

Webové stránky Telefonica O2

Obrázek 11



Obrázek 12



Zdroj: www.o2.cz

Na web věnovaný CSR je v případě O2 nutné projít tři úrovně. Odkaz na tento web se nachází v sekci „O nás“ umístěné v patičce firemního webu. V této sekci se nachází odstavec odpovědný přístup a v něm odkaz jednak na Nadaci O2 a dále na podstránku Náš odpovědný přístup. Oddělení stránek Nadace O2 je sice logické, ale naznačuje částečné vydělení sociálního pilíře ze CSR strategií operátora. To ostatně potvrdily i strukturované rozhovory v rámci kvalitativního výzkumu.

Samotná prezentace CSR programů je strukturována více, než by odpovídalo třem pilířům. Tento způsob je ale pochopitelnější pro běžného uživatele stránek O2, takže jej není potřeba hodnotit negativně. Ze základních pilířů má svoji sekci Etika v podnikání, Životní prostředí a Filantropie. Navíc zde najdeme samostatný odkaz s názvem Kvalita, Mobily a zdraví, Chráníme děti na síti, Sponzoring, Naši lidé a Ochrana informací.

Web lze považovat za dobře strukturovaný a návštěvník se na něm dobře zorientuje. Zvláštní sekce je věnována Hodnocení a certifikátům, ale nechybí ani obecné vysvětlení toho, co je společenská odpovědnost a jak se k ní O2 staví. V sekci Aktuálně se nacházejí novinky z oblasti CSR, lze zde najít například výňatky ze Zprávy o společenské odpověd-

nosti za rok 2008 Telefónica S.A. Zprávu bohužel nelze stáhnout v elektronické podobě. Webu chybí vyhledávání, lze ale samozřejmě využít globálního vyhledávání na stránkách O2, které zahrnuje i sekci věnovanou CSR. Pro uživatele to ale není úplně pohodlné, zejména když hledá konkrétní informace.

7.1.2 T-Mobile: Pro svět kolem nás

Webové stránky T-Mobile

Obrázek 13



Zdroj: www.prosvetkolemnas.cz

Společnost T-Mobile věnuje problematice společenské odpovědnosti speciální webovou prezentaci Pro svět kolem nás na adrese www.prosvetkolemnas.cz. Na tento web lze přejít i z hlavních stránek společnosti, kde je odkaz opět umístěn v sekci O nás. Ta je ale na stránkách umístěna lépe než v případě O2. Přímo v této sekci pak dostane návštěvník základní informace a může přímo přejít na specializovaný web.

Web Pro svět kolem nás je atraktivně graficky pojatý a nabízí odkaz na Aktuality, obecné informace o CSR a dále cestu prostřednictvím jednotlivých pilířů, tedy Férové podnikání, Zdravá planeta a Společenský přínos. V sekci Společenský přínos je pak zařazen Fond T-Mobile. V každé ze sekcí dostane návštěvník základní informace o problematice a pomocí odkazů se může přesouvat v rámci tohoto webu, případně přecházet na spolupracující weby či třeba prezentace neziskových organizací podporovaných firmou.

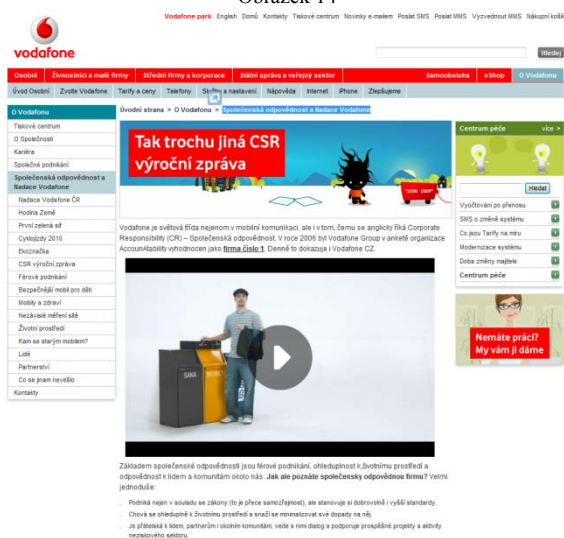
Také v tomto případě webu chybí vyhledávání. Vzhledem k tomu, že se jedná o samostatnou prezentaci, lze to považovat za větší nedostatek než v případě O2. Ani na stránkách T-Mobile není možné si stáhnout CSR Report mateřské skupiny v elektronické podobě. Ke stažení je naopak k dispozici Etický kodex operátora v sekci Férové podnikání.

Z vytvoření samostatné prezentace lze usuzovat, že operátor přikládá této problematice relativně velký význam. Z hlediska běžné strategie totiž samostatnou prezentaci získávají především významnější projekty, u nich se předpokládá dlouhodobější platnost. I když má tento web jistě svoje nedostatky, z hlediska zpracování a jednoduchosti orientace ho lze považovat za nejlepší z českých mobilních operátorů.

7.1.3 Vodafone: Společenská odpovědnost a Nadace Vodafone

Webové stránky Vodafone

Obrázek 14



Obrázek 15



Zdroj: Vodafone.cz

K webové prezentaci Vodafone se lze dostat z hlavní stránky dvěma způsoby. První možností je odkaz, který nachází tak jako u ostatních operátorů v sekci O nás. Ta je stejně jako v případě T-Mobile umístěna v horní části stránky a tudíž ji případný návštěvník najde snadněji než v dolní části stránky u O2. Vzhledem k tomu, že Vodafone v současné době velmi intenzivně komunikuje svůj projekt Zelená síť³⁶, lze se na prezentaci CSR aktivit operátora dostat i z patičky stránky, prostřednictvím odkazu „Vodafone má První zelenou síť“.

³⁶ Viz. Kvalitativní výzkum - Výzkumná otázka č. 9: Využíváte své CSR aktivity v PR či marketingové komunikaci?

Samotná prezentace společensky odpovědných aktivit operátora je poměrně vyčerpávající, ovšem málo strukturovaná. Návštěvník se v této sekci nemůže orientovat po jednotlivých oblastech CSR, ale jsou zde vypsány hlavní aktivity a projekty, na kterých se Vodafone podílí. Pod sebou tak najdeme například odkazy Cyklojízda, Ekoznačka i CSR Report. Vodafone je tak jediným českým mobilním operátorem, který na svých stránkách zveřejňuje CSR Report v elektronické podobě.

Zajímavostí webu Vodafone jsou odkazy na další stránky související s problematikou společenské odpovědnosti. Jednak zde najdeme odkaz na příslušnou stránku skupiny Vodafone, ale také odkaz na webové prezentace Business Leaders Forum a iniciativy CSR Europe. Hodnocení přehlednosti webu je poněkud problematické, pro návštěvníka neorientujícího se v problematice CSR může být vypsání jednotlivých projektů na první pohled jednodušší, ale pokud by chtěl více porozumět souvislostem, může to být komplikované.

7.2 Základní poznatky kvalitativního výzkumu

Při komparativní analýze poznatků získaných v rámci kvalitativního průzkumu mezi CSR manažery jednotlivých českých mobilních operátorů jsme došli k potvrzení hypotéz, které byly stanoveny v předchozích částech práce. Především se podařilo potvrdit předpoklad, jehož potvrzení bylo vedlejším cílem této práce. Tedy, že z hlediska implementace modelů společenské odpovědnosti organizací hraje osoba a také entuziasmus příslušného CSR manažera poměrně důležitou roli. Ze všech tří uskutečněných rozhovorů totiž jasně vyplynulo, že jakkoli jsou čeští operátoři součástí nadnárodních struktur, otisk, který ve strategii CSR zanechává příslušný manažer, je poměrně výrazný.

Můžeme tak například pozorovat poměrně zajímavou proměnu v pojetí modelu společenské odpovědnosti u T-Mobile, v němž posledních několik měsíců působí Petra Pavičová, která má velmi blízko k teorii tzv. strategického PR, tak jak jej definují Porter a Kramer. (Porter, a další, 2006). Do rozhodování společnosti se tak poměrně hodně odráží poznatky, které tato manažerka získala a pod jejím vlivem dochází i k proměně některých programů, které firma dosud podporovala. „*Setkáváme se s problémem, že firmy investují například do dětských domovů, protože je to tak trochu in. Nyní se ale dostáváme do situace, kdy samotné dětské domovy říkají, že už úplně neví, co si s penězi počít, protože o děti je z materiálního hlediska relativně dobře postaráno. Naopak by dětské domovy chtěly vyvolat diskusi o problému, proč děti v domovech vlastně jsou.*“ (Pavičová, 2011)

Podobnou ingerenci do strategického rozhodování o implementaci CSR ve svých společnostech můžeme pozorovat i u dalších oslovených CSR manažerů. Například Přemysl Filip z Vodafone zmínil, že od jeho nástupu do společnosti se podařilo poměrně citelně osamostatnit CSR strategii české pobočky od strategie skupiny Vodafone.

Za poměrně zajímavé lze považovat i zjištění, že ačkoli všichni respondenti kvalitativního výzkumu chápali CSR jako možnou konkurenční výhodu či jako způsob odlišení od konkurence, v konečném důsledku nám z komparativní analýzy plyne, že modely využívané jednotlivými mobilními operátory v Česku jsou si velmi podobné, stojí na velmi podobně strukturovaných pilířích a využívají téměř shodné programy. Odlišností lze najít relativně velmi málo. Může to být samozřejmě způsobeno tím, že český trh je v porovnání s jinými zeměmi malý a firem srovnatelné velikosti jako jsou mobilní operátoři, je na něm velmi málo. Proto musí celkem logicky docházet ke vzájemnému ovlivňování a nakonec i přebírání pozitivních zkušeností.

7.2.1 Výzkumná otázka č. 1: Jak chápete CSR?

Přestože všichni tři CSR manažeři samozřejmě znají teoretické koncepty, které se k teorii společenské odpovědnosti organizací vážou, všichni v podstatě ve shodě potvrdili, že jejich přístup ke konceptu je spíše neformální. Žádný z manažerů při dotazu na jejich CSR nesáhl po definici, ale spíše se pokusil o jakýsi přirozený popis toho, co si pod tímto konceptem mohou představit a jak tuto svou představu otiskují do programů jednotlivých společností. Z těchto definic bylo patrné, že se všichni tři manažeři v podstatě s modely CSR zmíněnými v teoretické části této práce shodují, ale narážejí na problém v předchozích částech několikrát diskutovaný. Tj. na problematickou a velmi širokou definici konceptu společenské odpovědnosti organizací jako takového.

Společným znakem těchto charakteristik je pojetí CSR jako dobrého životního prostoru či toho, co se označuje anglickým termínem *wellbeing*. Poměrně zajímavou definici poskytl Přemysl Filip: „*Já vždy v CSR přirovnávám k sousedovi. Jsme instituce, jsme firma a nějak se chováme. Přitom samozřejmě interagujeme s okolím. Je jedno, jestli to jsou neziskové organizace, obyvatelé kolem nás, nebo zaměstnanci. Vždy to přirovnávám k tomu, co chci od souseda. Aby mi půjčil žebřík, když ho budu potřebovat... aby byly vztahy mezi námi korektní, přátelské a možná mírně nadstandardní.*“ (Filip, 2011)

Petra Šebo zase přirovnala své pojetí CSR k jakémusi teoretickému kruhu, do něž patří všichni zainteresovaní a v němž svým chováním firma působí. Opět zmínila snahu dobře

působit na své okolí. V podstatě tak kvalitativní výzkum ukázal, že všichni tři manažeři CSR mají jakési intuitivní pojetí konceptu společenské odpovědnosti a tomu odpovídá i směr, kterým implementaci CSR ve svých firmách ovlivní. Je to logické, jak bylo ukázáno v teoretické části, koncept CSR v podstatě stojí na tom, že lidé chtějí dělat věci správně, dobře či prospěšně. Logicky pak do programů tak začleňují ty aktivity, které tomuto pojetí odpovídají. Sám fakt, že všichni tři manažeři vidí společenskou odpovědnost velmi podobně, může být jedním z důvodů, proč se implementace modelů CSR mezi jednotlivými operátory tak málo liší.

7.2.2 Výzkumná otázka č. 2: Které aktivity do CSR zahrnujete?

Všichni tři operátoři mají v obecných pravidlech a svých strategiích stanoveno základní rozdělení svých CSR aktivit, které se přibližně shoduje se třemi základními pilíři. V případě O2 se jedná o kategorie etika a férové podnikání (ekonomický pilíř), ekologie (environmentální pilíř) a filantropie (sociální pilíř). Podobně T-Mobile má ve svých dokumentech definovány oblasti férové podnikání, zdravá planeta a společenský přínos. Ty opět odpovídají ekonomickému, environmentálnímu a sociálnímu pilíři, tak jak stanovují obecný východiska teorie CSR. Pouze v případě Vodafone není rozdělení konceptu CSR tak striktní, ale to odpovídá celkovému pojetí firemní kultury v této společnosti.

Nicméně odraz v jistém smyslu pojetí CSR najdeme i v tom, jak chápou jednotliví manažeři rozdělení aktivit do odpovídajících pilířů, které jsou součástí CSR. Všechny tři firmy mají svůj model společenské odpovědnosti do těchto pilířů rozdělen. Jejich aktivity tedy zahrnují jak pilíř sociální, tak environmentální, tak ekonomický. Ve všech třech případech mají operátoři vytvořenou vlastní nadaci, která obhospodařuje sociální pilíř společenské odpovědnosti. Všechny tři tyto nadace mají na českém trhu poměrně dlouhou tradici a existují již v podstatě stejně dlouho jako samotné společnosti, resp. ve většině případů jako jejich předchůdci, protože všichni tři mobilní operátoři změnili v minulosti své vlastníky a stali se součástí nadnárodních struktur. V rámci sociálního pilíře tak mají čeští operátoři prostřednictvím svých nadací vybudován dlouhodobý kontakt s neziskovými organizacemi a ve filantropické činnosti jsou velmi aktivní.

Zajímavým momentem, který ukázal výzkum, je propojení zaměstnanců s filantropickými aktivitami v rámci sociálního pilíře CSR. Operátoři totiž zapojují do činností nadace či do dalších aktivit v rámci sociálního pilíře své zaměstnance a zvyšují tak jejich loajalitu. K tomuto momentu se vrátíme ještě ve zvláštní výzkumné otázce, protože jde o velmi za-

jímavý problém. Všichni tři oslovení manažeři si uvědomovali, že v České republice je sociálnímu pilíři či filantropickým aktivitám v rámci CSR věnována možná větší pozornost, než by odpovídalo teorii.

Vzhledem k silným a veřejnosti velmi známým nadacím operátorů je přesto důraz na sociální pilíř ve všech třech společnostech silný. A právě do něj směřuje také velmi významná část rozpočtu věnovaného na CSR v jednotlivých společnostech. Do sociálního pilíře na základě teorie CSR patří také péče o zaměstnance. Vzhledem k informacím získaným v průběhu kvalitativního výzkumu byla problematika budování loajality zaměstnanců vyčleněna do zvláštní výzkumné otázky č. 3.

Přesto můžeme vysledovat drobné odlišnosti, které v pojetí tohoto pilíře jsou. V těchto odlišnostech se odráží pojetí CSR a také propojení s dalšími činnostmi toho kterého operátora včetně jeho firemní kultury. Telefónica O2 je již mnoho let partnerem Linky bezpečí, která slouží nebo spíše pomáhá k ochraně dětí. V návaznosti na tuto sponzoringovou aktivitu, pochopitelně také patřící do CSR, věnuje O2 velkou pozornost i podpoře dalších programů souvisejících s ochranou dětí. Například ochranou před možnými útoky na internetu a obecně se věnuje i bezpečnosti dat.

Vodafone má naopak velmi propracovaný program spolupráce s neziskovými organizacemi a vzhledem k firemní kultuře, která je mnohem více volná, než u ostatních konkurentů, soustředí se například na program Rok jinak umožňující někomu rok pracovat pro neziskovou organizaci či připravit vlastní sociální projekt, přičemž plat mu po tuto dobu poskytuje Vodafone. Tento program byl poměrně viditelně využit i v marketingové komunikaci Vodafone. Přemysl Filip ale upozornil v rozhovoru, že program má i opačnou formu, tj. že zástupci některých neziskových organizací mohou absolvovat odbornou stáž v rámci Vodafone a to dokonce i u nejvyšších manažerů firmy.

Ekonomický pilíř je u všech tří operátorů chápán především s ohledem na koncept etického podnikání či férového chování. Například Telefónica O2, jak upozornila v rozhovoru Petra Šebo, má nejen svůj vlastní etický kodex, podle kterého se chová, ale zároveň vyžaduje dodržování etického kodexu i od svých dodavatelů. Etický kodex je totiž nedílnou součástí obchodní smlouvy a porušení tohoto etického kodexu může vést k rozvázání smlouvy s tímto dodavatelem. Pochopitelně etické kodexy mají stanovené všichni tři operátoři.

Z pohledu významnosti, pokud jde o pozornost ze strany jednotlivých operátorů, se sociálnímu pilíři se stále více vyrovnává environmentální pilíř. Je to pochopitelně dáno tím, že

ekologickému chování je v současném světě věnována stále větší pozornost a tudíž se tyto programy dostávají i do centra pozornosti mateřských společností našich operátorů a jejich prostřednictvím se pak projevují i u českých mobilních operátorů. Pravděpodobně nejsilněji se ekologickému pilíři věnuje Vodafone, který vytvořil dokonce samostatnou marketingovou kampaň s tématem zelené sítě, která seznamuje zákazníky s tím, že se operátor chová ekologicky a že mimo jiné drtivá většina elektrické energie, kterou spotřebovává, pochází z obnovitelných zdrojů. Tento fakt má dokonce Vodafone smluvně zakotven u svých dodavatelů energie.

V souvislosti s environmentálním pilířem nelze než připomenout jednu zřejmě z nejviditelnějších CSR kampaní, které v Česku proběhly. Jednalo se o projekt recyklace mobilních telefonů, na němž se podíleli všichni tři operátoři. Vzhledem k tomu, že se jednalo o mediálně relativně přitažlivé téma³⁷, dostalo se akci poměrně velké publicity v médiích a operátoři ji podpořili konkrétní odměnou pro ty, kteří odevzdají svůj telefon. Akce přinesla poměrně pozitivní odezvu i mezi uživateli (Hron, 2009) Operátoři v podpoře recyklace pokračují, nicméně již nepřispívají na nákup nového telefonu a tak je zájem podle zjištěných informací nižší.

Petra Pavičová navíc upozorňuje, že projekt byl v podstatě krátkodobý a tak je jeho výsledný efekt na životní prostředí minimální. Podle jejích slov připravuje T-Mobile dlouhodobější projekt nazvaný Mobilobraní, v němž jsou zapojeny studentské týmy, které mají ve svém okolí připravit dlouhodobě fungující model recyklace mobilních telefonů. Operátor je v tomto úsilí podpoří jak finančně, tak na bázi konzultací a odborného vedení.

7.2.3 Výzkumná otázka č. 3: Jak pomáhá CSR v budování loajality vašich zaměstnanců?

V rámci sociálního pilíře nabízejí opět všichni tři operátoři na české poměry nadstandardní výhody svým zaměstnancům. Pokud to povaha práce u operátora umožňuje, nabízí operátoři například možnosti práce z domova či například zkrácené úvazky pro ženy vracející se z mateřské dovolené. Všichni tři operátoři mají také propracovaný vnitřní informační sys-

³⁷ Problematice PR komunikace CSR programů je věnována zvláštní výzkumná otázka

tém umožňující zaměstnancům (a to například včetně zaměstnankyň, které jsou na mateřské dovolené) získávat informace o dění ve firmě a zůstat tak v obraze.

Velmi úzce všechny tři společnosti zapojují své zaměstnance do svých programů, které v rámci společenské odpovědnosti realizují v sociálním pilíři. Jde především o dobrovolnické práce, kdy mohou zaměstnanci věnovat jeden či dva dny v roce práci pro neziskovou organizaci, přičemž jim firma dává plný plat. Všichni tři operátoři se postupně přiklání k možnostem využívání odborných znalostí svých zaměstnanců v rámci jejich dobrovolnické činnosti. „*Jeden den pro dobrý skutek je náš dobrovolnický program, kdy zaměstnanec jde na jeden den pracovat do neziskové organizace. Tento systém není ale podle mého názoru ale úplně efektivní.*“ (Pavičová, 2011)

Taktéž všichni tři operátoři nabízejí svým zaměstnancům možnost podílet se na filantropických aktivitách nadací prostřednictvím jakéhosi zaměstnaneckého fondu. I když v pojetí existují drobné rozdíly, myšlenka je ve všech třech společnostech shodná. Zaměstnanci mají možnost doporučit neziskovou organizaci či projekt, který pak operátor v rámci nadace podpoří. Společným znakem je snaha všech tří operátorů zaměstnance do tohoto doporučování více vtáhnout, tak aby více chápali přínosy této aktivity. Například v případě T-Mobile musí být od letošního roku projekt, který zaměstnanec doporučuje, nějak spojen s jeho bydlištěm nebo s jeho životem a zároveň musí být schopen tento projekt obhájit před komisí, která v rámci nadace T-Mobile o podpoře těchto projektů rozhoduje.

Zástupci operátorů se shodují i v tom, že organizují dobrovolnické dárcovství krve mezi svými zaměstnanci, přičemž nejdelší tradici má v tomto směru pravděpodobně O2. Všichni tři operátoři také pro své zaměstnance pořádají různé formy zaměstnaneckých trhů či jarmarků, na nichž mohou zaměstnanci nákupem výrobků přímo přispět konkrétní neziskové organizaci. Tyto jarmarky jsou spojeny často s podporou fair-trade produktů a tím je vlastně propojen opět sociální pilíř s pilířem ekonomickým, tedy s myšlenkou férového chování a obchodování. Podle zkušeností Přemysla Filipa z Vodafone je u tohoto operátora zajímavé i zapojení regionů, ve kterých působí. Jde především o call centrum, které se nachází v Chrudimi, a které má zhruba 500 zaměstnanců, tedy přibližně polovinu počtu zaměstnanců, kteří jsou v centrále v Praze. V rámci rozhovorů pak Přemysl Filip přiznal, že ve Vodafone funguje jakási pozitivní soutěživost mezi zaměstnanci v Praze a v Chrudimi, kteří se „předhánějí“ v tom, jak budou pomáhat. V Chrudimi tak vzniklo několik aktivit, které jsou mírně odlišné od toho, na čem se podílejí zaměstnanci v Praze.

Zcela jednoznačně se všichni tři CSR manažeři shodují v tom, že zaměstnanci se velmi výrazně podílejí na rozvoji konceptu společenské odpovědnosti tak, jak jej operátoři pojmají. Podle informací manažerů navíc naznačují data, která mají k dispozici z oddělení lidských zdrojů, že implementace modelů CSR a především zapojení zaměstnanců do něj skutečně pomáhá měřitelně zvyšovat loajalitu zaměstnanců vůči společnosti a zaměstnanci toto chování podceňují.

7.2.4 Výzkumná otázka č. 4: Jak definujete stakeholdery?

Přestože definice stakeholderů v teorii společenské odpovědnosti organizací je poměrně složitá a propracovaná, mobilní operátoři v Česku přistupují k problematice poměrně jednoduše. Ve všech třech případech jsou za stakeholdery považováni stávající a potenciální zákazníci, dodavatelé a zaměstnanci. Propojení s místní komunitou v podstatě operátoři chápou spíše zprostředkovaně. V rámci této otázky můžeme odkrýt propojení CSR aktivit s profitem, což je logické a pochopitelné.

Pokud jde o lokální komunity, považují je totiž operátoři ve svých strategiích za potenciální zákazníky. Je zajímavé, že další výzkumné otázky ukázaly, že všichni tři CSR manažeři nejsou příliš nakloněni přepočítávání společenské odpovědnosti na peníze. V řadě případů je patrné, že jejich motivace je spíše entuziastická. Přesto při definování stakeholderů postupují velmi racionálně a mají na mysli dopad na image firmy u zákazníků.

7.2.5 Výzkumná otázka č. 5: Nakolik máte v ČR volnost, nakolik jsou CSR aktivity dány zahraničím?

Jak bylo několikrát zmíněno, všichni tři čeští operátoři jsou součástí nadnárodních struktur. Je tedy logické, že všichni ve větší či menší míře musí sladit své aktivity s globálními plány mateřských společností. Platí to přirozeně o většině činností, které operátor má, a samozřejmě to platí i o konceptech společenské odpovědnosti. Napojení na zahraniční zkušenosti hodnotí všichni tři manažeři shodně a vesměs pozitivně. Uvědomují si totiž, že řada aktivit souvisejících se CSR má globální charakter.

Typickým příkladem může být například závazek mateřských společností ke snižování uhlíkové stopy. Tento závazek přijaly všechny tři mateřské společnosti a tak se odráží i v environmentálním pilíři CSR strategií českých mobilních operátorů. Může samozřejmě nastat jistý rozpor. Například Telefónica O2 má velmi silnou pozici v Latinské Americe a zde věnuje velkou pozornost například problematice dětské práce a dodržování lidských

práv. Tento problém není v České republice zdaleka tak aktuální, takže česká pobočka tohoto operátora věnuje svou pozornost spíše ochraně dětí, například již zmíněnou podporou linky bezpečí.

Všechny tři mateřské společnosti nenařizují svým dcerám přesné aktivity, které mají do svých programů zahrnout. Z tohoto pohledu mají čeští mobilní operátoři poměrně velkou volnost, nicméně dotazovaní manažeři přiznávají, že v počátcích implementace CSR byly zahraniční zkušenosti pozitivní, protože povědomí o CSR je v západních zemích přece jen stále výrazně vyšší než v Česku. Přemysl Filip například upozornil, že před převzetím Oskara Vodafonem nebyla problematice věnována téměř žádná pozornost.

Petra Pavičová přiznává: „Pochopitelně uvnitř společnosti panuje určitá apriorní averze k tomu, co přichází z Deutsche Telekom...“ (Pavičová, 2011) Zároveň ale upozorňuje, že z jejího pohledu je nastavení priorit v globálním měřítku možná lepší než současné české. V duchu svého pojetí CSR jako strategického CSR oceňuje, že program mateřské společnosti je více spjat s konkrétní činností firmy, tedy s poskytováním telekomunikačních služeb. K převzetí německého modelu mají pobočky v různých zemích odlišné přístupy, některé pobočky zcela přejímají tento model, některé jsou více samostatné. (Pavičová, 2011)

V obecnější rovině se manažeři shodují v tom, že mateřské společnosti určují lokálním pobočkám jakési mantinely, vytyčují základní cíle, kterých má operátor dosáhnout. Zároveň ale nechávají na aktivitě lokálních CSR manažerů, jakými způsoby ke splnění cílů dojdou. Mantinely jsou ve všech třech případech dostatečně široké na to, aby do nich bylo možné zahrnout všechny aktivity, které v Česku operátoři v oblasti CSR mají. Zároveň ale funguje vzájemné sdílení dobrých příkladů a nápadů mezi zeměmi.

7.2.6 Výzkumná otázka č. 6: Podáváte o své CSR report/zprávu? Máte definovány nějaké nástroje ke zjištění reálných dopadů CSR?

Vodafone jako jediný z českých mobilních operátorů vydává samostatný CSR Report, který je v elektronické podobě dostupný na jeho webových stránkách. Kromě toho, data o implementaci programů společenské odpovědnosti v Česku předává do svých mateřských společností, které vydávají globální zprávy za celou skupinu. Mírná odlišnost je pouze v tom, že v případě reportu skupiny T-Mobile jsou jednotlivé země zmíněny zvlášť a je jim věnován určitý prostor. Ten by se dokonce ve zprávě za rok 2010 měl rozšířit. Naopak Vodafone reportuje skutečně jen globálně. Všichni tři CSR manažeři mobilních operátorů

ale předávají data svým mateřským společnostem, a zároveň předkládají informace o splnění globálních cílů.

Totéž platí i o měření efektivity CSR v rámci české pobočky operátora. Manažeři opět reportují svým nadřízeným a případně i vedení společnosti, nicméně většinou se úspěšnost posuzuje naplněním předem stanovených cílů. Příkladem může být dárcovství krve, kdy se projekt hodnotí podle toho, jestli se podařilo dosáhnout naplánovaného počtu litrů, který si transfuzní stanice přebrala.

Intuitivnímu pojetí odpovídá i to, že se obecně manažeři spíše brání nasazování formálních měření na CSR aktivity. Pokud už se firma snaží o nějaké měření, nejčastěji se využívá měření mediálního dopadu, tedy jak se ta která aktivita odrazila v médiích, jaký prostor jí byl věnován. Jakkoli společnosti v různých šetřeních sledují vývoj svého image na veřejnosti, k přiřazení konkrétním CSR aktivitám už obvykle nedochází. Z rozhovorů v rámci kvalitativního výzkumu přitom vyplynulo, že i management těchto firem chápe společensky odpovědné chování spíše jako etický princip, tedy snahu přispět ke zvýšení kvality života a nikoli jako ekonomický imperativ.

7.2.7 Výzkumná otázka č. 7: Jaká je Vaše role ve společnosti?

Z organizačního hlediska je začlenění CSR do organizačních struktur společností opět téměř totožné u všech tří operátorů. Ve všech třech případech je oddělení, které odpovídá za implementaci modelů společenské odpovědnosti součástí oddělení vnější a vnitřní komunikace. V T-Mobile došlo k začlenění CSR do této struktury na počátku roku 2011, před tímto datem bylo CSR oddělení přímo podřízeno generálnímu řediteli společnosti. V čele těchto oddělení stojí manažeři společenské odpovědnosti. V případě Přemysla Filipa jde o senior manažera, v případě Petry Šebo jde o CSR specialistu, nicméně pozice CSR manažera ve firmě existuje také.

Kromě přímého podřízení řediteli vnější a vnitřní komunikace existuje ale ve všech případech poměrně přímá vazba na nejvyšší management společnosti. Pravděpodobně nejméně formální jsou struktury v případě Vodafone, kde je navíc, jak uvedl Přemysl Filip v rozhovoru, management velmi otevřen novým aktivitám v oblasti CSR a snaží se i jít příkladem ostatním zaměstnancům. Některých aktivit se tak účastní i generální ředitelka. Také v případě T-Mobile existuje relativně přímá vazba na nejvyšší management.

Jistou roli v provázání CSR s nejvyšším managementem pak hrají ještě všechny tři firemní nadace, u nichž jsou vrcholoví manažeři i CSR manažeři součástí správních i výkonných orgánů. Agenda nadací se pak částečně nastavuje autonomně od ostatních programů CSR u mobilních operátorů, nadace mají svoje týmy, které nejsou přímo podřízeny CSR manažerům, ale mají v organizačních strukturách firem autonomní postavení. Činnost nadací je ale ve všech třech případech úzce propojena s dalšími CSR aktivitami napříč pilíři, kterým se firmy věnují. Příkladem může být dobrovolnická práce zaměstnanců, kdy v podstatě dochází k propojení ekonomického a sociálního pilíře CSR.

7.2.8 Výzkumná otázka č. 8: Jaký význam přisuzujete mezinárodním certifikacím?

Vzhledem k tomu, že se jedná o velké nadnárodní společnosti, není asi překvapením zjištění, že všichni tři čeští operátoři disponují většinou nejběžnějších mezinárodních certifikací, které souvisí s oblastmi společenské odpovědnosti. Manažeři se opět shodují v tom, že tyto certifikace nemají nijak velký význam. Obecně je považují za jakýsi minimální standard, který signalizuje to, že se firma vůbec společenskou odpovědností chce zabývat. Certifikaci tak považují za jakési minimum. (Pavičová, 2011)

Vzhledem k tomu, že skupina Telefónica O2 se podílí na iniciativě Dow Jones Sustainability Index, což je jedna z globálních CSR iniciativ, týkajících se společenské odpovědnosti, věnuje také místní pobočka pozornost také tomu, aby naplnila standardy tohoto indexu. Česká pobočka Vodafone byla naopak první velkou firmou v České republice, která obdržela certifikaci Zelená značka pro oblast služeb. Zajímavostí je, že iniciativa k získání této certifikace nepřišla od vedení společnosti či ze zahraničí, ale ze strany jednoho ze zaměstnanců. To mimochodem svědčí o tom, že zaměstnanci Vodafone vnímají společenskou odpovědnost jako důležitou a přínosnou aktivitu. Lze tedy předpokládat, že skutečně přispívá ke zvyšování zaměstnanecké loajality (viz. VO 3, str. 84)

7.2.9 Výzkumná otázka č. 9: Využíváte své CSR aktivity v PR či marketingové komunikaci?

Vzhledem k začlenění oddělení odpovědných za implementaci programů společenské odpovědnosti do oddělení vnitřní a vnější komunikace (či vnějších vztahů)³⁸, má CSR relativně blízko k oddělením odpovědným za public relations v jednotlivých společnostech. V případě T-Mobile je dokonce spojena funkce ředitelky vnější a vnitřní komunikace a tiskové mluvčí. Vzhledem k tomu, že se ve firmách k měření úspěšnosti CSR programů často používá hledisko mediálního pokrytí, snaží se pochopitelně všichni CSR manažeři komunikovat své projekty navenek směrem k médiím.

Oddělení public relations jim podle jejich zkušeností vychází vstříc a připravuje tiskové zprávy, zároveň je ale ve všech společnostech cítit jistý odstup. Zkušenosti z praxe totiž poměrně jasně ukazují, že samotné téma CSR je z novinářského hlediska poměrně nezajímavé a odraz tiskových zpráv věnujících se společenské odpovědnosti vydávaných operátorem je relativně malý. CSR manažeři tak často nechávají vydání tiskové zprávy či celou PR komunikaci spíše na realizátorovi, což se osvědčuje zejména u projektů ze sociálního pilíře. Vůči takovýmto tiskovým zprávám jsou pak novináři vnímavější (Pavičová, 2011).

Druhou cestou, jak zatraktivnit přijetí tematiky CSR v médiích je pak propojení tohoto tématu s konkrétním příběhem či případem, což dodá tiskové zprávě punc atraktivity. Nemusí přitom jít jen o jakési bulvární pojetí aktivit v sociálním pilíři. Dobrým příkladem může například zařazení hybridních vozů do firemní flotily Vodafone a plánované zvyšování jejich podílu ve vozovém parku tohoto operátora. Jakkoli byla tato aktivita považována za spíše okrajový prvek environmentálního pilíře, nakonec se jednalo o událost s největším mediálním pokrytím za rok 2009, pokud jde o CSR aktivity. (Filip, 2011)

Samostatným problémem je pak využití CSR aktivit v marketingu. Tomuto tématu byl věnován prostor v teoretické části práce³⁹, pokud má totiž mít CSR také ekonomické přínosy a odrazit se na pozitivním vnímání značky, je třeba tuto aktivitu komunikovat. Obvykle ne-

³⁸ Viz. VO 6, str. 89

³⁹ Viz Proč sociální odpovědnost, str. 20

stačí pouhé kanály public relations, ale je vhodné využívat i marketing. V Česku dosud bylo CSR využíváno v marketingové komunikaci spíše okrajově. Nejčastějším komunikačním kanálem, který operátoři používají, je upozornění na využití recyklované papíru u letáků či podobné aktivity. CSR oddělení kromě toho dostává obvykle část marketingového prostoru pro prezentaci svých aktivit od ostatních oddělení firmy v rámci jejich komunikace.

Náskok má v tomto směru Vodafone, který jako první sáhnul po samostatné marketingové kampani se CSR sdělením, když zákazník prezentoval svoji Zelenou síť⁴⁰. V ní komunikoval firmu jako ekologicky odpovědnou. Vyhodnocení kampaně ještě není k dispozici, přesto řada ukazatelů naznačuje, že nebyla příliš úspěšná.

Za velmi dobrý nápad lze naopak považovat iniciativu Přemysla Filipa z Vodafone, který dokázal k propagaci DMS zpráv využít dobíjecích kupónů pro předplacené mobilní služby. Tyto kupóny nesou reklamní prostor, nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o produkty s poměrně dlouhou životností, nelze je využívat jako klasický marketingový nosič. Propagace DMS, tedy možnosti posílání příspěvků různým neziskovým a charitativním organizacím, je ale dobrým řešením. Telefonní čísla neztrácejí platnost a jde o kontinuální kampaň.

7.2.10 Výzkumná otázka č. 10: Jak vnímá CSR česká veřejnost a jak se odráží společensky odpovědné chování na celkové image firmy?

Poznatky získané v rámci kvalitativního průzkumu v podstatě potvrzují hypotézy a také výsledky průzkumů uvedené v předchozích částech práce. Vnímavost české veřejnosti vůči společensky odpovědnému chování je ve srovnání s vyspělými zeměmi stále relativně malá. Zákazníci se při výběru dodavatele či poskytovatele služeb stále ohlížejí spíše na jiné faktory, než je chování společnosti. Zároveň si ale CSR manažeři všech tří firem uvědomují, že dochází k poměrně rychlému stírání rozdílů mezi nimi, pokud jde o nabídku zákazníkům.

„CSR bude za pár let jedinou konkurenční výhodou, protože všichni budeme mít stejné služby, stejnou kvalitu zákaznického servisu, stejné portfolio a stejné ceny,“ (Šebo, 2011)

⁴⁰ Viz. VO 2, str. 83

upozorňuje Petra Šebo v rámci strukturovaného rozhovoru. Zástupci všech tří operátorů se pak shodují na tom, že dnes je společensky odpovědné chování spíše investicí do budoucna. Přirozeně chápou, a podobně to vnímají i jejich nadřízení, že jakkoli zatím čeští zákazníci společensky odpovědné chování nevyžadují či nevyhledávají, situace se bude pomalu přibližovat poměrům v západní Evropě. Pokud se bude mít firma implementován program už nyní, bude v podstatě na změnu nálad na trhu připravena.

Výzkum rovněž ukázal, že jak jsme předpokládali v úvodu této práce, v nasazení CSR do prostředí společnosti a jeho rozvoj je motivován také jistým entuziasmem a nadšením či osobním přesvědčením všech zainteresovaných. Všichni tři manažeři se shodli spontánně na tom, že hlavním přínosem společensky odpovědného chování je v současné době jakýsi dobrý pocit, či čisté svědomí (Šebo, 2011). Přemysl Filip navíc upozorňuje, že Vodafone, přesněji řečeno všichni tři mobilní operátoři, jsou velké a známé firmy. Proto mohou provádět i jakousi evangelizační činnost: „Máme moc ukazovat dobré příklady.“ (Filip, 2011)

PROJEKTOVÁ ČÁST

8 VZOROVÝ MODEL CSR PRO MOBILNÍHO OPERÁTORA V ČR

Teoretická část práce nabízí vysvětlení, co vlastně společenská odpovědnost organizací je, jakým způsobem pracují teoretické modely a jaký přínos může implementace modelů CSR přinést firmě. Řada teoretiků zmíněných v této části práce se přitom shoduje na tom, že jakkoli zůstává společensky odpovědné chování formálně dobrovolným rozhodnutím konkrétní firmy, změna zákaznických nálad na trhu postupně proměňuje přijetí nějaké modelu společensky odpovědného chování v nutnost.

Zákazníci stále častěji dávají najevo, že exploativní přístup ke světu kolem nás budou tolerovat stále méně. Právě z tohoto důvodu bylo v teoretické části práce poukázáno na to, že společenská odpovědnost není jen mrháním peněz, ale může se stát jedním z mála způsobů, jak si zisk do budoucna zajistit a udržet. Tyto poznatky je pak možné porovnat s tím, co ukázal kvalitativní výzkum mezi manažery, kteří mají na starosti implementaci CSR modelů u jednotlivých mobilních operátorů.

Projektová část práce tak přináší jakousi syntézu poznatků získaných v obou předchozích částech práce. Jejím úkolem je vytvořit jakýsi ideální model společenské odpovědnosti organizací, který by mohl či měl využít mobilní operátor působící na českém trhu. I když jde samozřejmě o imaginární konstrukci, problém není zcela vzdálen realitě. Na českém trhu působí U:fon provozující mobilní síť jiného typu, který byl z důvodů uvedených v úvodu této práce z výzkumu vynechán. Tento operátor se prozatím CSR příliš nevěnuje, pokud by ale chtěl do budoucna hrát na trhu výrazně roli, lze tvrdit, že dříve nebo později bude muset k implementaci CSR do svých aktivit sáhnout.

8.1 Společenská odpovědnost jako nutnost

Jak bylo objasněno v teoretické části práce, je přijetí konceptu společenské odpovědnosti dobrovolné. Na druhou stranu dnes existují tlaky, které společnosti k úpravě svých aktivit v duchu CSR nutí. Jedním z těchto důvodů jsou legislativní procesy, které jsou v poslední době patrné zejména v environmentálním pilíři teorie CSR. Pochopitelně v souladu s definicemi zmíněnými v úvodu platí, že za společensky odpovědné chování považujeme jen takovou aktivitu, která jde nad rámec legislativních limitů.

To, že firma plní například ekologické normy lze považovat za samozřejmost, nikoli za odpovědné chování. Na druhou stranu, v současné době jsme svědky toho, kdy se legislativní nároky v oblasti životního prostředí kontinuálně zpřísňují a požadavky na jednotlivé

společnosti se zvyšují. Pokud má tedy firma na trhu uspět, nemůže se pouze soustředit na splnění aktuálních environmentálních požadavků, ale musí být připravena i na požadavky, které budou postupně přicházet. Implementace modelů společenské odpovědnosti organizací do strategického rozhodování firmy je pak cestou, která se rozhodně nabízí.

V případě, že uvažuje o zahrnutí společensky odpovědného chování mobilní operátor, musíme do úvah přidat ještě jednu skutečnost. Kvalitativní výzkum v praktické části práce totiž potvrdil jednu z vedlejších hypotéz, která předpokládala, že získání konkurenční výhody na trhu mobilních služeb je velmi složité. Technologické možnosti operátorů, které v podstatě determinují služby nabízené zákazníkům, jsou vyrovnané. Totéž platí o dalších souvisejících službách, jako je třeba kvalita péče o zákazníky, kde jsou zase pravidla poměrně přísně nastavena regulací ze strany státu.

V nepřítli vzdálené budoucnosti se tak může stát ohleduplnost k prostředí kolem nás jednou z hlavních konkurenčních výhod, kterou bude moci mobilní operátor zákazníkům nabídnout. Pokud totiž budou operátoři nabízet podobné služby, na podobné úrovni a vzhledem k silnému konkurenčnímu boji také za velmi podobné ceny, může to být právě společenská odpovědnost, která přiměje zákazníka, aby se rozhodl pro tu kterou firmu.

V jistém smyslu nevýhodou mobilních operátorů je, že se obvykle jedná o velké a silné společnosti, které jsou na trhu dobře viditelné. Ještě silněji to přirozeně platí na menším českém trhu, kde podobně velkých společností působí jen velmi málo. Navíc sektor služeb je obvykle o něco citlivější na proměny zákaznických nálad a změna mobilního operátora je dnes díky regulaci velmi snadná. Změnit poskytovatele mobilních služeb lze během pár hodin a vzhledem k přenositelnosti čísla to neznamená ani žádné administrativní komplikace. Lze tedy s vysokou mírou jistoty konstatovat, že pokud chce mobilní operátor na trhu dlouhodobě uspět, je pro něj naprostou nutností zapracovat CSR do svého strategického rozhodování.

8.2 Kdo jsou stakeholderi a proč

Jedním ze základních rozhodnutí, která musíme udělat při implementaci modelu CSR, je určit si zainteresované skupiny, tj. přesněji si definovat, na koho chceme změnou či úpravou svého chování cílit a v čích očích chceme vylepšit náš obraz. Z pohledu mobilního operátora a toho, co bylo zmíněno v předchozích odstavcích, je zřejmé, že pravděpodobně

nejdůležitějšími stakeholdery jsou zákazníci. Pokud má být implementace modelu CSR konkurenční výhodou, musí o tom vědět právě oni.

V tom se ostatně shodují i CSR manažeři českých mobilních operátorů a je patrné, že ve svých úvahách právě tímto směrem svoje snažení cílí. Nelze přitom zapomenout, že nejde jen o stávající zákazníky, ale i o potenciální zákazníky. Vzhledem k penetraci mobilních služeb v Česku je přitom jasné, že potenciálními zákazníky nejsou jen ti, kteří ještě mobilní telefon nepoužívají, ale také stávající zákazníci konkurenčních operátorů. Právě odsud totiž v současné době přichází největší část „nových“ zákazníků operátorů.

Praxe potvrzuje, že další důležitou skupinou stakeholderů jsou tzv. interní stakeholderi. V kvalitativním průzkumu se ukázalo, že operátoři věnují velkou pozornost svým zaměstnancům. To má několik velmi důležitých výhod. Prvním z nich je budování loajality. Musíme si totiž uvědomit, že velká část zaměstnanců u mobilních operátorů jsou kvalifikované síly, jejichž nahrazení vždy znamená nemalé náklady. Kromě toho, vzhledem ke zmíněné technologické blízkosti se dá předpokládat, že pokud zaměstnanec operátora opustí, primárně bude hledat uplatnění u konkurence, což jistě není žádoucí.

Posílení loajality zaměstnanců je pak tedy jedním z důležitých prvků, ke kterým může CSR přispět. Využití dobrovolnické práce zaměstnanců a jejich zapojení do CSR navíc může přinést úspory obvykle nijak velkých rozpočtů na CSR aktivity. Jak dokazují zkušenosti Vodafone i dalších operátorů, pokud se podaří zaměstnance zapojit do CSR, otevře se i velká „znalostní databáze“ nápadů, jak dělat věci lépe či jaké aktivity do CSR zahrnout.

Druhou skupinou důležitých interních stakeholderů jsou pak vlastníci a majitelé. Z výzkumu se zdálo, že na tuto skupinu stakeholderů manažeři CSR poněkud zapomínají. Pochopitelně jim reportují výsledky své činnosti, takže bychom mohli říci, že je svým způsobem oslovují. Při stanovování strategie nového mobilního operátora, či při implementaci CSR do stávající firmy by ale rozhodně bylo efektivní zapojit tyto stakeholdery více. Částečně se to daří například ve Vodafone.

Všichni operátoři se snaží vtáhnout do svých CSR aktivit své dodavatele. Ve většině případů po nich vyžadují dodržování podobných zásad, jakými se řídí sami. Například O2 má připravený etický kodex pro své dodavatele. Operátor si prozatím, vzhledem ke své síle může dodavatele spíše vybírat. Nemusí tedy příliš upravovat svou strategii tak, aby získal lepší podmínky od dodavatelů, ale naopak může využít své síly k tomu, aby i své partnery

přiměl k společensky odpovědnému chování. To lze dále využít pro zlepšení image vůči ostatním stakeholderům.

Vzhledem k tomu, že se v případě mobilních služeb jedná o regulovaný sektor, je otázkou, nakolik lze mezi stakeholdery operátora řadit státní správu a instituce. Na druhou stranu, vhodně zvolená CSR strategie může napomoci k omezení regulace a k prostoru ke svobodnějšímu podnikání. V každém případě je nutné mezi stakeholdery řadit média, jejichž prostřednictvím lze dosáhnout povědomí o vlastních CSR aktivitách. Za současné situace je potřeba i přesvědčit média o tom, že proč je společensky odpovědné chování důležité a jaké má přínosy pro společnost. Právě média totiž mohou udělat důležitý podpůrný krok, pokud jde o změnu zákaznických preferencí ve prospěch CSR.

8.3 Společensky odpovědné aktivity

Jak ukázal kvalitativní výzkum v praktické části práce, modely společenské odpovědnosti u všech tří operátorů jsou si velmi podobné, téměř by se daly označit za totožné. Lze tedy tvrdit, že každý další subjekt, vstupující na takovýto trh bude nucen v podstatě přijmout model, který využívají jeho konkurenti. Jednoznačným doporučením by pak bylo pokusit se svoji strategii společenské odpovědnosti organizací namířit tím směrem, kterým se stávající mobilní operátoři vydávají.

Lze to označit jako směr strategického CSR. V podstatě jde o to soustředit se především na aktivity, které jsou v případě mobilního operátora logické a naopak nevěnovat prostředky a síly do aktivit, které jsou pouze efektní, ale nepřinášejí žádný užitek. Zde je nutné nepodlehnout rozporu mezi dosažením větší informovanosti o CSR aktivitách a opravdovým přínosem těchto aktivit. K této problematice se ještě vrátíme v jedné z následujících subkapitol.

Obecně lze ale říci, že operátor by se měl snažit dělat to, co dobře umí a snažit se maximálně propojit své CSR aktivity se svým hlavním posláním, tedy tvorbou profitu z poskytování mobilních služeb. Jen tak může být totiž program společenské odpovědnosti přijímaný všemi stakeholdery. Jistou výjimkou jsou v tomto směru nadace operátorů, které s hlavní činností souviset nemusí. Nadace jsou ale v podstatě autonomní společnosti s vlastním řízením a vlastními cíli.

8.3.1 Ekonomický pilíř

Základním prvkem modelu společenské odpovědnosti každého mobilního operátora v ekonomickém pilíři by měl být zcela určitě etický kodex. Ten by měl jednoznačně stano-

vovat pravidla, která musí operátor dodržovat při svém působení na trhu. Etický kodex by měl ukotvit zásadu férového podnikání, dodržování závazků vůči všem svým obchodním partnerům a obecně dodržování základních pravidel.

I když lze považovat boj s korupcí za legislativní mantinel a již několikrát bylo zmíněno, že pouhé dodržování legislativních příkazů za společensky odpovědné chování považovat nelze, důsledný boj s korupcí by měl etický kodex zcela jednoznačně obsahovat. Zcela autoritativně by měl zapovídat nejen přijímání úplatků (například od dodavatelů), ale také jejich nabízení kvůli získání výhody v konkurenčním boji. I proto by měl tento kodex také stát na zásadě transparentnosti v co největším procentu obchodní případů a jednoznačně u státních zakázek.

Nekorektní chování v případě státních zakázek a například medializované spory mezi operátory o vítězství ve veřejné soutěži či při poskytování služeb státní správě či samosprávě mohou totiž velmi citelně ohrozit pověst operátora u jeho zákazníků, a tím v podstatě ohrozit fungování dalších CSR aktivit či jejich dopad minimalizovat. I proto by měl operátor v rámci svého společensky odpovědného jednání vyžadovat přísné dodržování etického kodexu i od svých obchodních partnerů, aby mohl například na základě takovýchto dohod dodržet zásadu transparentnosti i na úrovni svých dodavatelů.

Jistým specifickým činnosti mobilního operátora, které by mělo být rozhodně zakotveno v etickém kodexu, je vztah a jednání se zákazníky. Je nutné si uvědomit, že mobilní operátoři poskytují služby, které jsou pro řadu uživatelů emočně velmi důležité – umožňují jim kontakt s blízkými. Operátor by se tak měl zavázat k tomu, že se bude vůči zákazníkům chovat maximálně otevřeně, a že ve své nabídce služeb nebude zneužívat neznalostí či oslabení zákazníka. To by mělo platit jak pro transparentní nabídku služeb, například konstrukci tarifů, tak pro striktní zákaz nekalých obchodních praktik, se kterými se můžeme setkat u podomních prodejců. Operátor by se měl zavázat, že takové smlouvy bude považovat automaticky za neplatné a zákazníkovi nahradí případnou vzniklou škodu.

8.3.2 Environmentální pilíř

Z hlediska svého podnikání je mobilní operátor společností, která zanechává relativně velkou uhlíkovou stopu svou činností. Na rozdíl od některých jiných podniků je u operátorů poměrně malé riziko způsobení například ekologické havárie, nicméně vzhledem k relativně velké energetické náročnosti své činnosti by měl každý mobilní operátor zapracovat do svých úvah maximální snahu o snížení dopadů své činnosti na životní prostředí.

Může se jednat například o přímé snahy, které jsme ukázali na příkladu Vodafone, který se rozhodl maximální množství energie, kterou spotřebovává, odebírat z obnovitelných zdrojů. Na tomto strategickém rozhodnutí postavil i svoji komunikaci Zelené sítě⁴¹. Podobný efekt může mít například cílené snižování spotřeby a emisí u služebních aut (např. pořízením hybridních modelů) či podpora zaměstnanců cyklistů. V neposlední řadě je zde samozřejmě aktuální problematika celkového snižování spotřeby energií na všech pracovištích, kde operátor působí, a také důsledná podpora recyklace odpadu a využívání recyklovaných materiálů v co největší míře.

Také v případě environmentálního pilíře lze najít specifickou oblast, která se týká činnosti mobilního operátora. A tou je jeho podíl na recyklačním kruhu elektroodpadu, zejména mobilních telefonů. Kromě poskytování mobilních služeb je operátor v řadě případů také prodejcem mobilních telefonů, logicky tedy motivuje své zákazníky k co nejčastější obměně přístrojů. V současné době se udává, že průměrná doba obnovy mobilního telefonu ve vyspělých zemích je asi 18 měsíců.

Přitom je mobilní telefon poměrně významným zdrojem cenných kovů, ale také obsahuje látky nebezpečné pro životní prostředí⁴². Mobilní operátor by se tedy měl co nejaktivněji zapojit do programů na podporu recyklace elektroodpadu a případně vyvíjet i vlastní iniciativu. Velkým úkolem by pak bylo připravit a rozjet program, který by dokázal recyklaci mobilů proměnit v dlouhodobě fungující, a nikoli jednorázový projekt, v němž by se zákazníci operátorů naučili, že mobilní telefon je lepší odevzdat k recyklaci a neskladovat ho v šuplíku.

⁴¹ Podle vysvětlení Přemysla Filipa v rámci strukturovaného rozhovoru je schopen Vodafone od svého dodavatele získat garanci původu z obnovitelných zdrojů na přibližně 70 % veškeré své spotřeby elektrické energie. U části, kde to možné není, protože například Vodafone není přímým odběratelem této energie, má nastaveny mechanismy, které mají dopad na životní prostředí vyrovnávat (například vysazování nových stromů atp.)

⁴² Viz například: LODL, J. – V MOBILU SE SKRÝVÁ POKLAD – LADEM SE V ČESKU VÁLÍ NA 120 KILOGRAMŮ ZLATA [Online] listopad 2007. [Citace: 19. duben 2011.] http://mobil.idnes.cz/v-mobilu-se-skrывa-poklad-ladem-se-v-cesku-vali-na-120-kilogramu-zlata-1fz-/mob_operatori.asp?c=A071107_142333_mob_t-mobile_lhc

8.3.3 Sociální pilíř

Sociální pilíř je z hlediska mobilního operátora velmi důležitý. Paradoxně to není proto, že by v něm mohl nejlépe spojit svoje podnikání s prospěšností společnosti, ale prostě proto, že aktivity v sociálním pilíři jsou prozatím nejviditelnější. I když jim v poslední době díky agendě médií začíná konkurovat pilíř environmentální. Koncepti společenské odpovědnosti v sociálním pilíři lze rozdělit zhruba do tří směrů – filantropická činnost, péče o zaměstnance a pak také propojení obou proudů, tedy zapojení zaměstnanců do charitativní a filantropické činnosti firmy.

Vzhledem k tomu, že všichni přímí konkurenti provozují vlastní nadaci, lze predikovat, že by se podobnou cestou musel vydat i další subjekt na trhu. Byl by to poměrně obtížný úkol, protože by bylo nutné vybudovat nadaci, která by se prestiží a také profesionalitou vyrovnala zavedeným a oceňovaným nadacím konkurentů. Jistým východiskem z tohoto problému by pak mohlo být spojení jména operátora s některou již existující a respektovanou nadací a využití propojení jejich zkušeností a relativně velké ekonomické síly operátora.

Zaměstnancům musí každý mobilní operátor nabídnout co nejlepší podmínky. Jak již bylo řečeno, v nezanedbatelném procentu operátor potřebuje kvalifikované zaměstnance, a navíc v profesích, kterých je na trhu nedostatek. Zaměstnanec může navíc docela snadno přecházet od jednoho operátora k druhému, aniž by se na novém místě musel dlouho zaučovat. Vzhledem k tomu, že zaměstnance nelze motivovat jen neustálým zvyšováním platů, které musí nutně narazit na ekonomickou mez, logicky se nabízí zlepšování pracovního prostředí a další benefity.

Těmi může být například nadstandardní zdravotní péče, ale také snaha co největšího propojení všech zaměstnanců, včetně těch, kteří jsou krátkodobě mimo firmu. Operátorům se tak osvědčují různé formy práce z domova, ale také kvalitní péče a komunikace například s matkami na mateřské dovolené. Ty jsou i během péče o dítě propojeny s děním ve firmě pomocí různých setkání i přístupu k vnitřním informačním zdrojům a jejich návrat je pak usnadněn podporou částečných úvazků.

Jak již bylo zmíněno, všem třem aktuálně fungujícím mobilním operátorům se osvědčilo angažování zaměstnanců v rámci filantropické činnosti. Zde jsou opět v podstatě dva směry, které lze doporučit. Prvním je dát možnost zaměstnancům podílet se na filantropické činnosti přímo. Může se jednat o různé charitativní sbírky (s podporou firmy), případně trhy a jarmarky přímo v prostorách, kde operátor působí. Zaměstnanci tak dostávají napří-

klad možnost přispět na charitativní projekty přímým nákupem výrobků či třeba podpořit myšlenku Fair Trade tím, že se si zakoupí zboží produkované při dodržení těchto zásad.

Osvědčené je i zapojení zaměstnanců do různých dobrovolnických prací a jejich přímá spolupráce s neziskovými organizacemi. V tomto směru se podle výsledků kvalitativního výzkumu velmi osvědčuje spojení různých teambuildingů s charitativní prací. Zajímavým trendem, který se zdá být velmi perspektivní, je umožnit zaměstnancům využít ve prospěch charitativních a neziskových organizací svých odborných znalostí a částečně jim předat know-how.

Poznatky získané v rámci kvalitativního průzkumu jednoznačně ukazují, že zapojení zaměstnanců do CSR aktivit v rámci sociálního pilíře se příznivě odráží na zvýšení jejich loajality, ale také působí na pozitivní vnímání pracovního prostředí jako celku. Výrazně většího efektu lze pak dosáhnout v případě, kdy jsou tyto aktivity navázány na bezprostřední okolí, ať už zaměstnání nebo bydliště toho kterého zaměstnance. V neposlední řadě lze konstatovat, že ingerence zaměstnanců do těchto aktivit přináší i celkové zvýšení efektivity činností nejen v rámci sociálního pilíře, ale i celé CSR strategie, díky novým nápadům, které tito zaměstnanci přinášejí.

8.4 Komunikace, reporting a hodnocení

V teoretické části se práce snažila dokázat, že pokud má mít zapojení do konceptu společenské odpovědnosti smysl, je důležité dosáhnout co největší informovanosti okolí o této strategii či aktivitách. Jen tak mohou totiž příslušní stakeholderi vůbec zaznamenat, že se firma odpovědně chová. Základním krokem by tak mělo být pravidelné vydávání CSR Reportu, v ideálním případě pouze za Českou republiku a v češtině. Je logické, že by tento report měl být vydáván elektronicky, aby se dále nezatěžovalo životní prostředí. Z českých operátorů to dělá jen Vodafone.

O svých aktivitách by se měl operátor snažit co nejvíce komunikovat na veřejnosti. Vzhledem k síle operátorů lze mít za jakousi morální povinnost vzdělávání veřejnosti v oblasti společenské odpovědnosti. Kromě toho by měl operátor co nejefektivněji využívat svých CSR aktivit v marketingové komunikaci, a to zejména jako doplňkové sdělení v probíhajících kampaních. Sáhnutí k velké kampani založené výhradně na CSR, tak jak to udělal Vodafone, je za současné situace poměrně riskantní.

Pokud jde o kanály public relations, měl by se operátor zaměřit na postupnou edukaci novinářů ohledně myšlenky společensky odpovědného chování. Při komunikaci vlastních CSR aktivit se osvědčuje spíše než přímé oslovování médií nepřímá cesta, kdy o aktivitě informuje realizátor. Zjednodušeně řečeno, pokud operátor podpoří nějakou nadaci, je z hlediska mediálního dopadu výhodnější, když tiskovou zprávu vydá tato nadace, než když ji vydá přímo operátor. Pokud jsou se CSR aktivitami oslovována média přímo, měla by být tato informace vždy spojena s nějakým příběhem či ekonomickou realitou, aby se tak zpráva stala pro média atraktivnější a byla šance ji prosadit do agendy médií.

Operátor by měl rozhodně kontinuálně sledovat a vyhodnocovat dopady svých CSR aktivit. Jako nepřiliš vhodné se jeví sledování prostřednictvím mediálního dopadu. Efektivnějším se zdá měření vývoje image značky na trhu, ale také interní výzkumy sledující spokojenost zaměstnanců. Tyto metody totiž odhalí působení společensky odpovědného chování na klíčové stakeholdery – zaměstnance a zákazníky.

ZÁVĚR

Svět se postupně mění a s ním se mění i lidé. Už dávno není jedno, jak se firma chová ke svému okolí, už dávno není přípustné devastovat své okolí jen proto, aby firma dosáhla zisku. Žádná firma neexistuje ve vzduchoprázdnu a každá nějakým způsobem ovlivňuje své okolí. Některé obory lidské činnosti mají dopad větší, jiné zase menší, neexistuje ale firma, která by své okolí neovlivňovala. Jak se zvyšuje celková vzdělanost lidstva, stále více si uvědomujeme, že naše životní prostředí v širším slova smyslu není neohrožitelné a věčné, a pokud se nezačneme chovat odpovědněji, může se stát, že Země přestane být vhodným místem k životu. Ostatně inspirace k tomuto vývoji lze najít v desítkách děl z oblasti sci-fi literatury, ale v poslední době stále častěji i na stránkách různých vědeckých a environmentálních studií.

Právě na těchto základech se zrodil koncept společenské odpovědnosti organizací, který se snaží dát firmám vodítko, jak co nejvíce omezit či kompenzovat dopad na prostředí, v němž podnikají a fungují. Tento koncept nám dává poměrně unikátní možnost uvědomit si propojení všech aspektů lidské činnosti, toho, jak podnikání souvisí s pracovním prostředím zaměstnanců, s životním prostředím, ale také s místními komunitami a kvalitou života vůbec. I když se jedná o koncept zcela dobrovolný, i pod tlakem zmíněných studií si musíme stále častěji uvědomovat, že přijetí tohoto konceptu je stále více nejen ekonomickou, ale i obecnou nutností, pokud má lidstvo přežít.

Tato diplomová práce se zaměřila na problematiku společenské odpovědnosti z pohledu mobilních operátorů. Ti byli zvoleni hned z několika důvodů. Především se jedná o firmy, které jsou na místní poměry relativně velké a tudíž dobře viditelné. Jejich zákazníci jsou navíc téměř všichni občané České republiky, neboť penetrace mobilních služeb v Česku hodně překračuje stoprocentní hranici. V neposlední řadě sehrál svou roli i fakt, že všichni tři čeští operátoři jsou součástí nadnárodních korporací.

Teoretická část práce je věnována obecné teorii společenské odpovědnosti organizací, tak jak je popsána v odborné literatuře. V této části práce odpovídá na to, jaký mají koncepty CSR smysl, ale také se vypořádá s možnými námitkami proti tomuto konceptu. Je totiž logické, že jakékoli společensky odpovědné chování musí nutně, minimálně v prvních chvílích realizace tohoto konceptu, znamenat částečný transfer zisku od majitelů a akcionářů k jiným subjektům. Tato diplomová práce na řadě míst prokázala, že z dlouhodobého

hlediska se nejedná o zmenšení zisku plynoucího majitelům z jejich podnikání, ale naopak o šanci jak tento zisk dlouhodobě udržet či zvýšit.

Praktická část práce je věnována tomu, jak k myšlence společenské odpovědnosti přistupují čeští mobilní operátoři, či přesněji manažeři společenské odpovědnosti v těchto firmách. Jedním z vedlejších výzkumných cílů této práce bylo potvrdit domněnku, že osoba a přístup CSR manažera může výrazně ovlivnit implementaci a realizaci celého konceptu CSR i v tak velké firmě, jakou je mobilní operátor. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu se podařilo tento dílčí výzkumný cíl naplnit a původní hypotézu potvrdit.

Právě kvalitativní výzkum je hlavní náplní praktické části práce. Výzkum probíhal mezi zmíněným manažery společenské odpovědnosti u tří českých mobilních operátorů, tedy Telefónica O2, T-Mobile a Vodafone. Jednalo se o strukturované rozhovory s respondenty, které byly následně analyzovány a kódovány do deseti výzkumných otázek. Díky tomu bylo možné porovnat přístup k problematice společenské odpovědnosti u jednotlivých mobilních operátorů. Tím se podařilo naplnit hlavní cíl této práce, tedy zmapovat, analyzovat a porovnat strategie společenské odpovědnosti mobilních operátorů působících na území České republiky.

V úvodu celé práce byla na základě řady studií vyslovena myšlenka, že povědomí o společenské odpovědnosti, jejích metodách, smyslu a konceptech je ve vyspělých zemích západní Evropy výrazně větší, než je tomu v Česku. Dalo se tedy předpokládat, že tlak na společensky odpovědné chování a přijetí konceptu CSR bude u nadnárodní firmy větší, než v případě, že by se jednalo o samostatnou českou společnost bez vazeb na zahraničí.

Tato domněnka se ukázala jako pravdivá a lze konstatovat, že mobilní operátoři mají jeden z nejvíce propracovaných konceptů CSR v Česku. Zjištění jak ovlivňuje příslušnost do nadnárodní skupiny konkrétní implementaci modelu CSR bylo dalším z vedlejších výzkumných cílů této práce. Tento cíl lze považovat za splněný, na základě získaných poznatků při tvorbě této práce lze konstatovat, že nadnárodní struktury společnosti pozitivně ovlivňují implementaci CSR ve svých českých pobočkách. Je to dáno tím, že mateřské firmy již považují společensky odpovědné chování za naprostou samozřejmost či nutnost. Zároveň ale platí, že mateřské firmy působí na české pobočky spíše příkladem a určují jen základní strategie, konkrétní realizace je pak svěřena lokálním manažerům. Tím byla potvrzena pracovní hypotéza, manažeři CSR mají skutečně klíčový vliv na implementaci a strategii CSR českých mobilních operátorů.

Kvalitativní výzkum přinesl řadu zajímavých zjištění. Za pozornost rozhodně stojí, že manažeři společenské odpovědnosti u mobilních operátorů považují koncept CSR za možnou konkurenční výhodu oproti svým soupeřům a to přesto, že prozatím necítí výraznější poptávku po společensky odpovědném chování u české veřejnosti, tedy u svých zákazníků. Snad také proto strukturované rozhovory naznačili, že tito manažeři mají ambici nejen zlepšovat a zefektivňovat model společenské odpovědnosti ve svých firmách, ale také působit na veřejnost, aby povědomí o celém konceptu a jeho přijímání zvýšili. Proto se také stále častěji snaží zakomponovat myšlenku společenské odpovědnosti a odpovědného podnikání i do marketingové či public relations komunikace.

Komparativní analýza výsledků kvalitativního výzkumu ukázala, že modely společenské odpovědnosti implementované českými mobilními operátory se liší jen velmi málo. Všechny tři firmy používají velmi podobné metody a jejich koncepty jsou téměř totožné. Menší odlišnosti jsou způsobeny jednak zaměřením a firemní kulturou té které společnosti, a částečně také zaměřením programů společenské odpovědnosti jejich mateřských společností (VO5).

Celkově lze ale konstatovat, že nastavení programů CSR u jednotlivých operátorů přibližně odpovídá teoretickým modelům. Z hlediska rozdělení na jednotlivé pilíře pak prozatím dominuje sociální pilíř, ale rychle narůstá i význam environmentálního pilíře. Všichni tři manažeři společenské zodpovědnosti potvrdili, že celý koncept vnímají spíše intuitivně a svoji strategii staví na principu dobrého sousedství (VO1). Do konceptu CSR tak zahrnují ty aktivity, které mohou pomoci k vylepšení vztahů operátora s okolím (VO2).

Dalším ze zajímavých faktů vyplývajících z kvalitativního výzkumu je velký význam konceptu společenské odpovědnosti pro budování loajality pracovníků (VO3). Nejde přitom jen o přímé zlepšování jejich pracovních podmínek, ale také jejich zapojení do filantropické činnosti operátora. Pohled na ekonomický pilíř pak ukázal, že operátoři skutečně využívají své ekonomické síly k dalšímu rozvoji CSR jako takového. To lze ilustrovat například na tom, že kromě vlastního etického kodexu vyžadují tento kodex i po svých dodavatelích.

Zjevnou slabinou odkrytou kvalitativním výzkumem je komunikace tématu společenské odpovědnosti obecně i konkrétních aktivit. Je to poněkud paradoxní, protože z hlediska organizační struktury společností je CSR součástí oddělní vnější a vnitřní komunikace (VO7). Z výzkumu je patrné, že manažeři společenské zodpovědnosti by preferovali větší publicitu tématu, kterému se věnují. Nicméně prozatím ani ve spolupráci s tiskovým oddě-

lením neumí prezentovat celou problematiku tak, aby byla zajímavá pro média a dokázala se prosadit do této agendy (VO9). Výzkum ukázal i nutnost větší evangelizační práce směrem k veřejnosti i médiím, které čeká na všechny zainteresované (VO10). Situaci by jistě částečně pomohlo, kdyby operátoři pravidelně prezentovali výsledky svých aktivit na poli společenské odpovědnosti firem prostřednictvím CSR reportů. Ty zatím v češtině a pro český trh vydává jen Vodafone (VO6).

Projektová část práce nakonec přináší teoretický model implementace konceptu společenské odpovědnosti organizací, kterým by se měl řídit mobilní operátor působící na českém trhu. Při konstrukci tohoto modelu byla využita syntéza poznatků z teoretické i praktické části práce, a na základě této syntézy byl celý koncept postaven.

CITOVANÁ LITERATURA

- [1.] **BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K. A KLAPALOVÁ, A. 2005.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ. CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY.* [Online] prosinec 2005. [Citace: 25. únor 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?pGG3jk+Q6FLZBeaY7a1DG5kj08Pwk9Nm>.
- [2.] **CARROLL, A. B. A BUCHHOLTZ, A. K. 2008.** *BUSINESS AND SOCIETY: ETHICS AND STAKEHOLDER MANAGEMENT.* 7. vydání. Florence : Cengage Learning, 2008. str. 970. ISBN: 978-03-2456-939-1.
- [3.] **CARROLL, A. B. 1981.** *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - MANAGING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE.* 1. vydání. Boston : Little, Brown and Company, 1981. p. 453 str. ISBN: 0-316-130109.
- [4.] *CORPORATE PHILANTHROPY: TAKING THE HIGH GROUND.* **PORTER, M. E. A KRAMER, M. R. 2005.** [editor] M. J. Epstein a K. O. Hanson. Westport : Praeger Publishers, 2005, The Accountable Corporation, Sv. II. ISBN: 978-0-27598-491-5.
- [5.] **CSR ON-LINE.** *ONLINE PRŮVODCE CSR. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - NOVÝ FAKTOR FIREMNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.* [Online] Business Leaders Forum. [Citace: 10. březen 2011.] <http://www.csr-online.cz/>.
- [6.] **CSR ON-LINE.** *VÝHODY ZAPOJENÍ SE DO CSR AKTIVIT.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>.
- [7.] **CSR ON-LINE.** *VÝVOJ CSR A JEJÍ KONKURENČNÍ KONCEPTY.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?dzAq3En510NMVopaQlrE5MqJMjPewsB6>.
- [8.] *ČAS NA DEFINICE VYPRŠEL. REDAKCE CSR FÓRUM. 2011.* [editor] M. Růžička. 2, Praha : Agentura Publicon, únor 2011, str. 32. ISSN: 0862-9315.
- [9.] **DINGA, M. 2008.** *PRŮZKUM CSR : SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - NOVÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI. Společenská odpovědnost firem (CSR).* [Online] 01 2008. [Citace: 22. 03 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?ojSlb1GsuPmdq6iA4JO1dVXqNV7XclrxHkMPlxCF154=>.
- [10.] **DISMAN, M. 2000.** *JAK SE VYRÁBÍ SOCIOLOGICKÁ ZNALOST: PŘÍRUČKA PRO UŽIVATELE.* Praha : Karolinum, 2000. str. 374. ISBN: 978-80-2460-139-7.
- [11.] **DRÁBOVÁ, R. A ZUBÍKOVÁ, Z. 2007.** *MATURITA - SPOLEČENSKÉ VĚDY.* Praha : Fragment, 2007. str. 104. ISBN: 978-80-2530-050-3.
- [12.] **EUROPEAN COMMISSION. 2001.** *PROMOTING A EUROPEAN FRAMEWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Europa server.* [Online] 2001. [Cited: únor 25, 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?kDSz6qEuTvnLhZE7oNLRo28SrKxG9b3n>.

- [13.] **FIALKOVÁ, R. 2011.** *DIPLOMOVÁ PRÁCE: INTERPRETACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VE VYBRANÝCH PRŮMYSLOVÝCH FIRMÁCH Z POHLEDU JEJICH PŘEDSTAVITELŮ.* Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2011. str. 129. Mgr. Lenka Klimplová, M.A..
- [14.] **FILIP, P. 2011.** *POJETÍ CSR VE SPOLEČNOSTI VODAFONE.* [dotazovaný] J. Lodl. *Kvalitativní výzkum.* Praha, 11. březen 2011.
- [15.] **GLOBAL COMPACT BOARD. 2000.** *THE TEN PRINCIPLES.* *United Nations Global Compact.* [Online] 2000. [Citace: 27. březen 2011.] <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- [16.] **HRON, M. 2009.** *BRŇANÉ ODEVZDALI TISÍCE NEPOUŽÍVANÝCH MOBILŮ K RECYKLACI.* *Mobil.cz.* [Online] 5. březen 2009. [Citace: 18. duben 2011.] http://mobil.idnes.cz/brnane-odevzdali-tisice-nepouzivanych-mobilu-k-recyklaci-pms-/mob_tech.asp?c=A090304_162910_mob_tech_hro.
- [17.] **JANKOVSKÁ, A. 2010.** *82 % ČECHŮ ŘÍKÁ: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JE DŮLEŽITÁ.* [editor] Michal Růžička. *CSR Fórum.* září 2010, stránky 7-9.
- [18.] **JIRKALOVÁ, M. 2010.** *BYZNYS PO SPOLEČNOST.* [editor] M. Růžička. *CSR Fórum.* září 2010, stránky 6-7.
- [19.] **KAŠPAROVÁ, K.** *STAKEHOLDERSKÁ TEORIE A JEJÍ PROPOJENÍ S CSR .* *CSR On-Line.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?8u5aFeHVL10HJ1v2kRL1xojydPf4Z37B>.
- [20.] **KOTLER, P. A LEE, N. 2005.** *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: DOING THE MOST GOOD FOR YOUR COMPANY AND YOUR CAUSE.* 1. vydání. Hoboken : John Wiley and Sons, 2005. str. 320. ISBN: 978-04-7147-611-5.
- [21.] **KOTLER, P. 2007.** *MODERNÍ MARKETING.* 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 1041. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- [22.] **KULDOVÁ, L. 2010.** *VLIV GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ KRIZE, KRITIKA A PREDIKCE BUDOUCÍHO VÝVOJE CSR.* *CSR On-Line.* [Online] 20. červen 2010. [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/vliv-globalni-ekonomicke-krize-kritika-a-predikce-budouciho-vyvoje-csr/>.
- [23.] **MIKULÁŠKOVÁ, M. 2010.** *(CORPORATE) SOCIAL RESPONSIBILITY - SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ.* *Ministerstvo průmyslu a obchodu.* [Online] 2010. [Citace: 26. únor 2011.] <http://74.125.77.132/search?q=cache:dY5fUwKsrOMJ:download.mpo.cz/get/28377/30262/324820/priloha005.ppt+OSN+a+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
- [24.] **PAVIČOVÁ, P. 2011.** *POJETÍ CSR VE SPOLEČNOSTI T-MOBILE.* [dotazovaný] J. Lodl. *Kvalitativní výzkum.* Praha, 25. únor 2011.
- [25.] **PAVLÍK, M. A BĚLČÍK, M. 2010.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 176. ISBN: 978-80-247-3157-5.

- [26.] **PORTER, M. E. A KRAMER, M. R. 2006.** *STRATEGY AND SOCIETY: THE LINK BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.* *Harvard Business Review.* prosinec 2006, 12, stránky 78-94.
- [27.] —. **2011.** *THE BIG IDEA: CREATING SHARED VALUE.* *Harvard business review.* leden-únor 2011, 1-2, stránky 4-17.
- [28.] **ROSDAHL, A. 2000.** *THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES. SOME CONCEPTIONS AND PERSPECTIVES.* *SFI: The Danish National Centre for Soacial Research.* [Online] 2000. [Cited: únor 25, 2010.]
http://www.sfi.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fSFI%2fPdf%2fWorking_papers%2fworkingpaper2000_2.pdf.
- [29.] **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A JEJÍ VLIV NA ROZVOJ. KUNZ, VIA SRPOVÁ, J. 2007.** [editor] Z. Dvořáková a M. Střítecký. Praha : VŠE, 2007. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sv. I., stránky 232-237. ISBN: 978-80-86973-45-6.
- [30.] **SVOBODA, V. 2009.** *PUBLIC RELATIONS MODERNĚ A ÚČINNĚ.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 240. ISBN: 978-80-247-2866-5.
- [31.] **ŠANDEROVÁ, L. 2008.** *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE: CSR A JEJÍ KOMUNIKACE V ČR.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. str. 74. Vedoucí bakalářské práce Ing Alena Filipová, Ph.D..
- [32.] **ŠEBO, P. 2011.** *POJETÍ CSR VE SPOLEČNOSTI TELEFÓNICA O2.* [dotazovaný] J. Lodl. *Kvalitativní výzkum.* Praha, 28. únor 2011.
- [33.] **TELEFÓNICA O2, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2011.** *TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC – FINANČNÍ VÝSLEDKY ZA ROK 2010.* *Telefónica O2 Czech Republic .* [Online] 18. únor 2011. [Citace: 14. duben 2011.]
http://www.o2.cz/osobni/200437-tiskove_zpravy/225786-Telefonica_O2_Czech_Republic_Financi_vysledky_za_rok_2010.html.
- [34.] **T-MOBILE, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2011.** *2010: NOVÉ SLUŽBY, NOVÉ VÝZVY.* *T-Press.* [Online] 25. únor 2011. [Citace: 14. duben 2011.] http://tpress.cz/tiskove_zpravy/2011/1215/.
- [35.] **TRNKOVÁ, J. 2004.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM. KOMPLETNÍ PRŮVODCE TÉMATEM & ZÁVĚRY PRŮZKUMU V ČR.* *Business Leaders Forum.* [Online] únor 2004. [Citace: 25. únor 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?EwJNyrgJVkFJc0nDabPN4Q/K7mi0eqVc>.
- [36.] **URIP, S. 2010.** *CSR STRATEGIES: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR A COMPETITIVE EDGE IN EMERGING MARKETS.* 1. vydání. Hoboken : John Wiley and Sons, 2010. str. 200. ISBN: 978-0-470-82520-4.
- [37.] **VLADEK ŠLEZINGR: ČEŠI SE MUSÍ NAUČIT, JAK VYSTUPOVAT Z ŘADY. PROTO PODPORUJEME MLADÉ. RŮŽIČKA, M. 2011.** 2, Praha : Agentura Publicon, únor 2011, CSR Fórum, stránky 16-28. ISSN: 0862-9315.

- [38.] **VODAFONE, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2010.** *VODAFONU ZA FISKÁLNÍ ROK PŘIBYLO 98 TISÍC ZÁKAZNÍKŮ. Vodafone Česká republika.* [Online] 18. květen 2010. [Citace: 14. duben 2011.]
http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy.htm?lang=cz&id=687&year=.
- [39.] **VYSEKALOVÁ, J. A MIKEŠ, J. 2009.** *IMAGE A FIREMNÍ IDENTITA.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 192. ISBN: 978-80-247-2790-5.
- [40.] **WERTHER, WILLIAM B. A CHANDLER, DAVID B. 2010.** *STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STAKEHOLDERS IN A GLOBAL ENVIRONMENT.* Thousand Oaks : Sage Publications, Inc, 2010. str. 448. ISBN: 978-14-1297-453-0.
- [41.] **YELDAR, R.** *DESET HLAVNÍCH PŘÍNOSŮ PŘIJETÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM. CSR Network.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?0UR61i/xXfbfLO/x7WhLu2yWUbmXgkso>.

BIBLIOGRAFIE

- [1.] **BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K. A KLAPALOVÁ, A. 2005.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky.* [Online] prosinec 2005. [Citace: 25. únor 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?pGG3jk+Q6FLZBeaY7a1DG5kj08Pwk9Nm>.
- [2.] **CARROLL, A. B. A BUCHHOLTZ, A. K. 2008.** *BUSINESS AND SOCIETY: ETHICS AND STAKEHOLDER MANAGEMENT.* 7. Florence : Cengage Learning, 2008. str. 970. ISBN: 978-03-2456-939-1.
- [3.] **CARROLL, A. B. 1981.** *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - MANAGING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE.* 1. vydání. Boston : Little, Brown and Company, 1981. p. 453 str. ISBN: 0-316-130109.
- [4.] *CORPORATE PHILANTHROPY: TAKING THE HIGH GROUND.* **PORTER, M. E. A KRAMER, M. R. 2005.** [editor] M. J. Epstein a K. O. Hanson. Westport : Praeger Publishers, 2005, The Accountable Corporation, Sv. II. ISBN: 978-0-27598-491-5.
- [5.] **CSR ON-LINE.** *ONLINE PRŮVODCE CSR. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - NOVÝ FAKTOR FIREMNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.* [Online] Business Leaders Forum. [Citace: 10. březen 2011.] <http://www.csr-online.cz/>.
- [6.] **CSR ON-LINE.** *VÝHODY ZAPOJENÍ SE DO CSR AKTIVIT.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?RciK8JP87LWNS7QeVEvd/g==>.
- [7.] **CSR ON-LINE.** *VÝVOJ CSR A JEJÍ KONKURENČNÍ KONCEPTY. CSR On-Line.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?dzAq3En510NMVopaQlrE5MqJMjPewsB6>.
- [8.] *ČAS NA DEFINICE VYPRŠEL. REDAKCE CSR FÓRUM. 2011.* [editor] M. Růžička. 2, Praha : Agentura Publicon, únor 2011, str. 32. ISSN: 0862-9315.
- [9.] **DINGA, M. 2008.** *PRŮZKUM CSR : SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM - NOVÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI. Společenská odpovědnost firem (CSR).* [Online] 01 2008. [Citace: 22. 03 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?oJSlb1GsuPmdq6iA4JO1dVXqNV7XclrxHkMPlxCF154=>.

- [10.] **DISMAN, M. 2000.** *JAK SE VYRÁBÍ SOCIOLOGICKÁ ZNALOST: PŘÍRUČKA PRO UŽIVATELE.* Praha : Karolinum, 2000. str. 374. ISBN: 978-80-2460-139-7.
- [11.] **DRÁBOVÁ, R. A ZUBÍKOVÁ, Z. 2007.** *MATURITA - SPOLEČENSKÉ VĚDY.* Praha : Fragment, 2007. str. 104. ISBN: 978-80-2530-050-3.
- [12.] **EUROPEAN COMMISSION. 2001.** *PROMOTING A EUROPEAN FRAMEWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.* Europa server. [Online] 2001. [Cited: únor 25, 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?kDSz6qEuTvnLhZE7oNLRo28SrKxG9b3n>.
- [13.] **FIALKOVÁ, R. 2011.** *DIPLOMOVÁ PRÁCE: INTERPRETACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI VE VYBRANÝCH PRŮMYSLOVÝCH FIRMÁCH Z POHLEDU JEJICH PŘEDSTAVITELŮ.* Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2011. str. 129. Mgr. Lenka Klimplová, M.A..
- [14.] **FILIP, P. 2011.** *POJETÍ CSR VE SPOLEČNOSTI VODAFONE.* [dotazovaný] J. Lodal. *Kvalitativní výzkum.* Praha, 11. březen 2011.
- [15.] **GLOBAL COMPACT BOARD. 2000.** *THE TEN PRINCIPLES.* United Nations Global Compact. [Online] 2000. [Citace: 27. březen 2011.] <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- [16.] **HRON, M. 2009.** *BRŇANÉ ODEVZDALI TISÍCE NEPOUŽÍVANÝCH MOBILŮ K RECYKLACI.* Mobil.cz. [Online] 5. březen 2009. [Citace: 18. duben 2011.] http://mobil.idnes.cz/brnane-odevzdali-tisice-nepouzivanych-mobilu-k-recyklaci-pms-/mob_tech.asp?c=A090304_162910_mob_tech_hro.
- [17.] **JANKOVSKÁ, A. 2010.** *82 % ČECHŮ ŘÍKÁ: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JE DŮLEŽITÁ.* [editor] Michal Růžička. *CSR Fórum.* září 2010, stránky 7-9.
- [18.] **JIRKALOVÁ, M. 2010.** *BYZNYS PO SPOLEČNOST.* [editor] M. Růžička. *CSR Fórum.* září 2010, stránky 6-7.
- [19.] **KAŠPAROVÁ, K.** *STAKEHOLDERSKÁ TEORIE A JEJÍ PROPOJENÍ S CSR .* *CSR On-Line.* [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?8u5aFeHVLI0HJ1v2kRL1xojoydPf4Z37B>.
- [20.] **KOTLER, P. A LEE, N. 2005.** *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: DOING THE MOST GOOD FOR YOUR COMPANY AND YOUR CAUSE.* 1. vydání. Hoboken : John Wiley and Sons, 2005. str. 320. ISBN: 978-04-7147-611-5.

- [21.] **KOTLER, P. 2007.** *MODERNÍ MARKETING*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 1041. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- [22.] **KULDOVÁ, L. 2010.** *VLIV GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ KRIZE, KRITIKA A PREDIKCE BUDOUCÍHO VÝVOJE CSR*. *CSR On-Line*. [Online] 20. červen 2010. [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/vliv-globalni-ekonomicke-krize-kritika-a-predikce-budouciho-vyvoje-csr/>.
- [23.] **MIKULÁŠKOVÁ, M. 2010.** *(CORPORATE) SOCIAL RESPONSIBILITY - SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ*. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2010. [Citace: 26. únor 2011.] <http://74.125.77.132/search?q=cache:dY5fUwKsrOMJ:download.mpo.cz/get/28377/30262/324820/priloha005.ppt+OSN+a+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
- [24.] **PAVIČOVÁ, P. 2011.** *POJETÍ CSR VE SPOLEČNOSTI T-MOBILE*. [dotazovaný] J. Lodl. *Kvalitativní výzkum*. Praha, 25. únor 2011.
- [25.] **PAVLÍK, M. A BĚLČÍK, M. 2010.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 176. ISBN: 978-80-247-3157-5.
- [26.] **PORTER, M. E. A KRAMER, M. R. 2006.** *STRATEGY AND SOCIETY: THE LINK BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*. *Harvard Business Review*. prosinec 2006, 12, stránky 78-94.
- [27.] —. **2011.** *THE BIG IDEA: CREATING SHARED VALUE*. *Harvard business review*. leden-únor 2011, 1-2, stránky 4-17.
- [28.] **ROSDAHL, A. 2000.** *THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES. SOME CONCEPTIONS AND PERSPECTIVES*. *SFI: The Danish National Centre for Social Research*. [Online] 2000. [Cited: únor 25, 2010.] http://www.sfi.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=%2fFiles%2fFiler%2fSFI%2fPdf%2fWorking_papers%2fworkingpaper2000_2.pdf.
- [29.] *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A JEJÍ VLIV NA ROZVOJ*. **KUNZ, V A SRPOVÁ, J. 2007.** [editor] Z. Dvořáková a M. Stříteský. Praha : VŠE, 2007. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sv. I., stránky 232-237. ISBN: 978-80-86973-45-6.

- [30.] **SVOBODA, V. 2009.** *PUBLIC RELATIONS MODERNĚ A ÚČINNĚ*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 240. ISBN: 978-80-247-2866-5.
- [31.] **ŠANDEROVÁ, L. 2008.** *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE: CSR A JEJÍ KOMUNIKACE V ČR*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. str. 74. Vedoucí bakalářské práce Ing Alena Filipová, Ph.D..
- [32.] **ŠEBO, P. 2011.** Pojetí CSR ve společnosti Telefónica O2. [dotazovaný] J. Lodl. *Kvalitativní výzkum*. Praha, 28. únor 2011.
- [33.] **TELEFÓNICA O2, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2011.** *TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC – FINANČNÍ VÝSLEDKY ZA ROK 2010*. *Telefónica O2 Czech Republic*. [Online] 18. únor 2011. [Citace: 14. duben 2011.] http://www.o2.cz/osobni/200437-tiskove_zpravy/225786-Telefonica_O2_Czech_Republic_Financni_vysledky_za_rok_2010.html.
- [34.] **T-MOBILE, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2011.** *2010: NOVÉ SLUŽBY, NOVÉ VÝZVY*. *T-Press*. [Online] 25. únor 2011. [Citace: 14. duben 2011.] http://tpress.cz/tiskove_zpravy/2011/1215/.
- [35.] **TRNKOVÁ, J. 2004.** *SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM. KOMPLETNÍ PRŮVODCE TÉMATEM & ZÁVĚRY PRŮZKUMU V ČR*. *Business Leaders Forum*. [Online] únor 2004. [Citace: 25. únor 2010.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?EwJNyrqJVkFJc0nDabPN4Q/K7mi0eqVc>.
- [36.] **URIP, S. 2010.** *CSR STRATEGIES: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR A COMPETITIVE EDGE IN EMERGING MARKETS*. 1. vydání. Hoboken : John Wiley and Sons, 2010. str. 200. ISBN: 978-0-470-82520-4.
- [37.] *VLADEK ŠLEZINGR: ČEŠI SE MUSÍ NAUČIT, JAK VYSTUPOVAT Z ŘADY. PROTO PODPORUJEME MLADÉ*. **RŮŽIČKA, M. 2011.** 2, Praha : Agentura Publicon, únor 2011, CSR Fórum, stránky 16-28. ISSN: 0862-9315.
- [38.] **VODAFONE, TISKOVÉ ODDĚLENÍ. 2010.** *VODAFONU ZA FISKÁLNÍ ROK PŘIBYLO 98 TISÍC ZÁKAZNÍKŮ*. *Vodafone Česká republika*. [Online] 18. květen 2010. [Citace: 14. duben 2011.] http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/tiskove_zpravy/tiskove_zpravy.htm?lang=cz&id=687&year=.

- [39.] **VYSEKALOVÁ, J. A MIKEŠ, J. 2009.** *IMAGE A FIREMNÍ IDENTITA*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 192. ISBN: 978-80-247-2790-5.
- [40.] **WERTHER, WILLIAM B. A CHANDLER, DAVID B. 2010.** *STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STAKEHOLDERS IN A GLOBAL ENVIRONMENT*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc, 2010. str. 448. ISBN: 978-14-1297-453-0.
- [41.] **YELDAR, R.** *DESET HLAVNÍCH PŘÍNOSŮ PŘIJETÍ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM. CSR Network*. [Online] [Citace: 28. únor 2011.] <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?0UR61i/xXfbf1O/x7WhLu2yWUbmXgkso>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BLF	Business Leaders Forum
CC	Corporate Citizenship – Společenské občanství
CSP	Corporate Social Performance
CSPa	Cross-sector partnership neboli mezisektorové partnerství
CSR	Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost organizací
CSRe	Corporate Social Responsiveness
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	Mezinárodní organizace práce, International Labour Organisation
O2	Telefónica O2
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů, Spojené národy
SRI	Socially Responsible Investment – Společensky odpovědné investování
TM	T-Mobile
VF	Vodafone
VO	Výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	34
Obrázek 2	34
Obrázek 3	34
Obrázek 4	35
Obrázek 5	43
Obrázek 6	50
Obrázek 7	51
Obrázek 8	52
Obrázek 9	53
Obrázek 10	54
Obrázek 11	77
Obrázek 12	77
Obrázek 13	78
Obrázek 14	79
Obrázek 15	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	30
Tabulka 2	42
Tabulka 3	58

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: OSNOVA STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

PŘÍLOHA P II: CD nosič

PŘÍLOHA P I: OSNOVA STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Interpretace CSR

1. Co podle Vás znamená CSR?
2. Jak je tento pojem podle Vás chápán ve Vaší firmě?

Dimenze CSR

1. Která opatření a aktivity jste dosud pro to, aby byla firma společensky odpovědná, učinili?
2. Do jaké míry se věnujete jednotlivým aspektům CSR (ekologický, ekonomický, sociální)? Jsou směřovány především k zaměstnancům a komunitě (sociální dimenze), ochraně přírody (ekologická dimenze) nebo k dodržení etických principů v podnikání (ekonomický aspekt)?
3. Proč se věnujete zrovna těmto dimenzím?

Aktéři a přístup k nim

1. Na které aktéry vaše CSR aktivity směřují?
2. Jakým způsobem jste si stanovili cíle těchto CSR aktivit?

Odpovědnost

1. Jaká je Vaše role ve společnosti?
2. Kdo je ještě zapojen do realizace CSR?
3. Postupujete při vytváření konceptů CSR podle dokumentů některých mezinárodních organizací?
4. Nakolik máte v ČR volnost, nakolik jsou CSR aktivity dány zahraničím?

Ukazatelé úspěšnosti

1. Máte definovány nějaké nástroje ke zjištění reálných dopadů CSR?
2. Využíváte nějakých průzkumů, dotazníků, diskusí či měření k podložení úspěchu společenské odpovědnosti vaší firmy?
3. Podáváte o své CSR report/zprávu? Pokud ano, jakým způsobem a jak často?
4. Využíváte své CSR aktivity v PR či marketingové komunikaci?

Celkový efekt

1. Jak byste zhodnotil/a celkový efekt CSR ve vaší firmě?
2. Jsou případné přínosy spíše materiální nebo nehmotné?