

**Implementace a vyčíslení nákladů na zavedení  
konceptu společenské odpovědnosti ve firmě  
Aircraft Industries, a.s.**

Aneta Prajzová

---

Diplomová práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Prajzová**  
Osobní číslo: **M12749**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Implementace a vyčíslení nákladů na zavedení konceptu společenské odpovědnosti ve firmě Aircraft Industries, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na koncept společenské odpovědnosti.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte a popište současný stav podniku Aircraft Industries, a.s.
- Navrhněte koncept zavedení společenské odpovědnosti v podniku Aircraft Industries, a.s. a zhodnoťte jej z hlediska implementace do praxe.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

CRANE, Andrew. The Oxford handbook of corporate social responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2008, xviii, 590 s. ISBN 978-0-19-957394-3.  
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.  
KOTLER, Philip a Nancy LEE. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken.: John Wiley & Sons, c2005, x, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.  
KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.  
MÁDLOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Vaněk  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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). Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vázného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 2. 2014

Aneta Rajisová

<sup>4</sup> 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti. Úvodem práce je teoretická základna k dané problematice a také je zde představena společnost Aircraft Industries a.s., pro kterou je práce zpracována. Byla provedena analýza CSR aktivit, které společnost již vykonává a také zobrazen výpočet základu daně a položek snižujících základ daně a dále proveden výpočet úspory na dani z příjmů. Výsledkem práce je vyčíslení úspory na dani z příjmů, pokud uplatní odpočet od základu daně. Tímto způsobem by společnost mohla uspořit určitý obnos finančních prostředků a podnikat odpovědně.

Klíčová slova:

Strategie, společenská odpovědnost, analýza, náklady.

## **ABSTRACT**

This thesis is concerned with social responsibility. First of all the thesis deal with theoretical basics and introduces Aircraft Industries a.s. company, for which it is originally made. The analysis of CSR activities was done. These activities are already used by the company. Moreover also the calculation of tax bases and items decreasing the tax base were displayed and the calculation of savings of income taxes was done. As a result the savings of income taxes are calculated, if the subtract of tax bases is involved. In this way, the company could save sum of money and conduct responsible business.

Keywords:

Strategy, corporate responsibility, analysis, costs.

Děkuji panu Ing. Jiřímu Vaňkovi, vedoucímu diplomové práce za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování diplomové práce a také společnosti Aircraft Industries a.s., za vstřícnost a poskytnuté informace.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ETIKA PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 HISTORIE .....	13
1.1.1 Etická učení starověkého Řecka.....	13
1.1.2 Etická učení starého Říma.....	14
1.1.3 Etika a morálka v evropském středověku .....	14
1.1.4 Etika a morálka novověku.....	14
1.1.5 Etika a morálka 20. století.....	14
1.2 SOUČASNÉ TRENDY .....	15
<b>2 VLASTNÍ POJEM CSR .....</b>	<b>16</b>
2.1 PILÍŘE CSR.....	16
2.1.1 Ekonomický pilíř .....	16
2.1.2 Sociální pilíř .....	16
2.1.3 Environmentální pilíř.....	17
2.2 TEORETICKÝ ZÁKLAD PŘI IMPLEMENTACI CSR V PODNIKU .....	17
2.2.1 Proč být společensky odpovědný?.....	17
2.2.2 Klíčové etapy při implementaci CSR v podniku.....	18
2.2.3 Jednotlivé kroky implementace CSR do strategie firmy .....	19
2.2.4 Důvody zavedení standardů CSR a výhody s tím spojeny .....	23
2.3 NÁKLADY .....	24
2.3.1 Spojené s realizací CSR.....	24
2.3.2 Uspořené transakčních nákladů .....	24
2.4 CSR JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA.....	27
<b>3 CSR A DOPAD NA OKOLÍ.....</b>	<b>30</b>
3.1 CSR.....	30
3.1.1 Outputs.....	30
3.1.2 Inputs .....	30
3.2 CSR REPORTING.....	31
3.3 ORGANIZACE V ČR ZABÝVAJÍCÍ SE CSR A VÝHODY PLYNOUCÍ Z ČLENSTVÍ .....	34
3.4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4 ANALÝZA FIRMY AIRCRAFT INDUSTRIES A.S. ....</b>	<b>39</b>
4.1 POPIS A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES A.S.....	40
4.1.1 Historické milníky .....	40
4.1.2 Skladba vlastnictví.....	42
4.1.3 Organizační struktura.....	42
4.1.4 Obchodní výsledky .....	43
4.1.5 Výroba letadel .....	44
4.1.6 Údržba letadel .....	45
4.2 HLAVNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	46
4.2.1 Letoun L410 .....	47
4.2.2 Letiště Kunovice.....	50



4.2.3	Střední škola letecká .....	51
4.3	SWOT ANALÝZA .....	51
4.4	PESTLE ANALÝZA.....	53
4.5	ANALÝZA CSR AKTIVIT SPOLEČNOSTI .....	57
<b>5</b>	<b>PLÁN SPOLEČNOSTI NA IMPLEMENTACI CSR.....</b>	<b>64</b>
5.1	PILÍŘE CSR.....	64
5.2	IMPLEMENTACE – REALIZACE .....	69
5.3	PROPOČET NÁKLADŮ NA ZAVEDENÍ A MOŽNOSTI SNÍŽENÍ ZÁKLADU DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB .....	70
5.3.1	Náklady na ustavení útvaru společenské odpovědnosti.....	71
5.3.2	Výpočet základu daně a položek snižujících základ daně .....	71
5.4	DOPAD NA OKOLÍ .....	74
5.5	DOPAD NA FIRMU .....	75
5.6	ZPĚTNÁ VAZBA .....	76
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM SCHÉMAT.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Problematika společenské odpovědnosti je stále více diskutovaným tématem a stále více společností tuto oblast začíná řešit. Tlaky zvenčí jsou stále větší a nároky lidí rostou, proto je nutné se snažit jít s trendem doby a usilovat o vyrovnání se konkurenci v odvětví a na trhu celosvětového měřítka.

Úspěch firmy je základním cílem managementu každého podniku. Cesta k jeho dosažení vede přes maximální koncentraci na hlavní činnost a na řízení těch složek, které se jí zabývají.

V současné době, kdy sílí konkurenční tlak mezi podniky ve všech odvětvích, je třeba využívat každých příležitostí, které se podniku nabízí ke zlepšení jeho konkurenčního postavení vzhledem k ostatním firmám v odvětví. Bez konkurenceschopného produktu, charakterizovaného širokým spektrem konkurenčních výhod, však nemůže žádná firma uspět, ať se snaží sebevíc.

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh na implementaci CSR aktivit a vyčíslit náklady na zavedení a také vypočítat výši úspory na dani z příjmů právnických osob. A dále také formulovány návrhy o nalezení inovativních řešení, které by mohly společnosti Aircraft Industries a.s. sloužit jako vodítko při zapracování systému společenské odpovědnosti.

Úvodem práce je nastíněn teoretický základ k problematice společenské odpovědnosti firem.

První kapitola pojednává o etice podnikání, o historii a také o současných trendech v odvětví.

Ve druhé kapitole je objasněn pojem CSR – corporate social responsibility, tedy společenská odpovědnost. Jsou zde charakterizovány jednotlivé pilíře, popsán systém, jak implementovat a které etapy je vhodné dodržet. Dále informace o nákladech, které je nutno vynaložit a také o možnosti úspory finančních prostředků na dani z příjmů právnických osob.

Třetí kapitola popisuje dopady na okolí a také důvody proč je nezbytné tvořit reporting. Jsou také popsány asociace zabývající se problematikou CSR a výhody plynoucí z členství v jednotlivých asociacích.

Dalším bodem práce, tedy čtvrtou kapitolou je představení společnost Aircraft Industries a.s., historických milníků společnosti, vlastníků společnosti, specializaci výroby a dosažených obchodních výsledků. V analýze SWOT se provádí vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a to pomocí IFE a EFE matice.

PESTLE analýza hodnotí šest základních oblastí, konkrétně se jedná o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické prostředí. Dále jsou také vyjmenovány aktivity CSR, které společnost vykonává v jednotlivých pilířích.

V páté kapitole, poslední části práce, jsou CSR aktivity podniku popsány a vyhodnoceny z hlediska efektivnosti. Je formulován návrh na úpravu webových stránek společnosti a také nastíněno zřízení samostatného útvaru společenské odpovědnosti v podniku Aircraft Industries a.s. Dále proveden výpočet úspory na dani z příjmů právnických osob a také popsány dopady na okolí a pro společnost samotnou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ETIKA PODNIKÁNÍ

*„Etiku chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu.*

*Etika tudíž nepředpisuje pravidla chování jakožto mravní normy, ale studuje je, zkoumá různé mravní postoje, aby ukázala předpoklady, možnosti a důsledky určitých způsobů jednání a s nimi spojených soustav norem, tj. závazných předpisů.“ (Vaněk, 2010, s. 9)*

Dle Paula Heyne: *„Etika je tak obtížný předmět, že bychom jej raději obešli. Ale ekonomové začínají znovu objevovat (Adam Smith si toho byl plně vědom už před dvěma stoletími!), že křivky nabídky a poptávky, nejzákladnější stavební kameny ekonomické analýzy, závisejí na přesvědčeních a závazcích, které jsou ve své podstatě morální povahy.“ (Vaněk, 2010, s. 5)*

*„Samotný pojem podnikatelská etika může znamenat buď naplňování každodenních závazků a povinností v podnikatelské činnosti, nebo novou teoretickou disciplínu, která chce řešit průnik mezi etikou a ekonomikou. Měřítkem hodnoty podnikatelské etiky může být například to, co její nedostatek může způsobit.“ (Putnová, 2007, s. 13)*

Dle M. Bohaté: *„V podnikatelské etice jde o reflexi etických přístupů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.“ (Putnová, 2007, s. 15)*

### 1.1 Historie

Na vznik etiky měla v minulosti největší podíl antika, ale nelze opomenout ani mimoevropské etické učení. Z pohledu historie bude znázorněna etika starověkého Řecka, starého Říma, evropského středověku, novověku a etika a morálka 20. století.

#### 1.1.1 Etická učení starověkého Řecka

Již v 7. století před n. l. se ustanovuje řecká filosofie. V centru pozornosti ovšem není etická problematika, jelikož člověk je posuzován jako jednotka makrokosmu.

Zákony přírody totiž spadají do mravních zákonů. „*Jde tudíž o morálku jednoty přírodního a morálního, o jednotu přírody a morálky, o jednotu přírody a člověka, či o jednotu přírody a lidské společnosti.*“ (Ševčík, 2005, s. 22)

### **1.1.2 Etická učení starého Říma**

Etika starého Říma má značný základ v etice epikurejské a taky poměrně silně přebírají myšlenky stoiků. Zástupci stoické etiky byli například Seneca, Epiktétos, Marcus Aurelius. (Ševčík, 2005)

### **1.1.3 Etika a morálka v evropském středověku**

Éra evropského středověku je relativně dlouhé období, které je vyplněno množstvím zvrátů v oblasti politiky, ekonomiky, náboženství a vědy. Filosofická koncepce byla v této době značně rozporuplná a ovlivnila také etiku. Epocha evropského středověku byla různě propletena etickými názory, které se často střídají a také si mnohdy i odporují. (Ševčík, 2005)

### **1.1.4 Etika a morálka novověku**

Období novověku je spojeno s objevy, vynálezy, technickým vymoženostem, ale i objevování tajů přírody. Novověk také přinesl nové myšlenkové pochody a nový životní styl. Etika se zaměřila na současnou situaci a šla s dobou, ale někdy se vracela zpět do minulosti. (Ševčík, 2005)

### **1.1.5 Etika a morálka 20. století**

Filosofie v etapě 20. století představuje velkou změnu v obsahovém proudu. Iracionalita, vnitřní svět individua, právě tyto pojmy byly nejvíce sledovány a zkoumány. Základním stavebním kamenem této orientace je tzv. filosofie života, na druhé straně stojí filosofie existenciální. Právě z nich poté vychází jednotlivá etická učení, jedná se například o etiku života či pragmatickou etiku. (Ševčík, 2005)

## 1.2 Současné trendy

Odvětví podnikatelské etiky je poměrně na raném stupni vývoje a dynamicky se mění. Tato disciplína je součástí utváření nových ekonomických přístupů k podnikání jako takovému, nejedná se o krátkodobou módní vlnu. Dá se říci, že se jedná o praktickou záležitost firmy.

*„Dle amerického ekonoma Amartya Seny lze rozlišit dva základní přístupy k ekonomickým aktivitám:*

- *Etický přístup – zahrnuje problémy motivace, sociální problémy, co je spravedlivá společnost apod. Etika tady není chápána jako něco vnějšího, je to součástí vnitřního systému, který systém ovlivňuje.*
- *Inženýrský přístup – zrodil se s rozvojem průmyslové éry. Klade důraz na logické, matematické či technické postupy. Etické otázky pro něj nejsou důležité. Základní otázkou zůstává hledání prostředků, jimiž lze dosahovat cíle.“ (Putnová, 2008, s. 9)*

Srovnáním těchto dvou směrů nalezneme rovinu, ve které se tyto dva pohledy výrazně odlišují. Onou zmiňovanou rovinou je motivace k maximalizaci užitku nebo maximalizaci vlastního zájmu.

*„V současných neoliberalních ekonomikách převládá pojetí maximalizace vlastního zájmu, které souvisí s nedoceněním role etiky v reálném rozhodování.“ (Putnová, 2008, s. 9)*

Globalizace patří mezi nové ekonomické a politické jevy, které kladou otázku ve smyslu podnikání.

## 2 VLASTNÍ POJEM CSR

Společnosti, které si osvojily zásady a principy CSR si dobrovolně určují vysoké etické standardy. Podniky takového charakteru se snaží o minimalizaci nepříznivých dopadů na životní prostředí, udržují dobré vztahy se zaměstnanci a zákazníky a pečují o ně, pozitivně působí na region, ve kterém provozují svoji podnikatelskou činnost. (Kuldová, 2010)

### 2.1 Pilíře CSR

*„CSR tvoří tři sféry (princip Triple-bottom Line), které společensky odpovědná firma plně respektuje: ekonomická, sociální a environmentální. V rámci Triple-bottom Line je ekonomická sféra označována jako zisk, „profit“. Sociální sféra se označuje jako lidé, „people“, a „planet“ environmentální sféra se označuje jako naše planeta.“* (Kuldová, 2010, s. 15)

#### 2.1.1 Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř v rámci společenské odpovědnosti pojednává o řádné správě společnosti ve smyslu řízení a kontroly, minimalizace zneužívání důvěrných informací, boj s korupcí, tzv. praní špinavých peněz atd. Ekonomický pilíř také zohledňuje platební schopnost a dodržování termínů a smluv, ochranu spotřebitele, eliminace kartelových dohod a dominantního postavení, dodržování etických kodexů, udržování etických vztahů se stakeholders. V tomto pilíři hovoříme také o ochraně duševního vlastnictví a o veřejně prospěšných aktivitách v regionu. (Kuldová, 2010)

Dále také stojí za zmínku *„přijetí principů Corporate Governance (řízení a správa obchodních organizací, viz směrnice OECD)“*. (Putnová, 2007, s. 133)

#### 2.1.2 Sociální pilíř

Sociální sféra pojednává o firemní filantropii a firemním dobrovolnictví, sponzorství, řízení lidských zdrojů a vztahů se zákazníky, dodavateli, institucemi, podpora a rozvoj zaměstnanců, dodržování bezpečnostních zásad a pracovních standardů, rovné postavení všem, work-life balance (vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců), systém



motivace a ohodnocení zaměstnanců, podpora dobrovolnických aktivit zaměstnanců, zodpovědné a spravedlivé propouštění. (Kuldová, 2010)

### **2.1.3 Environmentální pilíř**

Je zaměřen na cílené snižování negativních dopadů podnikání na životní prostředí, ekologičtější procesy a technologie, úspory energií, snižování emisí, podpora obnovitelných zdrojů, vývoj a výzkum výrobků, které pozitivním způsobem ovlivňují lidské zdraví, jedná se pak například o bio-výrobky, původ a složení výrobků, a jiné. (Kuldová, 2010)

## **2.2 Teoretický základ při implementaci CSR v podniku**

Společnosti, které začleňují CSR do strategie podniku určitým způsobem obohatí a rozšíří portfolio rozhodovacího mixu za hranici klasické maximalizace zisku, což je primárním cílem každé společnosti. Společnost může svoji hodnotu zvyšovat prostřednictvím správného zavedení, pochopení a realizace CRS do strategie. Implementovaná stakeholders teorie v podniku může v dlouhodobějším časovém horizontu dosahovat vyšší efektivity podnikových procesů. Správně zavedené a užívané CSR v podniku může přinést ovoce v podobě vyššího zisku, ale také i zvýšit konkurenceschopnost našeho podniku. (Kuldová, 2010)

### **2.2.1 Proč být společensky odpovědný?**

Stále častěji se v praxi ukazuje, že společensky odpovědné firmy jsou přínosnější pro společnost, ale také firmám samotným to přináší jen samé pozitiva. Ve většině případů tato pozitiva jsou nefinančního charakteru a projevují se až po nějakém čase, ale pro společnosti a konkurenční boj jsou nicméně velmi důležité.

V zásadě jsou definovány tři základní důvody, proč by se společnosti měly chovat odpovědně, jedná se zejména o:

- Morální aspekty a etické chování
- Výzva k dodržování udržitelnosti rozvoje

- Veřejné povědomí o firmě a její reputace

V tomto směru jde o správné pochopení a dá se říci, že i nový pohled společnosti na své okolí a podnikatelské prostředí v daném regionu. (Kunz, 2012)

### 2.2.2 Klíčové etapy při implementaci CSR v podniku

Existuje několik faktorů, které při implementaci CSR v podniku je nutno mít namysli a řídit se dle nich. Jedná se zejména o:

- Zařazení CSR do podnikových priorit – vize, mise a poslání jsou pro každý podnik stěžejní a CSR aktivity by měly být právě v nich obsaženy
- Vyjádření CSR aktivit – těch, které již podnik provádí a projednání co by ještě podnik mohl dále provádět a co se od něj očekává. Pomocí check-listů si aktivity zesumírujeme, detailně zjistíme, co již provádíme, kde by se dala ještě najít skulinka. Tyto check-listy předložíme spolupracovníkům k diskuzi
- Střízlivě plánujte - provádět CSR aktivity jednotlivě krok po kroku a ne všechny najednou. Je nutné sestavení rozpočtu na CSR aktivity
- Upoutat zaměstnance – vysvětlit zaměstnancům náš cíl a záměry, jaké od něj očekáváte pozitiva a také jaké dopady to bude mít přímo na zaměstnance. Snahou manažerů podniku je imponovat zaměstnance zamýšlenými aktivitami CSR a najít v nich spojence, kteří budou sami v programu zainteresovaní a budou přidávat své myšlenky a invence
- Sestavení vhodného teamu pro realizaci CSR aktivit – nezbytně nutné je správně vybrat team nebo jednotlivce, kteří budou za vykonávání CSR aktivit odpovědní a budou svou práci odvádět svědomitě a odpovědně. Pro takovou pozici je nutno vybrat členy, kteří jsou do programu sami zainteresovaní a mají přirozené nadšení
- Kontrola průběhu a vyhodnocení CSR aktivit – zvolíme jednotlivce nebo více zaměstnanců, kteří budou za kontrolu a vyhodnocení CSR aktivit odpovědní. Čím více zaměstnanců bude tuto funkci vykonávat, tím více názorů a pohledů ne věc budeme mít k dispozici. Při každé kontrole a vyhodnocování bychom měli dospět ke zlepšení nebo alespoň k určitému pokroku, který nám bude značit, že jdeme správným směrem a také kroky implementace CSR aktivit do strategie probíhají správně

- Podávat informace široké veřejnosti – zavedení CSR je už samo o sobě první pozitivní krok, ale je nutné informovat i širokou veřejnost. Takto informovat můžeme pomocí webových stránek, CSR reportingem, informace v letácích a na obalech našich výrobků. Vyšší informovanost a reklama přináší větší úspěchy (Csr-online, © 2012)

### 2.2.3 Jednotlivé kroky implementace CSR do strategie firmy

Za předpokladu, že společenská odpovědnost bude mezi podnikatelskými subjekty a společností vnímána jako ucelená propracovaná strategie, nikoli jen jako určitý marketingový tah firmy, budou tyto podniky i v budoucnosti odměňovány pozorností veřejnosti a pozitivními výsledky v podnikání. (Kuldová, 2010)

Šest základních kroků při implementaci CSR:

#### 1. Krok první – CSR vychází shora

Aby naše strategie CSR skutečně dobře fungovala, je nezbytné, aby top manažeři a vedení firmy plně podporovali tuto myšlenku. Rozšiřování hodnot CSR koncepce mezi zaměstnance není možno pojmut direktivně, jinými slovy nařizováním. Již samotní top manažeři musí být jakýmsi vzorem pro své zaměstnance, musí se odpovědně chovat a teprve poté mohou takové chování vyžadovat i od svých podřízených. (Kuldová, 2010)

#### 2. Krok druhý – pověření odpovědné osoby

Vrcholový management v rámci svých kompetencí zvolí osobu, která bude odpovědná za implementaci strategie a bude také jmenován CSR manažer, na kterého připadá povinnost zavedení CSR do strategie.

Větší podniky si mohou dovolit zřídit samostatné oddělení CSR, menší podniky, ty které nemají takovou možnost, zařadí CSR do marketingové oblasti.

Komunikace manažera CSR musí probíhat celou společností, se všemi odděleními, provádí účelné dialogy s jednotlivými stakeholders. Manažer CSR se musí zdatný, obratný a dobrý komunikátor. Důležitým znakem manažera CSR je přirozené nadšení již od začátku, protože zpracovávání zprávy o CSR je časově náročný proces. Ve zprávě, která je

zpracovávána ročně by měly být vyjádřeny tři základní oblasti CSR, a to tedy ekonomická, environmentální a sociální oblast. Manažer CSR by ve své práci měl postupovat tak, aby všechny tři zmiňované oblasti byly v rovnováze a případně do rovnováhy vybalancovat.

Manažer CSR musí vynikat schopností motivovat ostatní spolupracovníky a zaměstnance, aby šířili myšlenky CSR a chovali se odpovědně. Průběh postupu je důležité kontrolovat a informovat ostatní o aktuálním stavu a dosažených výsledcích. (Kuldová, 2010)

### 3. Krok třetí – identifikace klíčových stakeholders, stanovení vize a cílů

Je nutné vymezení všech stakeholders manažerem CSR, jak interních tak externích a dále výběr prioritních stakeholders a navázání dialogu. Výsledkem dialogu se stakeholders by měla být dohoda o spolupráci a také potřebná zpětná vazba.

Po určení prioritních stakeholders je nutné vymezit cíle, kterých chceme v budoucnosti v oblasti CSR dosáhnout. (Kuldová, 2010)

V následující tabulce budou znázorněny příklady ekonomických aspektů a možné cíle.

Ekonomický ukazatel	Ovlivňuje	Je ovlivňován	Cíl dlouhodobý	Cíl krátkodobý
Spokojenost Zákazníků	Počet nových zákazníků Růst obratu	-Dodržování termínů -Fluktuace klíčových zaměstnanců -Doba uvedení na trh	-Zákazníkovi slíbit termín na základě přezkoumání výrobních možností -Snižít fluktuaci pracovníků -Zavést motivační program	-Dodržet slíbený termín -Zjistit příčiny fluktuace a na základě toho připravit opatření -Vypracovat motivační program
Náklady na aktivitu	-Spokojenost zákazníků -Návratnost investic -Pohotovové prostředky	Fluktuace klíčových zaměstnanců	Motivace ke snížení fluktuace	Snížení fluktuace o 2% za rok, osobní pohovory s pracovníky min. 2x ročně
Fluktuace klíčových pracovníků	- Spokojenost zákazníků -Náklady na kvalitu -Růst obratu -Personální náklady	Spokojenost pracovníků	Dlouhodobě zabezpečit spokojenost pracovníků	Zjišťovat, vyhodnocovat a komunikovat spokojenost pracovníků min. 1x ročně
Personální náklady	-Růst obratu -Pohotovové prostředky	-Fluktuace klíčových zaměstnanců -Růst obratu	Spokojenost zaměstnanců	Finanční podpora při narození dítěte, odchodu do důchodu

Tabulka č. 1: Příklady ekonomických aspektů a možné cíle (Kuldová, 2010, s. 63)

#### 4. Krok čtvrtý – integrace CSR do stávajících procesů

Důležité je implementovat požadavky CSR do procesů organizace efektivním způsobem. Musíme identifikovat všechny procesy a řídit společnost procesně nebo alespoň znát procesní řízení, abychom byli schopni formovat parametry, které budou odrážet sociální a environmentální požadavky v ekonomické souvislosti. Manažer CSR tak musí najít možnost, jak vlastníky jednotlivých procesů nenuceně přiměje, aby své procesy vnímali nejen z ekonomického hlediska, ale i sociálního a environmentálního a soustavně pracovali na zlepšení ve všech třech oblastech. (Kuldová, 2010)

#### Model EFQM

Byl sestaven v závislosti na stoupajícím tlaku amerických a japonských firem. Model představuje evropskou koncepci kvality, která je provázána na normy ISO 9000. Myšlenkou bylo učinit evropské firmy konkurenceschopnými v celosvětovém měřítku. Systém je založen na procesním řízení, certifikaci ISO 9000 a dále na měření výsledků a neustálém zlepšování procesů. (Kuldová, 2010)

*„Model EFQM je založen na devíti hlavních kritériích, jež jsou:*

- *Vedení (leadership) – chování a jednotlivé kroky vrcholového managementu a ostatních leaderů, kteří podporují a propagují kulturu vysokého výkonu*
- *Politika a strategie – formulace strategie v organizaci, její realizace a vyhodnocení politiky, promítnutí plánů do akcí*
- *Řízení lidí – realizace plného potenciálu lidí organizace*
- *Zdroje – efektivní a účinné řízení zdrojů*
- *Procesy – identifikace, řízení, vyhodnocení a neustálé zlepšování procesů*
- *Spokojenost zákazníků – výsledky organizace v oblasti spokojenosti zákazníků*
- *Spokojenost lidí – výsledky organizace v oblasti spokojenosti vlastních pracovníků*
- *Vliv na společnost – výsledky organizace v oblasti uspokojování potřeb a očekávání lokální, národní a mezinárodní komunity jako celku*
- *Výsledky podnikání – výsledky organizace týkající se plánovaných podnikatelských cílů a uspokojování potřeb a očekávání všech, kteří se finančně nebo jakkoli jinak podílí na řízení organizace“ (Kuldová, 2010, s. 69)*

Schéma implementace CSR do modelu EFQM

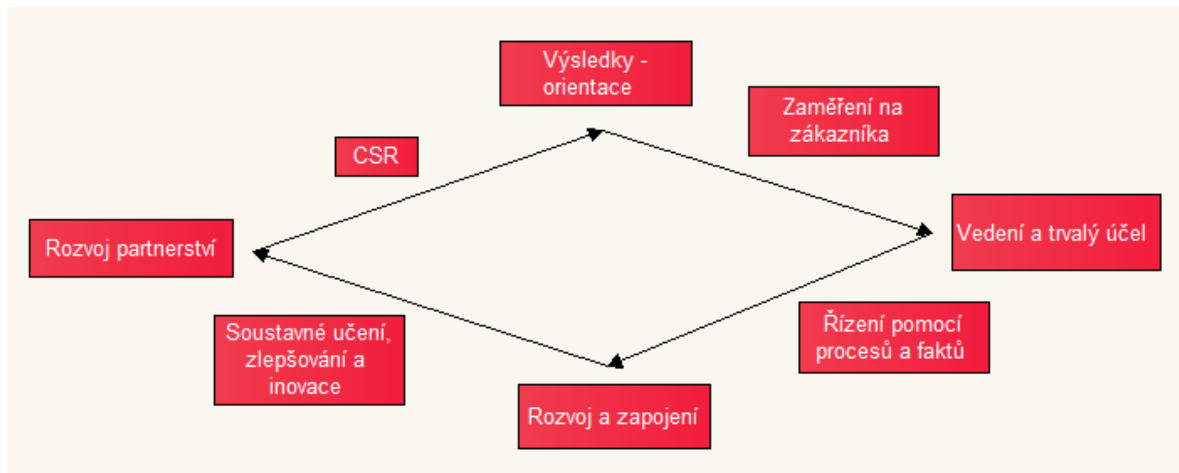


Schéma č. 1: Implementace CSR do modelu EFQM (Kuldová, 2010, s. 71)

Koncepce a rámec tohoto modelu bere v úvahu všechny zainteresované strany. CSR je tady brán jako jeden ze základů konceptu modelu EFQM. (Kuldová, 2010)

### 5. Krok pátý – komunikace CSR, zpětná vazba

Komunikace probíhá prostřednictvím webových stránek, tisku a jako nejvíce zásadní je zpráva o CSR, která musí být sestavena objektivním způsobem. Nejlepší zpracování zprávy o CSR je dle metodiky KORP.

Obsahem zprávy CSR by měly být informace o firmě, misi, charakteristiku jednotlivých stakeholders, aktuální stav a definované cíle jednotlivých oblastí. (Kuldová, 2010)

### 6. Krok šestý – udržení CSR v dlouhodobém horizontu

Je nezbytně nutné chápat koncepci CSR v dlouhodobém časovém úseku, kde budeme pracovat na posílení důvěry v náš podnik a také budovat dobré jméno podniku. Všechny činnosti a aktivity je potřeba vnímat v dlouhodobém charakteru a udržovat je neustále.

(Kuldová, 2010)

#### 2.2.4 Důvody zavedení standardů CSR a výhody s tím spojeny

Implementace standardů ve společnosti, je čistě dobrovolné rozhodnutí, které je udáváno typy chování, ze kterých je vhodné vzít si příklad. Na tomto základě podnik vymezuje aktivity, které by neměl provádět a realizovat. Jestliže podnik na takové omezení přistoupí, musí z něj vyplývat výhody pro podnik či jiné důvody, které vedou k přijetí takových rozhodnutí. (Kašparová, Kunz, 2013)

Mezi důvody implementace standardů můžeme zařadit například:

- Nové způsoby získávání informací pro rozšíření obzorů zaměstnanců, které slouží jako stavební kameny pro další rozvoj a učení zaměstnanců
- Prvek odlišující od konkurence
- Zvýšení prestiže podniku
- Snížení hrozby plynoucí ze zavedení přísné legislativy
- Stakeholderi poptávající určité typy standardů
- Znaky dokazující odpovědné chování vůči stakeholderům (Kašparová, Kunz, 2013)

Zavedením standardů můžeme dosáhnout i výhod pro podnik, které mají následující charakter:

- Jednodušší vyložení norem a požadavků plynoucí pro podnik a nároky na zaměstnance ze stran stakeholderů
- Posílení důvěryhodnosti našeho podniku v očích stakeholderů
- Zvýšení prestiže a jména našeho podniku
- Návrhy procesů, které umožňují zapojení stakeholderů
- Zlepšení stupně učení se, díky standardům v oblasti reportingu
- Intenzivnější stupeň zapojení komunikace
- Posilování kvality výrobků a zvyšování produktivity procesů
- Snižování potenciálních sankcí ze strany zákona za nežádoucí chování ze strany podniku
- Obstarání prvku signalizace před případnou hrozící krizí

Tyto standardy ovšem není možné získat ihned. Zisk benefitů je rozložen do delšího časového úseku. (Kašparová, Kunz, 2013)

## 2.3 Náklady

Definici pojmu náklady, lze vyjádřit pomocí spotřeby práce a peněžních prostředků. Lze konstatovat, že náklady představují pro podnik určité vstupy, které procesy uvnitř organizace přetváří na výstupy podnikání tedy své produkty.

Jestliže nám vzniknou náklady, souvztažně s nimi nám mohou vzniknout dvě situace, a to buď úbytek majetku anebo vznikne závazek. (Náklady, © 2006-2014)

### 2.3.1 Spojené s realizací CSR

Téměř všechny aktivity CSR vyžadují finanční dotaci ze strany podniku. Z druhého úhlu pohledu aktivity CSR mají sklony k inovacím, které určitým způsobem vedou k úspoře nákladů a také k vyšší efektivnosti podnikových procesů. V tomto smyslu se jedná o náklady explicitní, respektive náklady, které lze jednoznačně prokázat. Aktivity CSR mohou také přispět ke snížení nákladů implicitních, jsou to takové náklady, které souvisí nebo teprve v budoucnu budou souviset s podnikáním. Tyto náklady se nemusí projevit ihned, ale ve většině případů se tyto náklady projeví až po delším časovém horizontu. (Náklady CSR, © 2012)

### 2.3.2 Uspoření transakčních nákladů

Jsou takové náklady, které musíme vynaložit na provedení určité transakce. Mohou to být také náklady spojeny s určitým rozhodnutím, které nejsou úplně spjaty s výsledkem procesu.

#### Corporate social responsibility – CSR

Jde o koncept, který lze vykládat jako nový manažerský směr, pomocí kterého jsou podniky schopny dosahovat konkurenceschopnosti. Studie o CSR se opírají o skutečnosti, že korporace nejsou samostatnými jednotkami v makroprostředí, ale jsou jeho součástí a jsou chováním a postoji v něm ovlivňovány. Mezi primární cíle těchto aktivit se řadí snahy o dosažení co nejpříznivějšího klimatu. (Kuldová, 2012)

Tímto prostřednictvím je společnost schopna získat řadu benefitů, které mají spojitost s korporací a také s marketingovými cíly a záměry. Jedná se například o podporu značky



a její pozice, tvorba preferencí naší značky, budování obchodu, a také rostoucí prodej. Případné potenciální benefity jsou až za marketingem včetně zlepšující se ziskovosti a tvorbou skutečného sociálního vlivu. (Kotler, 2005)

#### Corporate financial performance – CFP

Je stupeň, prostřednictvím kterého jsou firmy schopny dosahovat ekonomických a finančních cílů. Avšak zdá se, že většina finančních výkonností se spíše rozchází, než schází.

Ačkoliv můžeme rozlišit mezi dvěma hlavními operacemi CFP, a to trh a účetní měření, ukazatele CFP jsou jednoznačně nekontroverzní. (Crane, 2008)

#### Corporate social responsibility – CSR versus Corporate financial performance – CFP

Vztahy mezi společenskou odpovědností a finanční výkonností podniku. Základní otázkou je zda společensky odpovědné podniky vedou k lepší finanční výkonnosti podniku. Tyto oblasti se pozitivně propojují a hlavním poznatkem je, že zisky z CSR vedou ke zvýšení výkonnosti firmy. Konkrétněji můžeme tuto výkonnost měřit pomocí ukazatelů typu ROA – rentabilita aktiv, ROE – rentabilita vlastního kapitálu, ROS – rentabilita tržeb, likviditou, ukazateli aktivity, aj.

Celkově můžeme říct, že CSR pozitivně působí na konkurenční prostředí podniků a korespondence s ukazateli a měřením finanční výkonnosti je nezbytná. (CSR versus CFP, © 2009-2014)

- **Položky snižující základ daně roku 2012**

Dle zákona o daních z příjmů právnických osob §20 se definicí položky snižující základ daně rozumí že „ lze hodnotu bezúplatného plnění poskytnutého obcím, krajům, organizačním složkám státu, PO se sídlem na území České republiky a to na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, policii, požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské, tělovýchovné a sportovní, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou

*poživateli invalidního důchodu nebo byly poživateli invalidního důchodu ke dni přiznání starobního důchodu pokud hodnota bezúplatného plnění činí alespoň 2.000,- Kč, lze odečíst nejvýše 5% ze základu daně.“*

(Zákon o dani z příjmů právnických osob, §20 odst. 8)

- **Položky snižující základ daně roku 2014**

Dle zákona o daních z příjmů právnických osob §20 se definicí položky snižující základ daně rozumí že „ *lze hodnotu bezúplatného plnění poskytnutého obcím, krajům, organizačním složkám státu, PO se sídlem na území České republiky a to na financování vědy a vzdělání, výzkumných a vývojových účelů, kultury, školství, policii, požární ochranu, na podporu a ochranu mládeže, na ochranu zvířat a jejich zdraví, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární, charitativní, náboženské, tělovýchovné a sportovní, dále fyzickým osobám s bydlištěm na území České republiky, které jsou poživateli invalidního důchodu nebo byly poživateli invalidního důchodu ke dni přiznání starobního důchodu pokud hodnota bezúplatného plnění činí alespoň 2.000,- Kč, lze odečíst nejvýše 10% ze základu daně.“*

(Zákon o dani z příjmů právnických osob, §20 odst. 8)

Komparací roku 2012 a 2014 zjistíme, že položky snižující základ daně jsou účelem vynaložení stejné, ale výše, kterou si lze odečíst je rozdílná. V roce 2012 byla tato výše **5%** a v roce 2014 bude výše **10%**, což je pro podniky jistě zajímavé číslo a může přinést benefity ve formě vyšších úspor.

- **Položky odečitatelné od základu daně 2012 a 2014**

Dle zákona o daních z příjmů právnických osob §34 odst. 4, lze odečíst 100% výdajů vynaložených na výzkum a vývoj, tím se rozumí výdaje (náklady), které „ *poplatník vynaložil při realizaci projektu výzkumu a vývoje na:*

1. *experimentální či teoretické práce,*
2. *projekční a konstrukční práce,*

3. výpočty,
4. návrhy technologií,
5. výrobu funkčního vzorku či prototypu produktu nebo jeho části související s realizací projektu výzkumu a vývoje,“

A současně jsou: „ výdaje (náklady) na dosažení zajištění a udržení příjmů a jsou evidovány odděleně od ostatních výdajů (nákladů).“  
(Zákon o dani z příjmů právnických osob, §34b odst. 1)

- **Sleva na dani 2012 a 2014**

Dle zákona o daních z příjmů právnických osob §35, odstavce 1) a, b, lze také využít slevy na dani a to: „ částkou 18.000,- Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením, s výjimkou zaměstnance s těžším zdravotním postižením. “

Dále také: „ částkou 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením. “  
(Zákon o dani z příjmů právnických osob, §35 odst. 1)

## 2.4 CSR jako konkurenční výhoda

Stále jasněji se ukazuje, že firmy, které se chovají odpovědně, představují nejen společenský přínos pro společnost, ale také pro samotné podniky to přináší své výhody. Benefity a zisky z tohoto plynoucí pro společnost jsou v nejčastější míře nefinančního charakteru a obvykle se účinky takového chování projeví až v dlouhodobějším časovém horizontu, neznamená to, že by byly méně důležité. Průzkum, který provedla v roce 2006 společnost Transparency International – Česká republika mezi zástupci české podnikatelské sféry ukázal, že oslovení podnikatelé shledávají pozitivní účinky odpovědného chování v dlouhodobém efektu jako konkurenční výhodu. (Kunz, 2012)

Následující výčet několika bodů, nám představuje nejdůležitější přínosy, které podniky v dennodenní činnosti shledávají nejdůležitějšími, například:

- Příznivé podnikové klima – sounáležitost, sebedůvěra, motivovanost, efektivita, produktivita, to jsou znaky, které mají zaměstnanci v podniku společensky

odpovědném. Z pohledu trhu práce, jsou takové firmy pro případné zájemce zajímavější, mají lepší pozici na trhu a mohou si vybírat jen ty nejlepší zaměstnance.

- Větší dostupnost kapitálu a lákavé impulsy investorům – investoři se snaží vyhledávat společensky odpovědné firmy, protože jsou jakousi zárukou dlouhodobější udržitelnosti na trhu a také vykazují známky bezpečnosti. V současné době také burzovní indexy zohledňují zapojení CSR, jsou to například Dow Jones Sustainability index, FTSE – 4Good index, atp.)
- Pozitivní hodnocení široké veřejnosti a lepší pověst podniku – reprezentativní pozitivní image společnosti je stojí za výsledkem dlouhodobé cílené práce, která má pro společnost nevyčíslitelnou hodnotu a závisí na ní úspěšnost celé organizace. Takovou pozici na trhu si podnik buduje velmi dlouho dobu, ale ztratit, tak významné postavení lze během několika málo vteřin, protože zde funguje pravidlo, že negativní hodnocení se šíří 10 x rychleji než to pozitivní. Současná společnost je již velmi vyspělá a také úměrně tomu rostou nároky lidí, nelze tedy do budoucna počítat s tím, že tento trend by měl klesající tendenci, ba naopak. Goodwill je také jedním z faktorů, který má významný vliv na hodnocení tržního postavení organizace.
- Zvýšení hodnoty v očích současných a potenciálních obchodních partnerů – kritéria pro výběr firmy na investování prostředků má mnoho faktorů, jakými jsou například, cena, kvalita, dostupnost, dodací podmínky, platební podmínky, solventnost, atp. Jedním z oněch kritérií může být také správně implementované a prezentované CSR. Podniky, které se chovají odpovědně, mají vyšší potenciál pro investory.
- Prvek konkurenceschopnosti – domácí trh je pod velkým konkurenčním tlakem z řad domácích podniků, ale nyní již také z řad zahraničních podniků. Je proto nezbytné aby firmy šly ruku v ruce s trendy a požadavky současnosti a jako vzor měli případně úspěšné zahraniční konkurenty.

- Růstová tendence prodejů a loajálnosti zákazníků společensky odpovědným podnikům – myšlení dnešní populace se mění a je stále více nakloněno ke společnostem, které vykazují prvky odpovědného chování, ekologizaci a globálně prospěšným aktivitám.
- Vyšší nároky na efektivitu, hospodárnost a snižování nákladů výroby – procesní řízení a důraznější environmentální politika jsou tvůrci hospodárnější a efektivnější činnosti podniku, která v konečném důsledku vede ke snižování nákladů a také je motivačním prvkem zaměstnancům k hospodárnějším krokům v domácnosti.
- „Risk“ management – tedy důraz kladený na snižování rizik, při každodenním využívání CSR. Rizika lze snižovat v ekonomické, legislativní, environmentální a také mediální oblasti. V období krizí mohou mít společensky odpovědné podniky výhodnější postavení a také možnost snazšího překonání krizových stavů.
- Další potenciální přínosy mohou být například v oblastech nižšího dohledu regulačních orgánů, daňového zvýhodnění, lepší prvek komunikace, pozitivnější vztahy se zainteresovanými stranami, inovace, a jiné. (Kunz, 2012)

### 3 CSR A DOPAD NA OKOLÍ

Rostoucí koncept CSR stále více strhává pozornost a zájem veřejnosti. Objevují se již také reakce s negativními odezvami, ale ty pozitivní ohlasy mají jednoznačně převyšující charakter.

Postupy, které mají spojitost se společenskou odpovědností, v žádném případě veřejnou politiku nenahrazují, ale úzce se s cíli veřejných politik ztotožňuje. (Kunz, 2012)

#### 3.1 CSR

Podnikatel Baťa byl a stále je velmi uznávanou osobností v podnikatelské sféře a mezi zaměstnanci. Spousta činů, rozhodnutí a nelehkých kroků musel Baťa učinit, aby takového postavení dosáhl, proto mu právem taková sláva náleží. Již on činil kroky, za které byl zbožňován a obdivován davy, dá se říci, že prezentoval společensky odpovědný podnik. (Pavlík, Bělčík, 2010)

##### 3.1.1 Outputs

- Firma vytváří „M“ společenských výstupů (outputs - aktivity), (S1, S2, S3...SM), což reprezentuje vektorová matice [S].
- Firma má „N“ zainteresovaných skupin (T1, T2, T3...TN), z nichž každá má potenciální užitek ze společenských výstupů. Celková užitková funkce pro všechny N zájmové skupiny, čelící „M“ společenským výstupům je dána maticí užitku zájmových skupin [U] s dimenzí N x M: [U]N x M
- CSR-zisky jsou poskytnuty sumou M x N odměn vycházejících z M zájmových skupin, které ovlivňuje N společenských výstupů minus celkové náklady na produkci všech CSR výstupů.

##### 3.1.2 Inputs

- Firma vytváří jednotný společenský výstup „S“. (jakákoliv CSR aktivita)
- Firma má jednu skupinu zúčastněných stran „T“, která je ovlivněna „S“.

- Firmě vznikne náklad „C“ při vytváření společenského výstupu „S“ (aktivitě)
- Skupina zúčastněných stran „T“ má užitkovou funkci „U“ pro společenský výstup „S“.
- Odměna „R“ pro firmu je úměrná užitku „U“. Další s CSR související zisky (Profit CSR) se rovnají celkovým CSR odměnám sníženým o náklady vynaložených na vytvoření společenského výstupu „S“ (interview s panem Ing. Vaňkem)

### Výpočet zisku z CSR

Celková [U] = dána maticí M, N

Celková [S] = matice společenských výstupů

Celková [R] =  $\sum_i \sum_j R_{ij} = [U] * [S]$

Profit<sub>CSR</sub> =  $\sum_i \sum_j R_{ij} - \sum_j C_j = [R] - [C]$  po úpravě tedy

**Profit<sub>CSR</sub> = [U] \* [S] - [C]**

Vysvětlivky zkratk:

S – společenský výstup

T – stakeholders

C – náklady

U – užitková funkce

M – počet společenských výstupů stakeholders ( $S^1, S^2, S^3, S^4$ )

N – počet zainteresovaných skupin ( $T^1, T^2, T^3, T^4$ )

j – suma společenských výstupů

i – suma stakeholders (interview s panem Ing. Vaňkem)

## 3.2 CSR reporting

Zpracování CSR zpráv a reportů provádí spíše velké korporace, tyto zprávy se vytváří nad rámec zákonných zpráv. Vypovídací schopnost těchto zpráv by měly být o přístupu firmy k životnímu prostředí, k přístupu trvalé udržitelnosti nebo aktivity, které se přímo zaměřují

na oblast, kterou si podnik v rámci konceptu CSR vytyčil. Komunikací s veřejností si podniky udržují a také zvyšují prestiž a budují pokrokový management. (Pavlík, Bělčík, 2010)

Reporty s hodnotnou vypovídací schopností by měly obsahovat:

- „Základní informace o společnosti
- Vztah firmy k zaměstnancům, životnímu prostředí a okolní komunitě
- Environmentální dopady a potenciální rizika spojená s provozem podniku
- Konkrétní CSR aktivity a projekty“ (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 47)

Následující tabulka znázorňuje korky, které by měla firma provést před samotnou tvorbou CSR reportu.

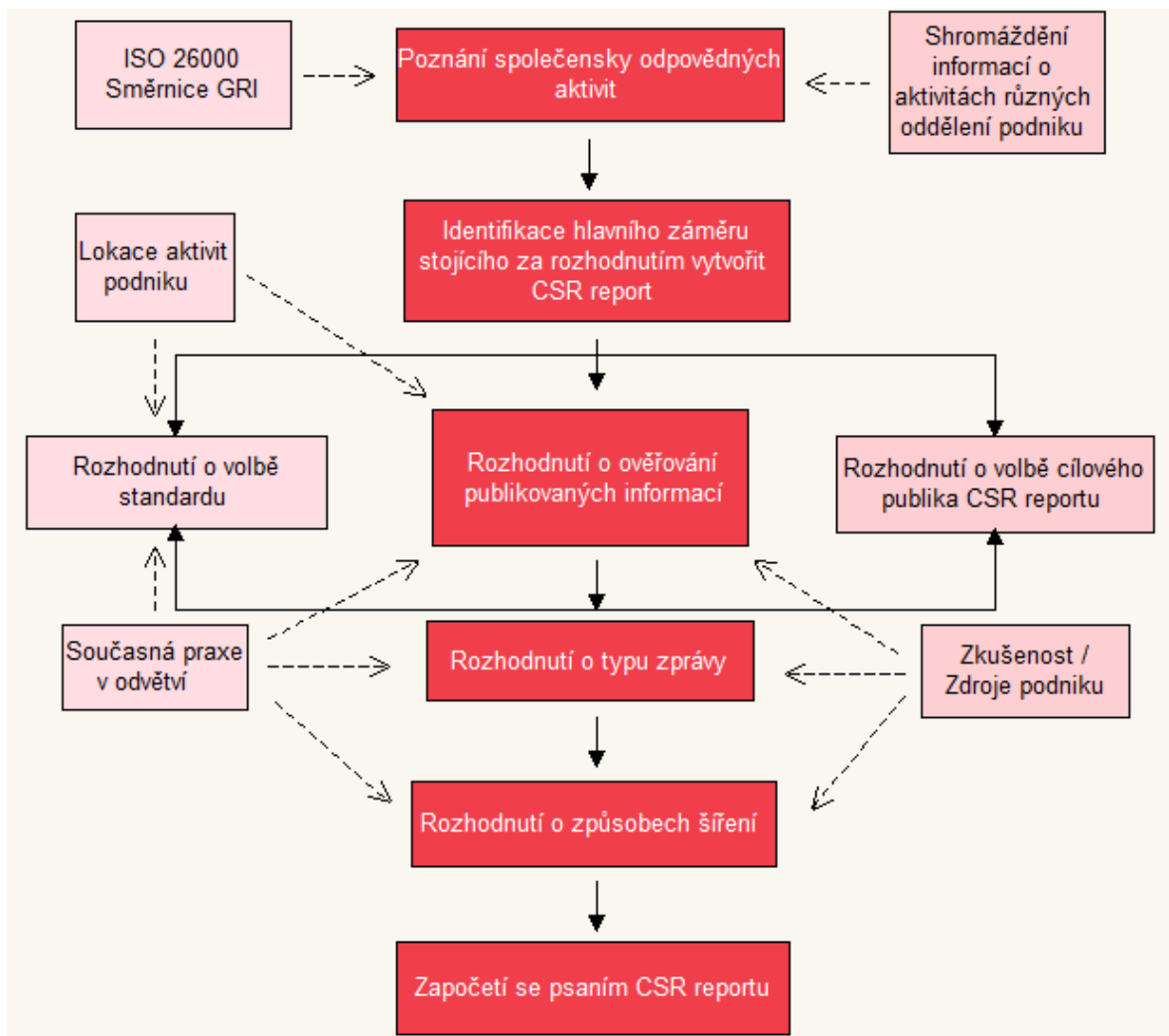


Schéma č. 2: Kroky směřující k tvorbě CSR reportu (Kašparová, Kunz, 2013, s. 67)



Motivy tvorby CSR reportů mohou být různé, pokud přihlížíme k důvodům etickým, ve snaze udržet podnik v konkurenčním postavení delší časový horizont, lze k tvorbě reportu přistupovat volnějším způsobem. (Kašparová, Kunz, 2013)

Důvody reportování:

Společnost KPMG se věnuje identifikaci důvodů, proč zpracovávat reporty. Z dlouhodobých výzkumů zjistili, že došlo k oslabení ekonomických důvodů, ale spíše posílení těch etických. Dále také významný posun zaznamenal pojem „Značka či pověst.“ Podniky pochopili, že musí vytvářet dobré vztahy se stakeholdery a nesmí svým podnikáním negativně ovlivňovat environmentální a společenské prostředí, protože by to mohlo mít neblahý dopad na značku či pověst. Lze tedy v globálním měřítku říci, že v tomto směru podniky začali chápat společenskou odpovědnost v širším kontextu. (Kašparová, 2011)

Výhody vyplývající z reportování:

Výhody, které plynou z reportování, jsou hlavním důvodem, proč firmy se reportingem zabývají. Společnost KPMG uvádí několik hlavních výhod, například:

- Transparentnost
- Konkurenceschopnost a tržní diferenciac
- Růst image
- Motivační prvek
- Růst povědomí
- Zvyšování loajlnosti zaměstnanců a schopnost učení
- Lepší schopnost předvídat a řídit rizika
- Zajímavější investiční prostředí
- Procesní řízení
- Hospodárné a efektivní řízení, apod. (Kašparová, 2011)

I když trend tvorby reportů a zpráv CSR je stále rostoucí, nelze ale říci, že by se jednalo o zažívanou praxi v podnikatelském prostředí. Jak již bylo zmíněno, důvodů pro reporting je spousta a přináší své výhody pro podnik.

### 3.3 Organizace v ČR zabývající se CSR a výhody plynoucí z členství

Existuje již několik asociací, které se CSR zabývají a mají zájem o spolupráci a rozšiřování veřejného povědomí o koncepci CSR. Tyto organizace svým členům poskytují poradenství a jiné potřebné služby. Výhody vyplývající z členství v jednotlivých organizacích také nejsou zanedbatelné.

- Business leaders forum

BLF je federace mezinárodních a českých společností a firem, jejichž primárním cílem je prosazovat koncepci společenské odpovědnosti. Snahou asociace Business Leaders fora je rozvíjet společensky odpovědné podnikání, včetně dodržování podmínek etického podnikání, rozvoj zdravého prostředí pro podnikání a podporují propojení soukromého, veřejného a neziskového sektoru. BLF je půdou, na které se setkávají CSR manažeři, majitelé firem, akademiků i expertů na jednotlivé otázky týkající se společenské odpovědnosti. Členství je dostupné všem subjektům soukromého, veřejného a neziskového sektoru. (Kašparová, Kunz, 2013)

Výhody členství:

- Výroční setkání jednou za 3 měsíce CSR Leaders Annual Reunion, na kterém se schází nejvlivnější aktéři v prostředí CSR
- Akce na klíč, buď pod záštitou BLF nebo přímo na konkrétní firmu
- Rozsáhlá a odborná podpora pro společnosti a jejich manažery
- Setkání manažerek dle formátu Lean in
- Spolupráce s vysokými školami
- GRI reporting – celosvětový trend
- Pravidelný informační servis
- Zasílání zpravodaje BLF Times (BLF, © 2012)

- Platforma asociace společenské odpovědnosti

Vstup do asociace je umožněn jakékoliv společnosti, která aktivně pečuje o své zaměstnance, rozvíjí region, v němž provozuje činnost, není lhostejná k produktům

a činností, jež podnik provádí a jaké má účinky na okolí, podporuje ostatní občany, jedná odpovědně a transparentně, cizí jí nejsou otázky etiky v podnikání a pojem morálka. Podmínkou členství je přijetí podmínek etického kodexu A-CSR člena. Asociace je také nakloněna veřejnému sektoru, školství, neziskovým organizacím, jednotlivcům. (A-CSR, © 2014)

Výhody členství:

- Členství je zdarma
- Komunikaci prostřednictvím nejvyhledávanějšího portálu společenské odpovědnosti
- Podílení se o zkušenosti s ostatními
- Příležitost účastnit se Národní sítě UN Global Compact v ČR, největší světové platformy společenské odpovědnosti
- Podílet se na rozšiřování CSR povědomí v České republice
- Spolupráce s odborníky i akademickou půdou
- Slevy na školení, semináře a různé akce pořádané v rámci A-CSR
- Pravidelný newsletter ze zahraničí a domácího prostředí a nové trendy v odvětví (A-CSR, © 2014)

- Fórum dárců a Byznys pro společnost

Fórum dárců významným způsobem přispělo k rozvoji filantropie v České republice, již 14let se společenství významným způsobem podílí na budování a rozvoji prostředí pro dárcovství. Během doby od založení fóra se podařilo zprostředkovat několik úspěšných spoluprací a také přispěli k založení individuálních dárcovství v České republice. Navíc se společnost od roku 2005 stala exkluzivním partnerem mezinárodního standardu dárcovství a zakladatelem metodiky Corporate Community Investment London Benchmarking Group - Standart odpovědná firma. (Kašparová, Kunz, 2013)

### 3.4 Shrnutí teoretické části

Zavedením konceptu společenské odpovědnosti do strategie a řízení, si společnosti určují jistý standart, kterého se snaží dosahovat, udržovat a neustále zlepšovat postoje ke svému okolí.

V rámci 3 pilířů společenské odpovědnosti, tedy ekonomického, sociálního a environmentálního. Každý z pilířů je specifický a zastřešuje jinou oblast podnikání. Ekonomický pilíř obsahuje prvky loajálnosti v obchodních vztazích, způsobu řízení společnosti, transparentnosti podnikání, boj s korupcí, ale také o ochraně duševního vlastnictví, atd.

Sociální pilíř hodnocení zaměstnanců, školení a kurzy zaměstnanců, motivace a efektivita zaměstnanců ve výrobním procesu, dobrovolnictví a veřejně prospěšná činnost zaměstnanců i společnosti, sponzoring, dodržování bezpečnosti práce a zásad rovného postavení, atp.

Environmentální oblast je zaměřena na minimalizaci dopadů podnikání na okolní prostředí. Cílem je najít nová řešení, která by přispěla ke zmírnění negativních výstupů z výrobního procesu a celkově se zvýšila hospodárnost podnikání.

Důvodů pro zavedení konceptu společenské odpovědnosti je spousta a bezesporu jsou tyto důvody výhodné jak pro podnik, tak i pro okolí, ve kterém provozuje svoji činnost. Profit, který vyplývá z odpovědného chování, je ve většině případů nefinančního charakteru, které se ale v budoucnu na finanční prostředky mohou přeměnit. Jedná se například o zvýšení povědomí o podniku, větší atraktivita z pohledu investorů, transparentní podnikání, vyšší zájem ze stran zákazníků i dodavatelů.

Aby celý tento proces pracoval správně, je nezbytně nutná správná implementace a rozdělení odpovědnosti.

Část nákladů, které jsou na tyto aktivity vynaloženy, lze získat zpět při výpočtu daně z příjmů, pomocí položek snižujících základ daně. Od roku 2014 se tato výše změnila z 5% a navýšila na 10%. V zákoně jsou přesně definovány položky a typy sponzoringu, na které se toto snížení vztahuje a lze ho uplatnit a získat zpět při výpočtu daně z příjmů právnických osob.

Společenská odpovědnost, také může být prvkem konkurenceschopnosti a odlišení se od ostatních firem. Můžeme mezi takové řadit prvky kladné podnikatelské prostředí, lákavé

klima pro investory, pozitivní hodnocení v očích obchodních partnerů, neustálý krok napřed s trendy a schopnost předvídat potenciální rizika.

Reportování o společenské odpovědnosti je také přínosnou činností, neboť lidé musí být s aktivitami a činnostmi seznámeni a vědět o nich. Reportingem lze posílit výše zmíněné prvky, ale dále to mohou být také ukazatele jako růst povědomí o společnosti, lepší schopnost učení se, procesní řízení společnosti, hospodárnější a efektivnější činnosti, lépe motivovaný tým zaměstnanců a loajálnější pracovní prostředí.

Společensky odpovědné chování se ve firmách stává trendem současnosti a stále častěji lze shledávat tyto prvky. Pro rozvoj a podporu odpovědného chování firem vznikly společnosti a asociace, které nabízí pomoc v oblasti poradenství a poskytování služeb svým členům a nabízí jim také nepřehledné množství výhod plynoucích z členství.

Mezi nejznámější organizace, které se touto problematikou zabývají, jsou například Business leaders forum, platforma asociace společenské odpovědnosti, Fórum dárců a business pro společnost, atd.

Členství je převážně zdarma a poskytuje svým členům výhody, které z členství vyplývají. Například organizace Business leaders forum pro své členy pravidelně pořádá setkání předních aktérů z oblasti CSR, provádí tzv. akce na klíč pro konkrétní firmy, nabízí spolupráci s jinými společnostmi a vysokými školami, pravidelně posílají informační servis, reportují, atd.

Každá organizace má své výhody, které nabízí a mohou jich využívat členové daných společností a asociací.

Společenská odpovědnost je ryze dobrovolná činnost a závisí pouze na společnosti, zda se pro tuto variantu rozhodne a začlení do strategie a řízení ty aktivity, které korespondují s prvky společenské odpovědnosti. Výhody, které z odpovědného chování vyplývají jak pro společnost samotnou, tak i pro okolí, ve které společnost provozuje svoji činnost, je spousta a působí pozitivně na podnikání a obchodní činnost společnosti.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 ANALÝZA FIRMY AIRCRAFT INDUSTRIES A.S.



Obrázek č. 1: Logo společnosti Aircraft Industries a.s. (Aircraft Industries a.s., © 2014)

Společnost Aircraft Industries a.s. je v České republice největším výrobcem civilní letecké techniky a má již sedmdesátiletou tradici letecké výroby podniku LET Kunovice.

Vize společnosti: *„Naším cílem je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí našim zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady.*

*Dbáme na udržení vysoké úrovně doprovodných služeb a usilujeme tak o vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů s našimi zákazníky a partnery.*

*Usilujeme o to, abychom se stali plnohodnotnými partnery vyspělých světových výrobců v leteckém průmyslu.*

*Chceme se stát vyhledávaným zaměstnavatelem, který láká talentované lidi a nabídnout motivující, dynamické a náročné pracovní prostředí.“* (Aircraft Industries a.s., © 2014)

**Naše tradice je pro nás inspirací, ale také závazkem do budoucna.  
Učíme se z minulosti a investujeme do naší budoucnosti.  
Naším dlouhodobým závazkem je vyrábět produkty té nejvyšší kvality  
a poskytovat prvotřídní služby našim zákazníkům a partnerům.  
Od roku 1936 jsme vyrobili více než 8.000 letadel.  
Naše letadla se ve své kategorii stala legendami.**

Obrázek č. 2: Motto společnosti Aircraft Industries a.s. (Aircraft Industries a.s., © 2014)

## 4.1 Popis a představení společnosti Aircraft Industries a.s.

Společnost vznikla již v roce 1936 pod názvem LET Kunovice a nyní provozuje činnost a je zapsána v obchodním rejstříku jako Aircraft Industries a.s., zabývá se výrobou civilních letounů, které expeduje do celého světa. V současné době se společnost zaměřila na výrobu dvoumotorových turbovrtulových letounů řady L410, kterých po celém světě létá téměř 1.100 ks.

Sídlo společnosti je v malebném moravském městečku Kunovice, kde je zaměstnáno bezmála tisíc zaměstnanců. (Aircraft Industries a.s., © 2013)



Obrázek č. 3: Letecký snímek areálu společnosti Aircraft Industries a.s.  
(Aircraft Industries a.s., © 2012)

### 4.1.1 Historické milníky

- 1936 – založení pobočného závodu AVIA Letňany, jehož hlavní funkcí bylo opravárenství



- 50. léta – byl vystavěn komplex LET Kunovice, kde byly vyráběny letouny JAK 11 a prováděna modernizace letounů AERO AE45, AE 145
- 1957 - vyroben první letoun L 200 Morava, který byl vyvinut jako první vlastní letoun společnosti
- 1958 – výroba nejúspěšnějšího kluzáku Blaník L13
- 60. léta – výroba řady letounů typu Čmelák Z-37, Delfín L-29, a spousta dalších letounů
- 1969 – letoun L410 poprvé vzlétl a byla zahájena jeho výroba
- 1989 – první let letounu L610 a zahájení výroby kluzáku L23 Super Blaník
- 90. léta – privatizace podniku a vlastníkem celé společnosti se stala společnost „AERO“
- 1933 – výroba kluzáku L33 Sólo
- 1998 – prioritním akcionářem společnosti se stala americká společnost „Ayres Corporation INc.“
- 2001 – nový majitel společnosti Moravan Aeroplanes a.s., přejmenoval společnost na „Letecké závody“
- 2005 – se stal pro společnost velmi významným. 100% vlastníkem se stal PAMCO INT. a.s. a vystupuje pod názvem Aircraft Industries a.s. Byla zahájena revitalizace podniku a výroba letounů L410
- 2006 – společnost expandovala 2 nové letouny do Brazílie a jeden repasovaný do Martiniku
- 2007 – se stal z hlediska tržeb velmi významným, protože další 2 nové letouny L410 byly vyrobeny pro Brazílii a dva letouny byly repasovány pro Brazílii i Martinik a první letoun, který byl přestavěn na verzi MPA byl umístěn do Estonska
- 2008 – s 51% podílem vstupuje do společnosti akcionář ruské firmy UGMK - Holding
- 2009 – získání ruského typového certifikátu pro letoun L410 UVP-E20 otevírá společnosti jeden z nejlukrativnějších trhů, tedy Rusko. Do Ruska společnost dodala 6 letounů a v rámci projektu ADATO byla zahájena modernizace letounu L410
- 2010 – zahájen důležitý realizační projekt MOSTA, který se zabývá modernizací projektu letounu L410. Výroba dalších 9 letounů a export do zemí celého světa

- 2011 – společnost Aircraft Industries a.s. získala titul Firma roku 2011 Zlínského kraje a stala se také Odpovědnou firmou 2011 Zlínského kraje
- 2012 – realizace certifikačního procesu zástavby nové pohonné jednotky s motory GE H80-200 a vrtulemi AV-725 do letounu L 410 UVP – E20. Dále pokračovaly práce na dotační projektu MOSTA a jiných souvisejících projektech (Aircraft Industries a.s., © 2014, s. 5-7)

#### 4.1.2 Skladba vlastnictví

Všechny akcie společnosti má ve vlastnictví ruská těžařská společnost UGMK-Holding.

K 11. září roku 2012 se novým členem představenstva stal pan Ing. Anton Slobodin.

Statutární orgány

Představenstvo:

- Předseda – Dr. Oleg Mulyukhov
- Členové – Vladimír Kolotuškin
  - Anton Slobodin
  - Timur Azernyy

Dozorčí rada:

- Předseda – Alexand Neverov
- Členové – Evgeny Ponomarev
  - Josef Mikula (Aircraft Industries a.s., © 2013)

#### 4.1.3 Organizační struktura

Následující schéma naznačuje organizační strukturu ve společnosti Aircraft Industries a.s. Jedná se o liově štábní strukturu řízení ve společnosti. Valná hromada má ve společnosti nejvyšší pravomoc. Statutárními orgány jsou představenstvo a dozorčí rada. Střední škola letecká jedná s představenstvem.

Generální ředitelkou je paní Ilona Plšková, které společně s Ing. Jarmilem Matějem dohlíží a spravují chod společnosti Aircraft Industries a.s. společnosti. (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 10)

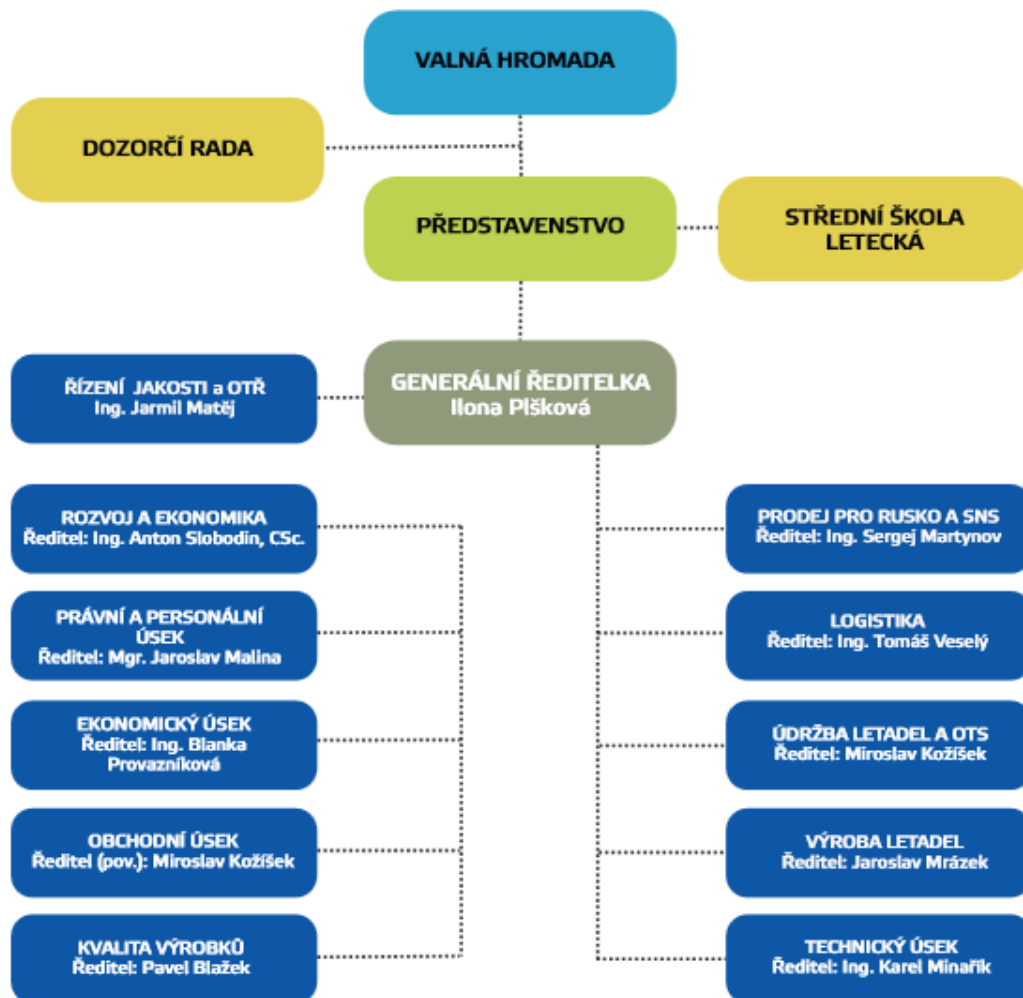
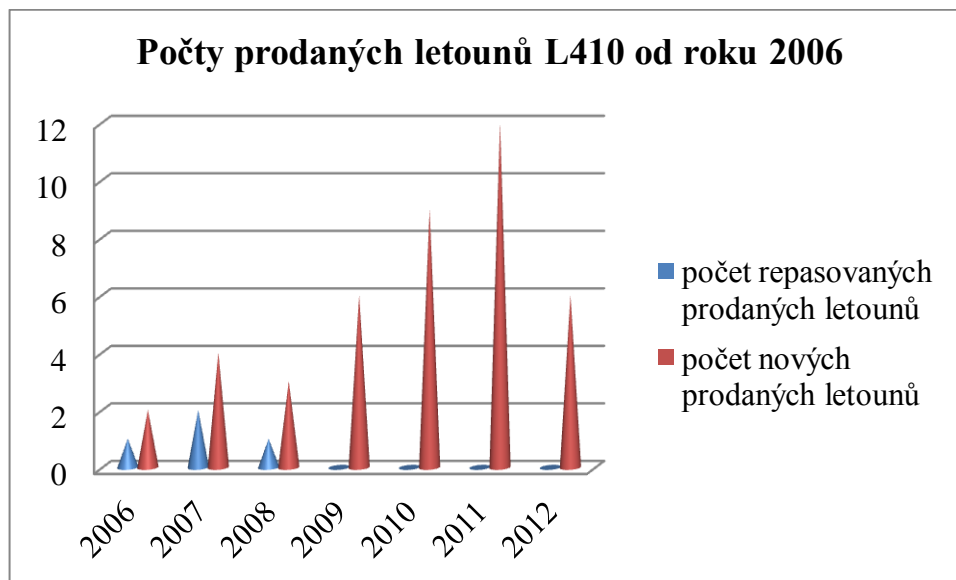


Schéma č. 3: Organizační struktura společnosti (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 10)

#### 4.1.4 Obchodní výsledky

Stanovená obchodní strategie společnosti je v dlouhodobém horizontu dosahována a postupně se zvyšuje výroba a prodej letounů na stávající trhy a také objevování nových míst potenciálního odbytu. Tento cíl podpoří také fakt, že již počátkem roku 2013 jsou do letounů zastavovány nové pohonné jednotky. Budoucnost společnost vidí v teritoriu Ruska, protože právě pro Ruský trh byly letouny L410 konstruovány a zdá se tento trh perspektivní, a to z důvodu státní podpory rozvoje letectví a letecké dopravy. Postupná

modernizace letounu také otevře nové dvířka do teritorií, kde to dříve nebylo možné z technických důvodů, jde především o oblast Jihovýchodní Asie (Indie, Indonésie, Vietnam, apod.). (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 11)



Graf č. 1: Počty prodaných letounů L410 v období 2006-2012

(Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 11)

V roce 2012 nebylo možno realizovat a dodat všechny objednávky novým zákazníkům, ale byly uskutečněny až v roce 2013, protože legislativní a dotační program pro ruské dopravce nestihl vyřídit všechny nezbytné dokumenty. V roce 2012 bylo pro ruský trh vyrobeno 5 letounů L410 UVP-E20. Rusko proto bylo nejvýznamnějším klientem. Také Slovenská republika v roce 2012 koupila pro ministerstvo obrany SR jeden letoun L410. (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 12)

#### 4.1.5 Výroba letadel

Výrobní středisko se podílelo na realizaci jednotlivých letadlových celků v rámci programu MOSTA, který má za úkol vývoj a modernizace letounu L410 NG. Dále byla zahájena výroba přípravků potřebných k výrobě křídla. Modernizace výroby křídla s integrálními nádržemi dokáže zvýšit paliva v letounu, což v konečném efektu přispívá ke zvýšení užitečných vlastností.

Spolupráce s ostatními korporacemi umožňuje také další růst společnosti a to v použití technologií sváření a povrchových ochrann. Významnou spoluprací již má společnost s předními českými korporacemi jako jsou například AERO Vodochody a.s., EVEKTOR, spol. s r.o.

Posun kupředu je viditelný i v letectví, proto je nezbytné neustále inovovat technologické postupy a pořizovat nové stroje a výrobní linky, aby nedocházelo k zastarání nebo dokonce přerušení výroby kvůli technickému stavu strojů. (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 15)

CZECH REPUBLIC ČESKÁ REPUBLIKA A Member of the EUROPEAN UNION Člen EVROPSKÉ UNIE	
<b>PRODUCTION ORGANISATION APPROVAL CERTIFICATE OSVĚDČENÍ O OPRÁVNĚNÍ ORGANIZACE K VÝROBĚ</b>	
REFERENCE: ČÍSLO OPRÁVNĚNÍ: CZ.21G.0043	
Pursuant to regulation (EC) No 216/2008 of the European Parliament and of the Council and to Commission Regulation (EC) No 1702/2003 for the time being in force and subject to the conditions specified below, the Civil Aviation Authority of the Czech Republic hereby certifies:	
Na základě platného nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 216/2008 a nařízení Komise (ES) č. 1702/2003 a s výhradou podmínek uvedených níže Úřad pro civilní letectví České republiky tímto osvědčuje:	
<b>Aircraft Industries, a.s. Na záhonech 1177 686 04 Kunovice</b>	
as a production organization in compliance with the Annex (Part 21), Section A, Subpart G of Regulation (EC) No 1702/2003, approved to produce products, parts and appliances listed in the attached approval schedule and issue related certificates using the above references.	
v souladu s oddílem A hlavou G přílohy (část 21) nařízení (ES) č. 1702/2003, oprávněnou k výrobě výrobků, letadlových částí a zařízení uvedených na seznamu v příloženém rozsahu oprávnění a k vydávání osvědčení a použitím výše uvedených odkazů.	
<b>CONDITIONS / PODMÍNKY:</b>	
1. This approval is limited to that specified in the enclosed terms of approval; and Toto oprávnění je omezeno rozsahem stanoveným v příložených Podmínkách oprávnění; a	
2. This approval requires compliance with the procedures specified in the approved production organisation exposition; and Toto oprávnění vyžaduje vyhovění postupům stanoveným ve schváleném Výkladu organizace výroby; a	
3. This approval is valid whilst the approved production organisation remains in compliance with the Annex (Part 21) of Regulation (EC) No 1702/2003. Toto oprávnění zůstává platné, dokud organizace oprávněná k výrobě vyhovuje příloze (část 21) nařízení (ES) č. 1702/2003.	
4. Subject to compliance with the foregoing conditions, this approval shall remain valid for an unlimited duration unless the approval has previously been surrendered, superseded, suspended or revoked. S výhradou splnění výše uvedených podmínek není platnost tohoto oprávnění časově omezená, pokud se jej dříve dobrovolně nevolá, není nahrazeno, pozastaveno nebo zrušeno.	
Date of original issue (dd/mm/yyyy): Datum původního vydání (dd/mm/yyyy):	16/08/2005
Date of this revision (dd/mm/yyyy): Datum této revize (dd/mm/yyyy):	16/01/2014
Revision No: Revize č.:	4
Signed: Podpis:  Director of Technical Division - GAA CZ Ředitel Sekce technické, ÚCL	
<small>EASA Form 55a Issue 2 / Formulář 55a EASA – 2. vydání Page 1 of 1 / Strana 1 (celkem 1) CAAF-ST-073-004</small>	

Obrázek č. 4: Osvědčení o oprávnění organizace k výrobě  
(Aircraft Industries a.s., © 2014)

#### 4.1.6 Údržba letadel

Společnost Aircraft Industries a.s. vyrábí nové letouny, ale také realizuje vyšší typy údržby, opravy a modernizace letounů, které již jejich zákazníci provozují. Servis

a pravidelnou údržbu provádí pracovníci a zaměstnanci, kteří jsou neustále a vysoce kvalifikovaní a také ve velké četnosti vyráží do zahraničí. Převážně se jedná o Ruskou federaci, kam zaměstnanci jezdí na školení, zvyšovat svoji kvalifikaci a odbornost. (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 16)

ÚŘAD PRO CIVILNÍ LETECTVÍ CIVIL AVIATION AUTHORITY	
ČESKÁ REPUBLIKA	CZECH REPUBLIC
	
<b>OPRÁVNĚNÍ</b> <b>APPROVAL CERTIFICATE</b>	
Č. / No: <b>L-3-059/6</b>	
Tímto dokumentem se na základě splnění požadavků civilních leteckých předpisů České republiky a příslušných „Postupů ÚCL“ platných v České republice This document on the basis of compliance with requirements of the Czech Republic Civil Aviation Regulations and with the pertinent CAA Procedures valid in the Czech Republic	
opravňuje approves	Aircraft Industries, a. s.
se sídlem whose business address is	Na Záhonech 1177, Kunovice, PSČ 686 04
pracoviště workplace	Vývojová zkušebna, Aircraft Industries, a. s. Na Záhonech 1177, Kunovice, PSČ 686 04
k příkazným a ověřovacím zkouškám letadel kategorie - Normální, Cvičná, Akrobatická, Pro sběrnou dopravu, Dopravní to perform compliance and verification testing of aircraft category - Normal, Utility, Acrobatic, Commuter, Transport	
Podmínky - Conditions: 1. Oprávnění je omezeno na rozsah činnosti a typy a/nebo druhy výrobků uvedených v příloze tohoto Oprávnění. This Approval Certificate is limited to the scope of the activities and to the types and/or to the sorts of articles listed in the Annex of this Approval Certificate. 2. Držitel Oprávnění provádí činnosti za podmínek a v souladu s dokumenty, které schválil ÚCL při vydání Oprávnění. The Approval Certificate holder shall perform these activities according to conditions and documents approved by the CAA at issuing this Approval Certificate. 3. Držitel Oprávnění je povinen dodržovat předpisy vydané Ministerstvem dopravy a spojů ČR. Approval Certificate Holder shall comply with the regulations issued by Ministry of Transport and Communication of the Czech Republic. 4. Oprávnění je platné dokud se jej jmenovaný nezdá, dokud není ÚCL jeho platnost pozastavena, odvolána a nebo ukončena, dokud neuplyne doba jeho platnosti stanovená ÚCL, nebo dokud se nezmění místo nebo obor činnosti, pro něž bylo Oprávnění vydáno. Toto oprávnění je nepřenosné. The Approval Certificate is valid until surrendered, suspended, revoked or termination date otherwise established by the CAA, until the end of a CAA specified duration or until the location or the branch of the activity, for which the Approval Certificate was issued, is changed. This document is not transferable.	
7. 5. 2008 Datum vydání - Date of issue	  Podpis - Signature

Obrázek č. 5: Oprávnění k ověřovacím zkouškám (Aircraft Industries a.s., © 2014)

## 4.2 Hlavní činnost společnosti

Momentálně hlavním cílem společnosti je vývoj, výroba, údržba a prodej dvoumotorových turbovrtulových letounů řady L410.

Mezi jiné činnosti společnosti patří také:

- Servisní služby, modifikace a repase letounů již používaných
- Oblast výzkumu a vývoje
- Výrobní kooperace s předními českými společnostmi jako například AERO Vodochody a.s., EVEKTOR, spol. s r.o.
- Provoz a správa neveřejného mezinárodního letiště Kunovice
- Provoz Střední školy letecké (Aircraft Industries a.s., © 2012, s. 3)

#### 4.2.1 Letoun L410



Obrázek č. 6: Letoun L410 (Aircraft Industries a.s., © 2014)

Celokovový letoun L410 je vyráběn sériově, je poháněn dvěma turboprtulovými motory GE H 80-200. Letoun je velmi variabilní, co se týče využití, může sloužit k přepravě až 19 osob, nákladu nebo vojenské či jiné mise.

Již více než 30letá tradice ve výrobě letounů potvrzuje fakt, že letouny jsou na trhu úspěšné z hlediska bezpečnosti a spolehlivosti. Konstrukce letounů jsou stavěny tak, aby bez komplikací snášely extrémní klimatické podmínky. Jsou schopny provozu jak v + 50°C, tak i v - 50°C, letouny svým výkonem nemají problém fungovat v saharské poušti či naopak v sibiřské tundře.

Výjimečná konstrukce podvozku letounu umožňuje přistát téměř kdekoli, jako přistávací plochu potřebuje pouze pár set metrů přistávací plochy o minimální síle 6 kg/cm<sup>2</sup>, letoun nemá problém vzlétnout nebo přistát i na plochách, které jsou podmáčeny deštěm. (Aircraft Industries a.s., © 2014)



Obrázek č. 7: Letoun L410 (Aircraft Industries a.s., © 2014)

Vlastnosti a výhody letounu L410:

- Způsobilost letounu přistát a vzlétnout na velmi krátkých dráhách
- Způsobilost letounu přistát a vzlétnout na měkkém povrchu
- Úsporný a nízkonákladový letoun na provoz a údržbu
- Bezproblémový provoz ve vysokých teplotách či nadmořských výškách
- Variabilita ve výbavě a možných úpravách
- Velký zavazadlový prostor
- Bezpečnost a spolehlivost letounu při provozu
- Ve své kategorii nabízí nejprostornější kabinu pro cestující
- Nízká pořizovací cena letounu
- Krátká pořizovací doba letounu (Aircraft Industries a.s., © 2014)



Obrázek č. 8: Interiér letounu L410 (Aircraft Industries a.s., © 2014)



Níže je obrázek osvědčení o oprávnění k výcviku údržby společnosti.



Obrázek č. 9: Osvědčení o oprávnění k výcviku údržby

(Aircraft Industries a.s., © 2014)

Letouny L410 mají široké spektrum uživatelů. Mohou jimi být provozovatelé komerční letecké dopravy, vládní instituce, nevládní organizace, armádě či aeroklubům.

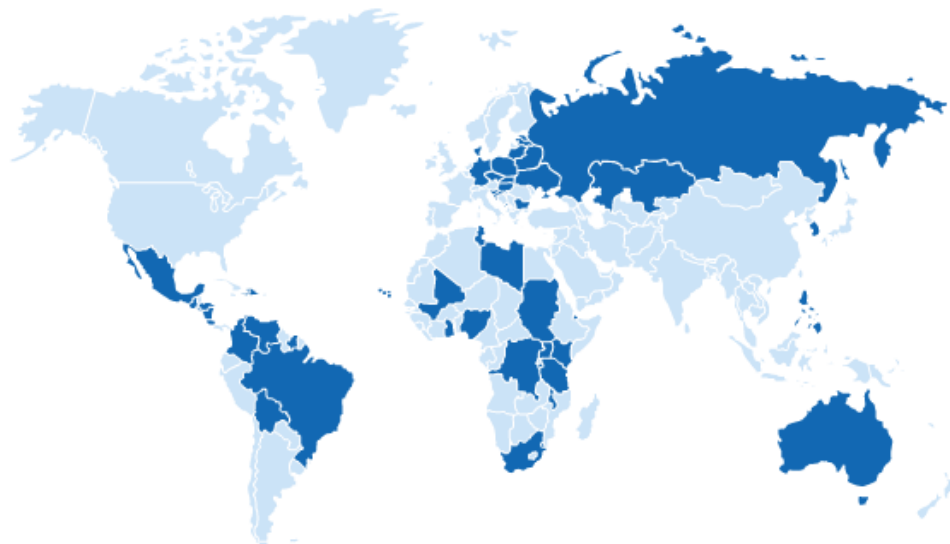


Obrázek č. 10: Výsadková sada letounu L410 (Aircraft Industries a.s., © 2014)

Lze je také upravit na několik různých verzí a sad. Dostupné mohou být sady:

- K uložení nákladu, až 17.000,- Kg
- Sada „ambulance“
- Sedadla letounu lze sklopit, tudíž vznikne prostor pro přepravu nákladu bez nutnosti demontáže sedadel
- Sada pro výsadkářské mise

Letouny L410 jsou hojně zastoupeny po celém světě. Následující mapa vyobrazuje jednotlivé země, kde již letouny létají. (Aircraft Industries a.s., © 2014)



Obrázek č. 11: Mapa světa (Aircraft Industries a.s., © 2014)

#### 4.2.2 Letiště Kunovice

Letiště Kunovice neveřejné mezinárodní letiště, které má vnější hranici. Letiště je zejména využíváno pro nepravidelnou vnitrostátní a mezinárodní dopravu. Kapacitní rozpětí letiště je od ultralightů až po těžká dopravní letadla. Chloubou letiště je moderní odbavovací systém pro cestující. (Aircraft Industries a.s., © 2014)



Obrázek č. 12: Letiště Kunovice (Aircraft Industries a.s., © 2012)

#### 4.2.3 Střední škola letecká

Na Střední škole probíhá výuka leteckých mechaniků všech kategorií. Studium na střední škole je certifikováno leteckými úřady Evropské Unie. Absolventi mohou získat buď maturitní vysvědčení, nebo výuční list. Studenti mají možnost získat při studiu průkaz technika pro údržbu letadel všech hmotnostních kategorií. (Aircraft Industries a.s., © 2014)

### 4.3 SWOT analýza

- IFE matice v rámci SWOT analýzy slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku. Aby IFE matice splňovala správnou funkci, musí se počet silných stránek rovnat počtu slabých stránek. Váhy nabývají hodnoty 0-1, kde 0 je málo významný faktor, 1 je faktor hodně důležitý. Hodnoty nabývají 1-4, kde 1 je slabá strana a 4 je silná strana.

Silná stránka	Váha	Hodnoty	Vážený průměr
Podnik je největším výrobcem letounů L410	0,15	4	0,6
Servis a opravárenství na vysoké úrovni	0,09	4	0,36
Výrobní kooperace s předními českými společnostmi	0,05	3	0,15
Provoz a správa neveřejného mezinárodního letiště	0,04	4	0,16
Provoz Střední školy letecké	0,05	3	0,15
Vysoká kvalifikace personálu	0,06	4	0,24
<b>CELKEM</b>	<b>0,44</b>		<b>1,66</b>
Slabá stránka	Váha	Hodnoty	Vážený průměr
Podnik je ve vlastnictví ruského akcionáře	0,3	1	0,3
Nedostatečné formulování CSR aktivit společnosti	0,05	2	0,1
Náročné požadavky na kvalifikaci nových zaměstnanců	0,04	1	0,04
Plán dodávky letounů na rok 2012 se nepodařilo splnit v roce 2012, ale až na počátku roku 2013	0,04	1	0,04
Vysoká specializace výroby	0,03	2	0,06
Velké množství zaměstnanců a horší zpětné vazby	0,1	2	0,2
<b>CELKEM</b>	<b>0,56</b>		<b>0,74</b>
<b>Celkem vážená hodnota</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Tabulka č. 2: IFE tabulka společnosti Aircafr Industries a.s.

(Aircraft Industries a.s., © 2014)

- EFE matice v rámci SWOT analýzy slouží k vyhodnocení příležitostí a hrozeb podniku. Matice EFE musí mít stejný počet příležitostí i hrozeb, aby plnila svou vypovídací schopnost. Hodnoty i váhy jsou definovány stejně jako u IFE matice, což znamená škálou 0-1 pro váhy a škálou 1-4 pro hodnoty.

Příležitosti	Váha	Hodnoty	Vážený průměr
Využití sociální vlády a zaměření na sociální politiku	0,05	4	0,2
Průnik na nové trhy	0,12	4	0,48
Nové technologie a zařízení	0,09	4	0,36
Vytvořit inovační sdružení zaměstnanců a studentů, spojit jejich síly a na základě jejich nápadů podpořit výzkum a vývoj ve společnosti	0,06	4	0,24
Výzkum a vývoj nových produktů (letounů, dílů)	0,08	3	0,24
Nepřetržitý proces inovace - stále být krok napřed před konkurencí	0,15	4	0,6
<b>CELKEM</b>	<b>0,55</b>		<b>2,12</b>
Hrozby	Váha	Hodnoty	Vážený průměr
Konkurenční tlak	0,15	1	0,15
Legislativní změny	0,1	2	0,2
Kurzové ztráty z finančních transakcí	0,06	1	0,06
Problémy s dodavateli a materiály	0,05	1	0,05
Slabá kupní síla zákazníků	0,06	2	0,12
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,03	1	0,03
<b>CELKEM</b>	<b>0,45</b>		<b>0,61</b>
<b>Celkem vážená hodnota</b>	<b>1</b>		<b>2,73</b>

Tabulka č. 3: EFE tabulka společnosti Aircafr Industries a.s.

(Aircraft Industries a.s., © 2014)

#### 4.4 PESTLE analýza

Je analýzou, která se zaměřuje na 6 oblastí zkoumání. Konkrétně jde o politickou, ekonomickou, sociální, technologickou, legislativní a ekologickou oblast. Primárním cílem PESTLE analýzy je poukázat na nejdůležitější faktory, které ovlivňují podnik z makroprostředí, ve kterém se provozuje svoji podnikatelskou činnost.

- Politické prostředí

Stabilita vlády je faktor, který je důležitý pro předpoklad bezproblémového fungování vlády a také důležitý prvek hospodářské politiky. Nestabilitou, lze označit jako nejisté období. Stabilitou se vyjadřuje určitá schopnost vlády zůstat u moci po celou dobu, na kterou jsou voleni a dodržet a správně implementovat navržený program.

Nyní v čele vlády stojí politické strany ANO podnikatele Andreje Babiše a Česká strana sociálně demokratická s předsedou Bohuslavem Sobotkou. Andrej Babiš je nakloněn spíše na stranu podnikatelů a je příznivcem rozvoje zdravého podnikatelského prostředí v České republice. Členové strany ANO jsou také nakloněni ke zvýšení zaměstnanosti a podpory podnikům k tvorbě nových pracovních míst a příležitostí. Což je pro podniky jako výhled do budoucna příznivá zpráva.

Bohuslav Sobotka předseda strany ČSSD a jeho přívrženci jsou spíše pro sociální podporu obyvatelstvu. V globálním hledisku to není dobrá taktika pro společnost, protože jak již v dnešní době můžeme sledovat, lidé se naučili spíše brát sociální dávky a podpory, místo aby sháněli zaměstnání. Podpora v nezaměstnanosti je určitě dobrá věc, ale musí být také správným způsobem alokována, což se aktuálně ve většině případů neděje.

Optimální by bylo, kdyby obě strany našly společnou řeč a snažily se své programy sladit a vybalancovat, tak aby lidi motivovali k práci a zaměstnání než k nezaměstnanosti a pobírání sociálních dávek. I pro podnik Aircraft Industries a.s. by bylo takové prostředí příznivější a měli by možnost přijímat více motivované zaměstnance k zaměstnání. Prostřednictvím sociální vlády by společnost mohla více využít sociální politiku.

- Ekonomické prostředí

Zabírá široké spektrum ukazatelů jako je HDP, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, export, import, ceny produktů, ceny energií, výše kurzu, vývoj a stabilita měny, daně, DPH, investice, atd. V současné době se ekonomika oživuje a předpokládá se její postupný růst. Tento fakt, působí na příznivý vývoj podnikatelského prostředí a nabízí tak firmám pozitivní výhled do budoucnosti. Dá se tedy předpokládat, že situace bude jen a jen lepší. Kurz Eura, je za poslední dobu na rekordní úrovni, což pro podniky, které za Eura prodávají, značí příznivou situaci.

Ukazatele typu HDP, inflace, vývoj exportu, kurzy měn, investice, všechny tyto jsou velmi důležité pro podniky a výrazným způsobem je ovlivňují. Je nezbytně nutné tyto ukazatele držet pod kontrolou.

Společnost Aircraft Industries a.s. obchoduje nejvíce s Ruskem, a poté s ostatními státy celého světa, tudíž je i pro ně nezbytné sledovat vývoj měn, exportu a importu, inflace a ostatních velmi důležitých ukazatelů, které by mohly mít velmi nepříznivé dopady na společnost a její existenci.

- Sociální prostředí

Česká republika má rozlohu 78.866 km<sup>2</sup> a obydluje ji 10.505.445 obyvatel. Zhruba polovina žen a polovina mužů, z tohoto polovičního počtu je ekonomicky aktivních mužů asi 54% a 46% žen. Migrace obyvatelstva se pohybuje v průměru kolem 10.500 za rok, což je také poměrně významné číslo. Životní úroveň obyvatelstva se neustále zvyšuje a nároky jsou čím dál vyšší. Jistým způsobem k tomu vede i způsob našeho života, konzumní společnost.

Každý druhý absolvent střední školy, se hlásí na vysokou školu. V tomto směru lze také sledovat posun kupředu, ovšem kvalita a úroveň často není taková, jak by měla být. Životní styl dnešní doby je uspěchaný a stále se za něčím ženeme, někoho táhne vidina peněz, jiný může mít podnět zcela jiný. Z tohoto důvodu zaznamenáváme podstatnou změnu ve způsobu života, přeměnu v životních prioritách a také vnímání práce pouze jako zdroje obživy. (Český statistický úřad, © 2013)

Společnost Aircraft Industries a.s. zaměstnává 874 zaměstnanců a nabízí jim pracovní podmínky v moderní dynamické společnosti, která svým zaměstnancům neustále zvyšuje

kvalifikaci a odbornost, posílá své zaměstnance na služební cesty do zahraničí a různými způsoby zajišťuje pro své zaměstnance atraktivní pracovní prostředí a snaží se motivovat k rozvoji.

- Technologické prostředí

Informační a komunikační technologie mají v dnešním vyspělém světě téměř nezastupitelnou roli. Bez internetového připojení by nefungovalo asi vůbec nic. Podniky jsou na technologiích závislé a pomocí nich jsou propojeny s ostatními komunikačními kanály a organizacemi. Tyto technologie jdou nezastavitelným tempem kupředu a nutí podniky stále inovovat a aktualizovat, neboť i schopnosti a úroveň ICT je prvek konkurenceschopnosti, určitým způsobem dochází ke stimulaci růstu a nabízí podnikům nové příležitosti i v rozhodování o investicích. Věda a výzkum je odvětví, které zaznamenává větší zájem jak ze strany studentů, tak i ze strany podniků. Střední a velké podniky ve vědě a výzkumu zaměstnávají až 80% zaměstnanců, což je neuvěřitelně velké číslo, které za zmínku určitě stojí. (Český statistický úřad, © 2013)

Ve společnosti Aircraft Industries a.s. byla v roce 2012 většina kapacit technického oddělení nasazena na podporu výroby nových letounů, certifikace letounů a technologickou přípravu. Z tohoto důvodu také musela společnost přijmout a vyškolit nové pracovníky, aby dokázala realizovat přijaté zakázky a efektivně využila kapacity.

- Legislativní prostředí

Legislativa v České republice je pro občany velmi nesrozumitelná, zákony jsou napsány takovým způsobem, že průměrný občan se v nich jen těžko orientuje. Lidé také nemají důvěru v právo, protože velká spousta sporů se řeší velmi dlouho a ve většině případů vymahatelnost práva ani nefunguje.

Aktuální chaotický legislativní systém České republiky by reálně mohl napravit jednotný legislativní systém Evropské Unie. Lisabonská smlouva převádí spousta pravomocí jednotlivých zemí EU na pravomoci příslušných orgánů Evropské Unie. Ovšem musíme brát fakt, že pokud se Česká republika zcela podrobí legislativě Evropské Unie, tak lze říci, že ztratí suverenitu a schopnost obrany před negativními trendy ostatních zemí a to jak z hlediska politického, ekonomického a do jisté míry i společensko-kulturního.

Legislativa ať česká či legislativa Evropské Unie významným způsobem ovlivňuje subjekty podnikatelské i soukromé v daném státě. Podnik Aircraft Industries a.s. je také touto legislativou ovlivňována a bohužel je to oblast do které žádným způsobem nemůže zasahovat, ale je jí pouze podřizována.

- Environmentální prostředí

Nynější konzumní společnost stále více znečišťuje a devastuje krásy a dary přírody. V minulosti pojem ochrana a ekologie přírody vůbec neexistoval, aby průmysl a hutnictví fungovaly na maximum, byl zde zájem vytěžit z půdy co nejvíce, ale o znečištění ovzduší, produkce zplodin se nikdo už nezajímal. Proto bylo a je nutné zavádět pomocí legislativy a jiných prostředků prvky k ochraně přírody, zajišťovat minimální vypouštění škodlivých látek do ovzduší a minimalizovat ničení a devastování přírody.

Každá domácnost, podnik, ústav, zařízení produkují odpady, které také znečišťují prostředí. V dnešní době máme mnoho způsobů, jak lze tento problém efektivně řešit. Potraviny, které nakupujeme, jsou baleny v ochranných obalech, které jsou zpravidla z PVC a po spotřebování je nutné je likvidovat a třídít odpady. Kanalizace a čistírny odpadních vod, to jsou také velmi užitečné zařízení, které pomáhají minimalizovat škodliviny.

Dopravní prostředky, kterých jezdí tisíce, jsou také stálými zdroji přispívajícími ke znečištění ovzduší. Změna způsobu dopravy z ekologické, ale nákladné železniční dopravy na levnější způsob dopravy, ale méně ekologický, tedy silniční dopravu. Emise vypouštěné do ovzduší z automobilů jsou značné, ale v dnešní době můžeme sledovat u automobilových prodejců téměř závod o to, kdo vymyslí ekologičtější a úspornější vozidla. Výroba automobilů je dnes daleko úspornější a šetrnější než tomu bylo dříve.

Společnost by měla brát na vědomí vážnost celé situace a skutečně podnikat kroky, které vedou ke zlepšování podmínek životního prostředí a zachování rázu krajiny. Takové postupy provádí při své činnosti také společnost Aircraft Industries a.s. V roce 2012 likvidovala staré budovy, plochy, kde se stáčela nafta, šrotiště a umývárny aut, které byly kontaminovány. Také se prováděly opravy na kanalizační větvi k budovám. Bylo provedeno čištění podzemních vod s přihlédnutím ochrany území pitné vody Ostrožská Nová Ves. Byl proveden osev a výsadba nové zeleně na plochách, které vznikly likvidací budov a ploch.



## 4.5 Analýza CSR aktivit společnosti

Společnost Aircraft Industries a.s. se v rámci své strategie snaží dodržovat principy CSR, které ale nemá do pilířů CSR rozčleněny a ani blíže specifikovány pro každou oblast. V rámci své strategie a podnikání společnost zasahuje do všech oblastí do programu společenské odpovědnosti tedy do všech 3 pilířů CSR - ekonomický, sociální a environmentální. Tyto aktivity budou níže nastíněny a rozčleněny do jednotlivých pilířů.

- Ekonomický pilíř
  - **Splatnost faktur** – je u společnosti Aircraft Industries a.s. 30 dní, prodlení v placení faktur je do 10 dnů
  - **Pohledávky po době splatnosti** - každou pohledávku řeší individuálně a pokud není přistoupeno na splátkové kalendáře, tak po několika upomínkách se to řeší soudní cestou
  - **Ochrana údajů a minimalizace zneužívání důvěrných informací** – společnost vytvořila vnitřní směrnici, ve které má přesně upraveny jednotlivé věci a informace, které jsou pro společnost klíčové. Data, má uložena v informačním systému, který je chráněn přístupovými právy a hesly, tudíž se do systému nikdo cizí nedostane. Pořizovací náklady na tento software byly ve výši 5 milionů Kč a každý rok společnost platí 10% z pořizovací ceny jako licenční poplatek. Zaměstnanci mají zablokovány USB výstupy a také stránky, které by mohly být použity ke zneužití či šíření informací. Důvěrné informace jsou např. informace o technologii a výrobních postupech, výkresová dokumentace a technické specifikaci letounů, zákaznicích, platbách, dodavatelích, zaměstnancích. V této oblasti můžeme také hovořit o obchodním tajemství, se kterým jsou zaměstnanci ztotožněni a jedná se zejména o výrobní a technickou oblast.
  - **ISO 9001** – norma, která je zaměřena na management jakosti a jejím cílem je zaměřit se na mezinárodní systém řízení kvality.

- **Boj s korupcí** – společnost má vnitřní směrnici upraveno protikorupční jednání, kterým se řídí a ještě navíc nad rámec má stanoveny zásady proti korupci.
- **Transparentní účetnictví a prezentace výsledků** – společnost předkládá účetní závěrku ke schválení a také každoročně dokládá zprávu auditora. Obojí zveřejňuje ve výroční zprávě.
- **Udržování dobrých vztahů se zákazníky a dodavateli** – společnost každoročně pořádá setkání se zákazníky a taktéž s dodavateli.



Obrázek č. 13: Certifikát ISO 9001 (Aircraft Industries a.s., © 2014)

- Sociální pilíř
- **Systém odměňování** – mzda se skládá ze dvou až tří položek a to:

**Mzda** = základní mzda + osobní ohodnocení + speciální ohodnocení ředitelem z fondu

Minimální mzda je u společnosti Aircraft Industries a.s. 8.693,- Kč, zákonem stanovená výše je 8.500,- Kč.

Ředitelé každoročně hodnotí své zaměstnance, podle toho jak pracují, jaký je jejich potenciál růstu, jakou mají ochotu pracovat přesčas atd. a na základě těchto ukazatelů zvyšují či snižují ohodnocení.

Ve výrobním středisku se také sleduje zmetkovitost, za které buď dostávají sankce, nebo naopak zaměstnanci, kteří jsou produktivní, dostávají finanční ohodnocení.

**Příplatky** – společnost odměňuje své zaměstnance za:

Práci přes čas - a to 25% průměrného výdělku za pracovní dny

- o 33% průměrného výdělku za práci o víkendu

- o 50% průměrného výdělku za práci v noci

Zákonem stanovené výše příplatků:

Práci přes čas - a to 25% průměrného výdělku za pracovní dny

- o 10% průměrného výdělku za práci o víkendu

- o 10% průměrného výdělku za práci v noci

Dále příplatky za rizikovou práci 7 Kč/1h a práci ve výškách 6 Kč/1h, zákon nařizuje příplatky ve výši 5,6 Kč/1h.

Příplatky za školení rozdílných částek, dle druhů školení ve výších 60 Kč, 80 Kč, 200 Kč/1h.

Speciální odměny pro pracovníky, kteří zaškolují studenty, tzn., že pracovník má po celou dobu vedle sebe studenta, který se učí od zkušeného pracovníka a přísluší mu příplatek ve výši 10 Kč/1h.

Zaměstnanci, kteří vykonávají práci v rizikovém prostředí, dostávají příspěvky na rehabilitace a různé minerální výživy.

Společnost také svým zaměstnancům dává odměny při životních jubileích, odchodech do důchodu, úmrtí, atd.

Zaměstnanci dostávají stravenky po 50,- Kč v celkové hodnotě za 500,- Kč / měsíc.

- **Zvyšování kvalifikace** – společnost nabízí možnosti kurzů, odborných školení, certifikací, studia na vysokých školách. Ve spolupráci s úřadem práce společnost využívá rekvalifikací, školení, a jiných kurzů.  
Jazykové kurzy – společnost nabízí kurzy angličtiny a ruštiny, které proplácí celou částkou, pod podmínkou splnění 80% docházky a splnění výstupního testu.



Obrázek č. 14: Osvědčení vstřícny zaměstnavatel (Aircraft Industries a.s., © 2014)

- **Dětský den** – společnost pro děti svých zaměstnanců pořádá dětský den, kdy mohou děti nahlédnout do vystaveného letounu a jsou připraveny různé soutěže.
- **Dále** – je pro děti zaměstnanců pořádána soutěž, kdy musí nakreslit obrázek letounu a po vyhodnocení jsou všichni soutěžící odměněni prezentačními balíčky rozdílných hodnot dle umístění.

- **Sportovní střelecký klub** - V rámci sportovního střeleckého klubu Kunovice společnost v roce 2013 podpořila dvě akce, a to Mezinárodní mistrovství Svazu branně technických sportů České Republiky a střeleckou soutěž pro děti nazvanou „Mikulášský paprsek“, kde byly děti odměněny mikulášským balíčkem. Společnost poskytla předměty v hodnotě 4.000,-Kč.
- **Aeroklub Kunovice** – poskytnuta částka sportovnímu leteckému klubu v Kunovicích ve výši 5.000,- Kč
- **„Jarmark vědy, umění a vzdělávání“** – tento jarmark byl pořádán ve spolupráci s Fakultou logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a konal se na Masarykově náměstí v Uherském Hradišti. Cílem projektu bylo podpořit technickou vzdělanost a vzbudit zájem studentů o technické obory. Formou nepřímé podpory se společnost Aircraft Industries a.s. zapojila do programu s Univerzitou Tomáše Bati a náklady na akci si každá instituce hradila sama. Společnost Aircraft Industries a.s. ze svých zdrojů hradila pouze dopravu letounu z Kunovic do Uherského Hradiště. Tato přeprava společnost vyšla na 300,- Kč.
- **Projekt UFK PO CHABAROVSKOM KRAJI** - byl zaměřen na finanční pomoc chabarovskému kraji, který byl postižen povodněmi v částce 59.437,- Kč.
- **Příspěvek na baziliku Římskokatolické církvi** – 1.700,- Kč
- **Občanské sdružení pro evr mult** – předplatné 10 kompletů novin, výtěžek jde pro veterány 2 světové války v částce 14.950,- Kč.
- **Cena Salvator** – sponzoring ve výši 5.000 Kč. Jedná se o vyhodnocení hrdinství lidí za uplynulý rok.
- **Smlouva s městem Kunovice** – příspěvek ve výši 35.000,- Kč.

- **Propagační kampaň kulturně – ekonomický program ČR v Indii** – příspěvek ve výši 10.000,- Kč.
  
- **Sběr elektroodpadu pro Bělunku** – společnost se zapojila do charitativní akce na pomoc handicapovaným lidem, za každý 1kg elektroodpadu získá 1,70 Kč pro Bělunku. Zapojit se může celá společnost, včetně všech zaměstnanců.
  
- **Sběr odřezků** – společnost železné a kovové odřezky třídí a sbírá a odevzdávají je do sběrný, kde za 1kg železa dostanou 4,2 Kč a za barevné kovy se cena pohybuje kolem 50-100,- Kč záleží na druhu barevného kovu. Vytěženou částku 62.000,- za 1.000kg železa 42.000,- Kč a 200kg barevných kovů 20.000,- Kč společnost věnovala na Oblastní charitu Uherské Hradiště.
  
- Environmentální pilíř
  - **Sanace budov** - v roce 2012 byly započaty práce na likvidaci kontaminovaných budov, ploch, kde se stáčela nafta, šrotiště, umývárny aut, úpravy kanalizační větve ke 2 budovám, které pokračovaly ještě v roce 2013. Tyto činnosti byly prováděny na základě Ekologické smlouvy z roku 1989 – kdy po privatizaci společnost uzavřela tuto smlouvu se státem. Společnost přímé náklady na tuto sanaci nehradila, ty hradí stát, ale společnost hradila vedlejší náklady, které při sanaci vznikly. Jedná se například o opravy komunikací, které se poškodily těžkou technikou, případné ztráty z omezení provozu kvůli likvidaci, atd. Po dokončení byla plocha osazena travním porostem a provedena výsadba zeleně, konkrétně Javorů. Celková částka výsadby činila 75.000,- Kč.
  
  - **Linka Parker povrchové úpravy** – proběhla instalace dvou odlučovačů emisí. První levnější mokřý odlučovač, jehož pořizovací cena byla 350.000,- Kč a druhý mokřý odlučovač, který zachytí až 98% emisí, zařízení stálo 1.200.000,- Kč.
  
  - **Regenerace rozpouštědel** – k omezení odpadních a těkavých látek na VOC na regeneraci rozpouštědel. Ve velké lázni je umístěno asi 1.000L ředidla do kterého jsou namáčeny různé části letounů k očištění a odstranění mastnoty. Až je ředidlo

v kádi znečištěno projde ředidlo procesem očištění v instalovaném zařízení a 90% ředidla je vyčištěno a připraveno znovu k použití. Pořizovací cena tohoto zařízení byla 300.000,- Kč.

- **Modernizace kompresorovny** – kompresorovna produkovala nebezpečné odpady, jejichž výše byla 30.000L za rok a nyní po modernizaci produkuje 100L za rok.
- **Třídění odpadů** – po areálu celé společnosti jsou rozmístěny kontejnery na pro jednotlivé druhy odpadů zvlášť.
- **Sběr nádob od tonerů** – společnost prázdné nádoby od tonerů sbírá a poté je předává k vyčištění a znovu naplnění jedné nejmenované firmě. A tímto způsobem se znovu používají dál.



Obrázek č. 15: Osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky (Aircraft Industries a.s., © 2014)

## 5 PLÁN SPOLEČNOSTI NA IMPLEMENTACI CSR

Následující kapitola zhodnotí již vykonávané aktivity společnosti a vyčíslí náklady na tyto aktivity společnosti. Je nezbytné podotknout, že dodržování zásad a principů společenské odpovědnosti, jsou čistě dobrovolné rozhodnutí konkrétní společnosti a neplynou z této činnosti pro společnost téměř žádné finanční výnosy jako protihodnota k vynaloženým nákladům, ale spíše benefity ve formě zvyšování konkurenceschopnosti, pozice na trhu, zájmu z řad potenciálních zákazníků, zaměstnanců, spolupráce, transparentní obraz o podnikání, atd.

### 5.1 Pilíře CSR

Zhodnocení a analýza přínosů CSR aktivit pro společnost Aircraft Industries a.s. v rámci jednotlivých pilířů ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

- Ekonomický pilíř
  - **Splatnost faktur** – doba splatnosti faktur u společnosti Aircraft Industries a.s. je 30 dní, což je standardní doba v obchodních vztazích. Doba prodlení v placení faktur je do 10 dnů, která je také v běžném obchodním styku obvyklá.
  - **Pohledávky po době splatnosti** – společnost pohledávky řeší individuálně, což představuje velkou výhodu pro zákazníky při vzniku platební neschopnosti a lze se na dalším postupu domluvit. Možnou variantou by mohlo být přistoupení na splátkové kalendáře. V případech, kdy nelze vyřešit problém jiným způsobem, společnost Aircraft Industries a.s. po několika upomínkách začne problém řešit soudní cestou.
  - **Ochrana údajů a minimalizace zneužívání důvěrných informací** – společnost Aircraft Industries a.s. je poměrně hodně velká organizace, která své informace musí tajně střežit. Zejména se jedná o výrobní a technickou oblast. Dá se říci, že tyto informace jsou pro společnost klíčové a jejich zneužití a využití u konkurence by mohlo pro společnost znamenat její pád. Je proto velmi nutné, aby společnost



tyto informace držela v tajnosti a zamezila šíření mimo společnost. Z tohoto důvodu je vynaložená investice 5 milionů Kč na informační systém zcela oprávněná a efektivní.

- **ISO 9001** – tuto certifikaci společnost na základě dobrovolnosti přijala a řídí se dle ní. Žádná legislativa neukládá povinnost tuto normu dodržovat, ale společnost Aircraft Industries a.s. ji dodržuje zcela dobrovolně.
- **Boj s korupcí** – společnost Aircraft Industries a.s. obchoduje s celým světem, tudíž hrozba korupce je poměrně velká. Musí být jasně stanoveno, které činnosti a kroky jsou zakázány a společnost je odmítá. Je důležité určit si pravidla, se kterými se ztotožní a naopak ty které absolutně odmítá a jsou proti.
- **Etický kodex** – společnost **nemá** v rámci své podnikové kultury sestaven etický kodex. Jde o vytvoření jednotných zásad a pravidel, které budou respektovat a dodržovat všichni zaměstnanci společnosti a zainteresované strany. Pro tak velkou organizaci jako je Aircraft Industries a.s. by jistě bylo přínosem sestavení etického kodexu.
- **Transparentní účetnictví a prezentace výsledků** – věrné zobrazení stavu o hospodaření společnosti a poctivé vyjádření výsledků ve výročních zprávách, které společnost zveřejňuje na svých stránkách. Dokládá tak, informace o prosperitě a aktivitě podniku, což velmi pozitivně působí na obraz společnosti.
- **Udržování dobrých vztahů se zákazníky a dodavateli** – v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je nutné si své zákazníky a dodavatele považovat a udržovat s nimi kontakty a spolupráci, proto pravidelné setkávání a utužování vztahů je v současné době nezbytné.

- Sociální pilíř
  - **Systém odměňování** – společnost Aircraft Industries a.s., má systém odměňování, který se skládá z několika položek. Společnost si své zaměstnance cení, proto se snaží pracovníky odměňovat co možná nejlepším způsobem a motivovat je k práci. Výše minimální mzdy je o 193,- Kč vyšší, než je minimální mzda stanovená zákonem. Je nutné i zaměstnance kontrolovat a hlídat jejich zmetkovitost, tudíž případně sankce jsou na místě.  
Příplatky – které společnost poskytuje, jsou také ve většině případů nad rámec zákona. Výše uvedený výčet příplatků, je také prostředek motivace. Systém odměňování je nastaven, aby docházelo ke spokojenosti obou zúčastněných stran. Jednak zaměstnanci mají možnost růstu a platového posunu a společnost má zaměstnány kvalifikované a motivované zaměstnance.
  - **Zvyšování kvalifikace** – zaměstnanci mají velkou spoustu příležitostí, kterých mohou využít ke zvyšování vlastního kapitálu v pracovním procesu. Ve spolupráci s úřadem práce, krajským úřadem, fondy evropské unie nabízí zaměstnancům i externím lidem velké možnosti v rekvalifikačních kurzech a školeních. Možností kurzů mohou využít matky s dětmi nebo po mateřské dovolené, studenti, lidé na úřadě práce, zaměstnanci.
  - **Dětský den** – společnost se snaží svým zaměstnancům a jejich dětem různými akcemi zpestřit všední dny, což je pro obě zúčastněné strany velmi zajímavé.
  - **Sportovní střelecký klub** – společnost se dobrovolně zapojila do podpory akce, která se konala na mezinárodní úrovni, což jistě pozitivně působí na reklamu a zviditelnění.
  - **„Jarmark vědy, umění a vzdělávání“** – podpora vzdělávání v technických oborech je v současnosti velmi významná a pro společnost Aircraft Industries a.s. je nutné si získávat odborníky a technology ke svému podnikání.

- **Projekt UFK PO CHABAROVSKOM KRAJI, Příspěvek na baziliku Římskokatolické církvi, Občanské sdružení pro evr mult** – zájem společnosti o dění v regionu a podpoře, je velmi impozantní, ale více efektivní by bylo zacílení finančních prostředků do aktivit, které mají alespoň potenciální schopnost oslovit zákazníky, občany či dodavatele se kterými by mohla v budoucnu být navázána spolupráce.
- **Cena Salvator** – Společnost finančně podpoří každoročně konanou akci ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.
- **Smlouva s městem Kunovice** – sídlo společnosti je v Kunovicích a každoročně uzavírá smlouvu s městem na podporu akcí konaných ve městě Kunovice. Je to jistě efektivní sponzoring, kde se při velkých událostech schází spousta lidí a firma se dále dostává ve známost veřejnosti jako jeden z největších zaměstnavatelů v regionu.
- **Propagační kampaň kulturně – ekonomický program ČR v Indii** – příspěvek ve výši 10.000,- Kč byl cílen na podporu kampaně v Indii.
- **Sběr elektro-odpadu pro Bělunku** – společnost i se svými zaměstnanci se dobrovolně zapojila do sběru elektro-odpadu. Přistavili kontejnery a kdokoliv může elektro-odpadem přispět. Výtěžek, který není v malé výši, společnost darovala organizaci Bělinka v Kunovicích na pomoc handicapovaným lidem.
- **Sběr odřezků** – společnost Aircraft Industries a.s. je výrobní komplex, který takových železných a kovových zmetků produkuje velkou spoustu, tudíž částka 62.000,- Kč, kterou za tento odpad obdržela, věnovala Oblastní charitě Uherské Hradiště.

- Environmentální pilíř
- **Sanace budov** – byla provedena na základě dlouhodobě uzavřené smlouvy se státem a společnost se rozhodla zlikvidovat staré nevyužité budovy, které byly zamořeny nebezpečnými látkami. Po sanaci, vzniklo velmi strategické místo v samém srdci areálu, které může být využito způsobem odpovídajícím zejména k jeho výhodnému umístění.
- **Linka Parker povrchové úpravy** – společnost splňuje přísné normy v oblasti ekologie. Tabulkové hodnoty emisí, které jsou přípustné k vypouštění má společnost na minimu. Navíc ještě z dobrovolného uvážení byly pořízeny dva odlučovače emisí, které tyto škodlivé emise ještě více eliminují.
- **Regenerace rozpouštědel** – mechanismus na očištění ředidla je velmi efektivní jak z hlediska výroby, tak z hlediska nákladů. Představuje velkou úsporu nákladů. Příkladem může být např. 1 měsíc provozu této mechanizace.  

Za 1 měsíc by bylo potřeba k očištění a odstranění mastnoty asi 10.000L ředidla což je  $10.000 \cdot 80 = 800.000$  Kč. Po implementaci dané mechanizace, dojde k úspoře 90% což, znamená 720.000,- Kč. A celkové náklady na ředidla jdou ve výši 80.000,- Kč. Zřetelně vyplývá, že tato mechanizace z nákladového hlediska představuje výraznou úsporu a z hlediska ekologie také, protože společnosti vzniká daleko méně nebezpečného odpadu.
- **Modernizace kompresorovny** – normy a nařízené hodnoty, společnost splňuje ve všech oblastech, ale snaží se stále hledat možné úspory a cesty jak více ekologicky vyrábět. Úspora 29.900L odpadů je obrovské ušetření, které se odráží v oblastech jak ekonomických, tak ekologických.
- **Třídění odpadů** – má hned několik pozitivních dopadů. Ekologicky lépe zpracovatelný, ekonomicky lépe ohodnocen, je to způsob, kterým se lidé učí, jak přistupovat ke svému životnímu okolí ve kterém žijí, atd.

- **Sběr nádob od tonerů** – sběr nádob od tonerů a předání jiné společnosti k naplnění, je ekologický způsob likvidace odpadu, což v tak velké společnosti jako Aircraft Industries a.s. spoří jistý finanční obnos, který by za likvidaci prázdných obalů musel být vynaložen.

## 5.2 Implementace – realizace

Společnost Aircraft Industries a.s. je v regionu jedním z největších zaměstnavatelů, který zaměstnává bezmála na 1.000 zaměstnanců.

Oblast společenské odpovědnosti je stále více vyžadována a tak velká organizace by měla mít na tuto problematiku ustaven samostatný útvar, který se bude podrobně zabývat celým systémem společenské odpovědnosti.

V současné době podnik již několik aktivit společenské odpovědnosti provedl, ale žádný systém nebo celek tyto výstupy netvoří, není jasná odpovědnost, kdo akce provádí atd. Zaměstnanci a veřejnost nemají téměř žádné informace o aktivitách, které podnik provádí, což je velká škoda, když podnik tyto kroky již zahájil a neuveřejňuje všechny tyto aktivity na webových stránkách.

Webové stránky slouží ke komunikaci s vnějším okolím, tudíž je nutné mít tyto stránky dobře zpracované, aby příjemci měli reálný a věrný obraz a informace o společnosti. Webové stránky má společnost kvalitně zpracované, ale záložka společenské odpovědnosti bohužel nemá plnohodnotnou vypovídací schopnost, kterou by mít měla.

Vhodné by bylo rozřadit aktivity do jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti a do každého pilíře popsat aktivity, které společnost provádí v rámci společenské odpovědnosti. Tímto způsobem společnost sdělí svému okolí informace o svých aktivitách a také vyplyne fakt, že společnosti není lhostejné její okolí, ve kterém podniká a snaží se být prospěšná i svému regionu.

Zřízení samostatného útvaru společenské odpovědnosti by vyřešil problém nesystémovosti a třídění CSR aktivit. Právě pojem systém vystihuje přesnou kompletaci a souhrn všech činností, které jsou nutné pro správné fungování procesu.

Pomocným vodítkem by mohla být norma ČSN 010391, která popisuje základní požadavky v oblasti společenské odpovědnosti. Dále také ČSN ISO 26000, která se také společenskou odpovědností zabývá.

Sestavením týmu 4 lidí, kteří by byli za vykonávání odpovědní, by se ujasnila kompetence a tato oblast by byla pro všechny zainteresované strany dostupná a zřetelná. Lidé do týmu musí být vybráni svědomitě. Měli by to být lidé, kteří budou zainteresováni, hledat další možné cesty a budou tuto činnost provádět s určitým nadšením.

Je nutné zapracovat koncept společenské odpovědnosti již do podnikové vize, mise a poslání. Následně zesumírovat aktivity, které již provádí a kam dále by ještě chtěli zasáhnout. Aktivity musí být naplánovány postupně, aby mohly být efektivně plněny. Vhodné je také určitým způsobem motivovat ostatní zaměstnance podniku, kteří by mohli také svými zkušenostmi přispět.

Důležitá je také kontrola prováděných aktivit, vyhodnocení a zpětná vazba, která by vyhodnotila CSR aktivitu z hlediska její efektivnosti, účelu, přínosu a jiných hledisek.

Důležité je také tyto aktivity šířit veřejnosti zejména prostřednictvím webových stránek, propagačních materiálů společnosti, reportingem, pomocí výročních zpráv či jiných zdrojů. Je obecně známo, že dobře zpracovaný marketing a reklama společně vytváří polovinu úspěchu.

### **5.3 Propočet nákladů na zavedení a možnosti snížení základu daně z příjmů Právnických osob**

Níže bude proveden nástin nákladů, které by společnost musela vynaložit na zřízení útvaru společenské odpovědnosti.

Dále proveden výpočet základu daně a položek snižujících základ daně a následně výpočet daně z příjmů právnických osob.

### 5.3.1 Náklady na ustavení útvaru společenské odpovědnosti

Náklady na zřízení útvaru společenské odpovědnosti, by byli ve výši několika tisíců korun. Zejména se jedná o mzdy 4 pracovníků ve výši 120.000,- Kč za měsíc, kteří by tuto oblast obstarávali. A také vybavení kanceláří a prostor daného útvaru. Tady můžeme hovořit o částce 200.000,- Kč na výbavu kanceláře. Společnost disponuje velkým množstvím budov, ve kterých by se jistě dalo najít místo pro kancelář pracovníků útvaru společenské odpovědnosti. Z tohoto důvodu jsou kalkulovány pouze náklady na vybavení.

Celkové náklady ve výši 320.000,- by se dále ponížily o cenu vybavení a případně opět navýšily o náklady spojené s realizací jednotlivých CSR aktivit.

Tabulkové vyjádření nákladů na ustavení útvaru společenské odpovědnosti:

Mzdy 4 pracovníků	120.000,- Kč / měsíc
Vybavení kancelářských prostor	200.000,- Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>320.000,- Kč</b>

Tabulka č. 5: Tabulkové vyjádření nákladů

### 5.3.2 Výpočet základu daně a položek snižujících základ daně

Následující tabulka vyjadřuje kolik finančních prostředků a komu nebo na jaký účel společnost vynaložila finanční prostředky.

Ze všech aktivit CSR jednotlivých pilířů, které společnost vykonává, si může z níže uvedeného výčtu odečíst částku 180.437,- Kč od základu daně.

Druh	Částka
Střelecký klub	4.000
Aeroklub	5.000
Pomoc při povodních Chabarovský kraj	59.437
Smlouva s městem Kunovice	35.000
Cena Salvator	5.000
Propagační kampaň kulturně - ekonomický program ČR	10.000
Oblastní charita Uherské Hradiště	62.000
<b>Celkem částka</b>	<b>180.437</b>

Tabulka č. 6: Výčet aktivit, o které lze snížit základ daně

- **Výpočet základu daně a položek snižujících základ daně pro rok 2012**

Hospodářský výsledek 7.156.000,- Kč

Maximální možný odpočet odečitatelných položek od základu daně **5%** je 357.800,- Kč

Základ daně po odečtení odečitatelných položek = 7.156.000 – 180.437 = **6.975.563,- Kč**

Výpočet daně z příjmů právnických osob:

- Výpočet daně před odečtením = 7.156.000 \* 0,19 = 1.359.640,- Kč
- Výpočet daně po odečtení = 6.975.563 \* 0,19 = 1.325.357,- Kč
- Úspora na dani **34.283,- Kč** při uplatnění odpočtu odečitatelných položek od základu daně

Tabulkové znázornění výpočtu při odpočtu 5%:

Hospodářský výsledek	7.156.000,- Kč
Základ daně po odečtení odečitatelných položek	6.975.563,- Kč
Výpočet daně před odečtením	1.359.640,- Kč
Výpočet daně po odečtení	1.325.357,- Kč
<b>Úspora na dani</b>	<b>34.283,- Kč</b>

Tabulka č. 7: Výpočet úspory na dani při 5% odpočtu

- **Plánovaný výpočet základu daně a položek snižujících základ daně pro rok 2014**

Hospodářský výsledek v částce 18.526.000,- Kč je plánovaná výše

Maximální možný odpočet odečitatelných položek od základu daně **10%** je 1.852.600,- Kč

Základ daně po odečtení odečitatelných položek = 18.526.000 – 180.437 = **18.345.563,-Kč**

Výpočet daně z příjmů právnických osob:

- Výpočet daně před odečtením = 18.526.000 \* 0,19 = 3.519.940,- Kč
- Výpočet daně po odečtení = 18.345.563 \* 0,19 = 3.485.657,- Kč
- Úspora na dani **34.283,- Kč** při uplatnění odpočtu odečitatelných položek od základu daně



Tabulkové znázornění výpočtu při odpočtu 10%:

Hospodářský výsledek	18.526.000,- Kč
Základ daně po odečtení odečitatelných položek	18.345.563,-Kč
Výpočet daně před odečtením	3.519.940,- Kč
Výpočet daně po odečtení	3.485.657,- Kč
<b>Úspora na dani</b>	<b>34.283,- Kč</b>

Tabulka č. 8: Výpočet úspory na dani při 10% odpočtu

Pokud by společnost zvýšila částku darů na 500.000,- Kč při zachování plánované výše hospodářského výsledku 18.526.000,- Kč, úspora na dani by byla následovná:

Hospodářský výsledek v částce 18.526.000,- Kč je plánovaná výše

Maximální možný odpočet odečitatelných položek od základu daně **10%** je 1.852.600,- Kč

Základ daně po odečtení odečitatelných položek = 18.526.000 – 500.000 = **18.026.000,-Kč**

Výpočet daně z příjmů právnických osob:

- Výpočet daně před odečtením = 18.526.000 \* 0,19 = 3.519.940,- Kč
- Výpočet daně po odečtení = 18.026.000 \* 0,19 = 3.424.940,- Kč
- Úspora na dani **95.000,-** Kč při uplatnění odpočtu odečitatelných položek od základu daně

Tabulkové znázornění výpočtu při odpočtu 10% a zvýšení částky darů na 500.000,- Kč:

Hospodářský výsledek	18.526.000,- Kč
Základ daně po odečtení odečitatelných položek	18.026.000,-Kč
Výpočet daně před odečtením	3.519.940,- Kč
Výpočet daně po odečtení	3.424.940,- Kč
<b>Úspora na dani</b>	<b>95.000,- Kč</b>

Tabulka č. 9: Výpočet úspory na dani při 10% odpočtu a výši darů 500.000,- Kč

Pokud by společnost přistoupila na variantu zvýšení částky darů, ušetřila by na dani z příjmů až 95.000,- Kč.

Je dáno legislativou, že od roku 2014 dochází ke zvýšení odečitatelných položek od základu daně na **10%**, což pro společnosti představuje šanci, jak si může snížit základ daně a tím pádem platit nižší daně.

## 5.4 Dopad na okolí

CSR, tedy společenská odpovědnost je čistě dobrovolná záležitost a žádný zákon ani nařízení není zavazující. Toto hledisko je asi tím nevýznamnějším.

Firmy provádí tyto aktivity ze své vlastní vůle, tudíž vyloženě oni rozhodnou co a do jaké míry budou provádět. Spousta firem již pochopila, že to není pouhý marketing, ale jde o něco co má daleko hlubší a pozitivní dopady.

Společnost Aircraft Industries a.s. provádí spoustu aktivit CSR, ale také tyto aktivity určitým způsobem cílí, aby měly ten správný efekt i v dlouhodobějším horizontu.

Je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, nabízí práci téměř tisíc lidem, tudíž okolí svého podnikání společnosti není lhostejné.

Společnost spolupracuje s městem Kunovice, ve kterém má sídlo, a každoročně se finančně podílí na různých akcích pořádaných městem.

Podporuje sportovní kluby, rozvoj vzdělanosti svým zaměstnancům i veřejnosti, různými způsoby se snaží pomáhat handicapovaným lidem v domově Bělínka v Kunovicích.

Společnost splňuje náročné ekologické normy, ale stále se snaží hledat možné cesty, jak by ještě mohly snížit negativní dopady na životní prostředí. Příkladem může být instalace odlučovačů emisí, které zachytí až 98% emisí.

Dále modernizace kompresorovny, která produkuje o 29.900L nebezpečných odpadů méně, než před modernizací. A také skutečnost, že celá organizace třídí odpady. Je zřejmé, že společnost na své okolí působí velmi pozitivně a snaží se dále hledat cesty a možnosti, jak více by mohla svému okolí prospět.

## 5.5 Dopad na firmu

Motivace pro společenskou odpovědnost vychází z prostředí podniku a snahou je také aktivity efektivně provádět a cílit určitým směrem, který bude společnosti a veřejnosti prospěšný.

Efekty plynoucí pro společnost Aircraft Industries a.s. z CSR aktivit jsou velmi pozitivní a výhodné.

Jedná se například o zlepšení image společnosti, zvýšení zájmu veřejnosti, úspora nákladů, zvyšování konkurenceschopnosti, hospodárnost a efektivita, lepší motivace zaměstnanců, transparentní podnikání, větší dohled a efektivnější řízení rizik, příležitost pro inovace a růst, hodnotnější pro akcionáře, prvek odlišení od konkurence, pozitivní působení na okolí a životní prostředí, atd.

Z následujícího výčtu, je zřejmé, že dopady plynoucí ze správně pochopené a provedené CSR, jsou dalekosáhlé a nemají charakter pouze v oblasti marketingu, ale mají dosah na celé podnikání společnosti.

Lze tedy konstatovat, že pokud se bude společnost chtít udržet na trhu a zajistit si ziskovost, je nutné, aby při svém podnikání respektovala a řešila ekologické a sociální témata.

## 5.6 Zpětná vazba

Nyní závisí rozhodnutí pouze na společnosti Aircraft Industries a.s. zda návrhy zpracované výše v diplomové práci využije a uplatní ke svému podnikání.

Je nezbytně nutné, aby společnost konceptu společenské odpovědnosti věnovala pozornost a brala na vědomí vážnost celé situace.



Obrázek č. 16: 3e (CSR, © 2014)

## ZÁVĚR

Úspěch podniku záleží na mnoha faktorech a konkurenceschopnost je právě jedním z nich. Dalo by se říci, že je tou nejzákladnější podmínkou dlouhodobé existence podniku. Neexistuje žádný všeobecně platný návod, jak vybudovat konkurenceschopný a dobře prosperující podnik.

Hlavním cílem práce bylo obeznámit s konceptem společenské odpovědnosti, zanalyzovat aktivity, které podnik již provádí a na základě těchto aktivit poukázat na možnosti snížení daně z příjmů právnických osob na základě odpočtu odečitatelných položek od základu daně. Výše úspory na dani je závislá na výši položek odečitatelných od základu daně, respektive kolik finančních prostředků může podnik darovat na sponzoring, ale za předpokladu, že jsou určité podmínky splněny. Poté lze odpočet provést.

Byl proveden návrh a vyčíslení nákladů na zřízení samostatného útvaru společenské odpovědnosti v podniku, který by vyřešil problém nesystémovosti a třídění CSR aktivit. V současné době podnik již několik aktivit spadajících do společenské odpovědnosti provedl, ale žádný systém nebo celek tyto výstupy netvoří, není jasná odpovědnost, kdo akce provádí atd.

Právě pojem systém vystihuje přesnou kompletaci a souhrn všech činností, které jsou nutné pro správné fungování procesu. Pomocným vodítkem by mohla být použita norma ČSN 010391, která popisuje základní požadavky v oblasti společenské odpovědnosti. A také ČSN ISO 26000, která se také společenskou odpovědností zabývá.

Dále byl formulován návrh na úpravu webových stránek, protože zaměstnanci a veřejnost nemají téměř žádné informace o aktivitách, které podnik provádí, což je velká škoda, když podnik tyto kroky již zahájil a neuveřejňuje všechny tyto aktivity na webových stránkách. Webové stránky slouží ke komunikaci s vnějším okolím, tudíž je nutné mít tyto stránky dobře zpracované, aby příjemci měli reálný a věrný obraz a informace o společnosti.

Společnost Aircraft Industries a.s. je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu, zaměstnává bezmála tisíc zaměstnanců. Region Uherskohradištsko společnosti není lhostejný a snaží se na své okolí působit pozitivně všemi směry. Vlivy plynoucí pro společnost jsou také velmi pozitivní a zvyšují konkurenceschopnost podniku.

Nyní záleží na společnosti, zda výše uvedený návrh zrealizuje a využije informace k dané problematice.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE

CRANE, Andrew, 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN 01-992-1159-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Grada, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KAŠPAROVÁ, Klára, 2011. *Reportování o společenské odpovědnosti podniku*. 1. vyd. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 188 s. ISBN 978-802-1056-947.

KOTLER, Philip, 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-0-471-47611-5.

KULDOVÁ, Lucie, 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA. ISBN 978-807-2114-085.

KULDOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

PUTNOVÁ, Anna, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.

PUTNOVÁ, Anna, 2008. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 2., přeprac. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3579-7.

ŠEVČÍK, Stanislav, 2005. *Podnikatelská etika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. ISBN 80-867-7506-2.

VANĚK, Jiří, 2010. *Obecná, ekonomická a informační etika*. Vyd. 1. Wolters Kluwer Česká republika, 252 s. ISBN 978-80-7357-504-5.

## JINÉ ZDROJE

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. 2014. ISBN 978-80-7488-010-0.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. 2012. ISBN 978-80-7208-891-1.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. 2014. ISBN 978-80-7208-891-1.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Aircraft Industries a.s. [online], © 2014. Kunovice [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://www.let.cz/clanek\\_284\\_filozofie-a-vize.html](http://www.let.cz/clanek_284_filozofie-a-vize.html)

Aircraft Industries a.s., © 2014. Výroční zpráva 2012 [online]. Kunovice, [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:

[http://www.let.cz/files/file/Media/Vyrocnizpravy/VYROCNI\\_ZPRAVA\\_2012\\_092013.pdf](http://www.let.cz/files/file/Media/Vyrocnizpravy/VYROCNI_ZPRAVA_2012_092013.pdf)

Asociace společenské odpovědnosti. [online], © 2014. Plzeň [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/clenstvi/>

Business Leaders Forum. [online], © 2012. Praha [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: [www.csr-online.cz/](http://www.csr-online.cz/)

*Csr-online* [online], © 2012. Praha [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>.

CSR versus CFP. [online], © 2009-2014. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.corporatesustainability.org/conferences/fifth-annual-research-conference/Flammer.Apr.13pdf.pdf>

CSR. [online]. © 2014. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://gamyba.le.lt/en/social-responsibility/corporate-social-responsibility/>

Český statistický úřad: Demografická ročenka. [online], © 2013. Praha [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/4032-13>

Náklady CSR. [online], © 2012. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K\\_Kasparova\\_Vyhody\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/K_Kasparova_Vyhody_CSR.pdf)

Náklady. [online], © 2006-2014. Hradec Králové [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojmem=naklad>

Transakční náklady. [online]. © 1998 – 2014. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pojmy/p1630-transakcni-naklady.aspx>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	procento
§	paragraf
©	copyright
°C	stupeň celsia
a.s.	akciová společnost
A-CSR	asociace CSR
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
Atp.	a tak podobně
Bc.	Bakalář
BLF	business leaders forum
CFP	corporate financial performance
CSR	corporate social responsibility
č.	číslo
ČSN	česká technická norma
ČSSD	česká strana sociálně demokratická
DPH	daň z přidané hodnoty
Dr.	Doktor
EU	evropská unie
h	hodina
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie
Ing.	Inženýr
ISO	International Organization for Standardization
Kč	korun českých

Km<sup>2</sup> kilometr čtvereční

Ks kus

L litr

n. l. našeho letopočtu

Odst. Odstavec

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development

PO právnická osoba

PVC polyvinylchlorid

ROA rentabilita aktiv

ROE rentabilita vlastního kapitálu

ROS rentabilita tržeb

s. strana

s.r.o. společnost s ručením omezeným

tzv. takzvaně

UTB Univerzita Tomáše Bati

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 17: Logo společnosti Aircraft Industries a.s.

Obrázek č. 18: Motto společnosti Aircraft Industries a.s.

Obrázek č. 19: Letecký snímek areálu společnosti Aircraft Industries a.s.

Obrázek č. 20: Osvědčení o oprávnění organizace k výrobě

Obrázek č. 21: Oprávnění k ověřovacím zkouškám

Obrázek č. 22: Letoun L410

Obrázek č. 23: Letoun L410

Obrázek č. 24: Interiér letounu L410

Obrázek č. 25: Osvědčení o oprávnění k výcviku údržby

Obrázek č. 26: Výsadková sada letounu L410

Obrázek č. 27: Mapa světa

Obrázek č. 28: Letiště Kunovice

Obrázek č. 29: Certifikát ISO 9001

Obrázek č. 30: Osvědčení vstřícný zaměstnavatel

Obrázek č. 15: Osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky

Obrázek č. 31: 3e

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Příklady ekonomických aspektů a možné cíle

Tabulka č. 2: IFE tabulka společnosti Aircraf Industries a.s.

Tabulka č. 3: EFE tabulka společnosti Aircraf Industries a.s.

Tabulka č. 4: Tabulkové vyjádření nákladů

Tabulka č. 5: Výčet aktivit, o které lze snížit základ daně

Tabulka č. 6: Tabulkové vyjádření nákladů

Tabulka č. 7: Výpočet úspory na dani při 5% odpočtu

Tabulka č. 8: Výpočet úspory na dani při 10% odpočtu

Tabulka č. 9: Výpočet úspory na dani při 10% odpočtu a výši darů 500.000,- Kč

## **SEZNAM SCHÉMAT**

Schéma č. 4: Implementace CSR do modelu EFQM

Schéma č. 5: Kroky směřující k tvorbě CSR reportu

Schéma č. 6: Organizační struktura společnosti

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 2: Počty prodaných letounů L410 v období 2006-2012