

Společenská odpovědnost firmy a její vliv na firemní image.

Edita Hanušová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Edita HANUŠOVÁ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Společenská odpovědnost firmy a její vliv na firemní image.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy v oblasti společenské odpovědnosti firmy (CSR).
2. Stanovte pracovní hypotézu.
3. Analyzujte současnou situaci oblasti CSR ve zvolené společnosti, využijte dostupné výsledky marketingových výzkumů, popište implementaci plánu CSR aktivit.
4. Zpracujte a vyhodnoťte primární marketingový výzkum o vnímání image zvolené společnosti.
5. Vyhodnoťte získaná data a navrhněte CSR strategii zvolené společnosti.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Dotisk 2006. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Vydání první. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Vydání první. Praha: Professional publishing, 2007. 216 s. ISBN 97880-8694628-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Psychologie reklamy. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1.

KOTYZA, Michal, KAFKA, Ondřej. Corporate identity set. 1. vyd. Praha: Kafka Design, 2005. 64 s.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

12. ledna 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2009

Ve Zlíně dne 12. ledna 2009


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
pověřená děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

CSR koncepce ve třech základních pilířích, analýza CSR aktivit společnosti TPCA, návrh řešení v oblasti CSR.

Klíčová slova:

CSR koncepce, 3 pilíře CSR, analýza CSR aktivit

ABSTRACT

CSR conception in three basic pillars (people, profit, planet), analyse of current CSR activities of TPCA, proposal of CSR area solution.

Keywords:

CSR conception, 3 pillars of CSR, analyse of CSR activities

„Nedědíme Zemi po našich předcích nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.“

Antoin de Saint-Exupéry

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY | 10 |
| 1.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ | 10 |
| 1.1.1 Trvale udržitelný rozvoj (Long-term Sustainable Development) | 10 |
| 1.1.2 CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem) | 10 |
| 1.1.3 Firemní dobrovolnictví (Corporate Volunteering)..... | 11 |
| 1.1.4 Firemní filantropie (Corporate Philanthropy) | 11 |
| 1.1.5 Stakeholderi (Stakeholders) | 11 |
| 1.2 VZNIK KONCEPCE CSR..... | 12 |
| 1.2.1 Faktory ovlivňující CSR koncepci | 12 |
| 1.2.1.1 Legislativa..... | 12 |
| 1.2.1.2 Životní prostředí | 12 |
| 1.2.1.3 Technologie | 13 |
| 1.2.1.4 Kultura, sociální prostředí | 13 |
| 1.2.2 Vývoj CSR koncepce | 14 |
| 1.2.2.1 Historické kořeny..... | 14 |
| 1.2.2.2 Průkopníci CSR | 14 |
| 1.2.2.3 Tripple- bottom-line..... | 15 |
| 1.3 PILÍŘE CSR | 17 |
| 1.3.1 PROFIT – ekonomický pilíř..... | 17 |
| 1.3.2 PEOPLE – sociální pilíř | 18 |
| 1.3.2.1 Sociální pilíř – interní | 18 |
| 1.3.2.2 Sociální pilíř – externí | 19 |
| 1.3.3 PLANET – environmentální pilíř..... | 21 |
| 1.4 STAKEHOLDERI | 23 |
| 1.4.1 Očekávání stakeholderů od firmy | 23 |
| 1.4.2 Rozdělení stakeholderů | 23 |
| 1.4.2.1 Stakeholderi primární | 24 |
| 1.4.2.2 Stakeholderi sekundární..... | 24 |
| 1.4.2.3 Identifikace klíčových stakeholderů..... | 24 |
| 1.5 IMPLEMENTACE CSR | 25 |
| 1.5.1 Měření CSR aktivit..... | 26 |
| 1.5.2 Komunikace..... | 27 |
| 2 IMAGE FIRMY | 28 |
| 2.1 VLIV CSR NA IMAGE..... | 29 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 33 |
| 3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI TPCA..... | 34 |
| 3.1 PILÍŘE TOYOTY | 36 |
| 3.1.1 Toyota Way | 36 |
| 3.1.1.1 Neustálý rozvoj..... | 36 |
| Challenge (výzva)..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| Genchi Genbutsu (go and see)..... | 37 |
| 3.1.1.2 Respekt k lidem | 37 |
| Respekt..... | 37 |
| Týmová práce | 37 |
| 3.1.2 Vybrané metodiky | 37 |
| 3.1.2.1 PDCA..... | 37 |
| 3.1.2.2 A3 report..... | 38 |
| 3.2 CSR KONCEPCE TOYOTY..... | 39 |
| 3.3 CSR KONCEPCE PSA..... | 41 |
| 4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE..... | 43 |
| 4.1 ANALÝZA PROVEDENÝCH MARKETINGOVÝCH PRŮZKUMŮ | 43 |
| 4.1.1 Průzkum o vnímání TPCA – atraktivita zaměstnání (2005) | 43 |
| 4.1.2 Průzkum o vnímání TPCA – komunikační kampaň (2006)..... | 46 |
| 4.1.3 Průzkum o vnímání TPCA – atraktivita zaměstnání 2 (2007) | 50 |
| 4.2 ANALÝZA CSR AKTIVIT SPOLEČNOSTI TPCA | 57 |
| 4.2.1 Ekonomický pilíř..... | 57 |
| 4.2.2 Sociální pilíř – interní | 59 |
| 4.2.3 Sociální pilíř – externí..... | 62 |
| 4.2.4 Environmentální pilíř | 64 |
| 4.3 NÁVRH ŘEŠENÍ – CSR STRATEGIE SPOLEČNOSTI TPCA | 66 |
| 4.3.1 Identifikace stakeholderů | 66 |
| 4.3.2 Implementace CSR koncepce | 67 |
| 4.3.2.1 Plánování | 67 |
| 4.3.2.2 Provedení | 68 |
| 4.3.2.3 Hodnocení..... | 68 |
| 4.3.2.4 Zlepšování..... | 69 |
| 4.3.3 A3 report – TPCA CSR Strategie | 69 |
| ZÁVĚR..... | 70 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 72 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 74 |
| SEZNAM SCHÉMÁT | 75 |
| SEZNAM GRAFŮ | 76 |
| SEZNAM TABULEK..... | 77 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 78 |

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Společenské odpovědnosti firmy z několika důvodů. Prvním z nich je aktuálnost tématu. O přístupu Společensky odpovědné firmy se v současné době hodně diskutuje. Zkratku CSR (Corporate Social Responsibility) můžeme slyšet při každé firemní prezentaci a dalo by se říci, že se jedná o stále ještě novou oblast firemní filozofie s dlouhodobě rostoucím trendem. Domnívám se ale, že ne všechny společnosti chápou význam tohoto přístupu, že ne všechny vědí, co se pod danou zkratkou skrývá.

Z tohoto důvodu se budu věnovat zmapování oblasti Společenské odpovědnosti firem a definici základních pojmů v této oblasti. Tato analýza je součástí teoretické části této bakalářské práce.

Druhým důvodem pro výběr tématu je přínos řešené problematiky pro praxi. Působím v oddělení Corporate Affairs (Podnikové záležitosti) nadnárodní společnosti a za oblast Společenské odpovědnosti firmy jsem ve společnosti odpovědná. Jak jsem již uvedla v prvním odstavci této kapitoly, domnívám se, že tento přístup je zatím stále nový, neexistuje tedy příliš literatury, která by definovala oblasti či konkrétní aktivity. Je také třeba tento přístup aplikovat na základě konkrétních podmínek konkrétní firmy.

V praktické části této bakalářské práce se proto věnuji aplikaci přístupu Společensky odpovědné firmy do konkrétních podmínek dané společnosti. Tato část obsahuje analýzu současné situace ve společnosti, dále definici ideálního stavu a návrh podmínek, za kterých je možné efektivně aplikovat přístup Společensky odpovědné firmy. Součástí navrhovaného řešení je pak i definice kritérií, návrh aktivit a způsob jejich vyhodnocení.

Cílem celé práce a moje pracovní hypotéza je, že aplikace přístupu Společenské odpovědnosti firmy má zásadní vliv na firemní image při splnění určitých podmínek, které budu definovat v praktické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIRMY

Pro stanovení teoretických východisek je třeba definovat základní pojmy v oblasti Společenské odpovědnosti firmy a zároveň označit původ tohoto přístupu a definovat faktory, které ho ovlivňují.

1.1 Definice základních pojmů

1.1.1 Trvale udržitelný rozvoj (Long-term Sustainable Development)

„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je definován zákonem č. 17/1992 jako takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“¹

1.1.2 CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)

„Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (dále již jen CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi to znamená, že firmy, které přijaly CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Takové firmy jsou nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným partnerem podobně smýšlejících firem a organizací a atraktivním zaměstnavatelem. Společensky odpovědné aktivity firem jsou čistě dobrovolné a charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem.“²

¹ *Příroda.cz*. Dostupné z: <http://www.priroda.cz/slovník.php?detail=181>. [cit. 2009-04-20].

² *Společenská odpovědnost firem*. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/List.aspx?C>. [cit. 2009-04-20].

1.1.3 Firemní dobrovolnictví (Corporate Volunteering)

„Pojem „firemní dobrovolnictví“ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců. Ve smyslu tohoto konceptu se firma snaží vzbudit a zvýšit zájem svých zaměstnanců o dobrovolnou práci tím, že jejich dobrovolnou činnost uznává, oceňuje a podle možnosti různým způsobem podporuje. V souhrnu lze tedy o firemním dobrovolnictví mluvit pokaždé, kdy firma provádí nebo podporuje obecně prospěšnou činnost, na které se zaměstnanci firmy dobrovolně podílí a v jejímž rámci popřípadě investuje přídatné věcné nebo finanční prostředky.“¹

1.1.4 Firemní filantropie (Corporate Philanthropy)

„Firemní filantropie je široký pojem, který zahrnuje řadu forem dárcovství a investic do komunity. Může se jednat o finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, propracovanou strategii dárcovství, dlouhodobé partnerství s neziskovou organizací a patronaci např. programu, projektu nebo celé oblasti, dobrovolnou práci zaměstnanců, "zapůjčení" expertů, vytvoření matchingového fondu, a ještě mnoho dalších možností a nápadů.“²

1.1.5 Stakeholderi (Stakeholders)

„Jako stakeholderi jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Právě ve spolupráci s nimi firmy realizují své CSR programy nebo definují svou CSR strategii.“³

^{1,2} SOF Společenská odpovědnost firem. Dostupné z: <http://www.sof.cz/index2.asp?type=clanky&id=35>

³ SOF Společenská odpovědnost firem. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/List.aspx?S>

1.2 Vznik koncepce CSR

Chceme-li efektivně aplikovat CSR koncepci v praxi, je důležité ji správně pochopit. Musíme tedy postupovat od začátku a shrnout v jakých podmínkách, za jakým účelem a kdy CSR přístup vznikl.

1.2.1 Faktory ovlivňující CSR koncepci

Na základě zjištěných informací níže uvádím čtyři, podle mého názoru, nejdůležitější faktory, které přispěly ke vzniku CSR koncepce a dlouhodobě tuto koncepci ovlivňují.

1.2.1.1 *Legislativa*

Regulace prostřednictvím orgánů státní správy je nevyhnutelná. Především v poslední době zákonů omezujících a upravujících oblast podnikání celosvětově stále přibývá. Na výrobce

a další subjekty je vyvíjen stále větší tlak. Podle mého názoru je koncepce CSR velmi dobrým krokem k zajištění akceptace a dodržování stanovených předpisů. Společnosti, které CSR aplikují se zavazují k dodržování legislativních podmínek a naopak k aktivnímu přístupu v této oblasti, což v praxi znamená chování podle přísnějších – interně stanovených pravidel, které firma aplikuje nad rámec těchto stanovených předpisů.

1.2.1.2 *Životní prostředí*

V historii nebyl vždy brán při hospodářské činnosti ohled na negativní vliv a zátěž na životní prostředí. V druhé polovině dvacátého století se dostala problematika životního prostředí do popředí zájmu díky alarmujícím zprávám o znečištění a neobnovitelných zdrojích. Bylo nutné, aby si vlády jednotlivých států, ale i firmy uvědomily, že pracují se zdroji, které jsou vyčerpatelné (ropa, uhlí), zdánlivě nevyčerpatelné (voda, vzduch) a obnovitelné (lesy, potraviny). Se všemi těmito zdroji bychom jak při hospodářské činnosti tak i mimo ni měli nakládat s rozvahou. Výrobní činnosti přinášejí negativní vliv i na okolní prostředí v podobě znečištění vody, půdy, ovzduší.

Řešením této situace je aplikace a vymáhání dodržování stanovených zákonných podmínek v oblasti životního prostředí prostřednictvím orgánů státní správy. Jednotlivé státy mají ale k ochraně životního prostředí různý přístup a také různé podmínky pro restrikce. Přírodním krokem bylo „delegování“ této odpovědnosti na samotné firmy. Ochrana životního

prostředí se stala nedílnou součástí CSR koncepce. Firmy se zavazují k minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí a výrobnímu procesu s ohledem na trvale udržitelný rozvoj. I v této oblasti si firmy stanovují přísnější podmínky a cíle, kterých chtějí v oblasti ochrany životního prostředí dosáhnout na rámec zákonných předpisů.

1.2.1.3 Technologie

V poslední době dochází k zásadnímu rozvoji v oblasti technologií, a to jak výrobních, tak i informačních a komunikačních. Všechny tyto technologie hrají důležitou roli v rozvoji lidské společnosti, zároveň ale představují velké riziko v případě jejich zneužití. V oblasti informačních technologií se jedná především o ohrožení soukromí spotřebitele. Díky počítačům a internetu mají firmy přístup k obrovskému množství osobních informací, které lze zneužít. V oblasti komunikačních technologií byla a jsou vyvíjena nová média, která umožňují stále specifitější a cílenější oslovení spotřebitelů. Média mají v dnešním světě obrovskou moc a hrají důležitou roli v utváření názorů, vnímání a hodnot ve společnosti.

Proto i v těchto oblastech je nutné respektovat a dodržovat definovaná pravidla upravována většinou zákony a etickými kodexy. Koncepce CSR ale zahrnuje nejen dodržování těchto pravidel, ale také aktivní přístup k rozvoji a sdílení know-how.

1.2.1.4 Kultura, sociální prostředí

V neposlední řadě je jedním z faktorů ovlivňujících CSR koncepci také kulturní a sociální prostředí, v jehož centru se nacházejí základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Podle mého názoru, který je podpořen výsledky mnoha výzkumů, dochází k paradoxní situaci, kdy se v jednotlivých kulturách a společnostech stále více projevuje postupující globalizace, díky které se začínají smazávat kulturní rozdíly a jednotlivé kultury začínají splývat. Zároveň ale můžeme pozorovat i stále více výrazný individualismus jednotlivců. I z tohoto pohledu je velmi důležité deklarovat obecně platné hodnoty, které jsou zásadní ve všech kulturách jako jsou čestnost, fair play, spravedlnost, poctivost, dobročinnost či charita.

Na základě výše uvedených informací lze říci, že všechny uvedené faktory měly a mají na CSR koncepci zásadní vliv. Tyto faktory se mění v čase a zároveň i CSR koncepce se stále vyvíjí.

1.2.2 Vývoj CSR koncepce

Koncepce CSR je v České republice populárním pojmem a přístupem teprve posledních několik let. Tato koncepce ale již prošla určitým vývoje a v níže uvedených bodech bych se krátce tomuto vývoji věnovala.

1.2.2.1 Historické kořeny

*“Společenská odpovědnost firem (CSR) má historické kořeny v 19. století, kdy Andrew Carnige zveřejnil názor, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. Koncepti společenské odpovědnosti podniku (Corporate Social Responsibility - dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Howard R. Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*. Autor v knize uvádí definici společenské odpovědnosti, která ovšem hovoří spíš o odpovědnosti podnikatele než podniku: “jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.”¹*

1.2.2.2 Průkopníci CSR

Philip Kotler označuje za průkopníky CSR koncepce firmy Ben & Jerry's Homemade a Body Shop International. Jejich krédo znělo: “Podnikáním vytváříme lepší svět!”.

Firma Ben & Jerry's Homemade se zaměřovala na výrobu zmrzliny, přičemž na prvním místě byla ekologická výroba tohoto produktu od prvotních surovin počínaje po výběr dodavatelů až po ekologicky šetrné obaly.

Firma Body Shop International (Anita Riddicková) vyráběla a prodávala kosmetiku z výhradně přírodních ingrediencí. I tento přístup byl založen na maximálním respektu k ekologické oblasti.

¹ PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Počet stran 162. Číslo publikace 55-140-08.

Ačkoli pro zakladatele obou společností byla vždy na prvním místě ochrana životního prostředí, nikoli zisk, zaznamenaly obě tyto firmy velký úspěch. Tato nová situace byla však pro majitele z dlouhodobého hlediska neúnosná, a proto první společnost odkoupila společnost Unilever a druhá společnost byla převzata novým manažerským týmem.

Jak uvádí Kotler, *“obě tyto společnosti se zaměřily na sociální otázky na úkor spolehlivého a efektivního řízení. Ani Ben Cohen, ani Anita Riddicková nikdy opravdu nechtěli být podnikateli – byznysmeny. Ve skutečnosti, jak tvdí analytici, nahlíželi na podnikatele jako na nástroje vojensko-průmyslového komplexu a na zisky jako na špinavé peníze.”*¹

*“Největší rozkvět vnímání společenské odpovědnosti firem nastal v poválečném období (60. léta, převážně v USA), kdy začalo být pro zákaznický segment důležité, jaké hodnoty firma vyznává a jak se prezentuje, v této době vznikl moderní koncept společensky odpovědné firmy. Spojení CSR se ustálilo v 90. letech. Základním krokem pro prosazování CSR v zemích Evropské unie se stala Lisabonská konference (2000), z níž vzešel závazek podpory CSR ve všech zemích EU.”*²

1.2.2.3 *Tripple- bottom-line*

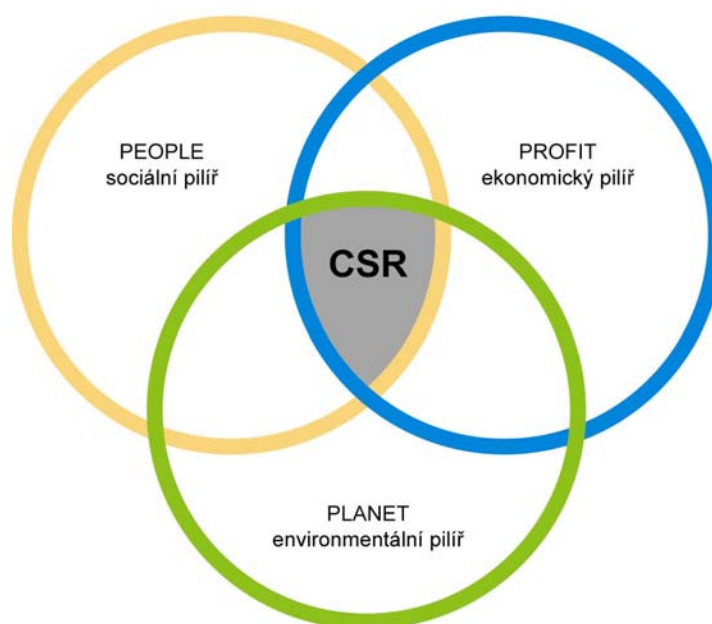
Výše uvedený příklad demonstruje jednostranně zaměřený přístup k podnikání založený na maximálně šetrném přístupu k ochranně životního prostředí na úkor obchodních výsledků. Na druhou stranu dlouhodobě aplikovatelný není ani opačný příklad, tedy přístup k podnikání založený na maximalizaci zisků na úkor životního prostředí. Na základě těchto poznatků označuje Kotler tzv. double bottom line, který obsahuje zaměření na oba základní principy, tedy na efektivní podnikání s generováním zisku při respektování ochrany životního prostředí. *“Společensky odpovědní podnikatelé se dnes orientují na vybudování*

¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Dotisk 2006. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3.

² PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Počet stran 162. Číslo publikace 55-140-08.

životaschopného a ziskového podniku se stejným zaujetím jako na naplnění vyššího poslání.”¹

Koncepce v dnešní podobě funguje jako tripple-bottom-line - tedy již se soustředíme na 3 hlavní oblasti, které reprezentují 3P: people - sociální pilíř, profit - ekonomický pilíř, planet - environmentální pilíř. V některých případech se můžeme setkat také se čtyřmi oblastmi, kdy oblast people aneb sociální pilíř je rozdělena do dvou oblastí - na interní a externí - na pracovní prostředí a místní komunitu.



Obrázek 1 - Pilíře CSR, Zdroj: vlastní

¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Dotisk 2006. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3.

1.3 Pilíře CSR

Jak jsem již uvedla v kapitole 1.2, v současné době je CSR koncepce chápána jako aktivní zapojování firmy ve všech třech uvedených oblastech – profit, people, planet. V následujících bodech shrnu oblasti, témata, aktivity, stakeholdery a CSR aktivity v daných oblastech. Tyto informace jsem zkompletovala z mnoha zdrojů¹ a vlastních zkušeností.

1.3.1 PROFIT – ekonomický pilíř

V rámci ekonomické oblasti jakožto součásti CSR koncepce se od firmy očekává maximální transparentnost v podnikání, budování dobrých a dlouhodobých vztahů s investory, zákazníky, dodavateli a ostatními partnery. Prostřednictvím dialogu se stakeholdery v této oblasti firma může získat hodnotné podněty pro zkvalitnění produktu či služby. V neposlední řadě je v této oblasti CSR velmi důležitou konkurenční výhodou. Firma nabízí produkt nebo službu, která má pro zákazníka větší komplexní hodnotu než produkt či služba jiné firmy. Pro spotřebitele je otázka aplikace CSR u výrobců stále důležitějším faktorem při nákupním rozhodování. V konečném důsledku to znamená přínos v podobě zisku. Důležitým faktorem je také vliv firmy na ekonomiku, ať už na regionální, celostátní, tak i globální úrovni.

¹ Zdroje níže uvedených tabulek – Tabulka I., II., III., IV.: vlastní. Informace v tabulkách jsou zkompleťovány z níže uvedených zdrojů a doplněny o další příklady z vlastní praxe:

PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Počet stran 162. Číslo publikace 55-140-08.

STEINROVÁ, M.; MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním*. 2008. Počet stran 32. Publikace byla připravena v rámci projektu IS Equal „Outplacement pro velké podniky“ číslo EQUAL/054 CZ.04.4.09/3.3.00.4/047.

STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Business Leaders Forum, 2008. Počet stran 27.

Tabulka I. – Ekonomický pilíř - matrix

| Témata | Aktivity | Příklady | Stakeholderi | Přínos pro firmu |
|---|---------------------------------------|--|------------------------------|---|
| Správa a řízení firmy | Transparentnost | Uveřejňování finančních i nefinančních informací | - vlastníci | - konkurenční výhoda |
| | Pravidla chování | Etický kodex a jeho praktické využití | | |
| | Firmní image | Monitoring a měření firmního image | | |
| Odpovědný přístup k zákazníkům | Zjišťování zpětné vazby | Průzkum spokojenosti | - investoři | - dobrá situace pro vyjednávání - známka dobrého managementu |
| | | Evidence a řešení stížností | | |
| | Zapojení do rozhodování | Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb | - zákazníci / spotřebitelé | - loajalita zákazníků - benefit produktu |
| | | Vliv zákazníku na zaměření CSR aktivit firmy | | |
| | Zákaznický servis | Věrnostní program | - dodavatelé | - zvýšení výkonnosti dodavatelského řetězce |
| | | Poprodejní servis | | |
| | | Bezbariérový přístup do prodejen | | |
| Kvalita produktů a služeb | Přístupnost webových stránek | | | |
| Vzdělávání zákazníků | Používání norem kvality (ISO 9001) | - další obchodní partneři | - žádaný dodavatel a partner | |
| | Školení preventivní servisní činnosti | | | |
| Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery | Výběr dodavatelů | Školení bezpečnosti práce | - vládní instituce | - dobrá situace pro zvládnutí případných rizik a lobbying |
| | | Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů | | |
| | Zjišťování zpětné vazby | Průzkum spokojenosti | - média | - téma pro komunikaci - pozitivní med. obraz - dobrá situace pro zvládnutí krizové komunikace |
| | Evidence a řešení stížností | | | |
| | Obchodní vztahy | Včasné placení faktur | | |
| | Šíření CSR | Monitoring CSR praktik v dod-odb. řetězci | | |
| Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy | | | | |
| Rozvoj | Školení pro dodavatele | | | |
| Marketing a reklama | Sdílení know-how | | | |
| | Informace o produktech | Poskytování jasných a přesných informací | | |
| | Sdílený marketing | Použití mark. aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné události | | |
| | Reklamní etika | Dodržování etického kodexu reklamy | | |

1.3.2 PEOPLE – sociální pilíř

Sociální pilíř rozdělujeme na dvě oblasti. Na oblast interní – tedy pracovní prostředí a na oblast externí – místní komunitu.

1.3.2.1 Sociální pilíř – interní

Aby koncepce CSR mohla dobře fungovat, je důležité aktivity zaměřovat nejen na externí prostředí, ale také na prostředí interní - na zaměstnance firmy. Zaměstnanci jsou velmi důležitou součástí firmy a úspěch firmy stojí na úspěších zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska jsou proto zaměstnanci velmi důležitým stakeholderem. Pouze kvalitní – loajální, motivovaný zaměstnanec může podávat dobrý výkon, a jedině podávající-li zaměstnanci dobrý výkon, může růst, rozvíjet se a prosperovat firma. Zaměstnanci navíc mají přesah do prostředí externího, kde fungují jako další podpůrný komunikační kanál v rámci PR a šíří dobré jméno společnosti prostřednictvím pozitivního word-of-mouth.

Tabulka II. – Sociální pilíř – interní prostředí - matrix

| Témata | Aktivity | Příklady | Stakeholdeři | Přínos pro firmu | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|--|
| Zapojení zaměstnanců a komunikace | Zjišťování zpětné vazby | Průzkum spokojenosti Evidence a řešení stížností | - současní zaměstnanci | - loajalita zaměstnanců vedoucí k nízké fluktuaci - motivace zaměstnanců vedoucí k vyšší produktivitě - předávání pozitivní zkušenosti - pozitivní word-of-mouth - inovativní prostředí - prostor pro rozvoj firmy | | |
| | Zapojení do rozhodování | Sběr nářků na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit | | | | |
| | Interní komunikace | Využití prostředků interní komunikace Informování uchazečů o práci o CSR | | | | |
| Ohodnocení za práci | Finanční ohodnocení | Odpovídající platové ohodnocení | | | | |
| | Nefinanční benefity | Sportovní a relaxační vyžití Kulturní vyžití Společenské akce pro zaměstnance Navýšení dovolené a volna Osobní komfort (notebook, mobil) Příspěvek na dojíždění do práce Zaměstnanecké akcie | | | | |
| | | Vzdělávání a rozvoj | | | Vzdělávání zaměstnanců Profesionální rozvoj | Školení, kurzy, mentoring Plány kariérního rozvoje |
| | | Zdraví a bezpečnost | | | Firemní politika | Pravidla, opatření, školení |
| | | | | | Zdravotní služby | Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči Očkování |
| | | Výváženost pracovního a osobního života | | | Flexibilní normy práce | Pružná pracovní doba Práce z domova Zkrácená pracovní doba Práce na směny Sdílení pracovního místa |
| Péče o děti, seniory, nemocné osoby | Příspěvek na hlídání Psychologická poradna | | | | | |
| Zaměstnanci na rodičovské dovolené | Kontakt během rodičovské dovolené Podpora při návratu do zaměstnání | | | | | |
| Outplacement | Podpora propuštěných zaměstnanců | | Finanční forma podpory Pomoc při hledání práce Rekvalifikace a školení | - odbory | - dlouhodobě dobré vztahy | |
| Rovné příležitosti | Opatření proti diskriminaci | Bránění diskriminaci na pracovišti i při nábore nových zaměstnanců Firemní ombudsmani | - odbory | - dobrá pozice pro případné řešení krizové situace | | |
| | Rozmanitost na pracovišti | Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) - Diversity Manag. | | | | |

1.3.2.2 Sociální pilíř – externí

Aktivity v externí oblasti sociálního pilíře CSR jsou těmi nejviditelnějšími a v našich podmínkách i ty, které dostávají nejvíce prostoru a na které se firmy nejvíce zaměřují. Tyto aktivity mají za cíl zmírnění negativních dopadů firmy na region, navázání dobrých sousedských vztahů a integraci firmy do místní komunity. Tímto firma redukuje případné riziko negativních reakcí. Firma se zapojuje do místního života. Zajímá se o aktuální problémy a aktivně se snaží a přispívá k jejich řešení prostřednictvím svého know-how, zapojení svých zaměstnanců nebo finanční či mateirální podpory konkrétních projektů či aktivit. Důležitou součástí je rozvoj komunity a spolupráce se školami. Jedná se o dlouhodobé aktivity s nevyčísitelným přínosem pro místní komunitu či školy. Přínosem pro firmu je především dlouhodobé a strategické budování značky, dobré firemní reputace. Díky tomu

pak firma lépe nachází kvalitní zaměstnance a disponuje dobrým výchozím bodem pro řešení případných krizových situací.

V této souvislosti často mluvíme o tzv. CRM – Cause Related Marketing, jinak také sdílelý nebo sociální marketing. Jedná se o spolupráci soukromého a neziskového sektoru při propagaci daného produktu. Výrobek zapojený do této formy propagace získává přidanou hodnotu oproti výrobkům jiným. Naopak neziskový sektor – projekt či aktivita získává finanční podporu, která je alokována ze zisku z prodeje daného výrobku.

Takto se objevil pojem sociální marketing, který byl poprvé použit v roce 1917 autory Kotlářem a Zaltmanem a vztahoval se především k propagaci sociálních a zdravotních témat. *„Marketing dosahoval velkých úspěchů při přesvědčování lidí k nákupu produktů jako Coca Cola nebo obuv Nike, takže pomocí tohoto argumentu byla vytvořena teorie, že marketing může podnítit lidi, aby si osvojili takové chování, které zlepší jejich život a život spoluobčanů.“¹*

„Příklad: Firma Coca-Cola v roce 1997 rozhodla, že z každého produktu daruje 15 centů na projekt „Matky proti řízení v opilosti“. Projekt byl propagován 6 týdnů ve více jak 400 obchodních domech, tržby v obchodech se zvýšily o 490 % po dobu realizace projektu.“²

„Jak ovlivňují Cause Related Marketing kampaně spotřebitele v zahraničí?“

- 48 % amerických a britských dotázaných spotřebitelů odpovědělo, že v minulosti byli motivováni Cause Related Marketing kampaněmi ke změně značky, užití výrobku, vyzkoušení nového produktu nebo získání informací o výrobku.

- 90 % mladých lidí uvedlo, že by změnilo značku spojenou s dobrou věcí, za předpokladu stejné ceny a kvality.

- 92 % zákazníků bere v úvahu důležitost firemních příspěvků neziskovým organizacím.³

^{1,2,3} PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Počet stran 162. Číslo publikace 55-140-08.

Z výše uvedených informací z průzkumu tedy můžeme dojít k závěru, že aktivity CSR v externí oblasti sociálního pilíře, které jsou podpořeny Cause Related Marketingem mají navíc přínos v podobě budování vztahů se zákazníkem, dlouhodobého budování image značky a v neposlední řadě v podobě zisku z prodeje takto nabízených produktů.

Tabulka III. – Sociální pilíř – externí prostředí - matrix


| Témata | Aktivity | Příklady | Stakeholderi | Přínos pro firmu | |
|---------------------------|---|--|--|---|---|
| Podpora komunity | Firemní dárcovství | Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor | - široká veřejnost | - pozitivní prezentace firmy - image, goodwill, reputace - loajalita zákazníků a zaměstnanců | |
| | Firemní dobrovolnictví | Provádění dobrovolné práce mimo pracovní dobu i v pracovní době (manuální práce, know-how) | | | |
| | Firemní investice do místní komunity | Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi | | | |
| | Komerční aktivity v místní komunitě | Rozvoj místní komunity | Sdílený marketing | - neziskové organizace | - pozitivní přijetí firmy místní komunitou - dobrá situace pro zvládnutí případné krizové situace - kvalitní zaměstnanci díky spolupráci se školami |
| | | | Sponzoring (podpora kvality života občanů) | | |
| | | | Spolupráce s místními dodavateli | | |
| | Vzdělávání občanů, předávání know-how | Využití zdravotní péče, infrastruktury apod. | | | |
| Vlastní firemní projekty | Vlastní veřejně prospěšné projekty | | | | |
| Fair Trade, ethnocatering | Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních | | | | |
| Spolupráce se školami | Spolupráce se studenty | Studentské stáže, praxe či exkurze | - obchodní partneři | | |
| | | Konzultace diplomových prací Podpora studentských aktivit | | | |
| | Podpora výuky | Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce | | | |
| Zapojení stakeholderů | Zapojení zaměstnanců | Firemní dobrovolnictví | - obchodní partneři | - nové obchodní příležitosti | |
| | | Matchingový fond | | | |
| | Zapojení zákazníků | Benefiční akce s účastí zaměstnanců Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy | | | |
| | Zapojení obch. partnerů | Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit | | | |

1.3.3 PLANET – environmentální pilíř

CSR aktivity v rámci environmentálního pilíře jsou založeny především na strategii trvale udržitelného rozvoje. V této oblasti se firma zaměřuje především na eliminaci negativního dopadu na životní prostředí, který vzniká z její hospodářské činnosti. Jde především o snížení spotřeby zdrojů jako jsou voda, elektřina a další suroviny a dále pak o snížení produkce negativních faktorů jako jsou emise CO₂, odpady atd. Nedílnou součástí, dalo by se říci samozřejmostí je maximálně ekologický produkt a jeho efektivní výroba šetrná k životnímu prostředí.

Aktivity v této oblasti představují přínos v podobě dobrého jména firmy, ale také v podobě efektivity výroby a minimalizace nákladů.

Tabulka IV. – Environmentální pilíř – matrix

| Témata | Aktivity | Příklady | Stakeholderi | Přínos pro firmu |
|-------------------|---|---|--|--|
| Enviro politika | Řízení | Environmentální strategie | - environmentální skupiny - další mluvčí za životní prostředí | - ochrana zdrojů - redukce odpadů - zefektivnění provozu  snížení nákladů |
| | | Využití norem (ISO14001, EMAS) | | |
| | | Environmentální audit | | |
| | Dodavatelský řetězec | Environmentální kritéria výběru dodavatelů | | |
| | Zapojení stakeholderů | Spolupráce na environmentálních aktivitách Návrh na zlepšení environmentálních praktik | | |
| | Komunikace | Environmentální školení Informace o environmentální politice firmy | | |
| Změny klimatu | Opatření pro snižování uhlíkové stopy | | | |
| Výroba | Ekologický produkt Ekologický proces výroby produktu | | | |
| Energie a voda | Úspora energie, vody | Opatření a zařízení na úsporu energie, vody | | |
| | Obnovitelné zdroje | Využití energie slunečního záření a biomasy | | |
| | Užitková voda | Využití užitkové vody ve výrobním procesu | | |
| Odpad a recyklace | Třídění a recyklace | Třídění a recyklace papíru, plastů a dalších materiálů | | |
| | | Oboustranný tisk | | |
| | Minimalizace odpadu | Vratné barely s vodou Optimalizace výrobního procesu | | |
| Doprava | Přesun zaměstnanců | Podpora ekologicky šetrné cesty do / z práce Omezování služebních cest (videokonference) | | |
| | | Využití dopravy šetrné k živ. prostředí (vlak) | | |
| | Doprava materiálu | Maximální efektivita dopravy - plánování tras, vytížení atd. | | |
| Produkty a balení | Přeprava zboží | Optimalizace logistiky | | |
| | Ekologické výrobky | Využití výrobků či služeb s ekoznačkou | | |
| | Obalové materiály | Minimalizace obalových materiálů Ekologicky šetrné obalové materiály | | |
| Nakupování | Ekologicky šetrný nákup | recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty | | |

1.4 Stakeholderi

Koncepce CSR není monologem. Je důležité si uvědomit, že tato koncepce nemůže být pouhou deklarací hodnot či aktivit ze strany firmy. Aktivity musí být reakcí a odpovědí na očekávání definovaných stakeholderů. Jedním ze základních principů CSR koncepce je zapojení zúčastněných stran (stakeholderů) a dialog, ze kterého mohou vzniknout podněty pro firmu, dochází k vzájemnému porozumění a konsensu, podporujeme dlouhodobě dobré vztahy, ze kterých mají obě dvě strany užitek (princip win-win).

1.4.1 Očekávání stakeholderů od firmy

Jak jsem již uvedla výše, je důležité, aby se CSR aktivity firmy setkávaly s očekáváním stakeholderů. Níže uvádím přehled příkladů stakeholderů a jejich očekávání.

Tabulka V. – Očekávání stakeholderů¹

| Očekávání od firmy | |
|--------------------------------------|--|
| Vlastníci a investoři | zisk, růst hodnoty podniku, transparentnost |
| Zákazníci | kvalitní produkty a služby, přiměřená cena produktu, poprodejní servis |
| Obchodní partneři | kvalita smluv a jednání, včasné plnění závazků |
| Zaměstnanci | přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci, dobré pracovní podmínky, profesní růst a možnost vzdělávání, sladění osobního a profesního života |
| Místní komunita | finanční či materiální podpora, získání know-how od firemních dobrovolníků |
| Environmentální neziskové organizace | ekologická výroba, produkty a služby, minimální zátěž podniku na životní prostředí |

1.4.2 Rozdělení stakeholderů

V předchozích kapitolách jsme identifikovali mnoho stakeholderů. Nutno říci, že uvádění stakeholderi jsou skupinou, která dále obsahuje konkrétní subjekty, organizace či jednotlivce. Abychom mohli lépe se stakeholdery pracovat, můžeme je dále rozdělit do skupin na stakeholdery primární a sekundární.

¹ STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. Business Leaders Forum, 2008. Počet stran 27. Překresleno.

1.4.2.1 Stakeholderi primární

Stakeholderi, kteří mají významný vliv na každodenní činnost a fungování firmy. Jedná se především o zaměstnance, zákazníky, dodavatele, investory a vlastníky firem.

1.4.2.2 Stakeholderi sekundární

Stakeholderi, které stojí mimo každodenní dění ve firmě. Jedná se především o místní komunity, stát a jeho organizace, nestátní neziskové organizace, různé asociace, nátlakové skupiny atd.

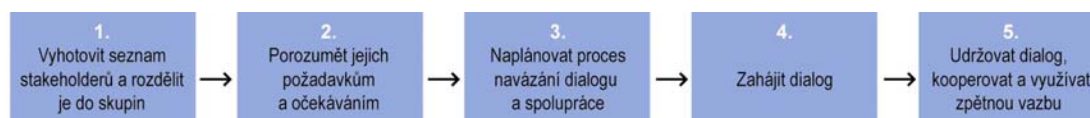
1.4.2.3 Identifikace klíčových stakeholderů

Abychom byli schopni identifikovat potřebu a způsob komunikace, uvádím zde Matici pro určení klíčových stakeholderů.

Schéma I. – Matice identifikace klíčových stakeholderů¹



Schéma II. – Postup – spolupráce se stakeholdery²

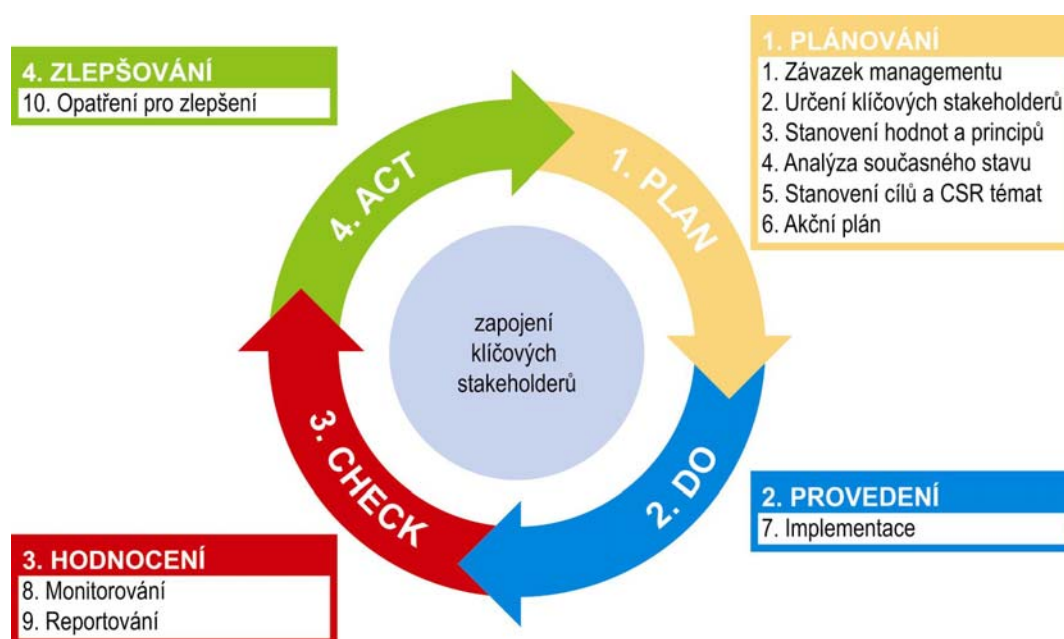


^{1,2} STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. Business Leaders Forum, 2008. Počet stran 27. Překresleno.

1.5 Implementace CSR

Pokud si firma již stanovila své stakeholdery, vytipovala možnosti spolupráce a také aktivity v jednotlivých oblastech – pilířích CSR, neznamená to, že CSR koncepci aplikuje. Jako každá koncepce, je i CSR koncepci třeba zavést do praxe, implementovat hodnoty, zásady a aktivity v jednotlivých oblastech a samozřejmě všechny aktivity a projekty řídit, abychom dosáhli požadovaného výsledku, naplnili stanovený cíl.

Schéma III. – 10 kroků implementace CSR¹



Je třeba postupovat podle deseti klíčových bodů, které znázorňuje výše uvedené schéma, má-li být implementace CSR koncepce úspěšná.

V prvním kroku je důležité, aby se s přístupem CSR ztotožnil vrcholový management a tyto hodnoty byly dále aplikovány do strategických dokumentů firmy jako jsou vize a dlouhodobé plány. V druhém kroku je třeba definovat stakeholdery (viz Schéma I.)

¹ STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. Business Leaders Forum, 2008. Počet stran 27. Překresleno.

a identifikovat jejich očekávání. Třetím krokem jsou stanoveny hodnoty a principy pro jednotlivé oblasti, které jsou vybírány podle priorit firmy a očekávání stakeholderů. Hodnotami pojmenováváme ideální situaci, které chceme dosáhnout. Analýza stávajícího stavu je čtvrtým krokem. Je popsán současný positioning firmy a identifikován rozdíl mezi ideálním a současným stavem. V pátém kroku jsou popsány cíle, kterých chce firma dosáhnout a šestý krok pak popisuje akční plán, tedy cestu, jak stanovených cílů dosáhnout. Krok sedmý zahrnuje realizaci tohoto plánu. V osmém kroku probíhá pravidelná kontrola plnění definovaného plánu a v kroce devátém reportování plnění plánovaných aktivit a plnění

stanovených cílů. Po předem stanoveném období (obvykle 1 rok) dochází k celkovému vyhodnocení aktivit, identifikaci nedostatků a na základě všech získaných poznatků jsou navržena nápravná opatření, která jsou zahrnuta do plánu pro další období.

1.5.1 Měření CSR aktivit

Aby bylo možné vyhodnotit efektivitu CSR aktivit v rámci firmy, je nutné předem stanovit indikátory, které k tomuto účelu budou sloužit.

Příklad: V pilíři environmentální prostředí je třeba zaměřit se na produkci odpadů. Dlouhodobým cílem firmy je maximálně snížit produkci odpadů z kanceláře (tedy především papíru a plastu). Aktuálně kancelář vyprodukuje 10 kg odpadu denně. Cílem pro tuto oblast je snížit produkci odpadů z 10ti na 7 kg denně. Akční plán pak zahrnuje aplikaci těchto aktivit: oboustranný tisk je nastaven jako výchozí specifikace pro tisk (úspora papíru), do kanceláře jsou instalovány barely s vodou (úspora plastů – PET lahvi). Tyto aktivity jsou implementovány do praxe. Stanovený cíl má být naplněn v horizontu 2 měsíců od implementace plánu. Monitoringem a reportováním je zajištěno průběžné sledování situace. Po uplynutí stanoveného času jsou aktivity vyhodnoceny a navržena, přijata a aplikována opatření pro případné zlepšení v případě, že se cíle nepodařilo dosáhnout. V případě dosažení cíle pak lze upravit – snížit cíl a proces opakovat – tedy navrhnout nové aktivity.

Existují i metody – všeobecně uznávané standardy pro vyhodnocování efektivitu CSR aktivit. Jedná se například o Standard odpovědná firma, který je aplikován v předních společnostech na českém trhu (ČEZ, Vodafone, O2). Tato metoda poskytuje možnost posouzení firem mezi sebou.

1.5.2 Komunikace

Prostřednictvím komunikace firma sděluje aplikaci CSR koncepce externímu prostředí – svým stakeholderům či definovaným cílovým skupinám zákazníků. Díky této komunikaci buduje firma image, nabízí další benefit svého produktu a motivuje zákazníky ke koupi produktu. I v oblasti komunikace lze vyzorovat dva extrémní přístupy. V prvním případě se jedná o tzv. greenwashing = pouhá deklarace firmy jakožto „zelené“ bez vlastního naplnění deklarace. Po podrobné analýze zjišťujeme, že firma pouze říká, že aplikuje CSR koncepci, nicméně v praxi tomu tak není. Na druhé straně je tu pak situace, kdy firma aplikuje CSR koncepci, ale jednotlivé aktivity, projekty a úspěchy nekomunikuje vůbec, čímž se připravuje o přínosy, které aplikace CSR přináší – tedy budování image jako společensky odpovědné firmy, benefit pro zákazníka, atd.

2 IMAGE FIRMY

Proč je dnes image tak důležitá? Denně jsme obklopeni stále větším množstvím informací a protože tyto informace nemůžeme do nekonečna přijímat a zpracovávat, přizpůsobujeme si vnímanou realitu ve svém vědomí. Vnímané informace transformujeme do postojů, názorů, emocí a představ, které si spojujeme s určitými prvky, osobami, událostmi. Vytváříme si v mysli jakousi zkratku, která je zástupným symbolem pro vnímané jevy.

Definicí image je mnoho. P. Kotler a A. R. Andreasen image definují jako „*souhrn víry, idejí a dojmů, jež má osoba o určitém objektu*“. Slovník Americké marketingové společnosti definuje image jako „*zákazníkově vnímání výrobku, instituce, značky, obchodu nebo osoby, které může, ale nemusí korespondovat s realitou*“.¹

V zásadě se ale všechny shodují na tom, že image je jakási představa utvářena díky subjektivnímu vnímání všech projevů spojených se značkou jednotlivou osobou.

Z výzkumů víme, že spotřebitel kupuje komplexní produkt, tedy i značku, kupuje zkratku, kterou si o značce a produktu vytvořil. Z tohoto pohledu je velmi důležité, aby firmy uměly strategicky a systematicky ovlivňovat svou image v myslích zákazníků.

Na níže uvedeném schématu jsou znázorněny vztahy mezi identitou a image. Hlavním rozdílem je, že identita je uvědomovanou definicí toho, čím firma je, popřípadě čím chce být (víze). Jde o popis či vnímání firmy jako sebe sama. Naopak image je výsledkem, obrazem v mysli zákazníka, spotřebitele. Dále zde uvádím 4 oblasti prostřednictvím kterých dochází k budování image. Jedná se o firemní design, kulturu, komunikaci a produkt. Aby bylo možné budovat pozitivní image, je nutné, aby všechny čtyři oblasti – respektive jejich nástroje působily synergicky a aby byly používány systematicky pro splnění daného cíle.

I v této oblasti platí, že se nelze věnovat pouze jedné z oblastí. Jakmile nefungují všechny oblasti a nástroje a nesměřují k jednotnému cíli, nikdy k němu firma nemůže dojít. Zákazník tyto niance vnímá a jeho obrázek o firmě se aktuálně mění na základě vnímaných

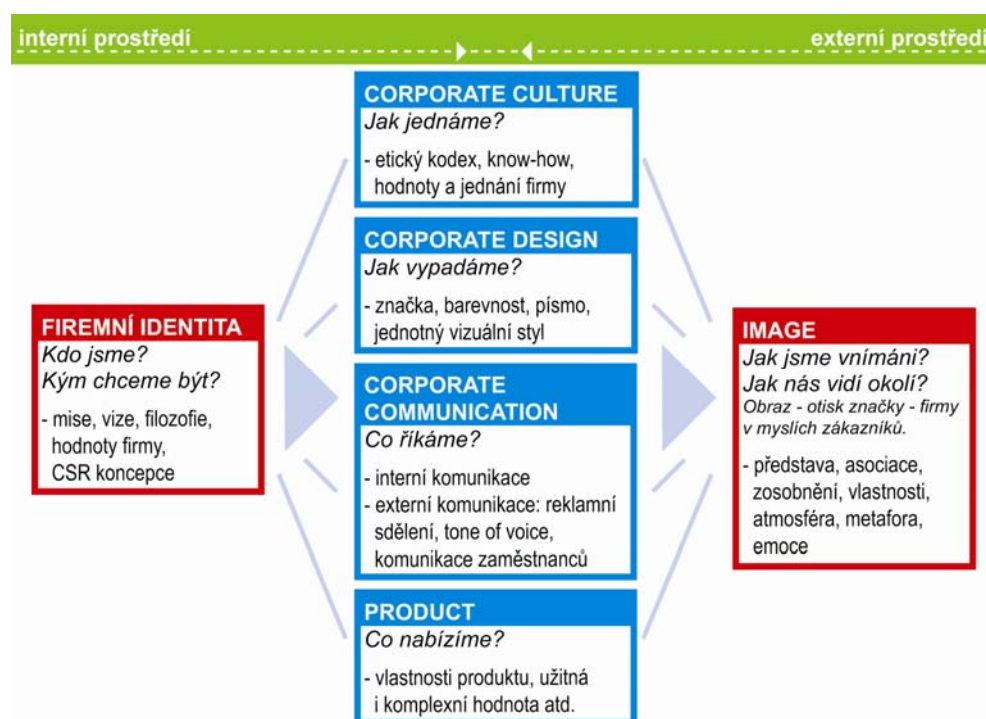
¹ VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. Počet stran 192. ISBN 978-80-247-2790-5.

informací, které, pokud nejsou jednotné, působí zmatek a chaos a nabourávají způsob vnímání a dlouhodobé vytvoření jednotného otisku – image firmy.

2.1 Vliv CSR na image

Jak můžeme vidět na níže uvedeném schématu, CSR koncepce je součástí identity firmy. Firemní identita (tedy filozofie, mise a vize firmy) je základním východiskem pro její aplikaci v oblastech, které zprostředkovávají prezentaci této identity dalším cílovým skupinám – zákazníkům, zaměstnancům, široké veřejnosti. Identita prostupuje všemi těmito oblastmi, které působí synergicky, vytvářejí ucelený obraz – image.

Schéma IV. – Vztah mezi firemní identitou a image¹



Dostupné výzkumy potvrzují vliv CSR aktivit na nákupní chování spotřebitele i na vnímání firmy jako takové, tedy na image. Milan Postler hovoří o tzv. brand switching, kdy se do

¹ Zdroj: vlastní.

popředí zájmu zákazníků ve vyspělých zemích dostává především kvalita produktu a způsob jeho výroby než jeho cena. U respondentů s vysokými příjmy a vzděláním v Austrálii dosahuje důraz na společenskou odpovědnost firem až 77 % a 69 % u zbytku respondentů.

Průzkum A Survey of Good Practice 2007 se zabýval odhalením 3 důvodů, z jakých místní firmy aplikují koncepci CSR. Výzkum, jehož vzorkem bylo 100 firem ukázal, že 58 % firem aplikuje CSR pro ovlivnění finanční hodnoty, 52 % získává díky CSR kvalitní a loajální zaměstnance a 40 % aplikuje CSR jako součást Public Relations strategie.

V západní Evropě vybírá zboží podle reputace firmy až 70 % zákazníků, 44 % zákazníků je ochotných zaplatit víc za ekologicky šetrný výrobek. V Evropské unii má o CSR největší zájem Německo.

V České republice pořádala průzkum organizace Business Leaders Forum v roce 2008. Průzkumu se zúčastnilo 225 firem. 47 % firem (65 % pražských a 42 % mimopražských) znalo pojem CSR, přičemž průzkum ukázal, že čím o větší firmu se jedná, tím větší pravděpodobnost znalosti tohoto pojmu. Celých 80 % firem se vyjádřilo kladně k otázce „*Aby firma dlouhodobě prosperovala, musí se chovat odpovědně a eticky vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí.*“¹

„*Motivy ke společensky odpovědnému chování firem byly uvedeny tyto:*

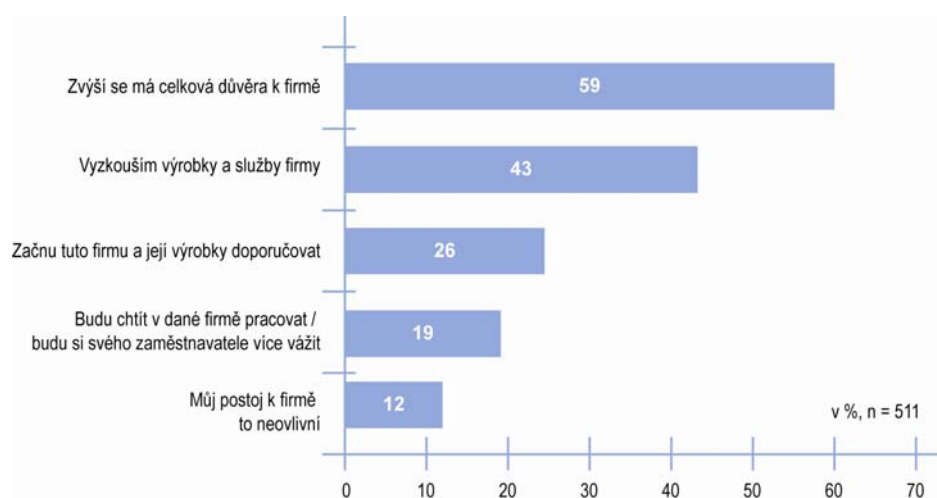
- *eticko-morální důvody (74 %)*
- *zvýšení spokojenosti zaměstnanců (64 %)*
- *zlepšení vztahu s obchodními partnery, investory (40 %)*
- *tradice (32 %)*“²

Prognóza v oblasti CSR v České republice pak hovoří o tom, že 70 % firem chce své aktivity udržet na stávající úrovni a dalších 26 % firem chce své aktivity v této oblasti rozšířit.

^{1,2} Závěrečná zpráva z výzkumu na téma: „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“ [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 04/2009]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>

Jiným výzkumem, který se zaměřil na vnímání CSR aktivit především z pohledu zákazníků je průzkum, který v roce 2007 uskutečnila společnost Factum Invenio. Cílem výzkumu bylo zmapování zájmu české veřejnosti o odpovědném chování firem. Průzkum ukázal, že stále větší část obyvatelstva očekává CSR přístup od firem, potvrzuje pak, že společensky odpovědné chování buduje důvěru ve firmu u zákazníků a ovlivňuje jejich nákupní chování.

Graf I. – Výsledky průzkumu – Změna postoje ke společensky odpovědné firmě¹



Výše uvedené závěry provedených průzkumů dokládají, že CSR aktivity ovlivňují vnímání firmy, ovlivňují tedy její image. Tato data tedy potvrzují moji pracovní hypotézu, kterou uvádím v úvodu této práce. Jsem ale přesvědčena, že samotná implementace CSR nestačí a pro to, aby CSR aktivity mohly ovlivňovat image společnosti je zapotřebí splnit i další podmínky. V praktické části této práce budu pokračovat analýzou současné situace v konkrétní firmě a zpracováním dostupných informací a dat z provedených průzkumů.

¹ VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. Image a firemní identita. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. Počet stran 192. ISBN 978-80-247-2790-5. Factum Invenio, 2007.

Na základě shromážděných dat navrhnu CSR strategii firmy a identifikuji podmínky, které by měly být splněny, chceme-li aby CSR koncepce fungovala maximálně efektivně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI TPCA

Praktickou část této práce je řešena v konkrétních podmínkách konkrétní firmy, ve které pracuji 2 roky na pozici vedoucího týmu interní a externí komunikace. Do odpovědnosti našeho týmu spadá mimo jiné i implementace CSR koncepce.



Obrázek 2 - letecký snímek továrny²

Společnost TPCA, Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. vznikla jako joint venture¹ japonské Toyoty (Toyota Motor Corporation) a francouzské PSA (PSA Peugeot

¹ „Situace, kdy dvě společnosti kombinují zdroje pro využití marketingové příležitosti. Joint ventures jsou obvyklé, když společnosti mají snahu prodávat své zboží v cizí zemi. To znamená, že společnost zařídí, aby měla dostupné zboží přes firmu, která již v zemi má své operace. Joint ventures mohou být ustanoveny formálně nebo neformálně. Neformální uspořádání například je tam, kde společnosti sdílí pouze výrobní a distribuční zařízení. Formální uspořádání je charakterizováno kombinovaným vlastnictvím a řízením, jak je určeno úměrnými finančními investicemi společností. Společnosti ustanovují joint ventures, když potřebují získat kapitál, přidat manažerské znalosti nebo omezit své finanční nebo provozní závazky.“

CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. První vydání. Brno: Computer Press, 2004. Počet stran 378. ISBN 80-251-0228-9.

² Zdroj: interní TPCA.

Citroën). Spojením těchto dvou gigantů vznikla nová automobilka TPCA za účelem výroby automobilů v segmentu malých aut – tedy Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1. Jako nejvhodnější lokalita pro výstavbu nové výrobní haly byl vybrán středočeský Kolín. Automobilka TPCA zahájila svou výrobu 28. února 2005 a od té doby vyrobila již více než 1.000.000 těchto vozů.

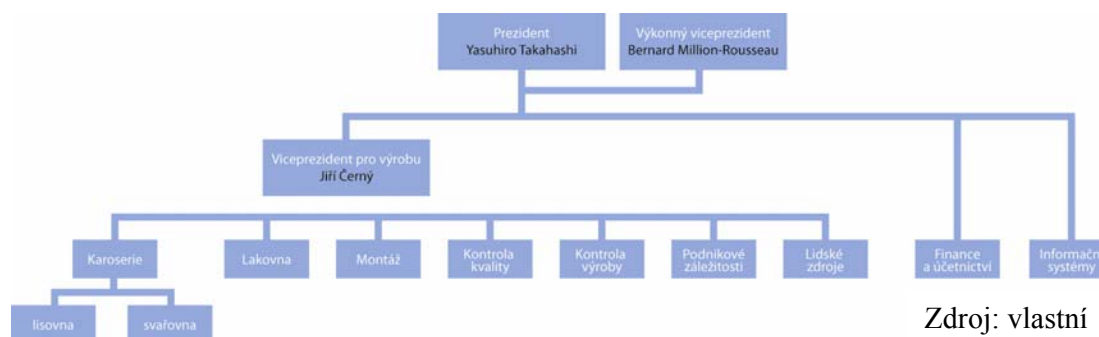


Obrázek 3 - modely vyráběné v TPCA¹

TPCA vlastní z 50 % Toyota a z 50 % PSA. Výrobní systém i personální management je založen na hodnotách a pilířích Toyoty.

V současné době zaměstnává firma zhruba 3.500 zaměstnanců. 80 % zaměstnanců pracuje na výrobních linkách. Níže uvedené schéma prezentuje organizační strukturu TPCA. Nejvyšším představitelem firmy je prezident Yasuhiro Takahashi (zástupce japonské Toyoty), výkonným viceprezidentem je Bernard Million-Rousseau (zástupce francouzské PSA). Viceprezidentem pro výrobu a zástupcem České republiky je Jiří Černý.

Schéma V. – Organizační struktura TPCA



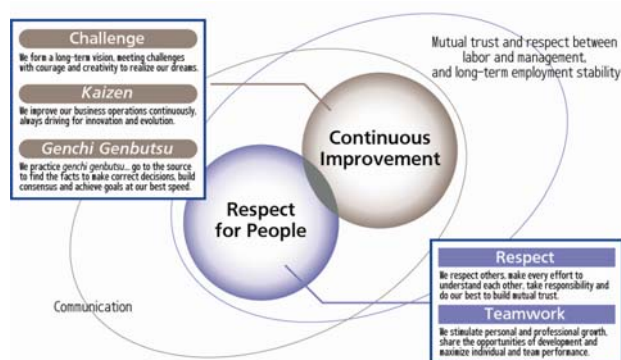
Zdroj: vlastní

¹ Zdroj: interní TPCA.

3.1 Pilíře Toyoty

Výrobní systém i personální management jsou založeny na know-how Toyoty. Filozofie Toyoty a její hlavní pilíře jsou vyjádřeny v tzv. Toyota Way. Základními pilíři Toyoty jsou neustálý rozvoj a respekt k lidem. Hlavními hodnotami jsou: porozumění, respekt, odpovědnost, nasazení a týmovost.

Schéma VI. – Principy Toyota Way¹



3.1.1 Toyota Way

3.1.1.1 Neustálý rozvoj

Tento proces využívá v praxi tři nástrojů:

Challenge (výzva)

Jedná o dlouhodobou vizi, chuť a odvahu realizovat své nápady, své sny. V praxi pak jde o to nezaleknout se velkých, těžkých úkolů, poprat se s nimi, překonat sám sebe, zdokonalovat se, překonávat překážky.

Kaizen (zlepšovací návrh)

Jde o kreativní pohled na skutečnost, díky kterému může být tato daná skutečnost neustále vylepšována. Výsledky i procesy mohou být stále zlepšovány a finální stav je pouze dočasným stavem do té doby, než bude navrženo další zlepšení – kaizen a bude aplikován.

¹ Sustainability report 2008, dostupné z: <http://www.toyota.co.jp/en/csr/report/08/download/index.html>

Genchi Genbutsu (go and see)

Genchi Genbutsu je teorie řešení problému, která říká: Jdi přímo ke zdroji problému a vyhledej fakta, aby ses mohl efektivně (rychle se správným výsledkem) rozhodnout. V přeneseném slova smyslu a konkrétních podmínkách to například znamená, že při řešení výrobního problému je efektivní jít do výroby a řešit konkrétní problém na místě, tedy vyhledat potřebná data a zmapovat situaci pro nejlepší možný návrh řešení.

3.1.1.2 Respekt k lidem

Respekt

Filozofií společnosti je respektovat všechny stakeholders, přijímat odpovědnost a budovat vzájemnou důvěru.

Týmová práce

Velmi důležitým pilířem je týmová práce. Firma respektuje individualitu každého zaměstnance, dává mu prostor pro rozvoj, protože jeho rozvoj znamená rozvoj týmu a možnost maximálního výkonu týmu a potažmo i celé firmy.

3.1.2 Vybrané metodiky

V této části uvádím dvě metodiky pro řízení projektů a komunikaci v rámci firmy. Uvádím je proto, protože těchto dvou metodik budu užívat v části návrhu řešení – CSR strategie firmy.

3.1.2.1 PDCA

Metodika PDCA vyvinul američan Deming. Japonci byla tato metodika převzata a úspěšně implementována. V současné době je tato metodika standardizována a považována za první krok k efektivnímu fungování jednotlivce ve firmě. Tato metodika byla použita také při ukázce implementace CSR koncepce – viz bod 1.5 Schéma III.

P - Plan - plánování: Jedná se o nejdélší ze čtyř fází PDCA. V této fázi dochází k důkladnému plánování projektu, které zahrnuje pochopení situace, vyčlenění potřebných zdrojů, tvorba časového plánu, stanovení cílů, činností pro jejich dosažení, stanovení způ-

sobu měření výsledku. Dobře připravený plán zefektivňuje proces a usnadňuje dosažení vytyčených cílů.

D - Do - vykonání: vlastní vykonání již naplánovaného – jednotlivé aktivity probíhají dle stanoveného plánu, pravidelný monitoring, případné upravení plánu.

C - Check - kontrola: Kontrola probíhá dle předem stanovených milníků. Je kontrolováno dodržování plánů v daných oblastech (čas, peníze, proces). Při zjištění nedostatku jsou navržena opatření pro zajištění naplnění cíle. Po definovaném čase nebo skončení projektu pak probíhá celkové vyhodnocení výsledků a procesu (jak bylo výsledků dosaženo).

A - Action - akce: Na základě vyhodnocení projektu jsou označena silná i slabá místa projektu - plánu. V případě dobrého průběhu a dobrého výsledku dochází ke standardizaci celého procesu. V případě odhalení míst vhodných ke zlepšení přichází kaizen - návrh na zlepšení pro aplikaci při další příležitosti.

3.1.2.2 A3 report

A3 report je standardizovaný nástroj pro sdílení informací v interním prostředí i mezi společnostmi Toyoty po celém světě. Příprava a podoba reportu má jasná pravidla a obsahuje nejzásadnější informace, které je nutné znát při schvalování projektu či aktivit, při řešení vzniklého problému a při dalších příležitostech.

Struktura A3 reportu

1. Účel (purpose): Co je účelem reportu, co je předmětem řešení.
2. Základní informace (background): Jaké je pozadí problému, informace, které by zúčastnění měli znát, ale přímo s problémem nesouvisí.
3. Základní myšlenka (basic way of thinking): Čeho chceme docílit, z jakého důvodu, co je nosnou myšlenkou řešení.
4. Současný stav (current): Popis současné situace, označení problému.
5. Vyznačení možných příčin problému (reasons): Pomocí otázky proč? (kořenová analýza) se od problému dostáváme k příčině problému, mnohdy je tato část velmi složitá, s mnoha vyznačenými příčinami. Jen některé příčiny - ty, které můžeme přímo ovlivnit, jsou pak vybrány pro návrh řešení.

6. Návrh řešení vybraných příčin (countre measures): Stanovení řešení, nápravných opatření, které povedou k trvalému řešení problému.

7. Časový plán (timing): Vyznačení jednotlivých kroků v čase.

8. Způsob vyhodnocení (Targets, Evaluation): Informace, jak a kdy bude vyhodnocena efektivita - správnost navrženého a zrealizovaného řešení.

9. Náklady (Costs): Jaké projekt vyžaduje finanční zdroje.

Podle řešené problematiky může obsahovat A3 report buď všechny nebo jen potřebné části, naopak může obsahovat i další logické celky, které jsou pro prezentaci projektu podstatné.

3.2 CSR koncepce Toyoty

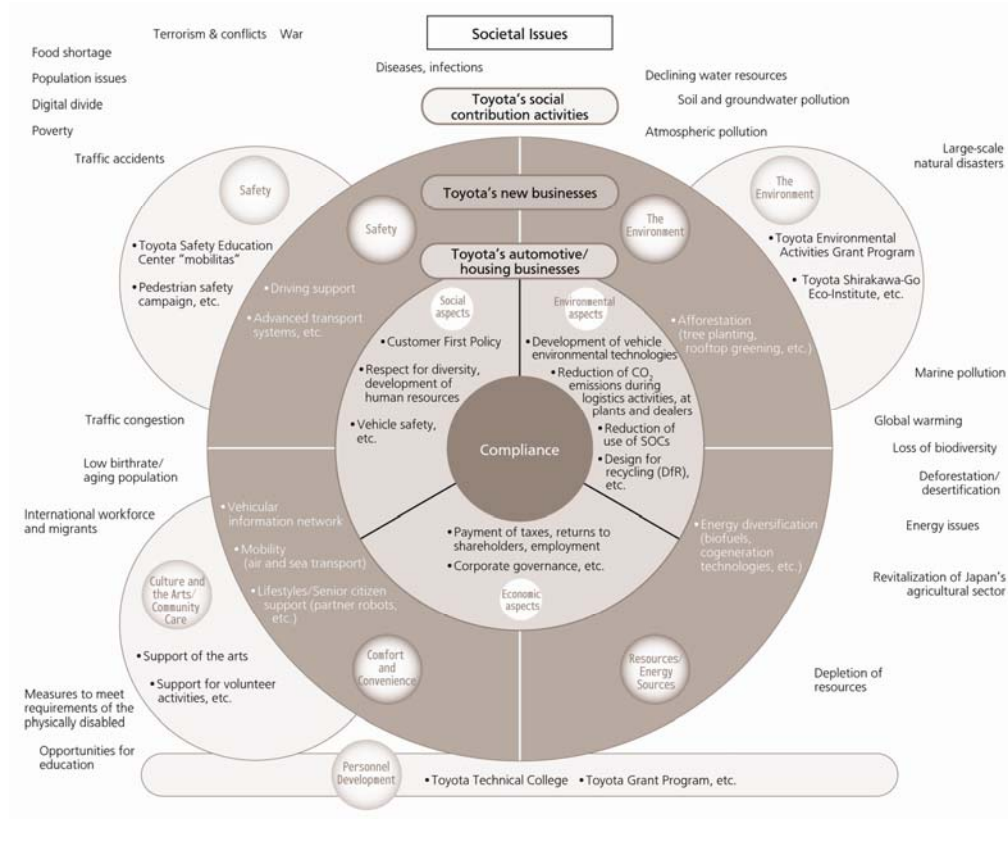
Jak jsem již uvedla, TPCA je joint-venture společností Toyota a PSA. Proto je důležité zmapovat situaci v mateřských společnostech za účelem benchmarku, abychom se při vytváření vlastní CSR strategie neodchylovali od záměru a strategie mateřských společností, ale spíše na jejich CSR strategii navazovali. Je zřejmé, že absolutní převzetí CSR strategie od matek však není možné, proto zjištěné informace považují pouze za východisko pro návrh řešení CSR strategie pro firmu TPCA.

Jak můžeme pozorovat na níže uvedeném schématu (Schéma VII. – CSR koncepce Toyoty), používá Toyota v první úrovni stejného rozdělení CSR aktivit jako bylo popsáno v teoretické části této bakalářské práce. Hlavními oblastmi jsou tedy sociální, ekonomické a environmentální aspekty. V rámci těchto hlavních oblastí jsou pak dále generovány konkrétní témata, aktivity a projekty. Jednotlivé oblasti se dále člení na plán konkrétních aktivit a cíle, které jsou plánovány dosáhnout za dané období.

Konkrétní plány jsou zaměřeny především na snižování produkce CO₂, který má vliv na skleníkový efekt, dále pak na snižování produkce VOC, snižování spotřeby energií (spotřeba vody, elektrické energie, atd.) a zapojování stakeholderů do projektů v rámci environmentální problematiky.

Problematicke životního prostředí a aktivitám v této oblasti se věnuje téměř polovina zprávy, což svědčí o jasné prioritě v oblasti CSR a dlouhodobé strategii budování image Toyoty jako zelené továrny.

Oblast sociální pak Toyota rozděluje na několik podoblastí: vztahy se zákazníky, se zaměstnanci, s obchodními partnery, s dalšími stakeholdery, a širokou – globální a lokální veřejností. V oblasti vztahů se zákazníky se Toyota soustředí především na systematickou kontrolu kvality a zajištění maximálního servisu pro zákazníky. Jedním z ukazatelů jsou například hovory na zákaznické asistenční centrum nebo obsah dotazů. Zvláštním tématem je vývoj nových vozů – tedy designové hledisko s přihlédnutím ke speciálním požadavkům například rodiny s dětmi nebo tělesně postižených cestujících. V oblasti vztahů se zaměstnanci je pak důležitým tématem vzdělávání zaměstnanců, podpora rozmanitosti na pracovišti, podpora rovných příležitostí, především ve spojení s ženami a zdravotní péče. Oblast vztahů s obchodními partnery je zaměřena především na spolupráci s dodavateli. Globálním a zároveň lokálním tématem je téma bezpečnosti při silničním provozu. V roce 2007 vynaložila Toyota do oblasti CSR 22,6 miliard jenů.

Schéma VII. – CSR koncepce Toyota¹

¹ Sustainability report 2008, dostupné z: <http://www.toyota.co.jp/en/csr/report/08/download/index.html>

3.3 CSR koncepce PSA

Z níže uvedeného obrázku, který je součástí výroční zprávy za rok 2007 je patrné, že rozdělní oblastí v rámci trvale udržitelného rozvoje – potažmo CSR je řešeno poněkud jinak. Environmentální oblast zůstává dle standardního členění popsáno v teoretické části této bakalářské práce. Sociální oblast je rozčleněna do více podoblastí: na Sociální odpovědnost v globálním měřítku, dále pak oblast Společnost, zahrnující bezpečnost provozu, městský provoz a respekt k zákazníkovi a poslední oblast Vláda zahrnuje odpovědnost dodavatelů, investice a dialog se stakeholdery.

10 sustainable development objectives

In addition to being an ingredient of freedom and an essential economic development tool, the motor car is also a source of risk, especially where road safety and the environment are concerned. This explains why PSA Peugeot Citroën is placing sustainable development at the heart of its strategy, by undertaking to build even safer, environmentally-friendly vehicles. The Group has defined 10 objectives guiding its teams' actions in each area of responsibility.

Environment

CO₂ emissions

- 1 Continue to be the leading producer of low-emission vehicles
→ 2 million vehicles emitting less than 120 g of CO₂ per km sold between 2007 and 2010

Eco-design

- 2 Sharply increase the proportion of green materials* in our vehicles
→ Raise the share of green materials to 20% of polymers contained in a vehicle in 2011

Environmental Management

- 3 Reduce the energy consumed per vehicle produced in all PSA Peugeot Citroën manufacturing facilities
→ 2.1 MWh/car by 2010

Social responsibility

- 4 Extend PSA Peugeot Citroën socially responsible approach worldwide

Governance

Supplier responsibility

- 5 Disseminate the PSA Peugeot Citroën "social and environmental responsibility requirements" frame of reference
→ involve the top 500 suppliers in the process by 2010

Socially responsible investing

- 6 Make sure PSA Peugeot Citroën continues to be listed in the principal extra-financial indices
→ 3 main international indices

Stakeholder dialogue

- 7 Enter into constructive dialogue with civil society representatives during theme-based sessions

Society

Road safety

- 8 Broadly deploy data communication services (such as the emergency call system) to improve passenger safety
→ 1 million vehicles to be equipped and on the road in 10 European countries by 2011

Urban mobility

- 9 Finance innovative mobility solutions

Customer respect

- 10 Implement the PSA Peugeot Citroën Responsible Communication Charter

*Green materials: recycled organic materials, natural materials, polymers not coming from the petrochemical sector.

PSA PEUGEOT CITROËN /// 2007 Sustainable Development and Annual Report 25

Obrázek 4 - CSR principy PSA¹

¹ Sustainable Development and Annual Report 2007. Dostupné z: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/fonctionnelle/automobiles.php>

Podle mého názoru toto členění není tak přehledné. Jedná se spíše o zdůrazněná témata v rámci CSR než o celkový pohled na CSR strategii firmy. Dále ve svých materiálech PSA pracuje například s definicí stakeholderů, kde jsou již uváděny jednotlivé pilíře v rámci CSR – tedy ekonomický, sociální a environmentální pilíř.

Kromě zdůrazněných témat jako je problematika skleníkového efektu a bezpečnosti silničního provozu se také zpráva věnuje dalším tématům, které jsou téměř shodné s tématy Toyoty. Jedná se o přístup k zaměstnancům, dále pak je prostor věnován vzdělávání, rozmanitosti na pracovišti, rovným příležitostem atd. V oblasti externí jsou samozřejmě zmíněny vztahy s dodavateli, přístup k zákazníkům a ekologicky šetrný a bezpečný produkt. Environmentální prostředí je zastoupeno redukcí produkce VOC (Volatile organic compound – organické těkavé látky), a snižováním spotřeby energie a vody. Na lokální úrovni se PSA věnuje dlouhodobé podpoře národního vzdělávacího programu a sociálně vyloučeným skupinám obyvatel. Zpráva bohužel uvádí příklady většinou bez konkrétních výsledků nebo cílů pro příští období.

Pokud mám srovnat přístupy těchto dvou mateřských společností, musím konstatovat, že obě společnosti se zabývají zhruba stejnými tématy a problematikou, přičemž japonský způsob prezentace a vizualizace shledávám o mnoho přehlednějším, zřejmě také proto, že je navržen stejným způsobem jako popsany model na základě zmapování CSR v obecné rovině (teoretická část bakalářské práce).

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V této části praktické části bakalářské práce se zaměřím na analýzu současné situace ve společnosti TPCA. Tato analýza se bude skládat ze dvou částí. První částí bude analýza dosud provedených marketingových průzkumů o vnímání společnosti TPCA, druhou částí bude analýza CSR aktivity společnosti TPCA.

4.1 Analýza provedených marketingových průzkumů

Za dobu existence proběhly celkem tři marketingové průzkumy za konkrétně definovanými účely. Ačkoli každý průzkum byl zaměřen na jinou zkoumanou oblast, sledujeme v dlouhodobém měřítku i stejné ukazatele, díky kterým dokážeme porovnat obecný vývoj vnímání společnosti TPCA.

4.1.1 Průzkum o vnímání TPCA – atraktivita zaměstnání (2005)

Jak jsem již uváděla v kapitole 3, společnost TPCA začala svou výrobu dne 28. února 2005. Samotnému rozjetí výroby předcházela několikaměsíční nábor pracovníků především na pozice pracovníků ve výrobě. První prováděný průzkum byl uskutečněn v říjnu 2005, tedy půl roce po rozjetí výroby. Zkoumanou oblastí byla atraktivita zaměstnání v TPCA, jinými slovy tedy image TPCA jako zaměstnavatele.

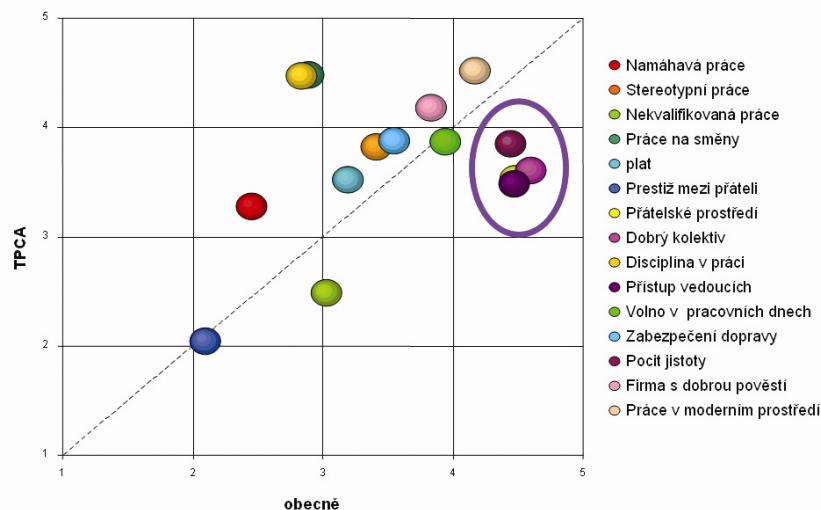
Jednalo se průzkum kvantitativní, pro který byla zvolena metodika CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Požadovanými respondenty byli obyvatelé Kolína a region v okruhu zhruba 50 km od Kolína. Cílová skupina respondentů byla definována věkem 20 až 40 let se základním nebo středoškolským vzděláním a ochotou pracovat v průmyslu.

Průzkum byl zpracován na vzorku 209 respondentů, přičemž 50,2 % vzorku jsou ženy a 49,8 % jsou muži. Věkové rozložení je zastoupeno zhruba ve stejných podílech (zhruba 25 % na každou ze čtyř definovaných věkových skupin (20-25, 26-30, 31-35, 36-40 let).

Z tohoto vzorku respondentů bylo zhruba 70 % zaměstnaných a 30 % nezaměstnaných respondentů, přičemž všichni připustili možnost, že by uvažovali o práci v průmyslu. Zhruba 60 % z celkového vzorku respondentů vědělo, že probíhá nábor nových zaměstnanců pro společnost TPCA. Pouze 21 % z celkového vzorku – tedy jedna pětina uvažovala

o tom, že by v TPCA mohla pracovat a z této pětiny pouze 17 respondentů kontaktovalo TPCA zasláním životopisu, přičemž 8 respondentů již v továrně pracovalo.

Graf II. – Vnímání TPCA 2005¹



Čím více je některý z faktorů vlevo, tím menší význam má pro respondenty při posuzování přitažlivost nějakého zaměstnání, čím více je vpravo, tím ho považují za důležitější. Zároveň čím níž je faktor, tím méně si ho respondenti spojovali s TPCA a naopak. Faktory ležící na diagonále jsou vnímány stejně pro TPCA jako pro jinou práci. Faktory ležící nad ní jsou pro TPCA výraznější a faktory ležící pod ní jsou pro TPCA méně výrazné než pro ostatní továrny.

Jako nejsilnější faktory, které s TPCA nejsou spojovány se ukázaly přátelské prostředí, dobrý kolektiv, přístup vedoucích a pocit jistoty v práci. Tyto faktory byly identifikovány jako nejslabší ve spojení s TPCA.

Z dílčích výsledků můžeme usuzovat, že TPCA na začátku svého působení v regionu neměla příliš dobrou image jako zaměstnavatele. Příčiny mohou být různé, v tuto chvíli uvedu pouze 2 zástupné prvky. Nutno říci, že v roce 2005 jsem ve společnosti nepracovala, a tak jsou tyto příčiny spíše mou dedukcí založenou na analýze historie náborových aktivit společnosti TPCA.

¹ Zdroj: interní TPCA.

První příčinou je z mého pohledu nedostatečná komunikace. Prioritou v té době byla především výrobní stránka fungování společnosti. Probíhaly stále ještě velké investice do technologií, proškolovali se vedoucí pracovníci a podobně. V této fázi byla komunikace podceňována. Náborové aktivity spadaly do odpovědnosti oddělení HR – oddělení lidských zdrojů. Vizualy nebyly připraveny profesionálně a neobsahovaly základní informace o společnosti ani o pracovní nabídce (viz Obrázek 5). Připojuji obrázky 6 a 7 – ukázky vizuálů, které reagují na výsledky průzkumu (přátelské prostředí, jistota, perspektiva).



Obrázek 5 – Ukázka vizuálu 2004



Obrázek 6, 7 – Ukázka vizuálů 2005

Jako druhou příčinu pak spatřuji nepřizpůsobení náborového procesu a požadavkům na kandidáty podmínkám českého trhu. V době, kdy první náborové procesy probíhaly měli rozhodovací pravomoci expatrioti – koordinátoři jednotlivých oblastí, kteří do České republiky byli vysíláni z mateřské Toyoty nebo PSA. Jak jsem již uváděla, výrobní i personální řízení vychází z japonské filozofie. Negativní dopad nepřizpůsobení se místním podmínkám v začátku fungování firmy mělo dlouhodobý negativní dopad na vnímání společnosti regionem, se kterým se potýkáme doposud. Požadavky na kandidáty byly vysoké, náborový proces byl velmi složitý a očekávání regionu o nových pracovních příležitostech se tak rozplynulo, neboť mnoho místních kandidátů bylo z výběrového řízení byt' na dělnické pozice zcela vyloučeno. Dle mého názoru byl tento moment velmi zásadní i z pohledu CSR. O aplikaci CSR se v té době nedalo hovořit, možná ale byla právě tato situace důvodem k zamyšlení a dalším krokům, které byly v dalších letech učiněny.

4.1.2 Průzkum o vnímání TPCA – komunikační kampaň (2006)

Druhým realizovaným průzkumem byl kvalitativní průzkum, který měl za cíl zjistit vnímání společnosti TPCA u široké veřejnosti a dále posoudit 3 návrhy komunikačního konceptu. Hodnoty, které byly stanoveny pro značku a firmu jako stěžejní jsou: důvěryhodnost, přátelské prostředí, vstřícnost, pocit jistoty, dobře placená práce, přístupnost i pro zaměstnance se základním vzděláním. Pro zjištění těchto údajů byla zvolena kvalitativní metodika ve formě skupinových diskusí, kde byla zjištěna motivace a postoje cílových skupin k firmě a k navrhovaným vizuálům a další část pak byla kvantitativní, která byla založena na omnibusovém šetření s podporou dovýběru užší cílové skupiny.

Skupinové diskuse proběhly čtyři (Praha, Kolín, Ostrava), přičemž každá trvala zhruba 90 – 120 minut. Soubor tvořilo celkem 32 respondentů. 16 respondentů reprezentovalo širokou veřejnost (Praha a Ostrava) a 16 respondentů reprezentovalo potenciální zaměstnance (18 – 40 let, 1/5 žen, 4/5 mužů, základní a střední vzdělání, Ostrava a Kolín).

Omnibusové šetření proběhlo na reprezentativním vzorku České republiky (993 respondentů), data byla nasbírána metodou osobních rozhovorů.

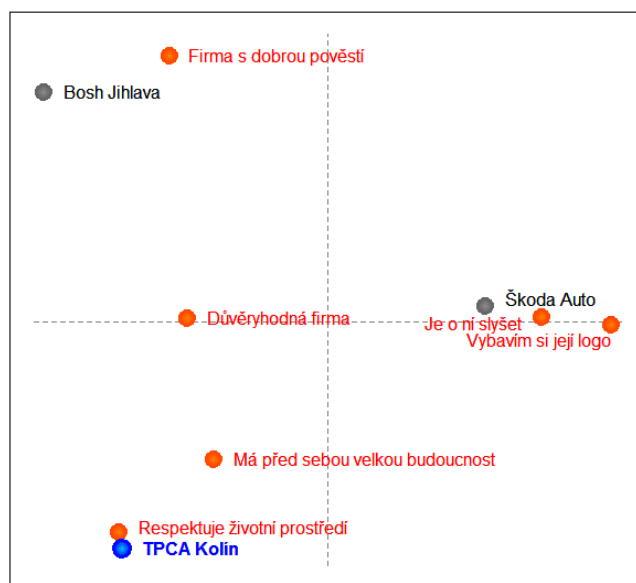
Dále se budu zabývat především výsledky aplikovanými na celkovou populaci (na základě omnibusového šetření a skupinové diskuse).

Z výsledků výzkumu vyplývá, že společnost TPCA není příliš známá. Navozená znalost byla 34 %, přičemž tato znalost znamenala předposlední místo mezi ostatními firmami.

Na prvním místě se suverénními 97 % skončila Škoda Auto. Zhruba 48 % populace však dokázala identifikovat předmět činnosti TPCA (výroba aut, prodej). Stále ještě ale 41 % nedokázala vůbec identifikovat, čím se TPCA zabývá. 18 % obecné populace uvedlo, že TPCA je firma česká, 52 % že se jedná o firmu zahraniční. 30 % odpovědělo, že neví.

Charakteristika image byla vyhodnocena prostřednictvím korespondenční analýzy. Respondenti se vyjadřovali k daným výroky a přiřazovali jim hodnotu na škále od „rozhodně nesouhlasím“ po „rozhodně souhlasím“. Z níže uvedeného grafu je pak patrné, že nejznámější je společnost Škoda, pro TPCA je již v roce 2006 charakteristický přístup k životnímu prostředí a nabízí se zde prostor ve vnímání společnosti jako společnosti s „velkou budoucností“. TPCA ale nedisponuje dobrou pověstí a je stejně důvěryhodná jako ostatní uváděné značky.

Graf III. – Vnímání TPCA 2006¹

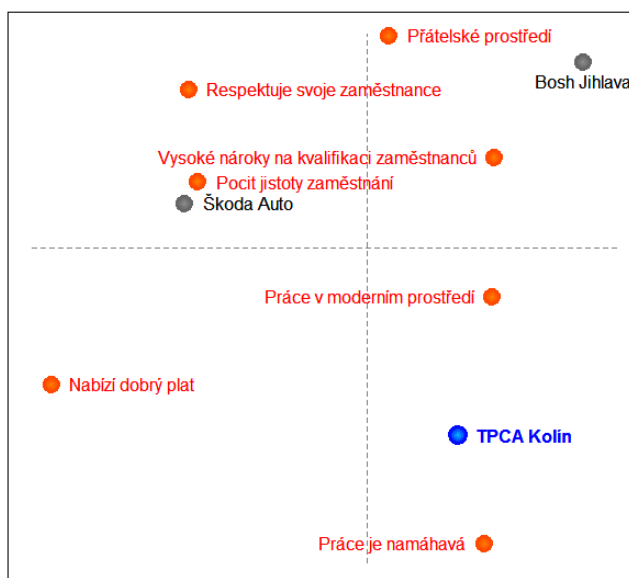


Další graf pak zobrazuje hodnocení vztahu k zaměstnancům. TPCA je nejvíce spojována s představou namáhavé práce, ačkoli se jedná o stejný typ práce jako ve Škoda Auto. Naopak Škoda Auto a Bosh Jihlava jsou označovány jako společnosti, které respektují své zaměstnance a prostředí ve firmách je vnímáno jako přátelské. Tento graf z mého pohledu podporuje mé tvrzení o nepříliš dobrém vstupu do regionu. U potenciálních zaměstnanců se

¹ Zdroj: interní TPCA.

objevuje obava z mezinárodního (respektive japonského) prostředí. Firma nepůsobí jako firma, která respektuje region a podmínky země, do které přišla.

Graf IV. – Vnímání TPCA 2006 (2)¹



V rámci průzkumu byly zkoumány také 3 koncepty tiskové kampaně. Ačkoli analýza komunikačních nástrojů není součástí této bakalářské práce, tyto vizuály i vizuál, který na základě připomínek respondentů vznikl a byl nasazen v médiích příkladem pro ilustraci přístupu společnosti TPCA.

Obrázek 8, 9, 10 – Ukázky testovaných vizuálů v průzkumu 2006



¹ Zdroj: interní TPCA.

Z mého pohledu (a potvrzeno i průzkumem) je první vizuál (obrázek 8) velmi kontroverzní. Vizuál druhý (obrázek 9) je tak říkajíc „škodoväcký“, přičemž tento vizuál vyšel jako vítězný. Vizuál třetí (obrázek 10) je univerzálním řešením, klasickou náborovou komunikací bez výraznějšího nápadu.

Na doporučení agentury byl připraven finální návrh vizuálu, který byl aplikován pro komunikaci v dalším období. Vizuál je založen na vlastnosti, která byla společnosti TPCA přisuzována – tedy prostor pro budoucí rozvoj a tato vlastnost je ztělesněna malým dítětem,

jakožto stěžejním prvkem vizuálu, který byl používán v roce 2006.



Obrázek 11 – Ukázka vizuálu 2006 – finální na základě průzkumu

Z mého pohledu byl tento vizuál omylem a krokem vzad. Z dlouhodobého hlediska komunikace postrádá jakýkoli koncept či strategii. Každým rokem měnící se vizuály komunikace byly, podle mého názoru, jednou z hlavních příčin nedostatečné profilace a jednotné cesty k budování image TPCA.

4.1.3 Průzkum o vnímání TPCA – atraktivita zaměstnání 2 (2007)

Posledním realizovaným průzkumem byl průzkum, který proběhl srpnu 2007. Cílem průzkumu bylo získat aktuální data pro porovnání s výzkumem z roku 2005 a na základě těchto získaných informací opět reagovat v komunikační rovině.

Metodika průzkumu byla zvolena stejně jako v roce 2005. Zajímavý je ale proces vygenerování respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili (viz Tabulka VI. – Vygenerování respondentů pro účast v průzkumu). V roce 2007 bylo z průzkumu vyloučeno hned v prvním kroku (vzdělání nebo ochota poskytnout rozhovor) 97 % respondentů oproti 90 % v roce 2005.

Tabulka VI. – Vygenerování respondentů pro účast v průzkumu¹

| Definice vzorku | Rok 2005 | Rok 2007 |
|---|----------|----------|
| volaných čísel | 3.555 | 21.180 |
| odpovídajícího vzdělání a ochotní poskytnout rozhovor | 377 | 664 |
| ve věku od 20 do 40 let | 333 | 603 |
| ochotných pracovat v průmyslu | 211 | 452 |
| dokončených rozhovorů | 209 | 400 |

I v tomto případě je pak složení mužů a žen rovnoměrné (50 % mužů a 50 % žen), věkové složení je rozloženo zcela pravidelně (25 % pro každou ze čtyř kategorií).

Výsledky průzkumu hovoří o malém povědomí o existenci TPCA především u respondentů z Prahy a okolí. Zájem o jakékoli informace o TPCA je malý. O probíhajícím nábore nových zaměstnanců vědělo pouze 52 % respondentů z Kolínska. O práci v TPCA uvažuje pouze 17 % respondentů z Kolínska oproti 21 % v roce 2005. Mezi hlavní důvody, proč nepracovat v TPCA patřila špatná dostupnost závodu (56 %), neinformovanost (15 %) a dále pak spokojenost ve stávajícím zaměstnání, směnový režim v TPCA a děti či nezájímavá práce. 62 % respondentů z Kolínska uvedlo, že nikdy neučinili žádné kroky směrem

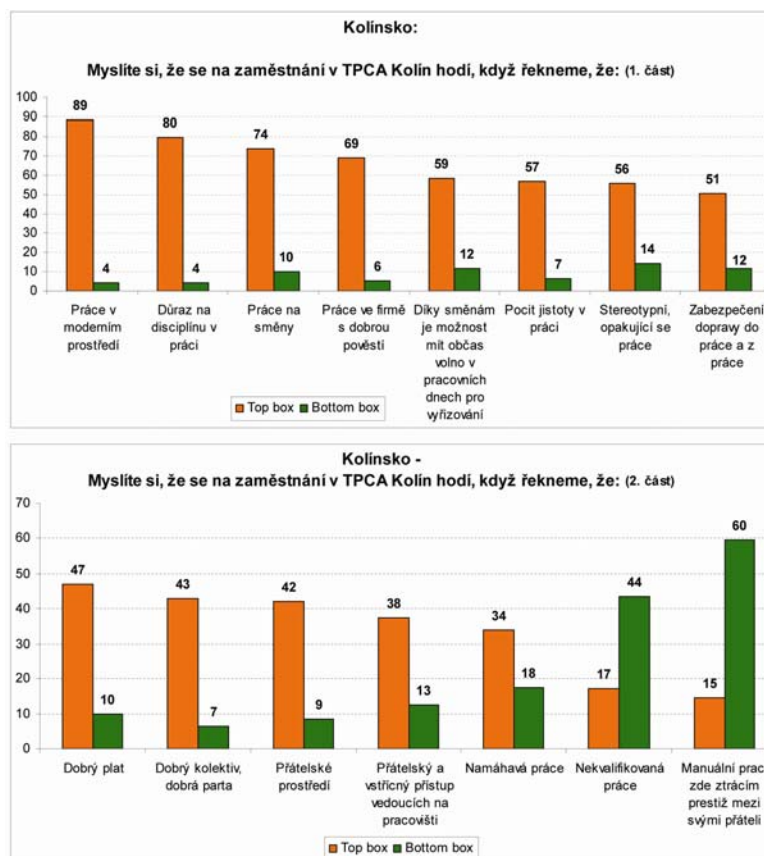
k zaměstnání v TPCA. Na otázku, proč nezaslali do TPCA svůj životopis odpovídají

¹ Zdroj: interní TPCA.

respondenti takto: 31 % nezná firmu, 23 % neinformovanost, 15 % je spokojen tam, kde je, 15 % studium, 15 % nechce v TPCA pracovat.

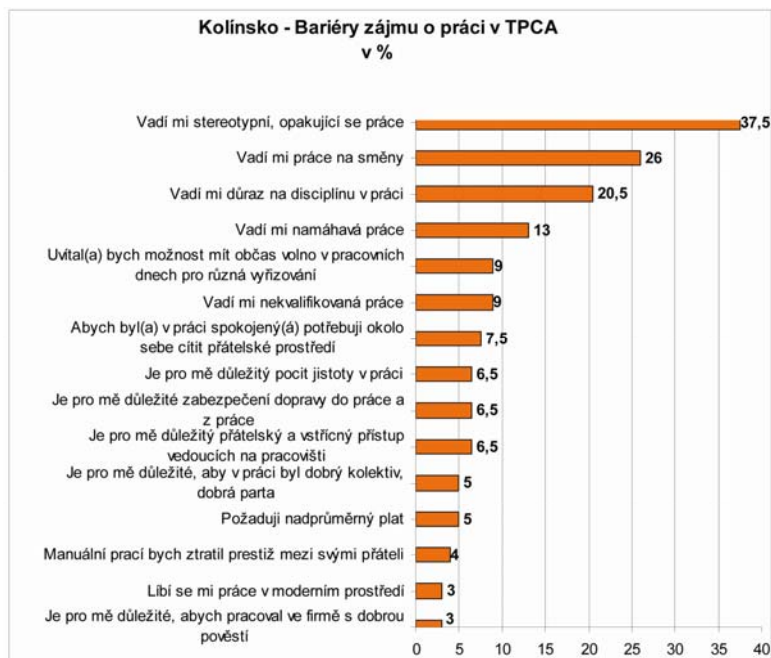
Součástí průzkumu byly i faktory, které jsou důležité pro respondenty při výběru zaměstnání. Výsledky výzkumu z roku 2007 se příliš neliší od výsledků z roku 2005 (viz Graf II.).

Graf V., Graf VI. – Vnímání TPCA 2007¹



Největší míra souhlasu byla zaznamenána u vyjádření, že v TPCA se jedná o práci v moderním prostředí, dále pak že TPCA klade důraz na disciplínu a že se jedná o práci na směny.

¹ Zdroj: interní TPCA.

Graf VII. – Bariéry zájmu o práci v TPCA¹

Nejzásadnějšími důvody k nezájmu o práci v TPCA byly stereotypní práce, práce na směny a důraz na pracovní disciplínu.

V průběhu roku 2007 proběhlo několik dalších mutací vizuálu z roku 2006 (viz obrázky 12, 13 a 14). Zároveň byla připravena dlouhodobá komunikační koncepce, která byla nasazena v září 2007 a v této koncepci komunikuje TPCA doposud. Vizuály pro komunikaci jsou založeny na určité nadsázce. TPCA je firmou mladou a moderní s potenciálem růstu, její komunikace tedy nemusí být striktně seriózní a tradiční (viz Škoda). Vsadili jsme tedy na nadsázku a vizuální hru, kdy je do běžného prostředí zakomponován předmět, který úzce souvisí s výrobou aut. Na této myšlence (Jsou pro Vás auta inspirací?) jsou založeny i další vizuály, které je samozřejmě nutné po určité době obměnit. Jednotlivé vizuály jsou pak svým zaměřením a konkrétním zpracováním zaměřeny na konkrétní cílové skupiny. Inzerát dále uvádí informace o společnosti i konkrétní nabídce práce (výše platu, benefity apod.) a kontakt.

¹ Zdroj: interní TPCA.



Obrázek 12, 13 – Ukázky vizuálů 2007



Obrázek 14, 15 – Ukázky vizuálů 2007 v nové komunikační koncepci



Obrázek 16 – Vizuál – inzerce (dělníci) „Vidíte auta za vším?“



Obrázek 17 – Vizuál – inzerce (specialisti) „Jsou pro Vás auta inspirací?“



Obrázek 18, 19 – Vizuál – inzerce (studenti) „Jsou pro Tebe auta inspirací?“



Obrázek 20 – Vizuál – billboardy (permanentní vizibilita)



Obrázek 21 – Vizuál – outdoor (permanentní vizibilita)



Obrázek 22 – Vizuál – outdoor (permanentní vizibilita)

4.2 Analýza CSR aktivit společnosti TPCA

Na základě definovaného rámce (viz Tabulka I. – IV.) v teoretické části této práce budu analyzovat aktivity, které společnost TPCA v současné době aplikuje. Aktivity budu při jejich analýze posuzovat z několika hledisek: Zda v dané oblasti vůbec nějaká aktivita existuje, pokud existuje, zda funguje dobře – dosahujeme předpokládaného efektu, dále pak hodnotím přínos pro stakeholdera, finanční stránku (zátěž nebo zisk) pro společnost TPCA a také přínos pro společnost TPCA. Tabulka také obsahuje celkové hodnocení.

Tato kritéria umožňují objektivně aktivity vyhodnotit a na základě tohoto vyhodnocení navrhnout další plán pro řešení bodů, které byly identifikovány jako slabé stránky.

Návrh plánu aktivit je součástí kapitoly 4.3.

4.2.1 Ekonomický pilíř

Provedenou analýzou aktivit v ekonomické oblasti jsem došla k tomuto závěru: Jako silné stránky byly identifikovány především oblasti komunikace, reportingu, sdílení know-how a dodržování norem kvality. V této oblasti se však projevilo nejvíce slabých stránek ze všech tří zkoumaných pilířů. Jedná se především o praktiky týkající se výběru dodavatelů, obchodních vztahů a šíření CSR mezi dodavateli a obchodními partnery.

Situace TPCA je v této oblasti komplikovaná tím, že za oblast dodavatelů odpovídá PSA. Nicméně i firma samotná má možnosti, jak v těchto oblastech pracovat. Hledisko CSR není vůbec zahrnuto do procesu posouzení dodavatele, nikdy neproběhl žádný průzkum spokojenosti a stížnosti dodavatelů se nijak neevidují. Další oblastí je korektní jednání, dodržování obchodních podmínek a včasné placení faktur. I tady spatřuji velký prostor pro nápravná opatření. Dodavatele ani naše partnery nezapojujeme do našich CSR aktivit a příliš neaplikujeme sdílený marketing.

V této oblasti vidím velké riziko, neboť jak jsem již uvedla v předcházejících kapitolách, abychom jako firma mohli budovat pozitivní image, musí být všechny aktivity v souladu a naše vystupování jako firmy jednotné a založené na zásadách etického podnikání.

Pokud tato oblast nebude fungovat koncepčně, stejně jako fungují ostatní oblasti, nebude se dařit tvořit konzistentní obraz o firmě v očích jejích zákazníků, partnerů, dodavatelů a široké veřejnosti.

Tabulka VII. – Analýza aktivit v rámci ekonomického pilíře¹

| Oblast | Téma | Aktivita | Vyhodnocení | | | | | Celkově |
|-------------------------------------|---------------------|--|-------------|----|----|----|----|---------|
| | | | EA | FA | PS | IF | PF | |
| Správa a řízení firmy | Transparentnost | Uveřejňování výroční zprávy | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Tiskové zprávy (finanční a výrobní výsledky) | ○ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ |
| | | Tisková konference | ⊙ | ⊙ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ |
| | Pravidla chování | Etický kodex | ○ | △ | ○ | ○ | ⊙ | ○ |
| | | Komunikace k nováčkům (induction training) | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
| | Firemní image | Profesionální externí komunikace | ○ | ⊙ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ |
| Pravidelné měření image společnosti | | ○ | △ | ○ | △ | ⊙ | ○ | |
| Zákazníci | Kvalita produktů | Dodržování norem kvality ISO 9001 | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ |
| Mateřské společnosti | Transparentnost | Pravidelné reporty | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | | Schvalování zásadních témat komunikace | ○ | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ○ |
| | | Schvalování investic | ○ | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ○ |
| Dodavatelé a obchodní partneři | Výběr dodavatelů | Standard pro transparentní výběr dodavatelů | ○ | △ | ⊙ | ○ | ○ | △ |
| | | Zahnutí CSR hlediska do výběru | ✗ | △ | △ | ○ | ○ | △ |
| | Zpětná vazba | Průzkum spokojenosti | ✗ | △ | ○ | ○ | ○ | ✗ |
| | | Evidence a řešení stížností | ✗ | △ | ○ | ○ | ○ | ✗ |
| | Obchodní vztahy | Korektní jednání, smlouvy, obch. podmínky | ○ | △ | ○ | ○ | ⊙ | △ |
| | | Včasné placení faktur | ○ | △ | ○ | ○ | ⊙ | △ |
| | Šíření CSR | Monitoring CSR aktivit v dod. řetězci | ✗ | ✗ | ○ | ○ | ⊙ | ✗ |
| | | Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy | ✗ | ✗ | ○ | ○ | ⊙ | ✗ |
| | Rozvoj | Školení kontraktorů | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ○ |
| | | Školení o nakládání s nebezp. látkami | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ○ |
| Příprava a dodržování standardů | | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ○ | |
| Ocenění dodavatelů | | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ○ | |
| Know-how (Toyota Way, TPS) | | ○ | ○ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ⊙ | |
| Marketing a reklama | Image komunikace | Přiměřená komunikace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Náborová komunikace | Pravdivé informace o pracovní nabídce | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | Sdílený marketing | Prezentace projektů externího sponzoringu | △ | △ | ⊙ | ○ | ○ | △ |
| | Reklamní etika | Dodržování etického kodexu reklamy | ⊙ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Vysvětlivky: EA - existuje aktivita, FA - funguje aktivita, PS - přínos pro stakeholdery, IF - investice pro firmu, PF - přínos pro firmu

⊙ dobře - nadstandardně fungující / ○ standardní, průměrné / △ podprůměrný, hůře fungující / ✗ neexistuje

¹ Zdroj: vlastní

4.2.2 Sociální pilíř – interní

Na základě níže uvedeného vyhodnocení mohu konstatovat následující: jako silné stránky můžeme označit oblast Ohodnocení za práci jak v rovině finanční, tak především v rovině nefinanční. Nadprůměrné hodnocení se týká především výše samotné mzdy, dále pak benefit programu Z-Konto, které umožňuje zaměstnancům uplatnit tzv. Z-body, které dostávají nad rámec stanovené mzdy za aktivity dle svého uvážení (splátky hypotéky, leasing auta, kulturní a sportovní vyžití, nákup dovolené, zdravotní péče apod.) a také dalšího vyžití prostřednictvím pořádaných firemních akcí, které jsou zhruba 4 ročně. Tyto akce podporují neformální komunikaci, přispívají k budování dobrého týmu a poznávání zaměstnanců i jejich rodin mezi sebou. Mezi silné stránky patří také možnost ovlivnit procesy, pracovní prostředí atd. prostřednictvím zlepšovacích návrhů, tzv. kaizenů. Tato aktivita je ve firmě velmi podporována a zúčastní se jí zhruba 60 % zaměstnanců ročně. Další silnou stránkou je pak možnost ovlivnit CSR aktivity ve smyslu sponzoringových aktivit, a to prostřednictvím Sponzoringu pro zaměstnance, kde si sami zaměstnanci žádají na podporu projektů, které organizují, nebo na kterých jiným způsobem participují (měsíčně 50.000 Kč) a dále pak volitelnost projektu, na který zaměstnanci dobrovolně přispívali v rámci Vánoční sbírky. V neposlední řadě jsou mezi silnými stránkami také vzdělávání, na které je kladen velký důraz a systém zdravotní péče, který je na velmi vysoké úrovni a zahrnuje například služby závodní ordinace, komplexní lékařskou péči – praktického a zubního lékaře, psychologa, různé tematické zdravotní programy, osvětu v rámci Měsíce zdraví a také preventivní opatření v oblasti ergonomie.

Jako slabé stránky bylo identifikováno pět oblastí, a to evidence stížností, intranetový portál jako součást interní komunikace a dále pak pracovní podmínky jako je pružná pracovní doba, možnost práce z domova, péče o děti a seniory a podpora propuštěných zaměstnanců. Co se týká stížností, existuje ve firmě mnoho nástrojů, které zaměstnanec může použít, nicméně neexistuje standardizovaný proces na evidenci těchto stížností. Intranetový portál je slabou stránkou především s ohledem na jeho funkčnost a funkcionalitu, která zcela neodpovídá potřebám firmy. Konkrétní zmiňované pracovní podmínky bohužel nejsou v souladu s filozofií maximální efektivity.

Tabulka VIII. – Analýza aktivit v rámci sociálního pilíře – interní oblast¹

| Oblast | Téma | Aktivita | Vyhodnocení | | | | | Celkově |
|-----------------------------------|-------------------------|---|-------------|----|----|----|----|---------|
| | | | EA | FA | PS | IF | PF | |
| Zapojení zaměstnanců a komunikace | Zjišťování zpětné vazby | Spokojenost ve firmě | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ |
| | | Další specifická šetření | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Evidence a řešení stížností | ○ | △ | △ | ○ | ⊙ | △ |
| | Zapojení do rozhodování | Zlepšovací návrhy (kaizeny) | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ |
| | | Vliv na CSR aktivity - Sponzoring pro zaměst. | ○ | ✘ | ○ | △ | ⊙ | ○ |
| | | Vliv na CSR aktivity - Vánoční sbírka | ○ | ○ | ○ | △ | ⊙ | ⊙ |
| | Interní komunikace | Využití dostup. kom. kanálů: | ⊙ | ⊙ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | | komunikační minuty manažerské | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | komunikační minuty leadvorské | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | TPCA News | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | intranet | ○ | △ | △ | △ | ○ | △ |
| | | nástěnky | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | další formáty | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| Ohodnocení za práci | Finanční ohodnocení | Pevná složka mzdy | ⊙ | ⊙ | ⊙ | △ | ○ | ⊙ |
| | | Pohyblivá složka mzdy (docházka atd.) | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Podíl na celofiremním výsledku - bonus | ⊙ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | Nefinanční benefity | Benefit program Z-Konto (kafeteria)** | ⊙ | ⊙ | ⊙ | △ | ○ | ⊙ |
| | | Akce pro zaměstnance: | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ⊙ |
| | | Rodinný den a Ekiden (štafetový závod) | ○ | ⊙ | ⊙ | △ | ○ | ○ |
| | | Sportovní den | ○ | ⊙ | ⊙ | △ | ○ | ○ |
| | | TPCA Beat Festival | ○ | ○ | ⊙ | △ | ○ | ○ |
| | | Vánoční den | ○ | ○ | ⊙ | △ | ○ | ○ |
| | | Dárky při akcích, vánoční dárky | ○ | ○ | ⊙ | △ | ○ | ○ |
| | | Kulturní vyžití | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | zprostředkování tipů na volný čas | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | účast na sponzorovaných projektech (ext.) | ○ | ○ | △ | ○ | ○ | ○ |
| | | 1 týden dovolené navíc | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Osobní komfort - mobil, notebook | △ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Příspěvek na ubytování | ○ | △ | △ | △ | ○ | ○ |
| | | Příspěvek na přestěhování | ○ | △ | △ | △ | ○ | ○ |
| | | Příspěvek na stravování (kantýna) | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Příspěvek při svatbě | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Příspěvek při narození dítěte | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Dar při 50. a 60. výročí | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Dar při odchodu do důchodu | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Ocenění po 5ti a 10ti letech | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Vzdělávání a rozvoj | Vzdělávání zaměstnanců | Nástupní - induction training | ○ | △ | △ | ○ | ○ | ○ |
| | | Trénink pro výrobní proces | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ |
| | | Trénink Toyota (PDCA, A3, TBP, TPS) | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | | Kroužky kvality | ○ | ○ | ○ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | | Tréninky MS Office | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Tréninky soft skills | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ |
| | | Kurzy angličtiny | ○ | △ | ⊙ | ○ | ○ | ○ |
| | Profesionální rozvoj | Profesní tréninky | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ |
| | | OJT, OJD | ○ | △ | ⊙ | ○ | ⊙ | ○ |
| | | Rozvojové plány | ○ | △ | ○ | ○ | ⊙ | ○ |

¹ Zdroj: vlastní

| | | | | | | | | |
|--|--------------------------------------|---|------------------------|----------------------|---|---|---|---|
| Zdraví a bezpečnost | Firemní politika | Školení bezpečnosti práce | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Měsíc bezpečnosti | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Zdravotní péče | Závodní ordinace | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Firemní praktický lékař | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Firemní zubní lékař | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Firemní psycholog | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Měsíc zdraví (aktivity, benefity) | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Zdravotní programy (vyšetření, konzultace) | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Očkování proti chřipce | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Program na odvykání kouření | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Preventivní opatření - ergonomie | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Osvěta - zdravý životní styl | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Vyváženost pracovního a osobního života | Flexibilní normy práce | Pružná pracovní doba | × | | | |
| Práce z domova | × | | | | | | | × |
| Zkrácená pracovní doba | △ | | | △ | ○ | △ | △ | △ |
| Práce na směny | ○ | | | ○ | △ | ○ | ○ | △ |
| Sdílení pracovního místa | × | | | | | | | × |
| Péče o děti, seniory, nemocné osoby | Příspěvek na hlídání | | × | | | | | × |
| | Psychologická poradna | | × | | | | | × |
| | Pomoc při zajištění míst ve školkách | | △ | △ | ○ | △ | ○ | △ |
| Zaměstnanci na rodičovské dovolené | Pozvánky na firemní akce | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Dárky (Vánoce) | | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| Outplacement | Podpora propuštěných zaměstnanců | Finanční forma podpory | × | | | | | × |
| | | Pomoc při hledání práce | × | | | | | × |
| | | Rekvalifikace a školení | × | | | | | × |
| Rovné příležitosti | Opatření proti diskriminaci | Bránění diskriminaci na pracovišti | △ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Firemní ombudsmani | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Rozmanitost na pracovišti | Podpora rozmanitosti | △ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Vysvětlivky: EA - existuje aktivita, FA - funguje aktivita, PS - přínos pro stakeholdery, IF - investice pro firmu, PF - přínos pro firmu

○ dobře - nadstandardně fungující / ○ standardní, průměrné / △ podprůměrný, hůře fungující / × neexistuje

** Z-Konto je volitelný systém benefitů, ze kterého zaměstnanci mohou hradit např.: splátky hypotéky, pořízení nového nebo ojetého vozu, dovolená, sportovní nebo kulturní aktivity, zdravotní péče atd.

4.2.3 Sociální pilíř – externí

V této oblasti má firma největší zkušenosti, neboť již od roku 2006 jako reakci na očekávání regionu a identifikovanou potřebu zapojit se do regionálních aktivit funguje grantový program Partnerství pro Kolínsko, prostřednictvím kterého firma rozděluje čtyři miliony korun pro dlouhodobě stanovené priority. Dobrou spoluprací firma navázala také s místními složkami záchranného integrovaného systému – hasiči (věnován požární vůz Atego), kolínská nemocnice (věnována sanita), spolupráce na dlouhodobých projetech, a místní samosprávou.

Nadprůměrně byly hodnoceny právě oblasti finanční podpory místní komunity prostřednictvím grantového programu a externího sponzoringu. Jako silná stránka se také projevila angažovanost firmy v regionálních aktivitách, aktivity pro vzdělávání místní komunity a zdravotní péče, která je určena nejen našim zaměstnancům, ale i obyvatelům regionu.

Důležitou oblastí je i podpora vzdělávání jak ve spolupráci se školami prostřednictvím stáží, a dalších projektů, tak i na půdě SAPu (Sdružení automobilového průmyslu), kde se firma TPCA stává důležitým hybatelem projektů na podporu technického vzdělávání (projekt Auta nás baví), do kterého jsou zapojeny členské firmy SAPu, školy a další neziskové organizace v celé České republice.

Naopak slabé stránky jsou v oblasti dobrovolnictví, propagace neziskových organizací, spolupráce s místními dodavateli – viz ekonomický pilíř, fair trade, který je využíván ve velmi omezeném množství a benefiční akce se zapojením zaměstnanců či CSR aktivity ve spolupráci s dalšími obchodními partnery.

Tabulka IX. – Analýza aktivit v rámci sociálního pilíře – externí oblast¹

| Oblast | Téma | Aktivita | Vyhodnocení | | | | | Celkově | |
|--|---------------------------------------|---|---|----|----|----|----|---------|---|
| | | | EA | FA | PS | IF | PF | | |
| Podpora komunity | Firemní dárcovství | Finanční dary (sanitka, pož. vůz, lávka) | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Finanční podpora ext. sponzoring (7 projektů) | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Materiální podpora (reklamní předměty) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | | Poskytnutí prostor (konference, přednášky) | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ○ | ○ | |
| | Firemní dobrovolnictví | Dobrovolná práce mimo prac. dobu | × | | | | | × | |
| | | Dobrovolná práce v pracovní době | × | | | | | × | |
| | Investice do místní komunity | Grantový program (4 miliony Kč) | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Propagace aktivit nezisk. organizací | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ | |
| | Komerční aktivity v místní komunitě | Sdílený marketing | △ | △ | ○ | △ | ○ | ○ | |
| | | Sponzoring | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ | |
| | | Kmochův Kolín | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Kytarové bienále | ○ | ○ | ⊙ | △ | ○ | ○ | |
| | | Den záchranářů | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Den otevřených dveří - letiště Čáslav | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ | |
| | | Královské stříbření | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Oregon dětem - dětský den | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Basketbal Kolín | ○ | △ | ○ | △ | ○ | △ | |
| | | Sponzoring pro zaměstnance - reg. aktivity | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | | Spolupráce s místními dodavateli | ○ | △ | ○ | △ | △ | △ | |
| | | Komunikace s místní samosprávou | Pracovní setkání - pracovní skupina - město | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ |
| | Angažovanost v aktivitách města | | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | Neoficiální setkání - starostové obcí | | ○ | △ | ○ | △ | ○ | ○ | |
| | Rozvoj místní komunity | Workshop pro nezisk. organizace - EU fondy | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | Závodní praktický lékař | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | Vlastní firemní projekty | Závodní zubní lékař | ○ | ○ | ⊙ | ○ | ⊙ | ⊙ | |
| | | TPCA Beat Festival | | ○ | ○ | △ | ⊙ | ○ | |
| | Fair Trade | Vánoční den | ○ | ○ | ○ | △ | ⊙ | ○ | |
| | | Na firemních akcích | × | | | | | × | |
| | Podpora vzdělávání | Spolupráce se školami | Ve firmě | △ | △ | ○ | △ | ○ | △ |
| | | | Stáže, praxe | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Exkurze pro školy | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Podpora studentských aktivit | | | △ | △ | ○ | △ | ○ | △ | |
| Zapůjčení, darování techniky | | | △ | △ | ○ | △ | ○ | △ | |
| Účast na výuce | | | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ | |
| Pořádání odborných konferencí | | | ○ | △ | ○ | △ | ○ | △ | |
| Spolupráce na projektech | | | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ | |
| Příprava učebních materiálů | | | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ○ | |
| SAP - kampaň na podporu tech. vzdělávání | | | ○ | ○ | ⊙ | △ | ⊙ | ⊙ | |
| F1 na školách | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Zapojení stakeholderů | Zapojení zaměstnanců | Firemní dobrovolnictví | △ | △ | ⊙ | ○ | ⊙ | △ | |
| | | Matchigový fond | ○ | ○ | ○ | △ | ⊙ | ○ | |
| | Zapojení obch. partnerů | Benefiční akce s účastní zaměstnanců | × | | | | | × | |
| | | Zapojení do CSR aktivit | × | | | | | × | |

Vysvětlivky: EA - existuje aktivita, FA - funguje aktivita, PS - přínos pro stakeholdery, IF - investice pro firmu, PF - přínos pro firmu

⊙ dobře - nadstandardně fungující / ○ standardní, průměrné / △ podprůměrný, hůře fungující / × neexistuje

¹ Zdroj: vlastní

4.2.4 Environmentální pilíř

Z mého pohledu je tato část CSR koncepce ve firmě TPCA nejlépe propracována a podchycena. Vyplývá to zřejmě i ze samotného zaměření mateřské společnosti Toyota, která se profiluje jako „zelená továrna“. V této oblasti jsou standardizované postupy a aktivity, které je možné aplikovat v továrnách po celém světě a vzájemně sdílet Best Practices.

Monitoring, reporting i samotná komunikace jsou na velmi vysoké úrovni. V loňském roce jsme dokonce uspořádali speciální workshop pro novináře, kde jsme prezentovali dosažených výsledků v oblasti environmentální problematiky a konkrétní projekty, které byly ve firmě zavedeny (například lis kalů, který minimalizuje váhu produkovaného odpadu, způsob třídění odpadů, monitoring a reporting v oblasti třídění odpadů či rekuperační jednotky, které umožňují cirkulaci vzduchu bez úniku tepla).

Slabé oblasti jsou opět kritéria pro výběr dodavatelů, kde enviro přístup nijak nezohledňujeme, ačkoli na naše stálé dodavatele v rámci dlouhodobé spolupráce vyvíjíme tlak na společensky odpovědné chování (obalový materiál, vytíženost logistiky atd.). Druhou oblastí je využití obnovitelných zdrojů energie. V této oblasti nebyl zrealizován žádný projekt, nicméně projekt na výstavbu solární elektrárny i kogenerační jednotky využívající biomasu je v současné době v jednání.

Další identifikovanou oblastí je pak tisk, přičemž ačkoli používáme recyklovaný papír, spotřeba je stále poměrně vysoká, pak omezování služebních cest či využívání výrobků s ekoznačkou.

Tabulka X. – Analýza aktivit v rámci environmentálního pilíře¹

| Oblast | Téma | Aktivita | Vyhodnocení | | | | | Celkově |
|-------------------------------------|-------------------------|--|----------------------------------|----|----|----|----|---------|
| | | | EA | FA | PS | IF | PF | |
| Enviro politika | Řízení | Environmentální politika | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Dodržování norem (ISO 14001) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Environmentální audit | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Dodavatelský řetězec | Enviro kritéria při výběru dodavatelů | ✘ | | | | | ✘ |
| | Zapojení stakeholderů | Spolupráce na enviro aktivitách | △ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | Komunikace interní | Zelený měsíc | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Osvěta v oblasti enviro (třídění odpadů) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Komunikace externí | Enviro workshop pro novináře | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Enviro setkání s místní samosprávou | ○ | △ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Video o TPCA s tematikou enviro | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Zapojení do projektu Zelená firma | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Evidence a řešení stížností | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Změny klimatu | Opatření pro snižování uhlíkové stopy | △ | △ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | Výroba | Ekologicky šetrný produkt | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Ekologicky šetrná výroba | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Úspora vody a energie | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Využití solární energie a biomasy | △ | △ | ○ | △ | ○ | △ |
| | | Využití užitkové vody ve vyr. procesu | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Monitoring podzemních vod | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| Vzduch | Minimalizace dopadu | Výsledky - emise CO2 | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| | | Výsledky - VOC emise | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| Odpad a recyklace | Třídění a recyklace | Třídění odpadu | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Minimalizace produkovaného odpadu | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Snižování odpadu | Využívání recyklovatelných materiálů | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Využívání zrecyklovaných materiálů | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Oboustranný tisk | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
| Vratné obaly (barely) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Doprava | Přesun zaměstnanců | Podpora ekologicky šetrné cesty | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
| | | Omezování služebních cest | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
| | Doprava materiálu | Využití dopravy šetrné k živ. prostředí | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Maximální efektivita dopravy | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Monitoring hluku | ○ | ○ | ○ | △ | ○ | ○ |
| Produkty a balení | Přeprava zboží | Optimalizace logistiky | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | Ekologické výrobky | Využití výrobků či služeb s ekoznačkou | △ | △ | ○ | ○ | ○ | △ |
| | | Obalové materiály | Minimalizace obalových materiálů | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ekologicky šetrné obalové materiály | ○ | | △ | ○ | △ | ○ | ○ | |
| Nakupování | Ekologicky šetrný nákup | Recyklovaný papír | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Ekologicky šetrné prostředky | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | Energeticky nenáročné produkty | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Vysvětlivky: EA - existuje aktivita, FA - funguje aktivita, PS - přínos pro stakeholdery, IF - investice pro firmu, PF - přínos pro firmu

○ dobře - nadstandardně fungující / ○ standardní, průměrné / △ podprůměrný, hůře fungující / ✘ neexistuje

¹ Zdroj: vlastní

4.3 Návrh řešení – CSR strategie společnosti TPCA

V této části práce se zaměřím na návrh řešení CSR strategie společnosti TPCA. Součástí bude identifikace stakeholderů podle klíče uvedeného v kapitole 1.4.1.3 Identifikace klíčových stakeholderů, dále pak implementační plán a CSR strategie vytvořená v podobě A3 reportu, který je blíže popsán v kapitole 3.1.2.2 A3 report.

4.3.1 Identifikace stakeholderů

Podle níže uvedené tabulky (Tabulka XI. – Analýza stakeholderů) jsem provedla vyhodnocení a rozřazení (Tabulka XII. – Vyhodnocení stakeholderů) základních skupin stakeholderů do priorit A, B, C, D.

Tabulka XI. – Analýza stakeholderů¹



¹ Zdroj: vlastní

Tabulka XII. –Vyhodnocení stakeholderů¹

| Stakeholder | Úroveň vlivu na podnik | Úroveň očekávání od firmy | Priorita |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|----------|
| Vlastníci - mateřské společnosti | V | V | A |
| Zákazníci | V | V | A |
| Dodavatelé | V | N | B |
| Zaměstnanci | V | V | A |
| Odbory | N | V | C |
| Další partneři | N | V | C |
| Média | V | V | A |
| Široká veřejnost | N | N | D |
| Neziskové organizace | N | N | D |
| Místní samospráva | N | V | C |
| Enviro skupiny | N | V | C |
| Místní komunita | N | V | C |
| Vyhodnocení | V | V | A |
| | V | N | B |
| | N | V | C |
| | N | N | D |

4.3.2 Implementace CSR koncepce

V této části budu postupovat podle implementačního cyklu PDCA (viz Schéma III. – 10 kroků implementace CSR) uvedeného v teoretické části této práce.

4.3.2.1 Plánování

1. Závazek managementu: Závazek nejvyššího managementu a odsouhlasení navrhované strategie proběhne v rámci prezentovaného A3 reportu (TPCA CSR Strategy). Je však třeba do těchto aktivit zahrnout i ostatní členy managementu (střední a vyšší management). Pro vysvětlení koncepce a navrhované strategie využijeme pravidelného meetingu, který je určen exekutivě a vysokému a střednímu managementu (tzv. BRM meeting – Business Review Meeting). Je důležité, aby management myšlenku, její důležitost i plánované aktivity dobře pochopil, aby bylo možné CSR koncepci efektivně implementovat.
2. Určení klíčových stakeholderů: Seznam stakeholderů (Tabulka XII.) a jejich určení podle důležitosti dle matice identifikace stakeholderů (Tabulka XI.) obsahuje před-

¹ Zdroj: vlastní

chozí kapitola. V rámci těchto základních skupin pak dále identifikujeme konkrétní subjekty, kterým se ale v této práci věnovat nebudu.

3. Stanovení hodnot a principů: V oblasti CSR chceme dodržovat základní principy této koncepce, kterými jsou: dialog se stakeholdery, benefit pro všechny zúčastněné strany, minimalizace negativních dopadů na prostředí, ve kterém působíme, ekologicky šetrná výroba, odpovědný zaměstnavatel a soused v rámci regionu.
4. Analýza současného stavu: Analýzu obsahuje kapitola 4.2, kde jsou vyhodnoceny jednotlivé aktivity v daných oblastech a identifikovány silné a slabé stránky v rámci CSR koncepce.
5. Stanovení cílů a CSR témat: Společnost TPCA se chce dlouhodobě věnovat oblastem: TPCA – odpovědný zaměstnavatel, TPCA – dobrý soused v regionu, TPCA - green factory, TPCA – úspěšná mezinárodní firma. Tato čtyři témata zastupují 3 pilíře CSR. Jednotlivé aktivity jsou popsány v analýze CSR aktivit. Cíle budou nastaveny v akčním plánu.
6. Akční plán: Akční plán aktivit a cílů bude vytvořen na základě schválené koncepce – A3 TPCA CSR Strategy.

4.3.2.2 Provedení

7. Implementace plánu: Zapojení všech zúčastněných osob a oddělení.

4.3.2.3 Hodnocení

8. Monitorování: Pravidelný monitoring na měsíční bázi, celkové vyhodnocení aktivit vždy po půl roce – v pololetí a na konci roku. První vyhodnocení proběhne na konci roku 2009.
9. Reportování: Reporting jednak po oblastech a cílech, které reportuje odpovědná osoba, dále reporting cílů a aktiví jako celku – odpovědnost Corporate Affairs stejně jako celkové vyhodnocení v pololetí a na konci roku.

4.3.2.4 Zlepšování

10. Opatření pro zlepšení: Opatření budou stanovena vždy po celkovém vyhodnocení. A budou aplikována v následujícím období.

4.3.3 A3 report – TPCA CSR Strategie

Prvím krokem pro implementaci CSR Strategie v rámci TPCA je její pojmenování. K tomuto účelu vznikl A3 report TPCA CSR Strategie. Před samotnou implementací je třeba, aby všechny zúčastněné strany (od exekutivy, přes management až po řadové zaměstnanci) měly stejné chápání pojmu CSR v TPCA.

Pro vysvětlení a další strukturu reportů apod. jsem použila rozdělení do třech základních oblastí. V těchto oblastech jsou pak definovány jednotlivé aktivity a vyhodnoceny, zda v TPCA existují a zda fungují (viz kapitola 4.2).

Na základě této analýzy pak shrnuji v A3 reportu silné a slabé stránky. Dalším návrhem je pak standardizace aktivit, které byly hodnoceny pozitivně a příprava akčního plánu pro aktivity, které byly hodnoceny negativně nebo neexistují vůbec.

Pro přípravu těchto plánů – jednak standardizace procesů a také návrh nápravných opatření, je třeba zapojení všech zúčastněných stran. Bude se jednat o dlouhodobý proces, kdy jednotlivé oblasti a aktivity budou popsány, stanoveny konkrétní odpovědné osoby a nastaven harmonogram – viz A3 report, do kdy budou připraveny plány, připraveny identifikátory pro jednotlivé aktivity a nastaveny cíle pro jednotlivé aktivity pro rok 2010. Tyto plány pak budou výchozí pro přípravu ročních plánů společnosti (tzv. hoshinů).

Z pohledu vyhodnocení je důležité, abychom dosáhli dobrých výsledků ve všech třech oblastech CSR. Z tohoto důvodu pak nastavené cíle pro oblasti budou vycházet z množství aktivit, které v dané oblasti jsou a z jejich procentuálního podílu splněných vs nesplněných cílů – tedy funkčních či nefunkčních aktivit. Cílem bude mít 95 % funkčních aktivit hodnocených podle očekávání nebo nad očekávání.

Popsaný A3 report je Přílohou PI. této bakalářské práce.

Návrh, jak by měl vypadat akční plán standardizace a opatření je Přílohou PII.

ZÁVĚR

V závěru musím konstatovat několik skutečností.

V úvodu jsem uvedla, že jedním z důvodů volby tohoto tématu bylo zmapování situace a skutečnost, že v této oblasti zatím neexistuje příliš literatury. V rámci přípravy bakalářské práce jsem zjistila, že zdrojů, ze kterých mohou jednotlivé společnosti čerpat při plánování svých CSR aktivit je již mnoho, jejich zpracování je velmi kvalitní a zároveň srozumitelné pro laickou veřejnost.

Díky nastudování literatury jsem byla schopna provést analýzu aktivit ve firmě, ve které pracuji a díky této analýze jsem získala objektivní obraz o CSR aktivitách v TPCA. Ačkoli jsem si myslela, stejně jako mnoho lidí z TPCA, že firma se chová odpovědně, analýza ukázala, že jeden z pilířů CSR koncepce vlastně vůbec nefunguje, tedy ani aplikace CSR koncepce 100% nefunguje a je třeba se zaměřit na nápravná opatření v této oblasti.

Na začátku práce jsem měla za cíl navrhnout CSR strategii včetně plánu konkrétních aktivit. Zjistila jsem, že vypracování plánu konkrétních aktivit v rámci této bakalářské práce není reálné. CSR koncepce je velmi širokou oblastí, která zahrnuje mnoho aktivit. Navíc bych tím, že bych navrhla sama plán všech aktivit a cílů, porušila jeden z principů CSR koncepce – tedy nevedla bych dialog se zúčastněnými stranami. Proto jsem v závěru popsala pouze plán, který zahrnuje setkání a přípravu plánů pro jednotlivé aktivity spolu s definovanými odpovědnými osobami za danou oblast.

Mou pracovní hypotézou bylo, že aplikace přístupu Společenské odpovědnosti firmy má zásadní vliv na firemní image, ovšem při splnění určitých podmínek.

To, že Společenská odpovědnost firem má vliv na jejich firemní image jsem dokumentovala prostřednictvím výsledků dostupných průzkumů. Jak ale také uvádím, je třeba, aby byly zachovány další podmínky, aby bylo dosaženo požadovaného efektu.

Je nezbytné, aby aktivity, které firma aplikuje, byly:

- a) v souladu s očekáváním stakeholderů
- b) v souladu se zaměřením firmy a s její filozofií
- c) implementovány na základě dialogu zúčastněných stran
- d) přínosné pro všechny zúčastněné strany

e) odkomunikované uvnitř i vně společnosti

Podle mého názoru se zatím společnosti TPCA nedaří aplikovat CSR koncepci ve všech třech pilířích, ani respektovat výše uvedené podmínky.

Uvedené výsledky průzkumu ukazují, že společnost TPCA je stále ještě společností velmi mladou a v této fázi by se, podle mého názoru, měla zaměřovat především na komunikaci a prezentaci svých hodnot a postojů a na pojmenování, standardizaci a maximálně efektivní implementaci CSR koncepce ve všech daných oblastech a jejich integraci do každodenních firemních procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Dotisk 2006. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. Počet stran 162. Číslo publikace 55-140-08.
- [3] STEINROVÁ, M.; MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi průvodce odpovědným podnikáním*. 2008. Počet stran 32. Publikace byla připravena v rámci projektu IS Equal „Outplacement pro velké podniky“ číslo EQUAL/054 CZ.04.4.09/3.3.00.4/047.
- [4] STEINEROVÁ, M.; VÁCLAVÍKOVÁ, A.; MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Business Leaders Forum, 2008. Počet stran 27.
- [5] CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. První vydání. Brno: Computer Press, 2004. Počet stran 378. ISBN 80-251-0228-9.
- [6] PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení*. První vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2007. Počet stran 216. ISBN 978-8086946-28-3.
- [7] KLEINOVÁ, N. *Bez loga*. První vydání. Praha: Argo 2008. Počet stran 512. ISBN 80-7203-671-8.
- [8] *Sustainability report 2008*, dostupné z: <http://www.toyota.co.jp/en/csr/report/08/download/index.html>.
- [9] *Sustainable Development and Annual Report 2007*. Dostupné z: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/fonctionnelle/automobiles.php> *Fórum dárců*, dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/>
- [10] *CSR online*, dostupné z: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>
- [11] *Fórum dárců*, dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/>
- [12] *Atraktivita zaměstnání v TPCA pro vybranou cílovou skupinu*. Praha: Factum Invenio, 2005. 24 stran.

- [12] *Pre-test komunikační kampaně a image TPCA*. Praha: Factum Invenio, 2006. 58 stran.
- [13] *Atraktivita zaměstnání v TPCA – 2. vlna*. Praha: Factum Invenio, 2007. 47 stran.
- [14] FRANC, P; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. První vydání. Brno:Ekologický právní servis, 2006. Počet stran 72. ISBN 80-86544-08-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Pilíře CSR

Obrázek 2 – letecký snímek továrny

Obrázek 3 – modely vyráběné v TPCA

Obrázek 4 – CSR principy PSA

Obrázek 5 – Ukázka vizuálu 2004

Obrázek 6, 7 – Ukázka vizuálů 2005

Obrázek 8, 9, 10 – Ukázky testovaných vizuálů v průzkumu 2006

Obrázek 11 – Ukázka vizuálu 2006 – finální na základě průzkumu

Obrázek 12, 13 – Ukázky vizuálů 2007

Obrázek 14, 15 – Ukázky vizuálů 2007 v nové komunikační koncepci

Obrázek 16 – Vizuál – inzerce (dělníci) „Vidíte auta za vším?“

Obrázek 17 – Vizuál – inzerce (specialisti) „Jsou pro Vás auta inspirací?“

Obrázek 18, 19 – Vizuál – inzerce (studenti) „Jsou pro Tebe auta inspirací?“

Obrázek 20 – Vizuál – billboardy (permanentní vizibilita)

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma I. – Matice identifikace klíčových stakeholderů

Schéma II. – Postup – spolupráce se stakeholdery

Schéma III. – 10 kroků implementace CSR

Schéma IV. – Vztah mezi firemní identitou a image

Schéma V. – Organizační struktura TPCA

Schéma VI. – Principy Toyota Way

Schéma VII. – CSR koncepce Toyoty

SEZNAM GRAFŮ

Graf I. – Výsledky průzkumu – Změna postoje ke společensky odpovědné firmě

Graf II. – Vnímání TPCA 2005

Graf III. – Vnímání TPCA 2006

Graf IV. – Vnímání TPCA 2006 (2)

Graf V., VI. – Vnímání TPCA 2007

Graf VII. – Bariéry zájmu o práci v TPCA Czech, s.r.o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka I. – Ekonomický pilíř – matrix

Tabulka II. – Sociální pilíř – interní prostředí – matrix

Tabulka III. – Sociální pilíř – externí prostředí – matrix

Tabulka IV. – Environmentální pilíř – matrix

Tabulka V. – Očekávání stakeholderů

Tabulka VI. – Vygenerování respondentů pro účast v průzkumu

Tabulka VII. – Analýza aktivit v rámci ekonomického pilíře

Tabulka VIII. – Analýza aktivit v rámci sociálního pilíře – interní oblast

Tabulka IX. – Analýza aktivit v rámci sociálního pilíře – externí oblast

Tabulka X. – Analýza aktivit v rámci environmentálního pilíře

Tabulka XI. – Analýza stakeholderů

Tabulka XII. – Vyhodnocení stakeholderů

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: TPCA CSR Strategie

PŘÍLOHA PII: Plán aktivit - příklad

| | | | | | |
|--------------|----------------|----------|-----------|-----------|----------|
| P | EVP | PVP | CA GM | CA DGM | SC |
| Y. Takahashi | B. M. Rousseau | J. Cerny | V. Petrov | M. Kudrna | N. Ishii |
| Date | Date | Date | Date | Date | Date |

TPCA CSR Strategie

1. Background

~ CSR = dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.

2. Benefit (Přínosy aplikace CSR konceptu pro TPCA)

- ~ Konkurenční výhoda - přidaná hodnota pro zákazníka
- ~ Dobrá situace pro případnou nutnost zvládnutí krizové situace
- ~ Budování image v interním i externím prostředí
 - ~ TPCA - dobrý zaměstnavatel
 - ~ TPCA - dobrý soused
 - ~ TPCA - zelená továrna
 - ~ TPCA - důležitý hráč automobilového průmyslu ČR
- ~ Zvýšení obrátu
- ~ Zvýšení kvality produktů
- ~ Zvýšení produktivity
- ~ Loajalita a motivace zaměstnanců
- ~ Snížení nákladů (environmentální oblast)

3. Pilíře CSR (triple-bottom-line)

Koncepce CSR vyjádření ve 3 hlavních pilířích - **3P**:

- ~ **PEOPLE** - sociální pilíř
 - ~ interní (zaměstnanci)
 - ~ externí (místní komunita)
- ~ **PROFIT** - ekonomický pilíř
- ~ **PLANET** - environmentální pilíř

CSR aktivity jsou aplikovány ve všech třech oblastech → rovnováha → fungující CSR koncepte



4. Basic Way of Thinking

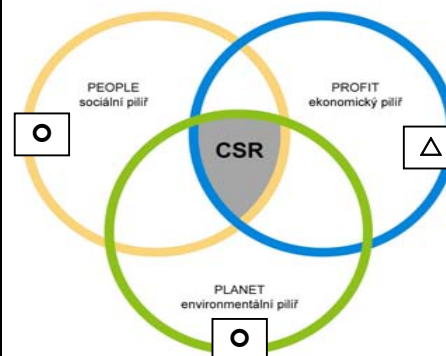
Ačkoli společnost TPCA již aplikuje aktivity v rámci CSR konceptu, chceme se soustředit na jejich analýzu a definici a dále na identifikaci slabých stránek pro jejich nápravu a maximálně efektivní implementaci CSR ve všech třech oblastech.

5. Stakeholders

Standardním způsobem byli identifikováni tyto stakeholderi, kterým byla přiřazena důležitost od A po D:

| | | | |
|------------------------------------|---|------------------------|---|
| ~ vlastníci - mateřské společnosti | A | ~ další partneři | C |
| ~ zákazníci | A | ~ široká veřejnost | A |
| ~ zaměstnanci | A | ~ neziskové organizace | A |
| ~ média | A | ~ místní samospráva | A |
| ~ dodavatelé | B | ~ enviro skupiny | B |
| ~ odbory | B | ~ místní komunita | B |

6. Analýza současné situace (provedená analýza je přílohou 1 tohoto dokumentu)



Shrnutí:

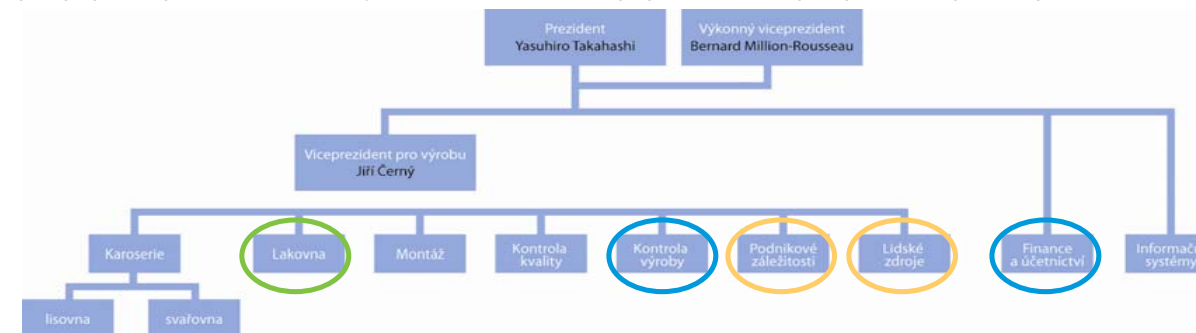
| Oblast CSR konceptu | O | x |
|---------------------------------------|--|--|
| PEOPLE - sociální pilíř | | |
| ~ interní (zaměstnanci) | mzda a nefinanční benefity, zdrav. péče | podpora v nestand. situacích (čas, péče) |
| ~ externí (místní komunita) | finanční dary, sponzoring, rozvoj | sdílený marketing, dobrovolnictví, zapojení |
| PROFIT - ekonomický pilíř | reporting, komunikace, rozvoj, standardy, kodexy | průzkum, obchodní podm., zapojení dodavatelů |
| PLANET - environmentální pilíř | normy, standardy, úspora zdrojů | dodavatelé, alternativní zdroje |

7. Návrh

A) standardizace aktivit, které byly hodnoceny O nebo O

B) příprava plánu s nápravnými opatřeními pro aktivity hodnocené Δ nebo x

Plán pro přípravu plánu aktivit A i B je třeba konzultovat a připravovat ve spolupráci s odpovědnými sekcemi.



8. Timing

| Aktivita | červen | červenec | srpen | září | říjen | listopad | prosinec |
|--|--------|----------|-------|------|-------|----------|----------|
| Setkání s odpovědnými sekcemi | | | | | | | |
| Požadavek na plán A, B | | | | | | | |
| Dodání plánu | | | | | | | |
| Dodání identifikátorů pro vyhodnocení | | | | | | | |
| Dodání cílů pro rok 2010 | | | | | | | |
| Odsouhlasení plánu exekutivou | | | | | | | |
| Představení plánu managementu | | | | | | | |
| Implementace CSR konceptu do ročních plánů | | | | | | | |
| Představení strategie a plánu zaměstnancům | | | | | | | |
| Odsouhlasení ročních plánů exekutivou | | | | | | | |

Příloha PII.

Plán aktivit - příklad

| Oblast | Aktivita | Odpovědnost | | Identifikátor | Cíl | Do kdy | Next steps |
|--------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|-----------------|---|-----------------|-------------------------------------|
| | | oddělení | jméno | | | | |
| ekonomická | feedback - spokojenost dodavatelů | purchasing | Vavřínová | dotazník | obeslání 100 % dodavatelů, 80 % response | 30. březen 2010 | vyhodnocení - návrh opatření |
| sociální - i | evidence stížností zaměstnanců | employee relat. | Jína | evidence | zavedení evidence, proškolení zaměstnanců | 30. leden 2010 | reakce na stížnosti, kaizen |
| sociální - e | účast na výuce vybraných VŠ | corporate affairs | Hanušová | účast | účast na 10ti přednáškách na vybraných VŠ | 30. červen 2010 | vyhodnocení - návrh na 2. pol. 2010 |
| enviro | snížení odpadu v kancelářích | paint, facility | Klukanová | množství odpadu | snížit množství odpadu z 10ti na 7 kg /měs. | 30. duben 2010 | standardizace procesu |