

# **Analýza Corporate Social Responsibility ve společnosti Nestlé Česko s. r. o.**

Radovan Dimitrov

---

Bakalářská práce  
2009

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2008/2009

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radovan DIMITROV**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza Corporate Social Responsibility ve společnosti Nestlé Česko s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- Zpracujte na základě literárního průzkumu problematiku CSR.

**II. Praktická část**

- Provedte analýzu aplikace společensky odpovědného chování a jeho výstupů ve společnosti.
- Na základě získaných poznatků navrhněte možnosti zkvalitnění CSR v daném podniku.

**Závěr**

Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. Etické řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.  
[2] DYTRT, Zdeněk, et al. Etika v podnikatelském prostředí. Praha : Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.  
[3] DYTRT, Zdeněk. Dobré jméno firmy. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137s. ISBN 80-86851-45-1.  
[4] PRACHAŘ, Jaroslav, et al. Společenská odpovědnost organizací : aplikace a hodnocení. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3.  
[5] PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. Problematika Corporate Social Responsibility : se zaměřením na lidský kapitál. Liberec : Technická universita v Liberci, 2007. 89 s. ISBN 978-80-7372-289-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## ABSTRAKT

Cílem teoretické části práce je nalézt rozsah zapojení etiky do podnikatelské praxe. Zvážit přínosy etického řízení a porovnat je s náklady, které plynou z těchto činností. Určit jaké cílené aktivity může firma konat pro rozvoj veřejné společnosti. Zjistit přínosy etického kodexu a způsoby, jak ho aplikovat do firemní praxe. Zároveň také zmínit mezinárodní iniciativy a standardy, které mohou sloužit jako inspirace, v případě, že se firma rozhodne svou etickou činnost standardizovat.

Analytická část práce se bude věnovat analýze etického kodexu, který je aplikovaný společností Nestlé a způsobu nefinančního auditu prováděného ve společnosti Nestlé Česko s. r. o. Etický kodex Nestlé se vztahuje na všechny činnosti, které přidávají surovinám hodnotu až po spotřebu konečným zákazníkem.

Klíčová slova: sociální odpovědnost firmy, dárcovství, etický kodex, přínosy etiky pro firmu, mezinárodní koncepty CSR

## ABSTRACT

The theoretical part objectives are: Find the scope of connection between ethics and business. Consider the benefits go by ethical business and compare it with costs for the ethical activities. Point out targeted activities that can be implemented for environment development. Discover code of ethics benefits and ways how to implement it to business. Simultaneously go into international standards and initiatives in the CSR area which can give a direction for standardisation of ethical behaviour.

Analytical part of this thesis is going to analyze the Nestlé Code of Ethics that is implemented by Nestle companies all over the world and ways how to improve non-financial audit in the company Nestlé Česko s. r. o. The Nestlé Code of Ethics is focused of the whole added value chain from raw material to the final consumer.

Keywords: Corporate Social Responsibility, philanthropy, code of ethics, CSR's benefits for a company, the international concepts of CSR.

## PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat lidem, kteří mi značnou měrou pomohli, inspirovali a radili při vypracování této bakalářské práce. Mezi tyto lidi nepochybně patří vedoucí práce Ing. Lucie Tomanová, která mi pomohla v počátečních fázích, kdy jsem začal vstupovat do problematiky. Dále Ilona Šimečková vedoucí personálního odboru závodu Sfinx, která mi vždy vyšla vstříc při poskytování informací pro analytickou část práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat Ing. Lucii Sáře Závodné za zpětnou vazbu k mé práci během tvorby mé práce. V tomto poděkování jsem pouze vypíchl jména lidí, kteří se mnou spolupracovali v největší míře, ovšem pro tvorbu této bakalářské práce jsem jednal s celou řadou zaměstnanců společnosti Nestlé Česko s. r. o., kterým bych chtěl taktéž poděkovat za jejich ochotu.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 OBLASTI CSR</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEORIE ZABÝVAJÍCÍ SE ZAPOJENÍM ETIKY DO PODNIKÁNÍ. ....	12
1.1.1 Stakeholders .....	14
<b>2 PROČ BÝT SPOLEČENSKY ODPOVĚDNOU FIRMOU</b> .....	<b>17</b>
<b>3 FORMY PODPORY</b> .....	<b>19</b>
3.1.1 Peněžní dárcovství .....	19
3.1.2 Nepeněžní dárcovství .....	19
<b>4 KROKY PRO PROSAZENÍ ETIKY DO FIREMNÍ PRAXE</b> .....	<b>21</b>
4.1 STANOVENÍ KLÍČOVÝCH ETICKÝCH HODNOT PODNIKU .....	22
<b>5 ETICKÝ KODEX FIRMY</b> .....	<b>24</b>
<b>6 PRO JAKÉ ÚČELY JE DOBRÉ MĚŘIT CSR</b> .....	<b>25</b>
<b>7 MEZINÁRODNÍ KONCEPTY ZAMĚŘENÉ NA CSR</b> .....	<b>26</b>
7.1 STÁTNÍ A MEZIVLÁDNÍ.....	26
7.1.1 UN Global Compact.....	26
7.1.2 OECD .....	27
7.2 INICIOVANÉ A ŘÍZENÉ KOMERČNÍMI FIRMAMI .....	28
7.2.1 London Benchmarking Group.....	28
7.3 INICIOVANÉ A ŘÍZENÉ NEZISKOVÝMI ORGANIZACEMI .....	28
7.3.1 Global Reporting Initiative.....	29
<b>8 NEFINANČNÍ AUDIT</b> .....	<b>30</b>
<b>9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
10.1 AKTIVITY NESTLÉ NA NAŠEM TRHU .....	35
10.2 KOŘENY SPOLEČNOSTÍ PŮSOBÍCÍ NA NAŠEM TRHU S DLOUHOLETOU TRADICÍ. ....	36
10.2.1 Co vše může zákazník nalézt na českém trhu pod značkou Nestlé.....	36
10.3 ZÁVOD SFINX HOLEŠOV .....	37
<b>11 ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
11.1.1 Obchodní principy a strategie.....	39
11.2 PĚT CÍLOVÝCH OBLASTÍ.....	40
<b>12 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC V PRAXI</b> .....	<b>43</b>
12.1.1 Dopad výroby na okolní prostředí.....	43
12.1.2 Zaměstnanci .....	44
12.1.3 Zemědělství a rozvoj venkova.....	47
12.1.4 Výživa a zdraví.....	48

12.1.5	Marketing a komunikace .....	49
12.1.5.1	Dobročinné akce společnosti Nestlé Česko s. r. o. ....	51
12.1.6	Obchodní partneři.....	51
12.1.7	Konkurence .....	52
<b>13</b>	<b>NEFINANČNÍ AUDIT.....</b>	<b>53</b>
<b>14</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Společenská a sociální odpovědnost firem – Corporate Social Responsibility (CSR) je zastřešujícím pojmem pro celou řadu aktivit od ochrany životního prostředí a sociální práce přes zaměstnanecká práva, etiku podnikání, boj proti diskriminaci až k sociálně odpovědné investiční politice. Jejich společným znakem je obecná společenská prospěšnost a skutečnost, že jejich iniciátorem a realizátorem jsou komerční podniky. Společenská a sociální odpovědnost firem je založena na myšlence, že by firmy měly pomoci při řešení sociálních problémů a podle tohoto konceptu by měly doplnit své tradiční cíle ekonomické o cíle směřující ve prospěch veřejného blaha.

Přestože společenská a sociální odpovědnost firem není konceptem zcela novým, rozvíjí se již od poloviny minulého století, neexistuje pro něj žádná jednotná definice a zažitá pravidla. Různé nadnárodní organizace i různé firmy proto chápou CSR odlišně. Již od začátku vývoje odpovědného způsobu chování firem se však formuje názor, že organizace, které splňují pouze legislativní požadavky, nelze pokládat za skutečně společensky odpovědné. I když tedy CSR nemá zcela jasně vymezené hranice, jeho určujícím rysem je **princip dobrovolnosti**. Dalším nedostatkem, kterým trpí výklad konceptu společenské a sociální odpovědnosti firem je zaměnění s jinými koncepty. Co se týče pojmového zmatku, bez většího rozvádění lze shrnout, že pojem společenská odpovědnost firem (CSR) je volně zaměnitelný s pojmem firemní občanství (*Corporate Citizenship*), přičemž pojem firemní občanství je oblíbený zejména v anglosaských zemích (USA, Velká Británie). (Kolektiv autorů, 2005, s.30) S konceptem udržitelného rozvoje (*Sustainable Development*) má CSR vztah vzájemné souvislosti, tedy je přímou a velmi významnou součástí tohoto proudu.

Z řady definic společenské a sociální odpovědnosti firem zde uvádíme pouze ty nejznámější.

Pokud bychom chtěli najít přesnou definici, která by byla zároveň uznávaná odbornou veřejností tak by bylo možné využít následující definice.



„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ Tato definice je použita v Zelené knize Evropské unie, která byla publikována v roce 2001.

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

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

V současné době neexistuje jedna oficiální veřejností uznávaná definice, která by říkala co je to Corporate Social Responsibility (CSR). Plánovaná norma ISO 26000 bude normou, která má jednoznačně definovat co to je Corporate Social Responsibility (CSR) a

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 OBLASTI CSR

Odborná literatura rozděluje CSR do několika oblastí: ekonomické, sociální a environmentální. Pro potřeby lepšího zacílení této práce jsou tyto obecné skupiny rozpracovány na konkrétní body.

V **ekonomické oblasti** se CSR zabývá transparentním podnikáním a vztahem k investorům a obchodním partnerům.

- Vypracování etického kodexu, upravujícího chování firmy
- Principů Corporate Governance
- Transparentní chování
- Trvalý dialog s akcionáři
- Protikorupční politika
- Ochrana duševního vlastnictví (kvalitní a bezpečný produkt)
- Definice vztahů k zákazníkovi a investorům a dodavatelům (poprodejní servis)

V **sociální oblasti** je CSR zaměřeno na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity

- Trvalý dialog a spolupráce s širšími Stakeholders
- Rozvoj lidského kapitálu se zaměřením na zdraví a bezpečnost při práci (školení zaměstnanců)
- Podpora o vyvažování osobního a pracovního života zaměstnanců
- Zákaz dětské práce
- Dobročinnost firmy

V **environmentální oblasti** si CSR všímá dopadu hospodářské činnosti podniku na živou a neživou přírodu.

- Ekologická politika firmy
- Ochrana přírodních zdrojů
- Podpora aktivit vedoucí ke snižování ekologické zátěže
- Recyklační program
- Hospodaření s odpady
- Ekologická výroba [14]

Velká část zmíněných oblastí působení je ošetřena do značné míry již v Českém právním řádu, v případě že se na tuto problematiku díváme pouze z Českého pohledu. Pojmy jako protikorupční politika, ochrana duševního vlastnictví, odběratelsko-dodavatelské a ekologické zákony bychom opravdu v českém právním řádu našli.

Další zmíněné činnosti jsou takové, které jsou v zájmu zaměstnavatele jako například rozvoj lidského kapitálu.

Pokud předešlý výčet činností oddělíme od zákonných povinností zbývají činnosti, které podle mého názoru skutečně přinášejí firmě prospěch jako například vypracování etického kodexu, který firmě pomáhá při strategických rozhodnutích a pomáhá vytvářet image firmy.

**Principy Corporate Governance jsou pokusem jak standardizovat společenské chování firmy** a v této normě jsou zahrnuty pojmy jako práce dětí, vykořisťování zaměstnanců, korupce. Tyto principy by měly být vlastní každému člověku, protože chování organizace je řízeno lidmi.

Trvalý dialog se stakeholders je v zájmu udržování dobrých vztahů. Jen obtížně bychom hledali management společnosti, který nechce mít dobré vztahy se zaměstnanci. Proto, aby mohl člověk dobře a s plným nasazením vykonávat svou práci je nutná životní energie proto je nezbytné vyvážení osobního a pracovního života zaměstnanců.

Nepopiratelnou složkou ceny hotového výrobku je také značka výrobce dobročinnost firmy je jedním z nástrojů, jak informovat o značce v dobrém světle a toto světlo se vrací v podobě vyššího zájmu kupujících.

Pro úspěch všech výrobních podniků je nezbytné omezovat náklady na výrobu, což také znamená omezovat plýtvání se zdroji. To je základní předpoklad pro ekologickou výrobu.

Nebojím se říci, že aktivity, které jsou popsány v publikaci Společenská odpovědnost firem jsou vykonávány společnostmi ze zákona, nebo jsou vykonávány pro dlouhodobější prospěch firmy.

## **1.1 Teorie zabývající se zapojením etiky do podnikání.**

První úvahy o společensko-sociálním vlivu firmy na okolní prostředí byly zaznamenány již od 60 let 20. století. Od této doby se touto etickou otázkou zabývala celá řada, pro odbor-

nou veřejnost, známých autorů. Vzhledem k rozsahu této práce není možné uvést konkrétní autory a díla.

Ovšem letmé nezmínění konkrétních myšlenkových proudů by byla chyba. Jedním z proudů byla **Instrumentální teorie**. Její základy položil Milton Friedman a v současnosti se vyvinula v názor, že investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud se stávají konkurenční výhodou.

**Etické teorie** jsou zaměřené na dosahování dobra do společnosti. Do této skupiny patří postoje prosazující teorii udržitelného rozvoje lidské společnosti.

Zaměřena na odpovědné využití businessu v politické sféře razí **Politická teorie**, která předpokládá, že se dá najít soulad mezi sociální rovnováhou a businessem. Sociální aspekty se snaží zapojit do obchodního prostředí také **Integroující teorie**. [9]

Jako nejrealističtější pro aplikaci do praxe se jeví přístup Friedmanův a Porterův. Tyto Instrumentální teorie jsou zaměřeny na dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit. Pro managery a majitele firem, kteří pracují s přesnými čísly nákladů a výnosů mohou teorie, které jsou zaměřeny na široké blaho veřejnosti působit jako nic neříkající a nedávající smysl, protože firma je organizace, která musí pro svou existenci dosahovat peněžních příjmů a blaho společnosti se nejeví v tomto kontextu jako relevantní důvod, proč aplikovat CSR.

Friedman odmítá širší zodpovědnost firmy. Pro svůj názor používá následující argumenty.

- management zastupuje vlastníky a jeho hlavní povinností je plnění závazků vůči akcionářům
- zohlednění nebo ochrana neakcionářských stakeholders se děje na úkor akcionářů a tím se jim snižuje zhodnocení majetku (ROE)
- povinnost společenské odpovědnosti firem poškozuje svobodu firmy tím, že na sebe přebírá závazky, které jí nepřísluší (péče o všeobecné blaho) [11]

Vzhledem k tomu, že tyto myšlenky byly zveřejněny na začátku 70. let, položili spíše základ směru a byly obohaceny řadou autorů. Můžeme je charakterizovat jako naprostý protipól idejím sociálního vedení firmy.

Autor zde ovšem zapomíná na skutečnost, že častým trendem je odměňování zaměstnanců zaměstnaneckými akciemi. Tím se dostává zaměstnanec také do vlastnické pozice. Pokud

pomineme zaměstnanecké akcie a zaměříme se na akcie volně obchodovatelné na akciových trzích, kde je může nakoupit jakákoliv domácnost.

Naproti tomuto pohledu doc. Dytrt ve své knize Dobré jméno firmy. Zastává poněkud jiné názory. Zaměřuje se na zapojení etického chování do podnikatelské činnosti. Jeho postoje jistě, vědomě, či nevědomě ovlivnilo české prostřední, které se začíná stávat rok od roku etičtější.

CSR chápe jako jeden ze způsobů jak začlenit etiku do společnosti. Pracuje s myšlenkou, že organizace nemůže existovat bez společnosti, na jejíž trhu organizace realizuje svou produkci, tento vztah funguje v obou směrech, jak vztah organizace-společnost také společnost-organizace. Etika by se měla uplatňovat ve formě partnerství mezi všemi závislými subjekty.

Firma se také podílí na vytváření společenského prostředí, a to způsobem jak se chová ke svým zákazníkům a klientům. [3]

Čtenáři se může ovšem zdát, že etiku v podnikatelské praxi spíše zužuje na vztah zaměstnanec a zaměstnavatele. Zastává se také u myšlenky, že podnikový zisk by měl být považován za zisk docílený solidními etickými metodami ve stylu Corporate Culture.

Ve srovnání s předchozími teoriemi se mi zdá nejreálnější teorie zaměřená na konkurenční výhodu, která sjednocuje Friedmanovy myšlenky jednostranného zaměření a profit firmy a obohacuje je o sociální aspekt, který je ovšem také vykonáván s primárním cílem dlouhodobého zisku prostřednictvím budování dobrého jména.

### 1.1.1 Stakeholders

Často zmiňovaným výrazem ve spojitosti s problematikou společenské a sociální zodpovědnosti organizace je pojem Stakeholders, který se dá vyložit jako skupina osob, firem a institucí, které jsou v přímém spojení s organizací.

Za stakeholders jsou považováni zákazníci, zaměstnanci, manažeři, dodavatelé, akcionáři a místní komunita (stát, obec).

Tab. 1. Zájmy jednotlivých Stakeholders[14]

Klíčový stake- hodří	Očekávání od podniku	Aktivita	Indikátor
-------------------------	-------------------------	----------	-----------

Investoři	- Zisk - Růst EVA - Transparentnost	- Pravidelné zpracování zpráv CSR (vytváření metodiky pro jejich tvorbu)	- Ověření zprávy CSR certifikovaným auditorem - Počet zveřejněných indikátorů
Zákazníci	Kvalitní produkty Přeměřená cena produktu Poprodejní servis	- Rozvoj péče o zákazníky - Rozšíření poprodejního servisu - Kvalitní produkty	- Index spokojenosti zákazníků - Počet stížností a reklamací
Zaměstnanci	- Mzdy a nefinanční benefity - Pracovní podmínky - Osobní růst	- Flexibilní pracovní doba - Zapojení zaměstnanců na dovolené do firemního dění	- Množství pracovních režimů
Místní komunita	- finanční či materiální podpora - získání know-how	- Firemní dárcovství - Firemní dobrovolnictví	- Výše finančního či materiálního příspěvku - Počet získaných ocenění - Ohlasy místní komunity
Životní prostředí	- ekologická výroba - minimální zátěž životního prostředí	- Třídění odpadu - Používání ekologicky čistého paliva - Šetrné zacházení s vodou a elektřinou	- Spotřeba energie - Spotřeba vody - Množství nevytříděného a neuzitkováného odpadu

Firma se nevyskytuje v zcela sterilním prostředí, tudíž musí brát v úvahu zájmy ostatních subjektů. V krátkém období je sice možné vystupovat s jednoznačnou převahou, vyjednávat z pozice síly se všemi stakeholders a to dokonce i se státními institucemi. Podle mého názoru je koncepce podnikání, která by chtěla zohledňovat i sociálně zodpovědný pohled zcela ideální pro uplatňování dlouhodobé strategie win-win.

V podnikatelské praxi se firmy často setkávají s případy, kdy jsou spojeny zájmy všech subjektů. Jako příklad je možné uvést problematiku plýtvání pitné vody. Nejdříve si rozeberme zájmy všech stakeholderů v této záležitosti. Investoři chtějí co možná nejvyšší zisk, což znamená minimalizovat náklady a plýtvání zdroji. Místní komunita a životní prostředí chce snížit spotřebu vody z ekologických důvodů. Zaměstnanci jsou součástí místní komu-

nity a zároveň mají zájem na co možná nejvyšší ziskovosti firmy, protože management mohl aplikovat motivační systém ve formě udělování zaměstnaneckých akcií. Zákazníci chtějí kupovat produkty s přesvědčením, že byly vyrobeny šetrným způsobem. Na tomto případě můžeme vidět, že všechny skupiny mají zájem na omezení plýtvání s vodními zdroji ve výrobě.



## 2 PROČ BÝT SPOLEČENSKY ODPOVĚDNOU FIRMOU

Aplikování principů CSR přináší organizaci řadu výhod, které nejsou primárně vyjádřeny finanční hodnotou. Pro firmu je stejně hodnotný hmotný, tak i nehmotný majetek, při zmínce o nehmotném kapitálu se nejedná pouze o software, nebo know how. V širším slova smyslu se jedná také o spokojenost zaměstnanců o klima na pracovišti a celkově vztahy s ostatními subjekty (stakeholders), protože vztahy s lidmi jsou nejproblematictější částí podnikatelského plánu.

- **Snížení transakčních nákladů**- pod pojmem „transakční náklady“ rozumíme náklady spojené se soudními spory, vymáhání plnění smluv a dohod. Extrémně vysoké transakční náklady jsou spojené s ochranou majetku a osob v zemích s velmi nízkou etikou ve společnosti a vysokou korupcí.
- **Posílení loajality zaměstnanců**- základní stavební kámen pro příznivé klima, které posiluje vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zaměstnanci jsou skrze dobré pracovní prostředí vnitřně motivováni a dosahují větší výkonnosti.
- **Vytváření a posilování image firmy**- pro pozitivní vnímání firmy stakeholdery je klíčová transparentnost a informovanost. Tyto dva aspekty zužují prostor pro neetické chování. Renomovaným konzultantským společností jako je např. Patria Finance používají dostupnost informací a transparentnost jako jeden z kritérií pro posuzování bonity firmy. Tento faktor má stejnou váhu jako úroveň managementu, nebo výkonnost firmy.
- **Posilování spokojenosti zákazníků**- Zákazníci upřednostňují firmy, dodržující deklarované etická pravidla. Zákazníci začínají brát do úvahy ekologické dopady jejich nákupních rozhodnutí.
- **Dobré jméno u investorů**- dobré reference, spokojení zákazníci a motivovaní zaměstnanci jsou silnou stránkou společností usilujících o získání nových investorů.
- **Kultivace makroekonomického prostředí**- Podnikatelské klima země, praktiky v obchodním styku, praktiky managementu, obchodní právo a jeho vymahatelnost jsou faktory, které ovlivňují makroekonomické ukazatele. Špatné klima se projevuje v nedůvěře investorů a občanů v ekonomickou stabilitu země.

- **Větší průhlednost**
- **Posílená důvěryhodnost**
- **Dlouhodobá udržitelnost firmy**
- **Budování pozice na trhu**
- **Budování politického kapitálu**
- **Snížení riziko bojkotů a stávek [11, 9]**

Při výčtu přínosů, které CSR přináší organizaci má čtenář při letném pohledu opravdu pocit, že tyto aktivity by měly být aplikovány všemi společnostmi, protože to vede k společnosti slušnosti a respektu k zájmům ostatních.

Na druhé straně každá z těchto aktivit přináší příjem, nebo snižuje náklady v budoucnu, což sice může být použito při tvorbě dlouhodobých konceptů rozvoje firmy, ale tato výhoda v budoucnu bývá často vyvážena obtížnější pozicí v současnosti.

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou jedním se základem rozvoje firmy, protože lidé v práci tráví více času, než se svými blízkými. Vizitkou dobrého manažera jsou vztahy na pracovišti. Tyto vztahy mohou být narušovány v podstatné míře neférovým jednáním ze strany managementu. Toto neférové jednání ovšem může „ušetřit náklady“.

Image firmy je uváděna jako jedním z nejdůležitějších kritérií pro koupi výrobku, já ovšem dodávám, že to je ovlivněno, o jaký typ výrobku a pro jaký trh je výrobek určen. Protože existuje celá řada statků, které jsou nakupovány pouze pro jejich nízkou cenu. Tento trend je ovšem v nepřímé úměře se zvyšováním životní úrovně obyvatelstva.

### 3 FORMY PODPORY

#### 3.1.1 Peněžní dárcovství

##### **Přímá podpora**

Tato podpora spočívá v tom, že firma jednorázově nebo opakovaně daruje finanční prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Opakovaná podpora je z hlediska obdaraného mnohem přínosnější, protože umožňuje použití daru plánovat a tím ho používat efektivněji. Dlouhodobější podpora, z pohledu firmy, také umožňuje lépe sledovat přínos prostředků poskytovaných formou daru.

##### **Sbírka mezi zaměstnanci**

Může být organizovaná zaměstnanci, nebo firmou samotnou. Často jsou sbírky navyšovány „matchingem“ to znamená, že zaměstnanci složí určitou částku a firmy tuto částku zvýší o dopředu zveřejněný koeficient. Pojem „payroll giving“ znamená, že se zaměstnanci rozhodnou měsíčně odvádět část své mzdy ve prospěch některé neziskové organizace.

##### **Firemní nadace**

Firemní nadace je samostatný právní subjekt, jejich zakladatelem je firma. V ČR fungují firemní nadace tak, že rozdělují každoročně přidělený rozpočet od mateřské firmy, nebo mají samy velké nadační jmění, jehož výnosy každoročně rozdělují.

##### **Charitativní akce a výstavy**

Firma může také organizovat různé charitativní dražby, nebo jiné typy akcí. Výtěžek z těchto akcí je využit na dobročinné účely.

#### 3.1.2 Nepeněžní dárcovství

##### **Školení**

Firmy mohou poskytnout neziskovým organizacím odborné znalosti, školení, poradenské služby či know how zdarma, nebo se slevou a tím přispět k rozvoji neziskové organizace a jejich projektů.

##### **Poskytnutí zázemí**

Poskytování prostoru, zapůjčování techniky, poskytování reprezentačních a reklamních ploch je také způsob jak mohou firmy podporovat neziskové projekty.

### **Firemní dobrovolnictví**

Firma vyšle dobrovolníky, kteří využijí svou kvalifikaci ve prospěch organizace. Firemní dobrovolníci mohou pomoci s tvorbou marketingového plánu, nebo PR strategie. Mezi tyto činnosti můžeme zahrnout i vytvoření www stránek organizace, nebo zdokonalení informačního systému.

### **Účast na členství ve správních radách neziskových organizací.**

Tato možnost úzce souvisí s firemním dobrovolnictvím. V praxi spočívá v tom, že firma bude mít svého zástupce ve výkonné radě neziskové organizace. Tento člen přináší své zkušenosti z firemní sféry do života organizace a rozšiřuje obzory výkonné rady.

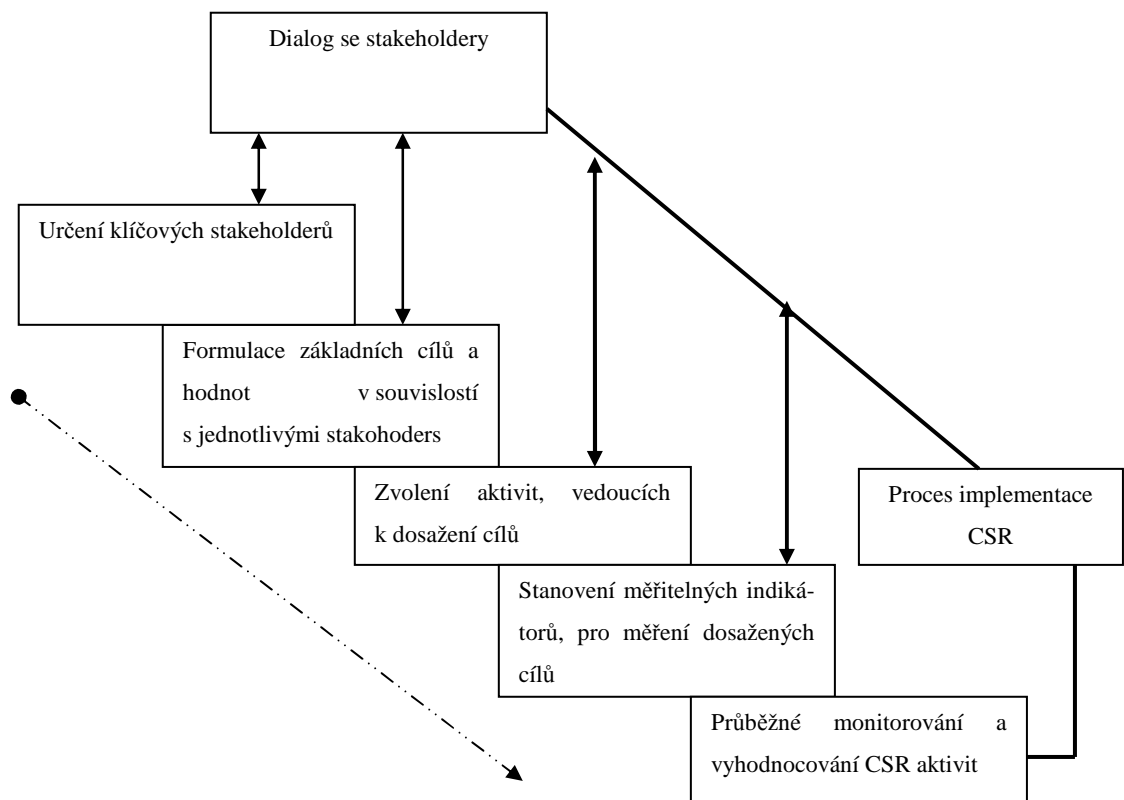
Toto je jeden ze způsobů, jak se dá otestovat kompetentnost manažera, který má zájem vystoupat do nejvyššího vedení firmy. Zmíněný manager získá nové zkušenosti, kromě toho budeme moci oficiálně zveřejnit, na jakém dobročinném projektu se firma podílí. [2]

Způsob jakým podporovat neziskové organizace je různý, hlavním kritériem pro rozhodování by mělo být: **Jaký efekt chceme dosáhnout dobročinnou činností.** Výběr neziskové organizace by měl být spojen s úvahou jaká má její činnosti vliv na rozhodování našich klientů.

Musíme ovšem vzít v úvahu, že mzdy těchto pracovníků budou hrazeny z peněz firmy, což znamená výdaj, který nebude kompenzován peněžním příjmem, proto by bylo z finančního hlediska výhodnější a také jistější tyto zaměstnance vyslat na školení.

## 4 KROKY PRO PROSAZENÍ ETIKY DO FIREMNÍ PRAXE

1. Vlastníci a vrcholoví manažeři se musejí ztotožnit s principy etiky. To je klíčové už jen pro vážné úvahy o implementování etického řízení.
2. Identifikace principů etického řízení nebo zásady obchodování.



Obr. 1. Postup prosazování etiky do firmy[14]

3. Najít si vzor v podobě firmy, podobné velikosti, již implementace etiky přinesla konkurenční výhodu. V této souvislosti souvisí etika s Benchmarkingem.
4. Vytvoření vlastního firemního kodexu či pravidel jednání a chování. Kodex by měl mít formalizovanou podobu a rozšířen mezi stakeholdery. Vhodné je tento kodex zveřejnit také na internetových stránkách, což mu dodává větší vážnosti.

5. Kodex chování musí být podporován nejen vrcholovým vedením firmy, ale musí být uznáván také řadovými zaměstnanci a ostatními zájmovými skupinami jako jsou dodavatelé, zákazníci.

Kodex etiky je minimum, které by firma měla vytvořit v případě, že myslí aplikaci CSR vážně. [11]

Tyto zásady mohou být vyloženy tak, že pokud se chce firma chovat eticky, sami vedoucí musí mít slušné a férové chování jako jednu z osobních hodnot. Protože vedoucí jsou spolupracovníky vnímání, jako dobří vedoucí, podle toho jakým způsobem umění spojit osobní přístup s tlakem na výsledky. Tito lidé dosahují v každé organizaci ty nejlepší výsledky. Pokud tomu tak je, pak etické chování uvnitř firmy je samozřejmostí a prostoupení tohoto chování do bezprostředního okolního už je pouze formalitou. Podle mého názoru je uvědomění si a realizace této myšlenka primární podmínkou pro úspěšné aplikování CSR firmou. Ostatní zásady jsou pouze další nástroje a doporučení pro rozhodování v manažerské praxi.

#### **4.1 Stanovení klíčových etických hodnot podniku**

Stanovení a uvědomění si svých podnikatelských hodnot je věnován poměrně značný prostor, z důvodu toho, že toto uvědomění je klíčové pro sestavení Etického společenského kodexu, který má přímý vliv na ziskovost a výsledky firmy.

Podnikatelské subjekty by měly jasně definovat své hodnotové priority a způsoby podnikatelské činnosti a svůj vztah k stakeholders. Stanovení těchto klíčových etických hodnot se stává automaticky základní kostrou podnikové kultury.

Po přijetí etických hodnot a etického kodexu pak musí podnik všechna svá rozhodnutí realizovat s přihlédnutím na tyto hodnoty. Pokud tak neučiní, tak všechny stanovené hodnoty ztratí svou hodnotu.

Při výběru hodnot se doporučuje zohlednit následující přístupy.

- Nadčasovost- hodnoty by měli mít obecný charakter. Jsou to takové hodnoty, které nejsou uznávány pouze jednou generací, ale budou akceptovatelné i v budoucnu.
- Přiměřenost- musíme brát v úvahu fakt, že se jedná o komerční firmu a ne charitativní organizaci. Každá hodnota má svou míru, svou hranici, po jejímž překročení je firmě na obtíž.

- Garantovatelnost- Pokud se podnik k něčemu zaváže, tak to také musí plnit. V případě, že se chce podnik profilovat jako bezpečný. Tak by se měly zvýšit investice do bezpečnosti, aby bylo slibům učiněno za dost. [12]

Obečný charakter hodnot se používá u stanovování všech vizí, protože to dává tvůrcům strategií pouze směr, kterým by měla společnost kráčet. V tomto směru jsou stanovovány cíle, které chce společnost dosáhnout. Vlastní vizi musí samozřejmě respektovat okolní prostředí a obchodní zvyklosti, aby bylo možné jí implementovat. Pokud management stanovil vizi, v našem případě etický kodex, tak musí být také plněna a zohledňována v každodenním rozhodnutí. Pokud by tomu tak nebylo, tak by středně a dlouhodobé cíle absolutně ztratili smysl.

Aby bylo možné CSR propagovat u veřejnosti efektivněji, musí firma splňovat následující čtyři předpoklady:

1. Firma především zaujme svým originálním vystupováním a odlišností od ostatních.
2. Veřejnost musí uvěřit, že firmě „se dá věřit“ tudíž musí vystupovat důvěryhodně.
3. Firma by měla být ochotná o sobě poskytnout informace a tudíž být transparentní. Tento bod se zdá být těžko realizovatelný, protože tím ukazuje firma své slabiny před konkurencí a tudíž se dostává do strategické nevýhody.
4. Pokud se firma zaváže chovat se v souladu s etickými principy tak je musí důsledně dodržovat. [3]

Jinými slovy každá firma, která se řídí etickými kodexy a chce, aby tento dokument nebyl pouze archiválií nulové hodnoty, musí své aktivity zaměřit na témata, která jsou přitažlivá pro trh cílových zákazníků, musí tyto aktivity skutečně podporovat a neměla by se bát pohledu zvenčí.

## 5 ETICKÝ KODEX FIRMY

„Je charakterizovatelný jako systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů. Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy“. Cit. [12 str. 54]

Bylo zkoumáno celkem 26 renomovaných amerických podniků, které mají etické kodexy a prokazatelně s nimi systematicky pracují alespoň po dobu jedné generace. Zisky těchto podniků vykazovaly v průběhu třiceti let trvalé roční nárůsty 11 %. Podle Střediska pro etické zdroje má 60 % amerických podniků své vlastní etické kodexy.

Tato zpráva podporuje postoj, se kterým osobně souhlasím, že hlavní náplní firmy je tvorba zisku. V posledních několika letech se prosazuje CSR jako jeden z nástrojů jak zlepšit povědomí o značce, což také vede k možnosti zvýšit cenu produkce a tím dlouhodobě zvyšovat tržní hodnotu firmy.

Management každého podnikatelského subjektu by měl už při tvorbě podnikatelského plánu uvažovat nad tím, jaký zamýšlí mít vztah k okolnímu světu. Zda chce mít image společnosti, která je orientovaná na dobré vztahy mezi zaměstnanci, nebo zda se bude chování prodejců a obchodních zástupců ve vztahu k odběratelům. Při tvorbě podnikatelské strategie se zdá být vše tak idylické, důvodem je to, že tato strategie vzniká v lidské hlavě nika což je zcela sterilní prostředí. Už při prvním sepsání plánu na papír jsou viditelné první rozpory a tyto rozpory přerůstají při realizaci plánu v existenční problémy. **Tomuto problému se dá zabránit vypracováním etického kodexu, ve kterém bude jasně řečeno, jaké chování bude mít firma k okolnímu světu.**

Všichni pracovníci, pokud má kodex splňovat své funkce, musí být přesvědčeni o jeho správnosti, a že se jím řídí také management organizace.

Pro respektování etického kodexu u zaměstnanců je osvědčenou metodou připojit tento kodex k pracovní smlouvě, v této situaci je neplnění etického kodexu neplněním pracovní smlouvy. [3]



## 6 PRO JAKÉ ÚČELY JE DOBRÉ MĚŘIT CSR

Až doposud jsme se zabývali CSR jako etickým rozměrem podnikání a vyzdvihovali jsme prostředky, které firma vynakládá na tyto aktivity v této části bychom se mněli vrátit k hlavnímu cíli podniku, což je dosahování zisku, což je podmíněno omezením plýtvání. Pro tyto účely musí management uvažovat o relevantnosti všech investic.

Proč je dobré měřit společensky odpovědné činnosti:

1. Firma má přesné informace o naší činnosti a praktikách na jednom místě
2. Záruka toho, že se bude společnost snažit chovat odpovědně ke svému okolí
3. Firma má kontrolu nad činnostmi, které dělá
4. Podpora strategie, má připravenou koncepci v určité oblasti
5. Firma se může srovnávat s ostatními subjekty na trhu
6. Investice jsou efektivnější a účinnější

Hlavní je, že se firma bude zlepšovat v tom, co dělá v dlouhodobějším horizontu a měření může zvýšit efektivitu využívání investic do CSR v delším časovém horizontu.

Tuto část můžeme sumarizovat postojem, že CSR aktivity i přes svůj dlouhodobý přínos, v prvotních fázích představují výdaj zdrojů společnosti, což je nutné akceptovat. Investované zdroje byly prvotně určeny k podnikatelské činnosti tudíž k tvorbě zisku. Při rozhodnutí o využití těchto zdrojů na jiné účely musí být management rozhodnut, jaký je očekávaný výsledek těchto aktivit v budoucnu.

Jen za těchto podmínek přináší CSR aktivity požadované následky. [1]

## 7 MEZINÁRODNÍ KONCEPTY ZAMĚŘENÉ NA CSR

Až doposud se práce zabývala teoretickým základem, který si kladl za cíl vymezit čeho se CSR týká, proč se jím zabývat, jak může být aplikováno, jaké jsou přínosy pro firmu. Po ztotožnění se s konstatovaným stále chybí nějaká mezinárodně uznávaná platforma, či snad pokus o standardizaci.

Tón následujících konceptů je ovlivněn hodnotami autorů. Mezivládní organizace se spíše zaměřují na tvorbu všeobecného blaha, iniciativy řízení komerčními firmami věnují nejvíce času jak konkrétně realizovat a reportovat CSR. Neziskové organizace se naproti tomu zaměřují spíše na to jak nejlépe informovat o dobročinných aktivitách. Pravděpodobně z důvodu, aby tyto organizace věděli jak mohou navázat spolupráci s firmou.

### 7.1 Státní a mezivládní

#### 7.1.1 UN Global Compact

UN Global Compact- tato iniciativa vznikla v roce 2000 kdy zasedlo několik zástupců obchodní sféry společně se zástupci Spojených národů k jednacímu stolu, aby vytvořili pracovní, sociální principy, jak vystupovat ve vztahu k prostředí. Global Compact je v současné době největší světovou iniciativou.

Global Compact požaduje po svých členech splnění dvou požadavků. Prvním z nich je začlenění principů GC jako součástí obchodní strategie firmy, druhým propagování partnerství při podpoře cílů GC (což v podstatě znamená hlásit se k aktivní účasti v této iniciativě).

#### Deset principů Global Compact

Lidská práva

1. Organizace by měla podporovat a respektovat ochranu lidských práv.
2. Organizace by se měla ujistit, že se na porušování lidských práv nepodílejí ani jiní obchodní partneři.

Práce

3. Organizace by měla podporovat svobodu odborů a podporovat kolektivní dohody
4. Eliminovat všechny formy nucené a nedobrovolné práce
5. Odmítat dětskou práci
6. Eliminovat diskriminaci zaměstnanců

#### Prostředí

7. Obchod by měl podporovat odpovědný přístup k problémům prostředí.
8. Podnikat iniciativy k propagaci zvýšení odpovědného přístupu k prostředí.
9. Podporovat užívání technologií šetrných k životnímu prostředí

#### Anti-korupce

10. Podnik by se měl vyvarovat všech forem korupce včetně vydírání a uplácení. [5]

Tato iniciativa je jistě dobrý základ pro vytvoření navazujících iniciativ, jako příklad mohu uvést, že London Benchmarking Group používá tuto koncepci jako základ svých hodnot.

Pokud bychom ovšem chtěli používat pouze tuto koncepci, tak bychom se dostali do etických problémů, není v ní přímo stanoveno, co je to nucená práce, nebo význam pojmu dětská práce. Dokonce v ní nejsou stanoveny odkazy na další dokumenty, kde by tyto výrazy mohly být vysvětleny.

Tudíž může zcela jistě nastat případ, kdy společnost se chová v rozporu se zásadami GC a přitom se k nim může veřejně hlásit. Na druhou stranu musím ovšem konstatovat, že se jedná o primární iniciativu v této oblasti a proto je nutné jí dále vysvětlovat.

### 7.1.2 OECD

ISO- Mezinárodní organizace pro standardizaci v současné době pracuje na vytvoření mezinárodního standardu CSR. Cílem je vytvořit nástroj, který pomůže přesně charakterizovat, co to je CSR a jak ji implementovat uvnitř firmy. Plánovaný standard ISO 26 000 má vytvořit společnou, odbornou veřejností uznatelnou definici, směrnice a metody hodnocení, jejichž prostřednictvím bude CSR propagována jako forma dobrovolného zapojení firmy do společensky odpovědných aktivit.

V souvislosti s iniciativou Global Compact jsem se zmiňoval o nedostatečné charakteristice jednotlivých pojmů. Jedna z norem, kterou vydala Mezinárodní organizace pro standardizaci je i SA 8000 tato norma se zabývá podrobnou charakteristikou pojmů uvedených v GC [13]

## 7.2 Iniciované a řízené komerčními firmami

Caus Principles for Business, Ethical Trading Initiative, Fair Labour Association, Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, London Benchmarking Group.

### 7.2.1 London Benchmarking Group

Je to název skupiny i metodiky, která byla založena šesti klíčovými firmami v oblasti firemního dárcovství ve Velké Británii.

V současné době se standard LBG aplikuje ve Velké Británii, Austrálii, Kanadě, Francii, Německu, Španělsku a USA.

Metodiku začali v ČR poprvé užívat firmy Citibank a.s., Česká spořitelna a.s., ČEZ a.s., Johnson and Johnson s. r. o., Plzeňský prazdroj a.s., Provident Financial s.r.o., Siemens s.r.o., Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Tesco Stores ČR a.s. a to v roce 2005 pod názvem **Standard odpovědná firma**, Tento standard byl zaveden Fórem dárců. [2]

### Měření CSR pomocí LBG standardu

Metodika měření je zaměřená na hodnocení přímých přínosů pro společnost a je založena na exaktních číslech. Pro příklad můžeme uvést počet lidí, kterým byla poskytnuta přímá či nepřímá pomoc, počet nově rozvinutých schopností, rozsah pozitivního mediálního pokrytí. K dosažení přesných údajů je nutná úzká spolupráce s neziskovými organizacemi. Bez průběžného a důkladného ohodnocení týkajícího se dopadu a rozsahu vynaložené podpory ze strany neziskových organizací nelze účinek a efektivitu podpory sledovat dostatečně. V souvislosti s budováním image a úsporou nákladů v souvislosti s budováním dobré reputace firmy uvažujeme o dlouhodobém hledisku. [1]

## 7.3 Iniciované a řízené neziskovými organizacemi

GRI, Accountability 1000, Social Accountability 8000, Amnesty International Human Rights

### 7.3.1 Global Reporting Initiative

Jedná se o rámec reportování, který zabírá nejširší rozsah činností a aspektů. Umožňuje srovnání společností, které tento rámec aplikují ve svých zprávách. Vize GRI je, aby se stalo odhalování ekonomické, enviromentální a sociální výkonnosti stejnou samozřejmostí jako zveřejňování účetní závěrky. Tuto vizi GRI provádí průběžným rozvojem a zdokonačováním své struktury pro reportování. V současné době GRI rámec reportování používají tisíce organizací zabývající se obchodem, společenské a pracovní instituce ve více než 60 zemích světa. První verze GRI rámce vznikla v roce 2000. O dva roky později byla tato iniciativa inaugurována Organizací spojených národů jako nová celosvětová instituce a podporující organizace UNEP (United Nations Environment Programme). Jedná se o speciální instituci OSN, která se zabývá celosvětovou kontrolou životního prostředí. [6]

## 8 NEFINANČNÍ AUDIT

Práce se již v předcházejících částech zabývala, co můžeme nazývat CSR, jak se tyto aktivity projevují ve vztahu k okolnímu světu, proč je dobré tyto aktivity dělat. Pokud se firma rozhodne „jít cestou společensky odpovědnou“ bylo by přínosné zmínit jak zajistit a kontrolovat, aby management věděl, že firma se ubírá vytyčeným směrem. Možností jak to jistit bezpečně je nefinanční audit.

Nefinanční audity se začínají objevovat v osmdesátých letech 20. století. Nejčastěji se jedná o environmentální, personální audit, nebo také audit kvality produkce. Zásadní rozdíl mezi finančním a nefinančním auditem spočívá v tom, že nefinanční audit není povinný a závisí na ochotě managementu firmy, zda jej uskuteční.

Sociální audit zahrnuje na 5 segmentů činností podniku

- Environmentalní politiku
- Ekonomický rozvoj společnosti
- Zaměstnaneckou politiku
- Dobročinnost
- Otázka etiky

Etický audit se často zaměřuje na hodnocení etického programu v organizaci a prověřování etických standardů.

O úspěšnosti auditu rozhodují zvolená kritéria, vychází z kontroly plnění vnitřních předpisů, kodexů, směrnic, které se podnik zavázal dodržovat, proto můžeme konstatovat, že etický audit je audit, který je specifický pro každou organizaci.

Význam etického a sociálního auditu pro firmu

- Nástroj pro kontrolu stylu řízení v organizaci- Audit by měl také odhalovat skupiny zaměstnanců s neformální autoritou a navrhnout, aby s nimi bylo dále pracováno.
- Zajišťuje transparentnost pro stakeholders- Včasné a přesné informace a otevřenost prohlubuje důvěru a loajalitu vůči firmě.
- Management dostane informace o tom jaké je sociální klima ve společnosti. Management ve větších společnostech je „odtržen“ od operativních rozhodnutí a tudíž nevidí důsledky svých rozhodnutí. Všechna tato rozhodnutí mají vliv na sociální klima firmy.

- Zpětná vazba od zaměstnanců, kteří bez myšlenek na možný postih mohou vyjádřit svobodně názor na klima ve společnosti. Tímto způsobem je možné v případě problémů začít s ozdravení mezilidských vztahů.

Pro etický audit může firma vyčlenit team vlastních zaměstnanců, kteří budou monitorovat zájmy primárních stakeholders. Pro dobré fungování této skupiny je klíčové dostatečné množství informací a zajištění vhodné metodiky. Pokud je ovšem team složený pouze z interních zaměstnanců může dojít k „podnikové slepotě“

Ve spojených státech se běžně využívá etických komisařů jako zaměstnance, který zkoumá a vyhodnocuje situace z hlediska etiky.

Další možností je využití externí auditorské společnosti zabývající se finančním auditem i ostatními formami auditu. Putnová ovšem ve své knize Etické řízení ve firmě upozorňuje na fakt, že kumulace velkého množství informací o podniku v auditorské společnosti nemusí být správným řešením.

Hodnověrnost etického a sociálního auditu závisí především na kompetenci auditora, což je obtížné jednoznačně prověřit, protože etické otázky nejsou přesně měřitelné a není tudíž možno kompetenci auditora s jistotou prověřit. Dále je hodnověrnost etického auditu ovlivněna osobnostními charakteristikami auditora. Jeho morální bezúhonností a referencí od předchozích zakázek.

Požadavky pro kvalitní a efektivní etický audit:

- Do auditu budou zahrnuty požadavky a názory všech stakeholders
- Výsledky auditu musejí být kompatibilní pro budoucí srovnání.
- Audit musí být kompletní, což znamená, že žádná oblast nesmí být vynechána
- Proces auditu by měl být kontrolován managementem
- Předem by mělo být prodiskutováno, jací lidé by měly být informováni o výsledcích, protože pokud budou výsledky interního auditu tajeny, tak je celý audit neúčinný.
- Audit by také měl ukazovat a navrhopvat změny [12]

## 9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavní informace, které by měli utkvět čtenáři teoretické části této práce je obecná charakteristika pojmu Corporate Social Responsibility, což se dá obecně charakterizovat jako veškeré aktivity firmy, které jsou zaměřeny na zavedení etického „slušného“ chování do firemní praxe. Pro lepší představu mohou být za tyto aktivity považována péče o zaměstnance nad rámec stanovený právním řádem. Udělení volného prostoru pro dialog s odborovou organizací. Odmítání korupce a dalších forem nezákonného chování z přesvědčení, že takové chování je špatné. Trvalý dialog se subjekty v okolním prostředí (dodavatelé, zákazníci, státní instituce) a začleňování jejich zájmu do rozhodování o vývoji firmy.

Jistě každý absolvent ekonomického vzdělání je obeznámen se skutečností, že hlavní cíl firmy je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku. Na to navazují různé názorové proudy ekonomických teoretiků. Jako je například Instrumentální teorie, její základy položil Milton Friedman zastávající názor, že investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud se stávají konkurenční výhodou. Pokud položíme na jednu misku vah náklady, které plynou z toho, že je společnost vázána zachovávat etiku při chování, na druhé misce vah se položí přínosy z toho plynoucí. Skutečnosti jako posílení loajality zaměstnanců, zlepšení image firmy, spokojenost u zákazníků, posílení důvěryhodnosti u investorů a tím pomáhá zvyšovat zisky. To je jistě dostatečná protiváha a dostatečný důvod, proč aplikovat principy etiky do podnikání.

V některých případech je složité se i při nejlepší vůli řídit v mezích chování, které je stanovováno pouze na základě aktuální psychické sladění vedoucího pracovníka. S ohledem na tuto skutečnost je přínosné sepsat všechny firemní hodnoty, postoje a způsoby interakce mezi jednotlivými zájmovými skupinami do etického kodexu. Na základě několika studií bylo stanoveno, že společnosti, které zavedli etický kodex, jako součást svého pracovního řádu jsou úspěšnější, než jejich oponenti bez tohoto kodexu.

Podmínkou úspěchu pro jakoukoliv činnost je zpětná vazba, která dává subjektu, firmě, jedinci informace, zda vydaná energie a snaha přináší požadované výsledky a zda vede k cíli. V podnikatelské sféře se zpětná vazba získává prostřednictvím auditu v podmínkách CSR se jedná konkrétně o nefinanční audit. V tomto typu auditu se zpracovávají informace o ekonomickém rozvoji společnosti, vztazích se zaměstnanci, vztah k okolnímu prostředí,



míra s jakou společnost podporuje dobročinné aktivity a dokonce se mohou prošetřovat různá rozhodnutí, zda byla realizována ve shodě a vizí a etickými principy firmy.

Všechny části této práce se snažily podpořit postoj, že zapojení etiky do podnikatelské praxe je i přes určité náklady prospěšný a vede k vyšší výkonnosti firmy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Nestlé je největší potravinový koncern na světě. Bylo založeno v roce 1867. Jméno dostalo podle švýcarského chemika Henryho Nestlé. Sídlo společnosti se nachází ve Vevey (Švýcarsko).

Společné ředitelství Nestlé pro trhy v České republice a Slovenské republice sídlí v Praze – Modřanech.

Výrobní aktivity Nestlé v ČR jsou zaměřeny na výrobu čokoládových a nečokoládových cukrovinek. Tabulkové čokolády, čokoládové tyčinky, dezerty a další čokoládové speciality se vyrábí v závodě Zora v Olomouci. Lentilky, bonbóny a želé mnoha druhů, chutí a barev se vyrábí v závodě Sfinx v Holešově. Oba závody patří mezi nejvýznamnější výrobce a exportéry ve své kategorii v ČR.

Snídaňové cereálie Nestlé uvádí na trh společnost Cereal Partners, společný podnik Nestlé a americké skupiny General Mills. Firma ALCON, která je většinou vlastněná Nestlé, nabízí specializované oftalmologické prostředky.

Stejně jako na své výrobky klade Nestlé vysoké nároky také na svoje služby a etický rozměr podnikání. Výrazem sociální odpovědnosti společnosti je vysoká úroveň péče o vlastní zaměstnance, jakož i neustálá péče o kvalitu životního prostředí v souvislosti se společenskými aktivitami. [16]

### 10.1 Aktivity Nestlé na našem trhu

Informace o dovozu „Mléčné moučky Henryho Nestlé“ se datují k roku 1890, kdy na naše území spadalo pod Rakousko-Uhersko. Samostatné Československo se stalo obchodním partnerem společnosti Nestlé brzy po svém vzniku v roce 1918, od roku 1935 aktivity řídila společnost „Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin“. Do provozu byl na Moravě uveden závod na výrobu sušeného mléka a dětské výživy, první ve své kategorii ve střední Evropě. Později Nestlé postavilo ještě další mlékárnu v Hlinsku na vysočině. Aktivity Nestlé, které se opět začínaly rozvíjet v poválečném období, však byly přerušeny v roce 1948.

Rok 1992 se stal rokem návratu světové potravinářské společnosti Nestlé na trhy tehdejšího Československa. V rámci privatizace se Nestlé stalo strategickým partnerem české společnosti Čokoládovny a. s. – největšího domácího výrobce čokolády a cukrovinek. [18]

## 10.2 Kořeny společností působící na našem trhu s dlouholetou tradicí.

Nestlé Česko s. r. o., které sídlí v areálu závodu Orion v Praze Modřanech navazuje na 100 let starou tradici výroby cukrovinek v Praze. Původní název z roku 1896 byl „První česká továrna na orientálské cukroviny na Královských Vinohradech, A. Maršner“. Tato továrna byla přejmenována na značku Orion. Orion je jednou ze značek, které patří v současné době do skupiny Nestlé.

Další továrnou byla „První společná moravská továrna na cukrovinky a čokoládu v Olomouci“, byla přejmenována na závod Zora.

Známostou tradiční značkou výroby cukrovinek je závod Sfinx, sídlící v Holešově. **Tyto závody a značky se staly po privatizaci v 90. letech 20. století součástí společnosti Nestlé Česko s. r. o.** [18]

### 10.2.1 Co vše může zákazník nalézt na českém trhu pod značkou Nestlé

Product portfolio společnosti Nestlé které je prodáváno na českém trhu se skládá z

- Dětské výživy,
- Instantních rozpustných nápojů NESCAFÉ, Granko a Nesquick
- Čokoládových cukrovinek Studentská pečeť, Kofila, Kitkat, Delisa, Milena, Kaštany, Banány, Pomy, Deli, Koko, Margot, Vánoční kolekce Orion, Modré z nebe
- Nečokoládových cukrovinek, bonbonů značky Jojo (Želatinoví medvídci, Želé kyselé rybičky, Pěnové Marshmallow), dále Sisinky, Lipo, Toffo, Hašlerky, Větrovky, Slavie, Mentolky, Beskydky, Klokánky, Anticol
- Kulinařských výrobků značky Maggi
- Snídaňových cereálií Corn Flakes, Gold Flakes, Cini Minis, Chocapic.
- Potravin pro domácí mazlíčky značek Darling a Friskies. [17]



Obr. 2. Produkty Nestlé Česko s. r. o. [17]

### 10.3 Závod Sfinx Holešov

Philipp Kneisel původně podnikal jako domácí tkadlec, rozvoj tovární výroby ovšem devastovalo podomácké soukenictví, začal proto přemýšlet jakým směrem bude dále vést své podnikání. Ceny třtinového cukru ze zámoří se začaly snižovat a na Hané začaly vyrůstat první cukrovary. Cukrové homole se pomalu začaly dostávat do domácností občanů.

Holešov poskytoval vše, co bylo za potřebí pro založení továrny na cukrovinky, cukrovar stál nedaleko, místní včelaři dodávali na trh med, sady byly plné ovoce. Surovin pro výrobu tvrdých bonbonů bylo více než dost. Na konci roku 1863 zaprotokoloval Obecní úřad v Holešově Kneislovu živnost na tovární výrobu tvrdých bonbonů. Většina Kneislových sladkostí už dnes nemá pamětníky.

Philipp Kneisel zemřel v roce 1883 a až do roku 1900 vedla podnik jeho manželka. V tomto roce začali továrnu spravovat synové Philipp a Rudolf. Od roku 1906 začali vyrábět cukrovinky z čokolády a kaka. V této době vzniká fenomén Lentilek, který přetrval dodnes.

V roce 1910 byla otevřena továrna za vesnicí Všetuly, na tomto místě je umístěn závod Sfinx dodnes. V roce 1913 jí poctil císař František Josef II. titul Císařsko-královská privilegiovaná továrna.

V roce 1934 Kneisel změnil odbytovou strategii na přímý prodej a otevřel více než 40 prodejen. Vzhledem k tomu, že Kneiselova rodina byla německého původu, zaměřil se na trhy v pohraničí. Zabráním Sudet přišla firma o téměř polovinu svých prodejen, jejichž provoz

musel být ukončen. Výroba se dokonce musela v roce 1944 zastavit a kapacita továrny byla použita pro válečnou výrobu.

Po skončení války byla rodina Kneislů deportována do Německa, kde ovšem začala znovu podnikat. Po změně vlastnictví začala továrna znovu dobře prosperovat a dodávala na zahraniční trhy USA, Beneluxu a Velké Británie. Po komunistickém převratu byla továrna přejmenována na Národní podnik Sfinx.

V roce 1992 došlo k privatizaci akciové společnosti Čokoládovny, a. s. Společnost Nestlé se stala největším akcionářem. Čímž se stalo Nestlé jedním z prvních a nejznámějších investorů na území tehdejšího Československa. Po této transakci hledalo Nestlé dobrou obchodní značku pro holešovskou továrnu. Jako nejvhodnější byla zvolena původní značka Sfinx. V této době byl největší odbyt zaznamenán na trzích bývalé federace a dále pak na trzích východní Evropy. [19]

## 11 ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI

Dokument Creating Shared Value je prvním krokem týkající se zveřejňování dat o vztahu organizace ke společnosti, je také integrován do společenského způsobu zveřejňování interních informací ještě s Nestlé Management Report Financial Results. Tento dokument CSV byl inspirován reportem vytvořeným Markem Kramerem a Profesorem Michaellem Porterem, kteří poprvé vytvořili Creating Shared Value před dvěma lety pro účely projektů probíhajících v Latinské Americe.

Tato původní studie byla rozvedena do globálního měřítka a byla jí ponechán původní název Creating Shared Value. Při tvorbě tohoto dokumentu byl kladen důraz na zpětnou vazbu ze strany stakeholderů z rozdílných regionů celého světa. Tento report v sobě nese prvky z Global Reporting Initiative a Global Compact principů, které byly vytvořeny Organizací spojených národů (oba dokumenty byly zmíněny v teoretické části).

Nezávislý průzkum zaměřený na značku Nestlé v souvislosti s tímto přístupem zjistil, že firma je hodnocena velmi vysoko z hlediska plnění odpovědnosti ke vztahu k široké veřejnosti (stakeholders). Tento přístup, který je zaměřen na dlouhé období, je silnou stránkou značky Nestlé.

V předcházejících obdobích se reporty zabývaly pouze specifickými tématy, jako je přístup k vodním zdrojům. CSV (Creating Shared Value) je první výroční zpráva, která spojovala všechny aktivity společností Nestlé do jedné zprávy.

CSV se zaměřuje na oblasti, které mají významný současný nebo potenciální dopad na společnost, která je zastoupena stakeholdery. [15]

### 11.1.1 Obchodní principy a strategie

**Základní princip říká: „Investice společnosti musí být dobré pro společnost a pro zemi, ve které Nestlé působí.“**

Základní kostra dokumentu Creating Shared Values:

- Dlouhodobý výhled
- Silná účast a porozumění zemí a kultur, ve kterých Nestlé působí
- Zodpovědnost a odpovědnost

Pro doručení sdílené hodnoty Nestlé tímto dokumentem taktéž hlásá:

- pokračování v rozvoji nových dovedností ve vztahu k rapidně se měnícím trhům
- pokračování v aplikaci našich globálních principů a standardů rovnoměrně a přesně ve všech zemích
- péči o trvale udržitelný rozvoj s ostatními partnery, nejen v jejich osobním poli působení, ale také ve spolupráci s ostatními na řešení širších problémů
- přijímání a vyhledávání výzev
- jejich překonáním zdokonalovat společenství manažerských systémů
- vytváření jasných cílů; finančních, environmentálních a sociálních
- na vytváření Creating Shared Value se podílejí obchodní partneři a další stakeholdři [15]

## 11.2 Pět cílových oblastí

Dokument Creating Shared Value (dále jen CSV) identifikuje pět oblastí, na které by měl být brán zřetel:

- **Výroba a její dopad na okolí:** Vyrábět s respektem k životnímu prostředí. Tento subsystém se zabývá, jak s respektem bezpečnosti a zdraví zaměstnanců zajistit nákladově efektivní činnost.

*Zájem Nestlé:* Výstavba vysoce kvalitních a výkonných továren s průběžným zlepšováním vlivu na okolní prostředí, podporující silně místní podniky zajišťující udržitelný, ziskový rozvoj. To si žádá vysoce kvalitní zemědělské surové materiály a vodu.

*Zájem široké společnosti:* Hlavní investice do venkovských oblastí pomáhají dělníkům získat nové dovednosti, vyšší příjem a rozvíjejí místní dodavatele.

- **Zaměstnanci:** V této oblasti je žadáným výsledkem chovat se jako zodpovědný zaměstnavatel.

*Zájem Nestlé:* Zajistit výkonnost zaměstnanců skrze jejich motivaci a zvýšení potenciálu zaměstnanců na maximum. Tímto společnost dosahuje obchodní výsledky pro budoucí udržitelný rozvoj.



*Zájem společnosti:* Firma poskytuje pracovní příležitosti v celosvětovém měřítku, což znamená poskytování potenciálu pro zvýšení životní úrovně v celosvětovém měřítku.

- **Zemědělství a rozvoj venkova:** Tato část se zabývá přístupem firmy k zemědělským zdrojům.

*Zájem Nestlé:* Bližším vztahem k místním komunitám, které je zásobují zemědělskými produkty, zajistit kvalitnější surové zemědělské výrobky, které snižují výrobní náklady, zmetkovitost a ztráty. Následkem toho jsou lepší produkty pomáhající zajistit požadavky zákazníků a ziskový růst značky.

*Zájem široké společnosti:* Tisíce farmářů využívají rad a technické pomoci k produkci většího množství kvalitnějších plodin v kombinaci se snížením použitých zdrojů. Tato opatření zvyšují jejich příjem. Venkovské komunity získávají z široké zaměstnanosti a ekonomického rozvoje příležitosti.

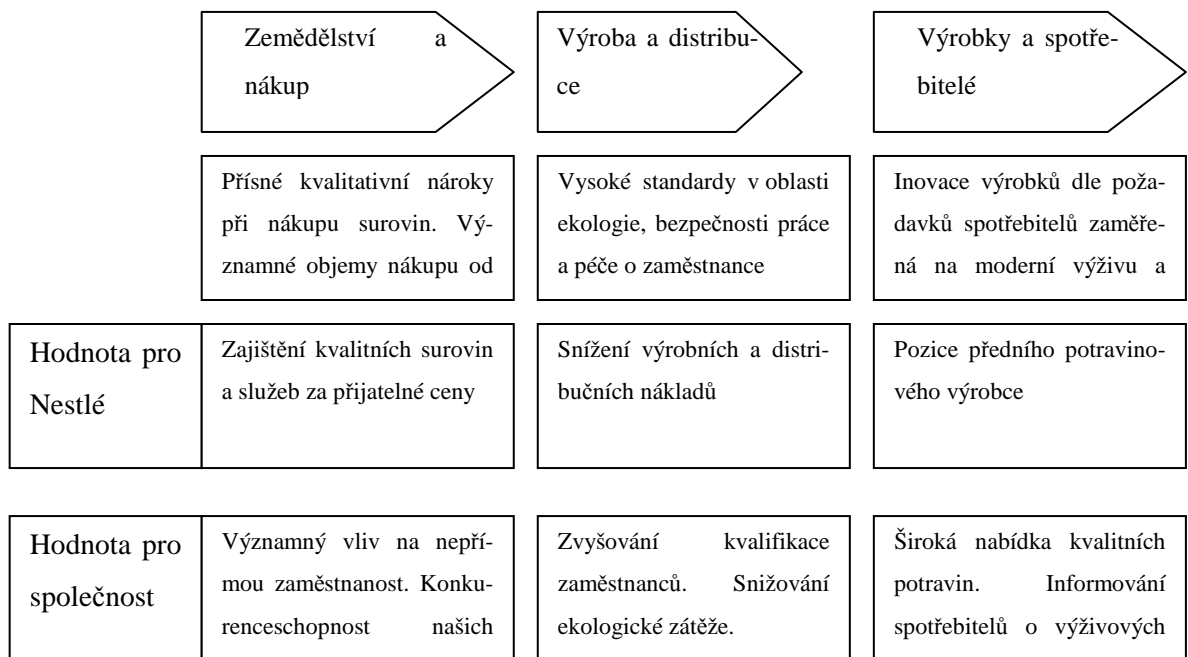
- **Výživa a zdraví:** Cílem firmy je zdokonalovat výživu a její zdravotní nezávadnost pro zvýšení růstu společnosti Nestlé.

*Zájem Nestlé:* Přizpůsobujeme se měnícím se preferencím zákazníků, protože značka a loajalita zákazníků je silná stránka přinášející dlouhodobě zvyšující se růst podílu na trhu a ziskovost.

*Zájem společnosti:* Zvyšování počtu zákazníků, kteří mají přístup k bezpečným a vysoce kvalitním potravinářským produktům. Zákazníci také získávají vyšší povědomí a zdravotních problémech. Také lepší porozumění, jak zákazníci a jejich rodiny mohou používat produkty Nestlé pro bezpečnou, zdravou dietu.

- **Marketing a komunikace:** Marketing zaměřený na informování o zdravé výživě zodpovědnou cestou.

*Zájem Nestlé:* Mezi zásady Nestlé při propagaci platí, že informování musí být zodpovědné, co se týče dopadu na zdraví a že bude propagovat zdravý životní styl. Tato kampaň začíná už od dětí, kde na jedné straně se společnost zavázala, že nebude zaměřovat reklamu na děti mladší 6 let. Zároveň reklama na věkovou skupinu od 6 do 12 let se zaměřuje na propagování produktů, které jsou zdravější. Což znamená produkty s limity používání cukru, soli a tuku. [15]



Obr. 3. Hodnotový řetězec společnosti [15]

Toto schéma bylo upraveno v Nestlé Česko s. r. o. Jako zdroj sloužil Hodnotový řetězec, který byl použit v mezinárodním dokumentu Creating Shared Value, tento hodnotový řetězec je upraven pro podmínky v České republice.

Zastupitelství Nestlé v České republice (Nestlé Česko s. r. o.) vydává každoročně vlastní výroční zprávu za CSR oblast takto zpráva se jmenuje Vytváření sdílených hodnot a je dostupná v příloze PIII.

## 12 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC V PRAXI

Produkční hodnotový řetězec je rozdělen do několika částí výroba a dopad na okolní prostředí, zaměstnanci společnosti, zemědělství a rozvoj venkova, výživa a zdravé produkty a marketing a komunikace.

Tento dokument je používán společnostmi, patřícími Nestlé po celém světě. V každé zemi je ovšem pro lepší aplikovatelnost částečně přizpůsoben. V potaz také musíme brát to, že se jedná o teoretické schéma, které musí být rozpracováno pro úseky.

Jak již bylo zmíněno, tato část bude vycházet z rozdělení, které je uvedeno v dokumentu CSV. Společnost Nestlé se plně hlásí k zásadám UN Global Compact.

Při zpracování těchto částí jsem absolvoval několik individuálních setkání se zaměstnanci Nestlé Česko, s. r. o. Kromě toho jsem vycházel z již zmíněného etického kodexu Creating Shared Value [15] a také Zásad podnikatelské činnosti Nestlé [8]

### 12.1.1 Dopad výroby na okolní prostředí

Každá výroba může mít na okolní prostředí záporné vlivy, které musí být monitorovány a brán na ně ohled. Pro tyto účely vede závod Sfinx dokument, který se nazývá Registr environmentálních aspektů a dopadů závodu Sfinx.

V tomto dokumentu jsou shrnuty vlivy působení výroby na okolní prostředí. Výčet některých konkrétních případů, které teoreticky mohou nastat je uveden níže.

- Únik čpavku
- V areálu továrny je kotelna, která je napojená na středotlaké potrubí zemního plynu
- Odpady z výrobku
- Spotřeba vody
- Vypouštění odpadních vod
- Spotřeba chemických látek
- Louh je používán jako čisticí prostředek
- Olovo obsažené ve vysokozdvizných vozících

Pro optimalizaci nákladů při výrobě se počítá spotřeba energie na jednu tunu jednotlivých výrobků. Tyto údaje se průměrují za celý podnik a sleduje se efektivita výroby, což je klíčový ukazatel pro jakýkoliv výrobní podnik.

Prioritou pro ochranu životního prostředí je z celosvětového hlediska ochrana vod. Oficiální zdůvodnění je takové, že je to primární zdroj, který ovlivňuje kvalitu všech ostatních. Nestlé zastává názor, že ochrana vody není pouze ochrana životního prostředí, ale i to je otázka, která zasahuje do zemědělské, ekonomické, politické, sociální, kulturní a emoční roviny. [8]

### 12.1.2 Zaměstnanci

Obecně se Nestlé hlásí k názoru, že zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem. Zastává názory, které podporují otevřenou komunikaci, ať již ve specifických otázkách, tak podnikatelské činnosti nebo o aktivitách společnosti všeobecně.

Cíle společnosti v personálních otázkách jsou zaměřeny na:

- Vytváření vztahů mezi zaměstnanci založené na důvěře, integritě a čestnosti
- Udržování úcty k hlavním lidským hodnotám, postojům a chování
- Respektování soukromí zaměstnanců
- Propagování smyslu pro integritu u všech zaměstnanců po celém světě a aby uplatňovali společenská pravidla dané oblasti
- Podněcování neustálého zlepšování prostřednictvím školení a zdokonalování profesionální odpovědnosti
- Nabízení příležitosti kariéry na základě zásluh bez ohledu na etnický původ nebo jiné znaky spojené s náboženstvím nebo rodovým postavením
- Nabízení konkurenceschopné mzdy a výhody. Pracovní odměny a příplatky jsou v souladu s národními zákony
- Omezování přesčasů na rozumnou úroveň
- Vytváření bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro všechny zaměstnance [8]

Personální práci v závodu Sfinx bude věnována velká pozornost, protože je to jedna z klíčových CSR aktivit. Součástí firemní strategie je postoj, že zaměstnanec je na prvním místě, kromě toho ve výrobě je bezpečnost zaměstnanců chápána jako priorita.

Jedním z nástrojů jak stmelit pracovní kolektiv je teambuildingová aktivita. Na teambuilding je vyčleněna zvláštní položka rozpočtu. Je konaný jednou až dvakrát do roka. Zvláště ho má management závodu Sfinx, což je 9 lidí, a zvláště ho má „Key Staff“ (mistři a střední management). Holešovský Key Staff čítá 45 pracovníků.

Teambuildingové aktivity jsou konány často po celých divizích závodu, nebo má teambuildingovou aktivitu určitá funkční oblast (personalisté ze všech závodů v Česku a Slovensku). Teambuildingy jsou vždy spojené s pracovní aktivitou. Ve stručnosti by bylo možné říci, že „dopoledne se pracuje a po práci se jede na kola nebo na kolečkové brusle.“

Každý zaměstnanec by jistě chtěl vyjádřit svůj názor k obsahu své práce, spokojenost s nadřízeným a zároveň by také chtěl být motivován tím, že může pracovat na svém kariérním růstu ve spolupráci s firmou.

Pro nápady od zaměstnanců ve výrobě existuje speciální formulář na zlepšovací nápady týkající se výroby, jejího uspořádání, výbavy pracovišť, nastavení výrobních linek.

Jednou za rok oddělení Lidských zdrojů vytváří dotazník nazvaný Nestlé a Já, jehož cílem je zjistit klima ve firmě, spokojenost se stylem řídicí práce. Tento dotazník je vytvářen centrálou Nestlé S. A. ve Vevey a je jím zkoumán vztah mezi očekáváním a realitou z práce pro Nestlé. Pokud jsou nalezeny negativní podněty je vypracován plán akčních kroků, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců. V první polovině června 2007 proběhl tento dotazníkový průzkum u zaměstnanců Nestlé Česko s. r. o., ve kterém nejlépe hodnocena byla loajalita mezi firmou a zaměstnanci. Dále pak byli zaměstnanci nejvíce spokojeni s týmem, ve kterém pracují a managerem, který je vede. Za zmínku jistě stojí, že zaměstnanci závodu Sfinx patří v průměru k nejspokojenějším zaměstnancům, co se týče výrobních závodů v ČR.

Jednou za rok se uskutečňuje Hodnotící a rozvojová schůzka, na které se hodnotí osobní cíle zaměstnance. Výstupem je vypracování kariérního plánu, který je zpracováván přímým nadřízeným a personalistou závodu. Pro obsazování pracovních pozic jsou využívány primárně vnitřní zdroje společnosti. Fakt, že Nestlé Česko, s. r. o., je součástí nadnárodního koncernu Nestlé znamená, že se zaměstnancům naskýtá možnost pracovat v zahraničních pobočkách.

Každý zaměstnanec kdekoliv na světě počítá s tím, že bude kontrolován primárně svým nadřízeným. Ve společnosti je aplikován systém, který zabezpečuje to, že zaměstnanec není kontrolován nejen přímým nadřízeným, ale také speciálně vyškolenými zaměstnanci.

Aby se zaměstnanci kontrolovali mezi sebou, funguje systém SUSÁ rozhovorů. V závodě je speciálně proškolen 50 SUSÁ pozorovatelů, každý z nich musí provést minimálně 2 SUSÁ pohovory za měsíc. Tento pohovor spočívá v tom, že pozorovatel kratší dobu pozoruje zaměstnance, zda neporušuje pravidla bezpečnosti práce. Potom je s ním navázán rozhovor, ve kterém je nejdříve vysvětleno, že právě zaměstnance pozoruje a vysvětlí, proč to dělá. Pochválí bezpečné jednání. Pozorovatel se zeptá na jaký úraz by při této činnosti mohl nastat a požádá o nápravu. Na konci rozhovoru je vyplněna SUSÁ karta, která musí být podepsána pozorovatelem a pozorovaným. Podle této osnovy je zřetelné, že celý rozhovor je pojat ve smyslu toho, že se pozorovatel snaží ochránit pozorovaného před pracovním úrazem a tudíž nevzniká u pozorovaného pocit, že je kontrolován. Díky SUSÁ rozhovorům se podařilo docílit toho, že ke dni 19. 5. 2009 byl naposledy evidován pracovní úraz před 170 dny.

Celá společnost Nestlé hlásá, že jsou zaměstnanci na prvním místě, což se může projevit prostřednictvím spolupráce s odbory. Ve firmě existuje silná odborová organizace, se kterou je uzavřena kolektivní smlouva. Ve Sfinxu je vyčleněn speciální člověk, jehož pracovní pozice je předseda odborové organizace. Tento člověk funguje jako spojovací most mezi managementem a řadovými zaměstnanci podniku. Je schopen ustoupit pod tlakem argumentů a zároveň také se dokáže postavit za zaměstnance a obhájit jejich zájmy.

Je veden sociální rozpočet, ze kterého jsou zaměstnancům na jejich žádost vypláceny bezúročné půjčky. Dokonce je možnost požádat o nevratnou půjčku v případě požáru, nebo jiné katastrofy. Tyto žádosti jsou schvalovány před komisí. V případě, že se jedná o vratnou půjčku je částka strhávána se mzdy. Základní podmínky pro možnost žádat o tento příspěvek je, že nesmí být na osobu žadatele vyhlášena exekuce.

Mezi zaměstnanecké výhody jistě patří program „Benefit plus“, ze kterého jsou propláceny odměny zaměstnancům ve formě vstupenek na kulturní, sportovní a společenské akce, dovolené, masáže, a pod. Body do tohoto systému jsou přidělovány na základě délky, po jakou zaměstnanec pracuje v závodě. Dodatečné body jsou přidělovány za každé dítě do 16 let věku. Body v tomto systému musí zaměstnanec vyčerpat vždy do konce kalendářního roku. Pro přidělování bodů je tedy klíčové, kdy (v které části roku) nastoupí zaměstnanec do práce a zda se stará o dítě do 16 let věku a zda toto dítě vychovává jako samoživitel/ka. Tento program zaměstnaneckých výhod se týká pouze zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Standardní výše rozpočtu na jednoho zaměstnance činí 3600 Kč za rok,

neboli 300 Kč měsíčně. V případě, že zaměstnanec pečuje o dítě mladší 16 let je jeho rozpočet zvýšen o 50 Kč měsíčně a pokud vychovává dítě jako samoživitel má navíc nárok na 100 Kč měsíčně. Tomuto systému by se dalo vytknout to, že kritérium pro čerpání zaměstnaneckých výhod není nijak diverzifikované ve spojitosti s pracovním výkonem zaměstnance.

Za posledních několik let byly z podnětu zaměstnanců vybudovány sprchy, přestavěna sociální zařízení, vybudována zamykatelná úschovna kol pro zaměstnance.

Další podněty směřovaly k vybudování parkoviště pro zaměstnance na pozemku, který se nachází v bezprostřední blízkosti továrny. Problémem pro splnění tohoto přání je blízkost vodního zdroje a finanční náročnost a další náklady, které jsou spojeny s údržbou této plochy.

Zaměstnanci jsou seznamováni s hodnotami společnosti prostřednictvím letáčků, na kterých jsou charakterizovány základní zásady společnosti, jakými jsou otevřenost, odpovědnost, akce.

### **12.1.3 Zemědělství a rozvoj venkova**

Suroviny pro závod Sfinx jsou dodávány z širokého okolí. Zdroje pro výrobu jsou dováženy z celé Evropy a některé suroviny pochází z Ameriky. Klíčové suroviny pro zajištění výroby podniku Nestlé Česko jsou mléko, káva, kakao, obiloviny, zelenina, ovoce, byliny, cukr a koření.

Vzhledem k vládní politice ochrany zemědělství a dotací se musí Nestlé aktivně zapojovat do dialogu s vládními institucemi. To se děje prostřednictvím Iniciativy pro udržitelné zemědělství SAI. Samotní dodavatelé jsou vybíráni podle úrovně zákaznického servisu. Všichni dodavatelé musí splňovat přísná pravidla, která podléhají auditu, který je prováděn auditory kvality společnosti Nestlé. Tato zkoumaná kritéria jsou popsána v následujícím bodu Výživa a zdraví. Jedním z klíčových kritérií, které nesmějí být opomenuty, je samozřejmě cena a dodací podmínky.

Jako hlavní téma této práce je zajímavé, že všichni dodavatelé musejí být obeznámeni s etickým kodexem společnosti, ve kterém se Nestlé zavazuje k dodržování principů Corporate Governance. Součástí navázání spolupráce je také písemný závazek, že tyto principy budou dodržovány.

Dokument Zásady podnikatelské činnosti přímo hlásají, že zemědělské suroviny budou nakupovány přímo od zemědělců a tudíž se společnost Nestlé distancuje od ideí zavést vlastní rostlinou či živočišnou výrobu. Na tyto outsourcované zdroje se ovšem vztahují vysoká kritéria na kvalitu, bezpečnost, schopnost dodávat v potřebném množství a s přiměřenými náklady. Tato politika znamená pro samostatné zemědělce a zemědělská družstva výhody spočívající v pravidelných auditech kvality, které prověřují kvalitu a postupy v jejich podnikání, což vede k zvýšení prestiže zemědělce. Nestlé poskytuje průhlednou cenovou politiku, umožňující zemědělcům se rozhodnout, kam budou dodávat své výrobky. Nestlé poskytuje také prémie za vysokou kvalitu a její udržení.

#### 12.1.4 Výživa a zdraví

Jistě každý zákazník se ztotožní s názorem, že zdravý výrobek musí být kvalitní, proto je důraz na kvalitu klíčový. Zdrojem pro následující informace byl osobní rozhovor s kontrolorkou kvality závodu Sfinx. Jeho cílem bylo analyzovat, jakým způsobem je prováděn audit kvality ve společnosti.

Pro společnost Nestlé pracují interní auditoři kvality, kteří musí být na tuto činnost vyškoleni a musejí mít vystavený certifikát od externí společnosti, která se specializuje na školení auditorů kvality. Jednou z těchto společností je i BUREAU VERITAS.

Jsou prováděny **interní audity** (audit je přímo v závodech Nestlé) a **externí audity kvality** (které se zaměřují na kontrolu u dodavatelů).

Interní audit je zaměřen na dodržování předpisů týkajících se správných výrobních postupů, zda jsou dodržovány bezpečnostní postupy. Zvláštní pozornost je věnována hygieně a zacházení s potravinami. Z každého auditu je vypracována zpráva, která obsahuje seznam závad a také příloženou fotodokumentaci. Tento interní audit je prováděn jedenkrát za měsíc, a to auditorem kvality, který je stálým pracovníkem závodu, nebo auditorem z jiného závodu Nestlé Česko či Nestlé Slovensko.

Externí audit je prováděn u následujících typů subjektů:

1. dodavatelé surovin
2. dodavatelé obalů
3. mezisklady



4. subcontractorů, což jsou partneři, kteří provádí outsourcing jako například výroba polotovarů, přeprava, výroba obalů...

Frekvence auditů je ovlivněna stupněm důvěry v partnera a typu suroviny.

Zkoumaná kritéria u dodavatelů surovin obalů a subcontractorů jsou:

- Kritéria podle principů Quality Management Systém. Zda má partner vypracovány závodové cíle, které jsou rozpracovány na jednotlivá oddělení.
- Good Manufacturing Practice- (zónování- zda jsou dodržovány postupy pro mokrou, suchou, čistou a špinavou zónu) správné výrobní a hygienické postupy.
- Jak jsou prováděny rozbory při příjmu materiálů. Dále pak, jakým způsobem jsou materiály přejímány.
- Jak je zpracováván zpracovatelný zlom (rework).
- Zda jsou dodržovány správné pomůcky a látky pro různé čisticí režimy.
- Jak často jsou prováděny treningy pro zaměstnance týkající se Good Manufacturing Practice a třídění odpadů.
- Jakým způsobem a jak často je prováděna deratizace a dezinfekce.
- Jakým způsobem je uvolňován hotový výrobek.
- Jakým způsobem využívají podnikovou laboratoř.
- Zda je používáno šaržování, které slouží pro možné vyhledání výrobků, které jsou vyrobeny ze závadných surovin.

U meziskladů je nejčastěji kontrolována teplota a deratizace.

Proto, aby byl dodavatel akceptován, musí splnit všechny požadavky na 100 %. V případě, že se vyskytnou nedostatky, dostane lhůtu, do které je musí odstranit.

### 12.1.5 Marketing a komunikace

Cílem marketingu a komunikace obecně je informovat o aktivitách společnosti za účelem zvýšení odbytu. Jedním z nástrojů, jak zvýšit odbyt, je investovat do vybudování silné značky. Společnost Nestlé má vzhledem ke své tradici a způsobu vystupování vytvořenou silnou pozici u zákazníků.

Jeden z hlavních přínosů CSR aktivit je posílení hodnoty značky, proto se analýza bude ubírat směrem, jakým způsobem jsou propagovány CSR aktivity, jaké měřitelné přínosy z toho konkrétně plynou pro značku Nestlé.

Společnost Nestlé se zavázala k „naslouchání svým zákazníkům“ a pro tento účel zřídila projekt „zelených linek“.

Nestlé se zavázalo k zodpovědné komunikaci se zákazníky, která spočívá v komunikaci zdravého životního stylu. Což se nejvíce projevuje v nutnosti pomoci dětem vytvářet si zdravé stravovací návyky. Veškerá televizní reklama je průběžně hodnocena v celosvětovém ústředí Nestlé. Z toho důvodu je veškerá propagace řízena „Zásadami spotřebitelské komunikace“. Tyto zásady spočívají v následujících krocích:

- Spotřebitelská komunikace by měla vyjadřovat umírněnost ve spotřebě potravin a nepovzbuzovat k přejídání, a to zvláště ve vztahu k dětem.
- Ukazovat děti při zdravé energické akci a vyhnout se zobrazování neaktivního životního stylu spojeného s nezdravými způsoby stravování.
- Komunikace spotřeby výrobků Nestlé musí být v souladu se zdravým vyváženým stravováním.
- Reklama, která je prioritně zaměřena na děti, nesmí podryvat autoritu, úsudek nebo odpovědnost rodičů. Také nesmí podporovat šikanu.
- Reklama nesmí zobrazovat děti v nebezpečných situacích a ani je podněcovat k přijetí pozvání od lidí, které neznají.
- Spotřebitelská komunikace Nestlé ohledně zdravotních přínosů výrobků musí být opřena o pevný výživový základ.
- Spotřebitelská komunikace Nestlé nesmí využívat násilí, nevhodné chování nebo rouhání. Nesmí zobrazovat postoje či chování, které je diskriminační nebo urážlivé ve vztahu k minoritám.
- V reklamě nesmí být ukazována spotřeba výrobků v nebezpečných situacích.
- Reklama nesmí být umístována v televizních programech nebo časopisech, jejichž strategie získávání diváků je založena na využití násilí nebo podněcování urážlivého chování.
- Spotřebitelská komunikace by neměla zobrazovat výrobky konkurence nebo je nějak očerňovat. [8]

### *12.1.5.1 Dobročinné akce společnosti Nestlé Česko s. r. o.*

V roce 2008 společnost Nestlé Česko s. r. o., uspořádala několik dobročinných a propagačních akcí. Každá z těchto akcí je spojena s propagací určitého výrobku. Konkrétní akce byla:

Sponzorování projektu [www.adoptce.com](http://www.adoptce.com), což je projekt náhradní rodinné péče Nestlé a Nadace Terezy Maxové. Dále sponzorování cenami pro vítěze v soutěži ve sjezdovém lyžování dětí nazývaný Orion Cup.

Nestlé spolupracuje již několik let s Českým červeným křížem na podpoře Dětské léčebny v Bukovanech.

Pro děti v dětských domovech podporuje Nestlé projekt „Naše kopečky“ ([www.nasekopecky.cz](http://www.nasekopecky.cz)) na tomto projektu Nestlé spolupracuje s Nadací Terezy Maxové a jeho průběh spočívá v tom, že společnost Nestlé darovala dětským domovům 100 kol v hodnotě 400 000 Kč a tyto kola byla použita při zdolávání vytyčené jízdny trasy. Celý projekt byl zaštitěn obchodní značkou Granko.

Nestlé LifeInLine Tour je závod na kolečkových bruslích, který se koná v několika městech v České republice a na Slovensku. Účastnit se mohou všichni bez rozdílu věku, jedná se o závod, ve kterém může soutěžit celá rodina. Je spojen s propagací zmrzliny.

Nestlé Basket Cup je celostátní basketbalová soutěž pro žáky základních škol. Soutěž je zaštitěna snídaňovými cereáliemi.

Nescafé Gold Open je série golfových turnajů pro širokou veřejnost. Tato soutěž je spojena s propagací značky Nescafé.

V Olomouci je každoročně pořádána Regionální speciální olympiáda pro lidi s mentálním handicapem.

Značka Jojo je partnerem soutěže Sportovní hry mateřských škol.

Čokoládová hvězda radosti je tradiční nadílkou pro děti z dětských domovů po celé ČR.

### **12.1.6 Obchodní partneři**

Nestlé trvá na dodržování poctivosti, čestnosti ve všech aspektech podnikatelské činnosti. Totéž chování očekává u svých obchodních partnerů. Nestlé vždy podporovalo úsilí o boj

proti korupci. Společnost se řídí pravidly Mezinárodní obchodní komory, týkající se vyděračství a úplatkářství v mezinárodních obchodních operacích.

Společnost usiluje o spolupráci s renomovanými dodavateli, kteří splňují vysoké nároky norem Nestlé na kvalitu a bezpečnost. Vztahy s dodavateli jsou vyhodnocovány s cílem usilovat o neustálé zdokonalování v oblasti kvality a služeb. U klíčových dodavatelů se provádějí audity, aby bylo zajištěno, že dodržují Zásady podnikatelské činnosti společnosti Nestlé. Kdykoliv je zjištěn nesoulad požaduje Nestlé přijetí opatření k nápravě. [8]

### 12.1.7 Konkurence

Nestlé podporuje volnou soutěž a tudíž soutěží čestně. To v konkrétních krocích znamená:

- Obchodní politika je stanovována nezávisle a nestanovuje své ceny na základě dohody nebo tajných ujednání s konkurenty.
- Nestlé si nevymezuje zákazníky, území nebo trhy na základě dohody s konkurenty.
- Se svými zákazníky jedná společnost v souladu se zásadami volné hospodářské soutěže.
- Fúze a akvizice jsou vnímány jako způsob jak zlepšit vlastní efektivitu, nikoliv omezit konkurenci.
- Obchodní vztahy jsou založeny na principech vzájemné důvěry, čestnosti a profesionality v kontextu ekonomiky volného trhu. [8]

### 13 NEFINANČNÍ AUDIT

Tato část se zabývá jakým způsobem je kontrolováno chování, ke kterému je společnost Nestlé Česko s. r. o. oficiálně zavázána. Podstata nefinančního auditu již byla charakterizována v teoretické části. Jen pro připomenutí hlavní cíle auditu jsou analyzovat styl řízení v organizaci, zajistit transparentnost pro stakeholders, zjistit jaké je sociální klima ve společnosti, dostat zpětnou vazbu od zaměstnanců.

V Nestlé neexistuje obecný rámec, který by se dal nazývat nefinanční audit. Namísto toho je společnost Nestlé Česko s. r. o. auditovaná nepravidelným auditem, který je uskutečňován na základě rozhodnutí centrály Nestlé S. A. se sídlem ve Vevey. Tento audit je prováděn přibližně jednou za 4-6 let a jeho rozsah je stanoven centrálou Nestlé S. A.. Provedení tohoto auditu trvá vesměs 6 týdnů. Auditóři zpracovávající tento nefinanční audit jsou zaměstnanci Nestlé, kteří pracují v závodech Nestlé v jiných zemích, než ve které je audit prováděn. Výstupem z tohoto rozsáhlého auditu je neveřejný dokument, jehož část je zaměřená také na dodržování etiky a interních směrnic. V případě, že jsou zjištěna pochybení je stanovena lhůta pro napravení nesrovnalostí. Oddělení auditu je ve struktuře Nestlé S. A. absolutně nezávislý orgán podřízený přímo generálnímu řediteli.

Kromě tohoto velkého auditu je každoročně kontrolován soulad praxe s dokumenty Zásady podnikatelské činnosti Nestlé a Zásady komunikace se spotřebiteli. Tyto dokumenty jsou platné a používané společností Nestlé po celém světě. Aplikace těchto dvou směrnic je kontrolována vyčleněnými pracovníky z oddělení Vnějších vztahů společnosti. Auditů vhodnosti reklamy a komunikace se zákazníkem je ve společnosti věnována velká pozornost jak již bylo zmíněno v části Marketing a komunikace str. 49.

Při kontrolách dodržování metodiky ISO norem (konkrétně ISO 9001 - management kvality, ISO 14001 – životní prostředí, ISO 22000 – bezpečnost výrobku, OSHAS 18001 - bezpečnost práce) je nutné absolvovat několik externích auditů. Při zavádění ISO norem Nestlé S. A. spolupracuje se společností Bureau Veritas. Postup zavádění normy je takový, že se podle oficiální metodiky vytvoří interní směrnice, která obsahuje kvalitativní parametry, které je nutno dodržovat na všech úsecích. Vzhledem ke skutečnosti, že Nestlé S. A. je mezinárodní koncern má vytvořeny vlastní směrnice a kvality standardy, které jsou v některých směrech přísnější, než ISO normy. Jako příklad může sloužit Nestlé Quality

Management System nebo Nestlé Environmental System. V tomto ohledu Nestlé těží ze skutečnosti, že může převádět zkušenosti, které byly získány v jedné zemi do jiné.

Další činnost, která podléhá kontrole je přidělování darů. V tomto ohledu se postupuje podle směrnice o vykazování darů říkající, že u veškerých darů, jejichž částka přesahuje 5000 Kč musí být sepsána darovací smlouva. Tyto dary jsou použity při sestavování daňového přiznání jako odčitatelné položky ze základu daně. Vnitřní směrnice, jejíž dodržování je kontrolováno se vztahuje na uložení a evidenci těchto smluv.

Přístup společnosti Nestlé Česko s. r. o. k CSR aktivitám, spočívá v globální zásadě Nestlé S.A. „Veřejnost má vnímat Nestlé jako dobrého souseda“ v této souvislosti probíhají pravidelné akce jako je například Nestlé LifeInLine Tour, Čokoládová hvězda radosti, atd. viz str. 50. Společnost Nestlé Česko s. r. o. vypisuje grantové řízení, do kterého se mohou zapojit všechny subjekty, které projeví zájem a připraví projekt. S periodicitou jednoho měsíce zasedá grantová komise, která rozhoduje zda bude projekt financovat, nebo ne. V případě, že se rozhodne kladně je projekt financován a jeho výsledky jsou zveřejněny podle směrnice London Benchmarking Group.

Za povšimnutí stojí, že při všech formách nefinančního auditu společnosti využívá pouze vlastní zaměstnance a to z Nestlé Česko s. r. o., Nestlé S. A., nebo ze závodů Nestlé v jiných zemích. Externí auditoři jsou využíváni pouze ve výjimečných případech, což reflektuje snahu společnosti o ochranu vlastní know how.

## 14 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V praktické části této práce jsem se zaměřil na analyzování etického kodexu společnosti Nestlé. Analýza obsahovala široké spektrum oblastí od možných rizik provozu závodu Sfinx dále přes péči o zaměstnance, spolupráce s dodavateli, způsobu řízení kvality až po marketing. Celá tato analýza byla doplněna o analýzu, jak probíhá nefinanční audit.

Mnou navrhovaná změna v oblasti marketingu spočívá ve využití již vyzkoušeného postupu informování skrze obal. Na každém výrobku společnosti Nestlé může zákazník najít odkaz na internetové stránky, s typy jak co nejlépe konzumovat výrobek. Můj návrh spočívá v tom, že se na obalu výrobku objeví odkaz na link, který bude hlásat „chcete se dozvědět více o významu Vašeho rozhodnutí pro širokou společnost“ pod tímto linkem by měly být informace o tom, co je to společenská odpovědnost firmy, její přínosy pro širokou společnost, jak je do těchto aktivit zapojeno Nestlé S. A. v celosvětovém měřítku a jak nákup produktů společnosti pomáhá k vytváření etičtějšího prostředí. Hlavní přínos této změny spočívá v zlepšení image značky u zákazníků, tím že budou cítit, že koupí jednoho z produktů společností Nestlé S. A., nebo Nestlé Česko s. r. o. přispívají k „šíření dobra“.

Náklady na tuto inovaci spočívají ve vytvoření návrhu informací, které budou komunikovány na internetových stránkách společnosti, dále ve fyzické změně vzhledu stránek a v potisku výrobků informace o existenci této sekce na internetové stránce [www.nestle.cz](http://www.nestle.cz). Návrh stránek může vytvořit vlastní marketingové oddělení, změna designu obalů by byla minimální, tudíž nemusíme počítat s vysokými náklady na změnu. Výše nákladů za změnu internetových stránek je závislá od smlouvy, kterou má podepsáno Nestlé Česko s. r. o. s firmou Teleperformance Česká republika poskytující tyto služby.

Druhé doporučení se týká zapojení externího pohledu do nefinančního auditu, protože pro audit činností, které nepodléhají finančnímu auditu a účetní závěrce jsou téměř výhradně používáni zaměstnanci společnosti. Nefinanční audit by byl obohacen pohledem zvenčí společnosti a tím by se zmenšila organizační slepota. V úvahu ovšem musí přijít i to, že se jedná o komerční společnost, která samozřejmě chrání své know how. Tato obava ze ztráty informací by mohla být snížena výběrem nějaké z renomovaných auditorských společností jako jsou například Ernest and Young, Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Accenture. Cena služby této auditorské společnosti se odvíjí od rozsahu s jakým by se měli externí auditoři podílet na nefinančním auditu.

V oblasti personalistiky mě zaujalo, jak by se dal rozvést systém odměňování pracovníků. Tento program se jmenuje Benefit Plus a funguje na principu kafeteria systému. Zaměstnanci si mohou podle nasbíraných bodů vybrat jeden z možných zaměstnaneckých benefitů (vstupenek na kulturní, sportovní, společenské akce, výživové doplňky, masáže a pod.). Moje doporučení spočívá ve změně přidělování bodů ve smyslu zohlednění pracovní výkonnosti zaměstnanců. V současné době je přidělování bodů stejné pro všechny zaměstnance, což znamená 300 Kč měsíčně plus 50 Kč za dítě do 16 let a 100 Kč v případě, že je rodič samoživitel/ka. Podle mého názoru by se měla do tohoto systému zakomponovat výkonnost jednotlivých pracovníků, která by se odvozovala od minimalizace zpracovatelného zlomu, který se ovšem dá pro výrobu ještě použít. To nemění nic na faktu, že opravy výrobků jsou jedním z forem plýtvání.



## ZÁVĚR

Cílem mé teoretické části bylo charakterizovat, co to znamená Corporate Social Responsibility. Určit jaké aktivity může firma konat pro rozvoj široké společnosti a jaké přínosy z těchto aktivit získává firma. To vše zvážit v porovnání s náklady, které firmě plynou ze společensky odpovědných aktivit. Vysvětlit důležitost etického kodexu. Dále definovat způsob, jak dostat zpětnou vazbu na způsob etického chování. Tato zpětná vazba spočívá v nefinančním auditu. To vše je shrnuto a vysvětleno v shrnutí teoretické části práce.

Cílem mé praktické části práce bylo analyzovat hodnotový řetězec, který Nestlé S. A. celosvětově propaguje. Nejdříve jsem se zaměřil na obecnou rovinu, která je proklamována v etickém kodexu Nestlé s celosvětovou platností (Creating Shared Values).

V další fázi jsem absolvoval celou řadu individuálních setkání, abych dostal lepší přehled jak firma funguje zevnitř a získal informace a inspiraci pro doporučení. V největší míře jsem spolupracoval se zaměstnanci Závodu Sfinx v Holešově. Zde proběhla většina rozhovorů se zaměstnanci.

Už od samého začátku vytváření této práce jsem si uvědomoval největší výzvu, která spočívá ve špičkově zvládnutém managementu změn se společností Nestlé Česko s. r. o. Kromě podniků a zlepšovacích návrhů ze závodů v České republice mají řídicí pracovníci také možnost konzultace se všemi podniky nacházejícími se po celém světě.

Má doporučení, která navrhuji v mé práci pro realizaci vycházejí z externího pohledu, kdy jsem se snažil najít prostor pro zlepšení. Tato doporučení spočívají v přizvání externích auditorů z některé renomované auditorské společnosti do nefinančního auditu. Informování zákazníků o CSR aktivitách Nestlé S. A. a Nestlé Česko s. r. o. skrze odkaz na internetové stránky umístěný na obalu výrobků, změnách v programu zaměstnaneckých odměn Benefit Plus.

Závěrem bych se chtěl zmínit o osobním přínosu, který měla tato práce pro mě osobně. Výběr tématu mi plně vyhovoval a měl jsem možnost si rozšířit obzory v oblasti, která je v české společnosti dosti prodiskutována a zároveň na ní v současné době neexistuje jasný pohled podnikatelské veřejnosti. Kromě toho jsem měl výjimečnou možnost spolupracovat s nejvýznamnější firmou na trhu s potravinářskými výrobky a nahlédnout do jejího fungování v dosti širokém záběru.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha : Fórum dárců, 2006. 45 s. ISBN 80-902965-6-4.
- [2] BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. Praha : Fórum dárců, 2006. 38 s. ISBN 80-902965-5-6.
- [3] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137s. ISBN 80-86851-45-1.
- [4] DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [5] Global Compact Office, United Nations. *Corporate Citizenship in the World Economy* [online]. 2007 [cit. 2008-10-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.unglobalcompact.org/docs/about\\_the\\_gc/2.0.1.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/2.0.1.pdf)>.
- [6] Global Reporting Initiative. *Smernice reportovania trvalo udržateľného rozvoja* [online]. [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SlovakianPage.htm>>.
- [7] *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno : AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [8] Nestlé Česko s.r.o.. *Zásady podnikatelské činnosti Nestlé*. 2004. 30 s.
- [9] PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [10] PRACHAŘ, Jaroslav, et al. *Společenská odpovědnost organizací : aplikace a hodnocení*. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2008. 123 s. ISBN 978-80-02-01989-3.
- [11] PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Problematika Corporate Social Responsibility : se zaměřením na lidský kapitál*. Liberec : Technická universita v Liberci, 2007. 89 s. ISBN 978-80-7372-289-0.
- [12] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii*. Ostrava : Key Publishing s. r. o. , 2007. 109 s. ISBN 978-80-86575-58-2.

- [13] SA8000 [online]. [cit. 2008-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.sa-in-tl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=710&parentID=540&grandparentID=4&nodeID=1>>.
- [14] STEINEROVÁ, Magdaléna, VÁCLAVÍKOVÁ, Andrea, MERVART, Radomír. Společenská odpovědnost firem : Průvodce nejen pro malé a střední firmy. Monika Vondráková. Praha : Business Leaders Forum, 2008. 27 s.
- [15] *The Nestlé Creating Shared Value Report*. Switzerland : Nestlé S.A., 2008. 56 s.

Elektronické zdroje:

- [16] *Představení společnosti* [online]. 2008 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.nestle.cz/hlavni-udaje.asp>>.
- [17] *Výrobky společnosti* [online]. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.nestle.cz/nestle-novinky.asp>>.

Ostatní zdroje:

- [18] Nestlé v České republice a Slovenské republice (propagační materiál)
- [19] ČIŽMÁŘ, Zeno. *140 let Sfinx*. Úsek vnějších vztahů společnosti Nestlé Česko. 2003. 48 s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CSR	Corporate Social Responsibility
CG	Corporata Governance
BLF	Business Leaders Forum
GRI	Global Reporting Initiative
LBG	London Benchmarking Group
OECD	Organization for Ekonomick Co-operation and Development
CSV	Creating Shered Value

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Postup prosazování etiky do firmy	21.
Obr. 2. Produkty Nestlé Česko s. r. o.	37.
Obr. 3. Hodnotový řetězec společnosti	42.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zájmy jednotlivých stakeholders

14.

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI . SUSA karta
- PII. Letáček s obecnými hodnotami, které musí znát každý zaměstnanec
- PIII. Vytváření sdílených hodnot

# PŘÍLOHA PI: SUSA KARTA

## KARTA SUSA ROZHOVORU



Pozorovatel:

Místo:

Pozorovaný:

Datum:

Čas:

Shoda / Neshoda:

Bezpečné chování:

Příčiny:

Následná akce:

Pravděpodobnost:

Následná akce:

Pravděpodobnost a následná akce = nízká, střední, vysoká

### Poznámky:

### Další akce:



# PŘÍLOHA P II: LETÁČEK S OBECNÝMI HODNOTAMI, KTERÉ MUSÍ ZNÁT KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC

**BEZCHYBNÉ PŘÍLOHA P II: LETÁČEK S OBECNÝMI HODNOTAMI, KTERÉ MUSÍ ZNÁT KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC**



Good Food, Good Life

Česko a Slovensko  
Plán  
2009

“  
Bezchybné provedení  
a vítězný týmový duch  
- naše cesta k vítězství  
”

## NAŠE VIZE

**Být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s předním postavením v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu v České a Slovenské republice.**

## NAŠE POSLÁNÍ

Uskutečňovat koncept Good Food, Good Life („dobré potraviny pro dobrý život“) tím, že našim spotřebitelům a zákazníkům poskytujeme potraviny a nápoje nejvyšší kvality. Vyvíjíme řešení, vycházející z výživy, zdraví a zdravého životního stylu a vždy se snažíme přidávat hodnotu.

## SOUSTŘEDĚME SE NA CÍLE\*

<b>RIG</b> reálný vnitřní růst	4,5 %
<b>OG</b> organický růst	8,0 %
<b>EBIT</b> průměrný hospodářský výsledek	+ 60 bps**
<b>Average TNWC</b> průměrný čistý provozní kapitál	- 10 bps**
<b>MS</b> tržní podíl	udržet/zlepšit alespoň 2/3 kategorií

\* Cíle zahrnují potraviny a nápoje.  
\*\* bps - změna měřena v bazických bodech, 100 bps = 1 %

**BEZCHYBNÉ PŘÍLOHA P II: LETÁČEK S OBECNÝMI HODNOTAMI, KTERÉ MUSÍ ZNÁT KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC**

## KLÍČOVÉ PRIORITY

- TÝMOVÝ DUCH**
  - Rozšířit vítězný týmový duch napříč celou naší společností.
  - Rozvíjet firemní kulturu, postavenou na vůdcovství.
- ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ**
  - Zaujmout, odměňovat a rozvíjet naše zaměstnance v souladu s prioritami a zásadami našeho podnikání.
  - Pešit nedostatečnou výkonnost.
- TRŽNÍ PODÍLY**
  - Chránit a zlepšovat tržní podíly klíčových kategorií a značek.
  - Udržet/zlepšit tržní podíly nejméně 2/3 našich kategorií (konkrétní cíle jsou definovány pro každou kategorii/byznys).
- RÍZENÍ ZÁKAZNÍKŮ**
  - Bojovat o vystavení a viditelnost výrobků na regálech.
  - Rídit zákaznické portfolio a zlepšit návratnost investic do podpory prodeje.
  - Využít velikosti Nestlé ke zlepšení efektivity naší prodejní síly v moderním maloobchodu: Projekt ZEUS.
- AKTIVNÍ RÍZENÍ PORTFOLIA**
  - Uskutečnit 5 nejdůležitějších uvedených výrobků v jednotlivých kategoriích.
  - Vyřadit výrobky, které snižují hodnotu.
  - Zrychlit klíčové iniciativy v rostoucích segmentech výrobků dostupných za „lidovou“ cenu (tzv. PPP) a realizovat je v roce 2009.
  - Snižit skutečný počet výrobků (SKU) minimálně o 10 %.



## KLÍČOVÉ PRIORITY

- VÝŽIVA, ZDRAVÍ A ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL**
  - Promitnout výživu, zdraví a zdravý životní styl do naší spotřebitelské komunikace.
- ZISKOVÁ MARŽE**
  - Zajišťovat vyváženost mezi růstem, kontrolou nákladů a zlepšením marže oproti loňskému roku v jednotlivých kategoriích.
- EFEKTIVNÍ PROVOZ**
  - Úroveň zákaznického servisu 98 %+ díky lepšímu plánování.
  - Zlepšit přesnost a TNWC (snižit zásoby hotových výrobků o 3 dny).
  - Zlepšit konkurenceschopnost a soustředit se na snížení plynutí.
  - Zlepšit přesnost fakturace - snížit finanční reklamace o 2 % (konkrétní cíle jsou definovány pro každou kategorii/byznys).
- PROGRAM NESTLÉ CONTINUOUS EXCELLENCE**
  - Udržovat a využít potenciál GLOBE.
  - Úspěšně zavést základní moduly v Převídze do 4. čtvrtletí.
  - Připravit Sfinx a Zoru v souladu s plánem NCE.
- NESTLÉ NA TRHU "NIM"**
  - Čl organickeho růstu 8,1 % pro „NIM“.
  - Využít sílu danou rozsahem NIM a konat jako jeden tým.
  - Vystupovat jako silný a sebejistý hráč na českém a slovenském trhu s jednotným přístupem ke všem partnerům.

**TÝMOVÝ DUCH**



## NAŠE ZÁSADY

### OTEVŘENOST

- Překonáváme organizační bariéry.
- Poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu.
- Umíme uznat chybu a poučit se z ní.

### ODPOVĚDNOST

- Prevezměme odpovědnost a soustředíme se na výsledky.
- Naše slova necht jsou v souladu s našimi činy.
- Vždy přidáváme hodnotu k tomu, co děláme.
- Neustále hledáme cesty ke zlepšení.

### AKCE

- Budme rychlí, flexibilní a nadšení v našem konání.
- Mějme otevřenou mysl a vždy se ptejte „proč ne?“.
- Budme pozitivní a spolupracujeme s ostatními.

**Změna záleží na nás!**

**BEZCHYBNÉ PŘÍLOHA P II: LETÁČEK S OBECNÝMI HODNOTAMI, KTERÉ MUSÍ ZNÁT KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC**

## **PŘÍLOHA P III: VYTVÁŘENÍ SDÍLENÝCH HODNOT**

Umístěno na volně vloženém CD