

**SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU JAKO FAKTOR FIREMNÍ  
KONKURENCESCHOPNOSTI**  
**SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPANY COMPETITIVNES FACTOR**  
*STRÁDEK, Petr (ČR)*

---

**ABSTRACT**

The work is concerned on social responsibility activity project. The work consists of planning and realization of one of this project, based on improving advantage to be competitive on the market. Work found the connection between practical realization of social responsibility projects and theoretical issues.

**KEY WORDS**

Social responsibility, ethics, public relations, management, brand management, CSR, CSRAP, project.

---

**ÚVOD**

Do popředí zájmu v ekonomické oblasti se již před určitou dobou výrazně prosadila manažerská a podnikatelská etika. V posledních letech se v souvislosti s etikou, ale i samostatně, hovoří také o takzvané společenské odpovědnosti podniků. Oba pojmy jsou z velké části zaměnitelné. Je možné i říci, že pojem společenská odpovědnost je jakýmsi „nástupcem“ pojmu podnikatelská etika, neboť pojem etika byl v minulosti používán v takové míře, že veřejnosti zevšedněl jeho obsah.

Společenská odpovědnost podniku představuje komplexní pohled na moderní firmu. Tento poměrně nový pohled přistupuje k firmě nejen jako produkční či obchodní jednotce, nýbrž jako k instituci, která má hlubší společenský význam. Aktivity a image firmy se tak neposuzují pouze na základě ekonomické výkonnosti, nýbrž i z hlediska přístupu k životnímu prostředí či vztahů firmy k vlastním zaměstnancům.

Autor této práce si však dovoluje tvrdit, že společenskou odpovědnost podniku není třeba chápat jako novou a revoluční součást strategie podniků, ale že je možno ji zařadit k již stávajícím nástrojům, běžně používaným v marketingu a v řízení. Společenská odpovědnost by tak mohla být brána jako nedílná součást public relations (PR) podniků. Jde totiž, stejně tak jako v PR, o budování pozitivního vztahu k veřejnosti, který má za cíl v dlouhém období zlepšit pozici podniku na trhu. Pod pojmem veřejnost jsou zde chápáni zákazníci konkurence, investoři, konkurenční firmy, vlastní zaměstnanci, budoucí zaměstnanci, zájmové a nátlakové skupiny, orgány státní správy a samosprávy a další. V souvislosti se společenskou odpovědností je zmiňována takzvaná teorie participujících skupin (stakeholder theory), kdy se za participující skupiny považují fyzické nebo právnické osoby, které mají vliv na činnost firmy nebo jsou její činností nějak dotčeny a jejich práva a přání je nutno s touto činností harmonizovat. Těmito participujícími skupinami je v podstatě výše zmiňovaná veřejnost.

Společenskou odpovědnost lze tedy chápat jako nástroj zvyšování konkurenční výhody podniku, založený na respektování etických zásad a tvorbě dobrých vztahů s okolím podniku, jakož i dobrovolné zahrnutí sociální a ekologické problematiky do vlastní podnikatelské strategie. Důležitost zavedení tohoto nástroje do praxe vyjadřuje i to, že evropská komise vydala Zelenou knihu, obsahující první celoevropskou strategii v oblasti společenské odpovědnosti podniků (corporate social responsibility - CSR).

## **CÍLE A METODIKA**

Cílem práce je příprava a realizace projektu aktivit v oblasti společenské odpovědnosti podniku pro konkrétní výrobní firmu, jeho vyhodnocení a stanovení závěrů, které by měly být propojovacím vodítkem mezi teoretickou a praktickou stránkou řešené problematiky.

V práci bylo využito literárních pramenů uvedených v seznamu literatury, informací získaných na konferencích a odborných seminářích, informací získaných při neformálních rozhovorech s odborníky na danou problematiku, a to z oblasti státní správy a managementu podniků, zejména pak manažery značky a marketingovými manažery. Dalším zdrojem byly informace z výzkumu provedeného Agenturou marketingových a sociálně informačních analýz v oblasti společenské odpovědnosti firem v České republice. Plnění cíle příspěvku pak mohlo probíhat díky participaci na projektech souvisejících s danou problematikou, speciálně pak na projektu aktivit výrobní firmy v oblasti společenské odpovědnosti.

Součástí práce je příprava a realizace projektu aktivit v oblasti společenské odpovědnosti podniku. Projekt byl připraven a realizován pro výrobní firmu, konkrétně pro výrobce alkoholických nápojů.

Na základě realizace projektu mohlo dojít ke stanovení závěrů, které se zaměřily na definování obecně platných zásad úspěšného využití společenské odpovědnosti jako vhodného nástroje ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

## **LITERÁRNÍ REŠERŠE**

Společenská odpovědnost souvisí se strategickým řízením značky, etikou a public relations.

Značka výrobku nebo název firmy jsou nositelem určité hodnoty, kterou zákazník vnímá při rozhodnutí o koupi. Jedním z atributů značky je hodnocení takzvané etické odpovědnosti, kterou si potenciální zákazník s výrobkem nebo firmou spojuje. Jejím obsahem jsou mimo jiné: Angažovanost v akcích „v zájmu společnosti“ a akcích podporujících vzdělávání; Podpora sportu a umění; Angažovanost v ochraně životního prostředí; Přispívání k zvyšování bezpečnosti a tak dále. Cílem firmy je vyvolat u zákazníka co nejvíce příznivých asociací při jeho kontaktu se značkou. Tyto pozitivní asociace zajistí právě správné chování firmy v otázce společenské odpovědnosti. Firma podporující tvorbu a rozvoj společensky prospěšných projektů získá konkurenční výhodu v pozitivnějším chápání svých značek na straně zákazníků.

Dle uznávaných základů podnikatelské etiky je tržní hospodářství schopno fungovat jen na základě platných a uznávaných pravidel jako jsou důvěra, platební morálka, úcta a respekt k partnerům. Tuto teorii je možno rozšířit o stejná pravidla chování ve vztahu k celé veřejnosti a dokonce i ve vztahu ke konkurentům. Jakékoliv neetické chování je totiž posuzováno negativně, byť se jedná i o chování firmy v rámci konkurenčního boje. Podniková etika musí být, kromě obecných mravních hodnot, nositelem etické odpovědnosti ve svých záměrech a ekonomických cílech. Podnik by měl pracovat na základě schváleného etického kodexu, tedy systematického souboru norem a předpisů, který konkretizuje morální zásady a jejich použití v podnikové praxi. Spojení se společenskou odpovědností podniku je zde tedy zcela zřejmé a společenskou odpovědnost je možné považovat za další vývojový stupeň podnikové etiky. Za takový, který je více zaměřen na praktickou realizaci eticky příznivých záměrů podniku.

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, je možné pojem společenská odpovědnost podniku zařadit do nástrojů řízení pod záštitou public relations. Pod pojem public relations, kromě jiných činností, spadá i pořádání akcí, publicita, vztahy s médii, sponzorství a přímá komunikace s veřejností a zástupci vládních struktur. Při realizaci projektů zaměřených na společenskou odpovědnost jde o jednání s žadatelem o přidělení dotací (což je možné ovšem také přiřadit k pojmu sponzorství) a externí komunikace probíhá více se zaměřením na

konkrétní část daného projektu. Tyto projekty mají zajistit pozitivní vnímání firmy v jejím prostředí. Mají cíle, které jsou v souladu s cíly public relations. Co odlišuje společenskou odpovědnost od klasického public relations je právě zvýšený důraz na projekty, které aktivně zasahují do daného prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Je možno říci, že v rámci společenské odpovědnosti podniku firma usiluje o aktivní zapojení do sociálně-kulturního systému, ve kterém se nachází. Snaží se jednak ovlivnit chování tohoto prostředí k podniku, ale i přizpůsobit chování podniku danému prostředí. Firmu je pak možné chápat jako jakéhosi „plnohodnotného občana“ (corporate citizenship), který se snaží aktivně se podílet na procesu rozvoje veřejného blaha.

## VÝSLEDKY

Dle autora práce jednou ze základních otázek je schopnost zákazníka rozpoznat výrobek, který pochází od společensky odpovědné firmy. Výrobek, kterému dá, dle výše uvedených výsledků výzkumu, více jak třetina zákazníků přednost a za který je, opět dle výše uvedeného, zákazník ochoten v mnoha případech platit i vyšší cenu. Zvýšit tuto zákaznickou schopnost je právě úkolem a cílem projektů aktivit v oblasti společenské odpovědnosti, které mají zvýšit pozitivní chápání značek (brands) zboží a firem ve smyslu jejich společenské hodnoty a předat zákazníkovi informace o společensky prospěšných aktivitách a etickém chování firem. Tyto cíle realizují firmy v projektech za podpory nástrojů public relations.

Projekt aktivit v oblasti společenské odpovědnosti (corporate social responsibility activity project – CSRAP) se týká velké firmy v České republice, která je výrobcem alkoholických nápojů. Projekt byl realizován v roce 2003.

Cílem projektu (CSRAP) bylo zvýšit vnímání podniku jako prospěšného člena regionu, ve kterém se nachází jeho výrobní závod. Dalším cílem bylo zlepšit spolupráci s představiteli regionu a blíže seznámit veřejnost s realizovanými společensky prospěšnými projekty.

Strategií projektu byla podpora jednotlivých projektů dle priorit veřejnosti, zajištění maximální transparentnosti rozhodovacích procesů, vhodná komunikace s jednotlivými subjekty zapojenými do CSRAP a zainteresování čelních představitelů regionálních institucí.

V první fázi byl sestaven tým, složený z představitelů regionálních institucí. Tomu byla sdělena výše vložených prostředků na podporu společensky prospěšných projektů v rámci CSRAP. Tým se skládal z představitelů města, regionu, významných neziskových organizací, představitelů médií a zástupců podniku.

Program CSRAP byl mediálně vyhlášen spolu s výzvou k podávání návrhů projektů. Použitými médii se stala regionální rádia a regionální tisk. Přihlášené projekty byly z oblasti ekologie, vzdělávání, sportu, kultury, zdravotnictví a sociální péče. Podmínkou pro organizace žádající o dotace bylo vlastnictví statutu neziskové organizace. Zároveň byla vyhlášena závazná forma podání žádosti.

Projekty se žádostmi byly mediálně zveřejněny a veřejnost měla možnost prostřednictvím kupónů hlasovat pro nejsympatičtější projekt. Tým představitelů regionu pak posuzoval výsledky hlasování a stanovil konečné rozdělení prostředků.

Prostředky byly předány na veřejné akci. Po celou dobu trvání CSRAP probíhal monitoring prostřednictvím médií (články a agenturní zprávy).

Neziskové organizace v regionu získaly finanční podporu. Jednotlivé projekty byly medializovány a získaly tak větší možnosti dalších subvencí i z jiných zdrojů. Důvěryhodnost jednotlivých projektů se díky spolupráci s velkou firmou a týmem představitelů vysoce zvýšila. Organizace se naučily, jak správně postupovat při žádosti o dotace u větší firmy.

Volba projektu ze strany občanů zajistila výběr takových projektů, jejichž realizaci považuje veřejnost za nejdůležitější. Zároveň byla veřejnost informována o projektech v regionu s dostatečným předstihem.

Představitelé města mají konkrétnější náhled na problémy „očima občanů“ a zároveň ušetří část svého rozpočtu. Současně měli možnost vytvoření pozitivních vztahů s médii a firmou realizující CSRAP.

Média získala finanční prostředky za inzerci, zvýšila náklad a rovněž vytvořila lepší vztah s firmou.

Firma samotná pak zlepšila svůj image společensky odpovědné společnosti a medializovala dárcovství, které bylo díky zvolené strategii dostatečně transparentní a prostředky byly použity na místech, kde to vyvolá největší pozitivní ohlas veřejnosti. Firma dále zlepšila spolupráci s médii a samozřejmě také s představiteli regionu.

Výsledkem práce je potvrzení faktu, že projekt zaměřený na aktivity v oblasti společenské odpovědnosti podniku je v praxi realizovatelný.

Na základě výsledků připraveného a realizovaného projektu lze vyjádřit stanovisko, že zvolený postup realizace se jeví jako vhodný. Podniku se s největší pravděpodobností podařilo zvýšit hodnotu své značky. Jsou-li, jak tvrdí externí výzkum, přibližně dvě třetiny veřejnosti přesvědčeny o tom, že velké firmy by se měly spolupodílet na řešení sociálních problémů země, pak deklarace snah o přispění k řešení těchto problémů prostřednictvím CSRAP (corporate social responsibility activity project) je určitě vhodným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Projekt ve výrobní firmě dále potvrdil, že pokud je PR kampaň podniku opřena o společensky prospěšné cíle, je relativně snadné navázat kontakt s regionálními zástupci a médii.

## **DISKUSE**

Předmětem do diskuse je realizovatelnost projektů CSRAP v malých a středních firmách. Tyto nemají tak velký objem finančních prostředků na prezentaci v médiích a na realizaci samotnou vůbec. Na druhou stranu je okruh veřejnosti, kterou svým jednáním ovlivňují a naopak, relativně užší.

Uvedený projekt je pouze jedním příkladem a na jeho podkladech nelze generalizovat. Způsob jeho přípravy a realizace není bezesbytku přenositelný do jiných podniků. Přesto předkládá možný návrh postupů pro realizace CSRAP. Odlišnost každého podobného projektu však bude nutné respektovat. Ať už se jedná o velikost firmy, její zařazení, vztahy k veřejnosti, atd.

Projekty CSRAP realizuje podnik samozřejmě také pro nějaký svůj prospěch. Velmi hrubě by mohly být takovéto projekty označeny za jakýsi druh reklamní kampaně. I přesto však nelze zapřít jejich pozitivní společenský dopad.

Pokud bude CSRAP chápán jako prostředek reklamních aktivit, mělo by být možné vyjádřit jeho přínos například ve zvýšení obrátu firmy a podobně. Problémem v tomto případě je ovšem dlouhá doba realizace CSRAP. V této době realizuje firma povětšinou i jiné reklamní aktivity a tak nelze pro měření přínosu zajistit neměnnost ostatních podmínek.

## **ZÁVĚR**

Z práce vyplývá, že teoretické poznatky z oblasti společenské odpovědnosti podniku lze převést do praxe a je možné realizovat projekt založený právě na deklaraci této společenské odpovědnosti.

Společenskou odpovědnost podniků je možné zařadit mezi nástroje zvyšování image podniku, výrobků a služeb (management značek). Zároveň se ovšem jedná o prvek, prostupující celou strukturou podniku a zasahující více či méně do všech oblastí působnosti podniků. Důležitost zvyšování společenské odpovědnosti vyjadřuje i rostoucí zájem o tuto problematiku ve státech EU. I firmy v České republice mají možnost pomocí efektivního působení a prostřednictvím realizace projektů aktivity v oblasti společenské odpovědnosti podniků (corporate social responsibility activity project – CSRAP) zvyšovat svou konkurenční výhodu. Pokud ale

v budoucnosti přijmou společenskou odpovědnost do své strategie všechny firmy, tato konkurenční výhoda by se teoreticky mohla snížit. Vždy však bude záležet na kvalitě prováděných CSRAP. Celospolečenský prospěch těchto aktivit je však zcela zřejmý a co největší rozšíření aktivního zavádění společenské odpovědnosti do podnikatelského prostředí může být tomuto prostředí pouze ku prospěchu. Proto je také kladně přijímána každá snaha vládních struktur o podporu tohoto fenoménu.

Práce jasně ukázala jednu z možností, jak pomocí kvalitního projektu CSRAP lze zvýšit konkurenční postavení firmy ve vztahu k občanské veřejnosti, médiím, regionálním institucím, firmám a zástupcům regionální správy.

V České republice se očekává další rozvoj aktivit ve zkoumané oblasti, zejména pak tyto aktivity budou přicházet na popud zahraničních firem s působností na trhu ČR. Je úkolem vlády, aby v co největší možné míře přispěla k rozvoji této společensky prospěšné oblasti. Firmy, které prozatím zůstávaly od aktivního přístupu k otázce společenské odpovědnosti stranou, by se měly co nejdříve začít touto problematikou zabývat, aby prostřednictvím projektů zaměřených na společenskou odpovědnost, a přijmutím zásad této odpovědnosti do svých strategií, zlepšily své postavení na trhu.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na otázku projektů aktivit v oblasti společenské odpovědnosti. Práce sestává z plánování a realizace jednoho takového projektu, jehož cílem je zvýšení konkurenční výhody podniku na trhu. Práce našel propojení mezi teoretickými závěry a praktickou realizací daného projektu v oblasti sociální odpovědnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Společenská odpovědnost, etika, public relations, management, management značek, SOF, projekt.

## **LITERATURA**

1. Haigh, D. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha : Management Press. 2002. 104s. ISBN 80-7261-073-2
2. Horáková, I. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press. 2000. 236s. ISBN 80-85943-99-9
3. Hindls, R., Hronová, S., Mynářová, L., Příbová, M. *Strategické řízení značky*. Praha : Ekopress. 2000. 152 s. ISBN 80-86119-27-0
4. Kalická, V., Pavlů, D. *Společenská odpovědnost firem v České republice*. Zpráva z výzkumu. Praha : [www.aka.cz](http://www.aka.cz). 2002
5. Němcová, L. *Výchova ke společenské odpovědnosti v podnikání*. Výtah z referátu. Konference o etice podnikání. Praha. 2001
6. Pospíšil, P. *Efektivní public relations a media relations*. Praha : Computer Press, 2002. 154s. ISBN 80-7226-823-6
7. Rolný, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert. 1998. 128s. ISBN 80-85834-53-7

## **KONTAKTNÍ ADRESA**

Ing. Petr Strnádek, Katedra řízení, PEF, ČZU v Praze, Kamýcká 126, Praha 6, 159 00  
[strnadek@pef.czu.cz](mailto:strnadek@pef.czu.cz)