

Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



HODNOCENÍ PODNIKŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ

The Evaluation of the Firms of the Economy of
Communion

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Autor:
Bc. Jakub Jurásek

Brno, duben 2012

Jméno a příjmení autora:	Bc. Jakub Jurásek
Název diplomové práce:	Hodnocení podniků Ekonomiky společenství
Název práce v angličtině:	The Evaluation of the Firms of the Economy of Communion
Katedra:	Podniková Ekonomika a management
Vedoucí diplomové práce:	prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Rok obhajoby:	2012

Anotace

Cílem diplomové práce je vytvoření metodiky hodnocení podniků Ekonomiky společenství založené především na nefinančních ukazatelích. Autor si je vědom malého povědomí o Ekonomice společenství, která je určitou alternativní cestou v podnikání. Proto práce obsahuje uvedení do tématu, které zahrnuje stručnou analýzu společenské odpovědnosti sociálního podnikání. Práce je zaměřená na fenomén Ekonomiky společenství a její podnikatelsko-manažerský přístup. Ty jsou spolu s analýzou různých způsobů hodnocení a stěžejním dokumentem Všeobecné směrnice pro řízení podniků Ekonomiky společenství východiskem pro vytvoření nové metodiky, která dostala název Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství. V praktické části se autor věnuje analýze způsobu řízení firem Ekonomiky společenství a metodicky jejich vlivu na výkaz zisku a ztrát. Nová metodika je ozkoušená pilotáží, které se zúčastnilo devět podniků. Formulace výsledků pilotáže obsahuje stručnou analýzu konkurenceschopnosti, ze které vychází, že aplikace principů Ekonomiky společenství může přinést konkurenční výhodu.

Annotation

The goal of the Thesis is "Creation of methodology of evaluation of Economy of Communion businesses based especially on non-financial indicators". Author is aware of low awareness of Economy of Communion which is an alternative way of entrepreneurship. Therefore the Thesis contain introduction into topic comprising of brief analysis of Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. Dissertation is focused on phenomenon Economy of Communion and its entrepreneurial-managerial approach. These are, along with an analysis of various forms of evaluating and a crucial document General Guidelines for Operating an Economy of Communion Business, keystones for creating new methodology that was named Self-assessment Audit of Economy of Communion Businesses. In practical section author devote to analyzing of Economy of Communion business-management approach and its effect on Profit and Loss Account. New methodology is tested by pilot study. Nine businesses participate in this pilot study. Formulation of results of pilot study includes short analysis of competitiveness showing that application of Economy of Communion may benefit in competitive advantage.

Klíčová slova

Ekonomika společenství, Sociálně zodpovědné podnikání, Sociální podnikání, Kultura dávání, sebehodnocení, organizace zaměřené na lidi, Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

Key words

Economy of Communion, Corporate Social Responsibility, Social Entrepreneurship, Culture of Giving, self-assessment, person centered organizations, Self-assessment Audit of Economy of Communion businesses

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Hodnocení podniků Ekonomiky společenství vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Ladislava Blažka, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu prof. Ing. Ladislavu Blažkovi, CSc. za to, že mi umožnil věnovat se tomuto tématu. Velký dík patří lidem, se kterými jsem danou problematiku diskutoval. Podnikatelům, kteří se zapojili do pilotáže. Těm, kteří mi pomáhali s jazykovou úpravou. A blízkým, kteří mě podporovali. V neposlední řadě bych chtěl na dálku poděkovat Julii a Johnu Mundellovým, kteří mi umožnili prakticky zažít fungování firmy Ekonomiky společenství ve své firmě.

V Brně 2. 4. 2012

Vlastnoruční podpis autora

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. GLOBÁLNÍ NEROVNOSTI	12
2. NEJEN ZISKUCHTIVÉ PODNIKY	14
2.1. SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST PODNIKŮ	15
2.2. SOCIÁLNÍ EKONOMIKA A SOCIÁLNÍ PODNIKY	19
2.3. EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ.....	20
2.4. TŘI ALTERNATIVY	20
3. EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ.....	21
3.1. CHARAKTERISTIKA	21
3.2. VZNIK EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	23
3.3. FILOZOFICKÝ ZÁKLAD - KULTURA DÁVÁNÍ	24
3.4. VÝVOJ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	25
3.5. FINANČNÍ POMOC EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	29
3.6. EKONOMIKA SPOLEČENSTVÍ - SOUHRN.....	32
4. ZPŮSOBY HODNOCENÍ PODNIKŮ.....	32
4.1. CYKLUS PDCA	32
4.2. AUDITY	32
4.2.1. <i>Etický a sociální audit</i>	34
4.2.2. <i>Podstata finanční analýzy ve finančním auditu</i>	35
4.2.3. <i>Audit - souhrn</i>	35
4.3. STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ PODNIKU	35
4.3.1. <i>Balance Scorecard</i>	36
4.3.2. <i>RainbowScore</i>	37
4.4. SEBEHODNOCENÍ	39
4.4.1. <i>EFQM model excellence</i>	41
4.4.2. <i>Self-Assessment & Improvement Proces</i>	43
PRAKTICKÁ ČÁST	44
5. RÁMEC HODNOCENÍ FIREM EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	44
5.1.1. <i>Metoda SMART</i>	45
5.1.2. <i>Tvorba rámce a charakteru hodnocení</i>	45
5.1.3. <i>Shrnutí rámce</i>	47
5.2. EKONOMICKÁ VÝKONNOST.....	48
5.3. SMĚRNICE PRO PODNIKY EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ.....	49
5.4. NEFINANČNÍ ČÁST AUDITU SEBEHODNOCENÍ PODNIKŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	50
6. PODNIKATELSKO-MANAŽERSKÝ PŘÍSTUP EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	50
6.1. STYL ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	50
6.1.1. <i>Finanční oblast a vztah k zisku</i>	51
6.1.2. <i>Jakost a neustálé zlepšování</i>	52
6.2. PUBLIC RELATION	53
6.2.1. <i>Filozofie organizace</i>	53
6.2.2. <i>Corporate design</i>	55

6.2.3.	<i>Corporate communications</i>	56
6.2.4.	<i>Corporate culture</i>	57
6.3.	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	58
6.3.1.	<i>Hledat a vyladovat spojení člověka s pracovními úkoly</i>	58
6.3.2.	<i>Usilovat o optimální využití pracovníků</i>	59
6.3.3.	<i>Formovat týmy, usilovat o efektivní vedení lidí, zdravé pracovní a mezilidské vztahy</i>	60
6.3.4.	<i>Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků</i>	60
6.3.5.	<i>Dodržovat všechny zákony a pravidla slušnosti v personální oblasti</i>	61
6.4.	MARKETING A OBCHOD.....	61
6.5.	AUDIT SEBEHODNOCENÍ PODNIKŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ.....	63
6.6.	METODICKÉ POSOUZENÍ EKONOMICKÝCH PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ V PODNÍCÍCH.....	66
7.	PILOTÁŽ AUDITU SEBEHODNOCENÍ PODNIKŮ EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ	68
7.1.	VÝSLEDKY PILOTÁŽE	68
7.2.	ÚČASTNÍCI PILOTÁŽE	68
7.3.	INTERPRETACE DAT ZÍSKANÝCH DOTAZNÍKY	69
7.3.1.	<i>Interpretace s využitím mezidecilového rozpětí</i>	70
7.3.2.	<i>Interpretace s využitím histogramů</i>	71
7.3.3.	<i>Analýza pilotního podniku</i>	73
ZÁVĚR		79
SEZNAMY		81
BIBLIOGRAFIE		81
<i>Seznam publikací</i>		81
<i>Interní materiály</i>		83
<i>Internetové zdroje</i>		83
SEZNAM PŘÍLOH.....		86
SEZNAM OBRÁZKŮ		86
SEZNAM TABULEK.....		86
SEZNAM GRAFŮ.....		86
SEZNAM VZORCŮ.....		87
SEZNAM ZKRATEK		87
PŘÍLOHY		88

ÚVOD

V létě roku 2011 jsem byl na mezinárodní stáži Ekonomiky společenství v USA ve firmě Mundell & Associates, Inc. Stáž byla zaměřena na poznání podnikatelsko-manažerského přístupu Ekonomiky společenství. Tato alternativa mě nadchla. Rozhodl jsem se s ní více seznámit, využít nových poznatků a věnovat tomuto tématu diplomovou práci. Součástí programu stáže byla práce na osobním projektu. Mým zájmem je finanční a nefinanční hodnocení podniků, a proto byl můj osobní projekt zaměřen na vytvoření modelu hodnocení podniků Ekonomiky společenství. Na tento projekt chci v diplomové práci navázat a dokončit ho.

Ekonomika společenství je iniciativa, jejíž vizí je vytvořit více spravedlivou a lidskou tržní ekonomiku a společnost, ve které „nikdo nemá nouzi“. Toto mezinárodní ekonomicko-sociální hnutí tvořené odborníky, pracujícími lidmi, studenty, organizacemi a lidmi nacházejícími se v nouzi se snaží uskutečňovat misi: „Propagovat a žít kulturu dávání a sociální spravedlnost v podnicích“ (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ). Páteří Ekonomiky společenství jsou firmy prodchnuté univerzálními hodnotami svobody, rovnosti, bratrství a společenství. Takovýchto podniků je v dnešní době něco přes osm stovek.

Tématu Ekonomiky společenství a hodnocení jejich podniků se věnuji intenzivně od června 2011. Kromě stáže ve firemním prostředí americké společnosti jsem se zúčastnil dvou mezinárodních konferencí ve Vídni a v Chorvatsku. V práci použiji následující metody: rešerši literatury, a to především zahraničních publikací; analýzu různých konceptů hodnocení firem; selekci a následnou syntézu některých metod a přístupů používaných v analyzovaných konceptech; hloubkové rozhovory s podnikateli; analýzu podnikatelsko-manažerských metod Ekonomiky společenství; analýzu Směrnic pro řízení firem Ekonomiky společenství; pilotáž Metody hodnocení podniků Ekonomiky společenství.

Cílem práce je vytvoření metodiky hodnocení podniků Ekonomiky společenství založené především na nefinančních ukazatelích. Vytvoření modelu hodnocení podniků této, v našich podmínkách v podstatě neznámé, ekonomicko-sociální alternativy musí být založeno na pregnantním vysvětlení tohoto modelu a fungování podniků. Celé téma uvedu krátkou exkurzí do problematiky nerovností ve světě. Na jejím závěru formuluji dvě výzkumné otázky: Je-li individualistický liberalismus hrozbou pro současnost a budoucnost, jakou alternativu lze najít? A jak by měl vypadat podnik, který nebude individualistický a bude podporovat přesouvání bohatství do chudších oblastí? Tato exkurze bude uvedením do problematiky, na kterou projekt Ekonomiky společenství reaguje. Ta je jednou z alternativ, a proto chci zmínit také Sociálně zodpovědné podniky a Sociální podnikání. Ty popíši a zanalyzuji jejich vývojové trendy. Dále se v teoretické části zabývám odpovědí na výzkumnou otázku, z jaké podstaty podniky Ekonomiky společenství vyrůstají? Bude obsahovat charakteristiku, analýzu dat, vývoj a filozofický základ Ekonomiky společenství, kterým je kultura dávání. Z toho vyplyne formulace výzkumných otázek. Jakým způsobem by měl být podnik Ekonomiky společenství řízen? Jakým modelem se inspirovat při hodnocení podniků ES? V poslední kapitole teoretické části se proto hlouběji zaměřím na možné metody a modely hodnocení firem. Praktická část začne selekcí vhodných přístupů k hodnocení podniků a v závislosti na specifickém prostředí podniků Ekonomiky společenství tvorbou rámce metody hodnocení podniků ES. Druhá kapitola praktické části bude formulovat klíčová tvrzení a otázky pro dotazníky v metodě hodnocení. Tyto etalony budou založeny na analýze podnikatelsko-manažerského modelu Ekonomiky společenství a analýze Všeobecných

směrnic pro řízení podniku Ekonomiky společenství. Vytvořený model hodnocení bude aplikován na několika podnicích použitím pilotáže. Na závěr budou výsledky pilotáže posouzeny. V tomto posouzení aplikovatelnosti se zaměřím detailněji na jeden tuzemský podnik.

Tato práce se pokusí přinést nový manažerský nástroj pro podniky Ekonomiky společenství. Podnikům zapojeným do pilotáže vyvinutého modelu dá pohled o tom, jak si stojí z pohledu Ekonomiky společenství, a pomůže jim formulovat jejich silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Krom toho má být tato práce jakýmsi svědectvím o novém způsobu podnikání.

TEORETICKÁ ČÁST

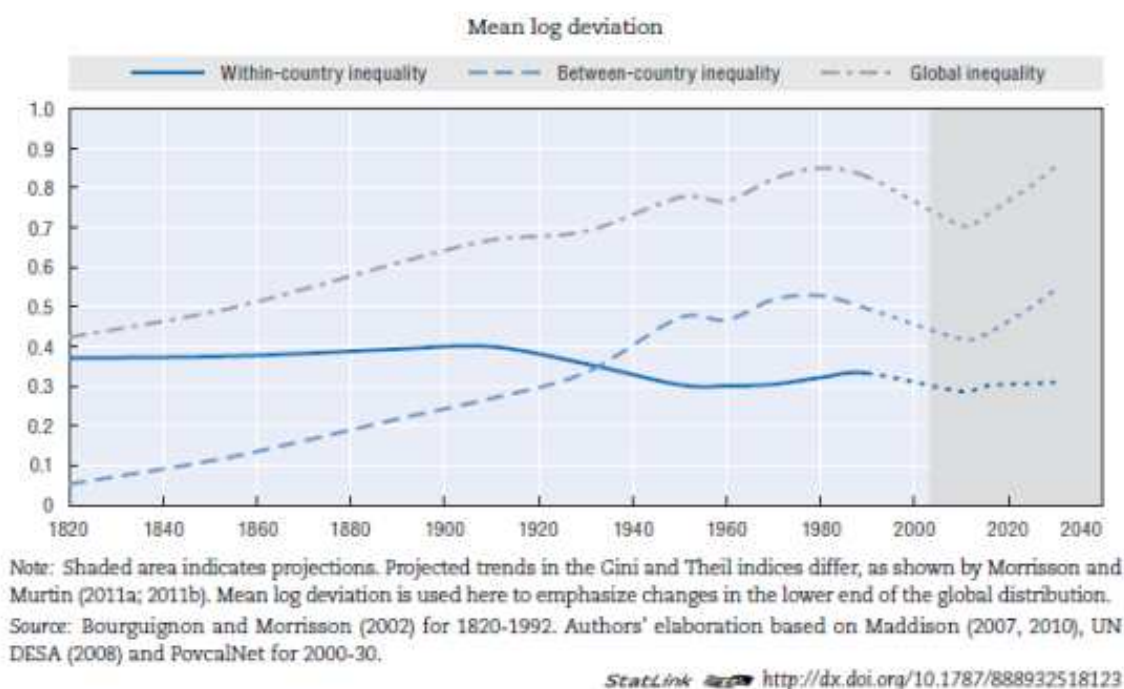
1. GLOBÁLNÍ NEROVNOSTI

Touto kapitolou chci uvést téma celé diplomové práce – Hodnocení podniků Ekonomiky společenství. Skrze rešerši literatury chci velmi stručně shrnout některé ekonomicko-sociální charakteristiky naší společnosti, názory skrývající se za všeobecným povědomím a tendence řešení sociálně – ekonomických problémů.

Fridrich A. Hayek říká: „Právě zájem o zisk umožňuje efektivnější využití zdrojů. Přináší nejproduktivnější využití potenciální podpory jiných obchodních počínů.“ (HAYEK str. 114) „Práce a námaha samozřejmě zlepšují individuální vyhlídky, samy však výsledky nezajistí. Závist těch, kteří se snažili stejně poctivě, ale zůstali bez odměny, je sice pochopitelná, míří však proti obecnému zájmu. Je-li skutečně naším zájmem obecné dobro, nesmíme se dát strhnout tímto zcela lidským instinktivním rysem, ale naopak ponechat určení odměny na tržním procesu.“ (HAYEK str. 129) „Etika neviditelné ruky spočívá v poznání, že sobectví samo o sobě nemusí být z morálního hlediska špatné a odsouzeníhodné. V systému laissez faire, kde svobodní jednotlivci ve vzájemné konkurenci sledují svůj vlastní zájem, vede toto jejich konání nakonec k výsledku, který nezamýšleli – k zvětšování blahobytu všech.“ (HOLMAN str. 52) Smithovo „Bohatství národů nám neustále připomíná, že hlavním zdrojem pokroku lidské civilizace je růst bohatství, z něhož mají nakonec prospěch všechny společenské skupiny, všichni jednotlivci.“ (HOLMAN str. 60)

Noami Klein svojí publikací z roku 2005 a následně zpráva OECD za rok 2011 přiblíží, jaká je realita prospěchu všech společenských skupin z globálního pohledu. „Jak ekonomika roste, podíl lidí zaměstnaných přímo největšími korporacemi světa se stále snižuje. Nadnárodní společnosti, které ovládají přes 33% světového kapitálu, se na přímém zaměstnání podílejí z pouhých 5%. Ačkoli se celkové jmění stovky největších korporací světa v letech 1990-1997 zvýšilo o 288%, počet lidí, které tyto společnosti zaměstnávají, se během tohoto období prudkého rozvoje snížil o necelých 9%.“ (Klein str. 265) „Zatímco absolutní životní standard chudých se mohl zlepšit do značné míry díky přesouvání bohatství, množství lidí, kteří jsou sociálně vyloučeni skrze různé formy relativní chudoby, ve skutečnosti v posledních dvou dekádách vzrostlo.“ (OECD str. 101) „Navzdory vzrůstajícímu množství konvergujících zemí, je hodně globálních nerovností stále způsobeno nerovnostmi mezi zeměmi. Přesouvání bohatství nabízí možnost snižování takových nerovností skrze konvergenci příjmu na osobu.“ (OECD str. 95) „Přesouvání bohatství ohlašovalo začínající změnu v dlouhodobých trendech nerovností mezi zeměmi. Změna bude krátkodobé životnosti, pokud udržovaný růst nebude rozšířen do rozsáhlejšího rozvojového světa. Ve stejném čase nerovnosti vzrůstají uvnitř některých rozvojových zemí, a konkrétně u mnoha velkých ekonomik...“ (OECD str. 95) V následující tabulce je vidět vývoj nerovností uvnitř zemí, mezi zeměmi, globální nerovnosti.

Graf 1: Skladba globálních nerovností



Pramen: (OECD str. 96)

Naproti tomu, zásadní argument proti přesouvání bohatství zastává jeden z předních liberálů chicagské školy. „Milton Fiedman je znám jako zásadní odpůrce mezinárodní pomoci rozvojovým zemím. Tvrdí, že tato pomoc se převážně nedostane do rukou těch, kteří by ji dokázali efektivně využít, a že pouze oslabuje motivace vlád a obyvatelstva pomoci si vlastními silami.“ (HOLMAN str. 434) Hayek k tomuto tématu říká: „Požadavek rovnosti příležitostí nebo rovných výchozích podmínek má odezvu i podporu u mnohých z těch, kteří jsou svobodnému tržnímu řádu nakloněni... K dosažení toho by vláda musela řídit celé fyzické i lidské prostředí všech osob a musela by se snažit poskytovat alespoň ekvivalentní šanci pro každého; a čím úspěšnější by tato snaha vlády byla, tím ostřejší by začal být oprávněný požadavek, aby se podle téhož principu odstranily všechny ještě zbývající handicap – nebo vyvážily dodatečným zatížením těch, kteří jsou ještě ve výhodě.“ (HAYEK str. 211) A Smith, kovář ekonomie, celou věc podtrhuje: „Avšak mezi rovnými nelze ani tu nejběžnější míru laskavosti či dobrotivosti vymáhat silou... Trpící si může pouze postěžovat, a pozorovatel se do toho nemůže plést jinak než radou a přesvědčováním.“ (SMITH str. 89)

Smith píše: „A na tom je založen rozdíl mezi spravedlností a všemi ostatními společenskými ctnostmi..., že se cítíme přísněji zavázáni jednat podle spravedlnosti než v souladu přátelství, dobročinností a šlechetností.“ (SMITH str. 88) Nicméně v posledních desetiletích se rozvíjely v oblasti byznysu etické hodnoty a sociální vnímání. „Etické a politické hodnoty... se nyní stávají kritériem vzrůstajícího počtu lidí. Ve světě, v němž lidé cítí, že zvolená reprezentace už nejedná v jejich zájmu, požadují ve stále větší míře zodpovědnost ze strany korporací. A zdá se, že ty jim jsou v případě protestu ochotny vyhovět. Svět byznysu je mnohem pružnější než svět politiky.“ (HERZOVÁ str. 139) „Jádrem obchodní etiky je dát šanci budoucnosti a vyzbrojit“ naše společnosti oslabené a destabilizované přemírou liberálního individualismu.“ (LIPOVETSKY str. 285)

Tomáš Sedláček ve své knize zmiňuje názor Tomáše Akvinského, který tvrdí, že rozhodování o tom, kolik komu věnovat (přerozdělování) by mělo být ponecháno na individuálním rozhodnutí dárce: „Z toho plyne, že věci, které má kdo v přebytku, by měly být užity

na podporu chudých. Nicméně, jelikož je chudých mnoho a nemohou být všichni nasyceni ze stejného zdroje, ponechává na každém jednotlivci, jak bude hospodařit se svým majetkem a poskytovat pomoc těm, kteří ji potřebují.“ (SEDLÁČEK str. 124)

Toffler říká: „Nade všechno vznik nové civilizace je civilizace výběru... V současnosti je široce přijímáno, že rozšiřování technologií, kapitálu a dovedností znamená, že bohatství může být vytvořeno kdekoli na zeměkouli. Komparativní výhoda je nyní více o nastavení dovedností než, v množství přírodních zdrojů nebo kapitálu.“ (TOFFLER, 2006) Avšak podle statistik OECD z posledních několika desetiletí to tak všeobecně nemusí fungovat. Především jde o to, že tvorba bohatství je složitý proces, v němž komparativní výhoda je pouze jeden z prvků. My si však musíme uvědomit, že „z objektivních hledisek žijeme ve šťastné době a na dobré straně zeměkoule. Máme velký výběr všeho a máme mnohem více peněz, než je třeba k uspokojení existenciálních potřeb. Naše rozpočtové omezení se v mnoha oblastech posunulo tak, že nás už vlastně neomezuje.“ (SEDLÁČEK str. 239) Z toho důvodu je vhodné zamýšlet se a zkoumat načrtnutou problematiku.

První kapitolou chci vyjádřit svůj názor, že tržní hospodářství je zatím nejlepší způsob rozvoje společnosti a růstu bohatství. Samo o sobě však vytváří obrovské sociální rozdíly a je příčinou některých negativních projevů ve společnosti. Je tu stát a nadnárodní organizace, které tyto problémy řeší. Nicméně jejich snahy mohou být realizovány jen do určité míry, protože přílišné regulace by se mohly dostat do rozporu s některými základními právy člověka. Což implikuje, že zbývají soukromé subjekty, které se podílejí na řešení tohoto problému. Hlavními tvůrci bohatství mezi nimi jsou podniky, potažmo vlastníci podniků. A proto se v diplomové práci soustředím na ně.

Chtěl bych si v následujících částech zodpovědět některé otázky nabízející se v této kapitole plné různých názorů. Dnešní společnost je společností volby, je-li individualistický liberalismus hrozbou pro současnost a budoucnost, jakou alternativu lze najít? Jak by měl vypadat podnik, který nebude individualistický a bude podporovat přesouvání bohatství do chudších oblastí?

2. Nejen ziskuchtivé podniky

Mnoho soukromých osob chce pomáhat společnosti, podporovat znevýhodněné lidi a skupiny skrze ekonomické aktivity. Často se to děje skrze osobní iniciativy podnikatelů a osoby činné v neziskových organizacích. Bývají to jak malé lokální pomoci a činnosti, tak i cíleně propracované projekty, které se rozrůstají z místa svého vzniku. Navíc tyto podněty inspiroují ostatní soukromé subjekty, aby uskutečnily podobnou věc.

Téma této kapitoly zaměřím především na soukromé subjekty, které dobro pro společnost, skupiny lidí či jednotlivce uskutečňují podnikatelskou činností. Tedy produkují zboží a služby za účelem zisku, aby jím pak mohly podpořit různé prospěšné účely.

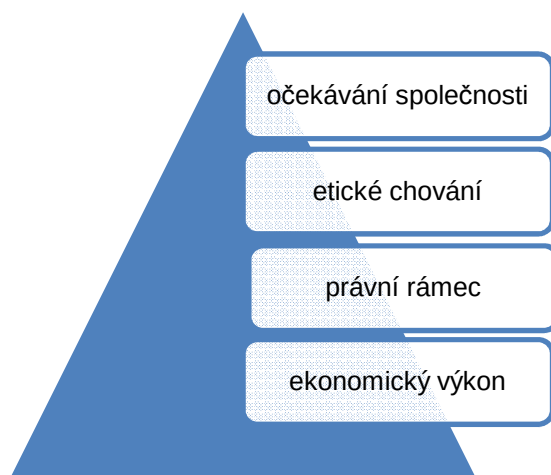
Rád bych zde uvedl stručnou charakteristiku iniciativ, které inspirovaly mnoho jiných podnikatelů a rozrostly se až do globálních rozměrů. Jedná se o všeobecně známou Sociální zodpovědnost podniků (Corporate Social Responsibility, CSR), dále o Sociální podnikání (Social Entrepreneurship) a do třetice o Ekonomiku společenství (Economy of Communion, ES).

2.1. Sociální zodpovědnost podniků

Z mnoha definic Sociální zodpovědnosti podniků chci zmínit následující: „Idea CSR připouští, že korporace nemá pouze ekonomické a legální závazky, ale také určitou zodpovědnost vůči společnosti, která je rozšířením těchto závazků.“ (SIMS, 2003 str. 43)

Corroll vysvětluje CSR pomocí čtyř částí, které by měly být zahrnuty v CSR podnicích. Navrhuje zobrazit je do pyramidy.

Obrázek 1: Čtyři dílce CSR podle Corroll



Pramen: autor podle (SIMS, 2003 str. 44)

Vývoj a historii CSR obsáhle zkoumá J. Anderson ve své knize Corporate Social Responsibility. Jde o vliv filozofů, náboženských představitelů, politiků, ekonomů, podnikatelů a z nich vycházejících různých směrů. Z jejich dědictví čerpají dnešní generace zabývající se sociální zodpovědností v podnikání. (ANDERSON) Koncept CSR se objevil počátkem druhé poloviny 20. století a od 90. let se problematikou intenzivně zabývá Evropská komise. (STEINEROVÁ, a další, 2008 str. 2)

Barth, Wolf a kolektiv autorů, zabývající se přítomností CSR v různých odvětvích v evropských zemích, vyvinuli rámec identifikující nezávislé proměnné, které vysvětlují efekty CSR – výstupy, výsledky a následnou udržitelnost dopadu. Do tohoto základního rámce patří šest objasňujících faktorů. (BARTH, WOLF A KOL. str. 44)

Obrázek 2: Faktory efektů aktivit CSR



Pramen: autor podle (BARTH, WOLF A KOL. str. 45)

Kotler a Lee stanovují šest hlavních iniciativ, pod které většina aktivit spojených se sociální zodpovědností spadá:

1. **Propagace společenského zájmu:** Společnosti poskytují fondy a různé příspěvky nebo jiné firemní zdroje, aby zvýšily povědomí a zájem o sociální záležitosti nebo podpořily vybírání peněz (fundraising), spolupodílení nebo nábor dobrovolníků. Důvodem těchto aktivit je nějaká společenská záležitost. Podniky mohou podpořit vznik a řídit propagaci aktivity samy, nebo mohou být hlavními partnery projektu či jedním z mnoha sponzorů.
2. **Marketing související s charitativní akcí:** Společnosti se zavazují, že budou přispívat nebo darovat části svých tržeb na specifické záležitosti souvisejících s jejich produkty. Nejčastěji je tato nabídka na dopředu oznámené časové období, na konkrétní produkt a pro konkrétní charitativní záležitost. Společnosti a neziskové organizace dělají tuto aktivitu nejčastěji společně. Mnozí to vnímají jako „win-win situation“. Díky tomuto způsobu marketingu dojde k většímu prodeji určitého produktu, který vytváří finanční podporu pro charitu. Ani zákazníci totiž neprijdou zkrátka, poskytuje se jim možnost podílet se bez závazků na jejich preferovaných charitativních akcích.
3. **Společenský sociální marketing:** Společnosti podporují rozvoj anebo implementaci kampaně cílené na změnu chování, skrze které by mělo dojít ke zlepšení zdravotnictví, bezpečnosti, životního prostředí nebo společenského blahobytu. Vyznačujícím se znakem této aktivity je zaměření na změnu chování. Právě ta ji odlišuje od propagace společného zájmu, společenské filantropie nebo náboru dobrovolníků na nějaký účel. Obecně jde většinou o partnerství na projektu s veřejným sektorem nebo s neziskovými organizacemi.
4. **Společenská filantropie:** Společnosti přímo přispívají na charitativní účely, a to často ve formě peněžních grantů, darů a služeb. Po několik desetiletí byly tyto aktivity nejfrekventovanější mezi všemi sociálně zodpovědnými iniciativami. Aktuálně je snaha, aby společnosti přešly na více strategický přístup a zaměřily se na filantropické aktivity, které berou ohled na ekonomické cíle a záměry.
5. **Dobrovolnictví:** Společnosti podporují a povzbuzují zaměstnance, dřívější partnery anebo členy franchise, aby dobrovolně věnovali čas na podporu lokálních společenských organizací a záležitostí. Tyto aktivity mohou být izolovanými snahami nebo mohou být uskutečňovány v partnerství s neziskovými organizacemi. Existují i případy, kdy si zaměstnanci mohou vybrat dobročinnou aktivitu a podnik jim poskytne placené volno.
6. **Sociálně zodpovědné obchodní praktiky:** Společnosti přijímají a provádějí nepředepsané obchodní praktiky a investice, které podporují sociální záležitosti, aby zlepšily společenský blahobyt a chránily životní prostředí. Opět může jít o koordinaci různých organizací či aktivitu jednoho „hráče“. (KOTLER; LEE stránky 23-24)

Business Leaders Forum (BLF) je organizací, která sjednocuje podniky a mnohé aktivity CSR v ČR. Tato organizace je aktivní v mnoha zemích světa. BLF vydal Průvodce CSR, který prezentuje CSR skrze tři pilíře: ekonomickou oblast, sociální oblast a environmentální oblast. K těmto pilířům přiřazuje aktivity CSR. BLF je organizací, která sjednocuje podniky CSR a mnohé aktivity.

Obrázek 3: pilíře CSR a jejich aktivity

Ekonomická oblast		Sociální oblast		Environmentální oblast
Stakeholderi	Trh	Pracovní prostředí	Místní komunita	Životní prostředí
	- vlastníci a investoři - zákazníci/spotřebitelé - dodavatelé a další obchodní partneři - vládní instituce - média	- zaměstnanci - odbory	- neziskové organizace - veřejnost	- environmentální skupiny - další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	- vytvoření etického kodexu - transparentnost - uplatňování principů dobrého řízení - odmítání korupce - včasné placení faktur - kvalitní a bezpečné produkty a služby - poprodejní servis - marketingová a reklamní etika - ochrana duševního vlastnictví - inovace a udržitelnost	- zdraví a bezpečnost - vzdělávání a rozvoj - vyváženost pracovního a osobního života - rovné příležitosti - rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé) - podpora propuštěných zaměstnanců	- firemní dárcovství (finanční i materiální) - firemní dobrovolnictví - sociální integrace - vzdělávání - podpora kvality života občanů (sport/kultura) - rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury	- recyklační program - úspora energie/vody - hospodaření s odpady - omezení používání nebezpečných chemikálií - balení a přeprava - soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další) - ekologická výroba, produkty a služby - ochrana přírodních zdrojů

Pramen: (STEINEROVÁ, a další, 2008 str. 3)

BLF v ČR (Česká Republika) propaguje CSR především jako „nový faktor firemní konkurenceschopnosti“ (Business Leaders Forum). Z dlouhodobého pohledu CSR vnímají „jako investici do nehmotných aktiv, které lze ohodnotit pomocí indikátorů a které v dlouhodobém horizontu přináší firmě měřitelný prospěch.“ (STEINEROVÁ, a další, 2008)

Obrázek 4: Měření přínosů CSR

Nehmotná aktiva	Hodnocení pomocí indikátorů	Dlouhodobé měřitelné projevy
dobré jméno podniku	- dotazníková šetření - skupinová diskuze - ohlasy v médiích	- posílení pozice na trhu - možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství - získání sociálně citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků - zefektivnění risk managementu
spokojenost a věrnost zákazníků	- průzkumy zákazníků - počet opakovaných objednávek - počet reklamací	- posílení pozice na trhu - zvýšení obrátu
flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů)	- počet modifikací produktu či služby - přidaná hodnota produktu či služby	- rozšíření výrobního sortimentu - zvýšení podílu na trhu
spokojenost a kvalifikace zaměstnanců	- průzkumy zaměstnanců - počet absenčních dní - počet proškolených zaměstnanců	- vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců - nižší fluktuace zaměstnanců - větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců
ekologická firemní kultura	- spotřeba energie - podíl zrecyklovaného odpadu - množství emisí - množství použitých nebezpečných látek	- možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy - získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky - zvýšení ekoeфекtivity (snížení negativního dopadu na životní prostředí na jeden produkt)

Pramen: (STEINEROVÁ, a další, 2008 str. 5)

CSR je celosvětově nejvíce rozvinou iniciativou v oblasti podnikání. Je všeobecně známá a také v Českém prostředí chápána a přijímána. Jsou do ní zapojeny velké firmy i nadnárodní společnosti. Mnoho z podniků CSR v tomto konceptu vidí inspirující strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti. Následně však může docházet ke zklamáním v případě, že firma implementuje pro ni nejpřínosnější aktivity, ale v ostatních jde naopak proti principům CSR. Může tak jít o případ „hodné-zlé“ firmy, kdy z jednoho úhlu pohledu jde o firmu CSR, z jiného pohledu v žádném případě. Nicméně objevují se konkrétní zkušenosti, že firma vloží do sociálně zodpovědné aktivity takové množství zdrojů, které se jí pravděpodobně nevrátí. V těchto případech jde firma za hranice „win-win situation“. Stává se pro ni CSR nejen strategií konkurenceschopnosti, ale i „životním stylem“.

2.2. Sociální ekonomika a sociální podniky

„Sociální podniky mohou být definovány jako organizace s výslovným cílem, aby přinášely užitek společenství, jsou iniciovány skupinou občanů, ve kterých materiální zájem investorů kapitálu podléhá limitům. Dávají velkou hodnotu jejich nezávislosti a přijímání ekonomických rizik vztahujících se k pokračujícím sociálním aktivitám.“ (EMES)

Spolu se sociálními podniky bývá často zmiňována sociální ekonomika a občanský sektor. Sociální podnikání se, na rozdíl od dvou výše zmíněných proudů zaměřených na globálnější pohled, soustředí na aktéry a skupiny lidí, kteří dávají organizacím třetího sektoru¹ život, a na zaměření či směřování aktivit. Často se zmiňuje snaha nastartovat změny ve společnosti nebo reakce na nově vznikající společenské problémy. (DOHNALOVÁ, a další str. 29)

„V USA je možné debatu o sociálním podnikání a sociálních podnicích rozdělit do dvou hlavních myšlenkových proudů: proudu zaměřeného na zajištění finančních zdrojů vlastním příjmem a proudu zaměřeného na prosazování sociálních inovací.“ (DOHNALOVÁ, a další stránky 29-30)

„V západní Evropě je koncept sociálního podniku úzce spojen se sociální ekonomikou a její funkcí ve společnosti jako nositele institucionálních změn a demokratických hodnot, které se projevují ve struktuře organizací a zapojování občanů do rozhodovacích procesů.“ (DOHNALOVÁ, a další str. 30) „Sociální podniky mohou být aktivní v širokém spektru aktivit, tak jak „sociální účel“ odkazuje na mnoho různých oblastí. Jeden hlavní typ sociálních podniků je však v Evropě jasně dominantní, jmenovitě „integrace práce sociálních podniků“ (WISEs) ... Hlavním cílem integrace práce sociálních podniků je pomoci nízko kvalifikovaným nezaměstnaným lidem, kteří jsou v riziku trvalého vyloučení z trhu práce. WISEs začleňují tyto lidi do práce a společnosti skrze produktivní aktivity.“ (DEFOURNY, a další str. 8)

V roce 2006 zveřejnila EMES² spolu s OSN³ studii výzkumu o přítomnosti třetího sektoru v rámci Evropských zemí. Uvádí se v ní, že „v České Republice není sociální ekonomika legislativně definovaná ani formálně ustanovená. I v dalších postkommunistických zemích je

¹ Třetí sektor se nachází v prostoru mezi sektorem veřejným (stát) a soukromým ziskovým sektorem (trh) a mezi jednotlivci. Je to prostor, kam lidé vstupují ze svého soukromí a zakládají různé organizace (subjekty). (DOHNALOVÁ)

² EMES je výzkumná síť výzkumných universitních center a individuálních výzkumníků, jejichž cílem je postupně vytvářet Evropský korpus teoretických a empirických znalostí a metodologie v oblasti „Třetího sektoru“.

³ Organizace spojených národů

situace obdobná.“ (DOHNALOVÁ, a další str. 54) Bozag a Galera formulují problémy a překážky bránící přijetí koncepce sociální ekonomiky. Lze je shrnout:

- Vládní politika spoléhá na sílu volného trhu a podceňuje hodnotu alternativních organizací a podniků zejména v podmínkách místního rozvoje;
- Nedůvěra v družstva a spolky jako organice spojené s komunistickým režimem;
- Vysoká závislost organizací v sociálním sektoru na státu; nedostatečné ocenění subjektů třetího sektoru;
- V některých zemích jsou subjekty třetího sektoru závislé na zahraničních dárcích, což omezuje jejich samostatnost;
- I když subjekty vznikají za účelem plnění sociálního poslání, někdy své činnosti přizpůsobují možnosti získat finanční příležitost;
- Nedostateční legislativní rámec;
- Všeobecná nedůvěra v solidární jednání;
- Problém mobilizace zdrojů (lidských, finančních). (DOHNALOVÁ, a další stránky 54-55)

Sociální ekonomika a Sociální podnikání má v některých západních zemích dvaceti či třicetiletou tradici. „Mezi hlavní typy subjektů sociální ekonomiky patří: družstva, vzájemně prospěšné společnosti, asociace, nadace a sociální podniky.“ (DOHNALOVÁ, a další str. 27) Sociální podnikání musí být charakterizováno třemi klíčovými charakteristikami: sociálnost, inovativnost, zaměření na trh. (UNIVERSITY OF OXFORD). Tato zatím malá, avšak světově známá, alternativa subjektů v tržním prostředí se bude pravděpodobně v budoucnosti rozšiřovat. Je řešením mezery ve společnosti vznikající mezi trhem a státem v sociální oblasti, v oblasti tvorby demokracie a inovativními snahami. Podle mého názoru by měla být podporována státem a ziskovými podniky, protože předchází společenským problémům a podporuje utváření prostředí, ve kterém se bude celé společnosti dobře žít.

2.3. Ekonomika společenství

Ekonomika společenství je mezinárodní ekonomické a sociální hnutí. Bylo založeno v roce 1991 v Sao Paulo v Brazílii. Hlavní důvody byly jednak, aby bylo dosaženo způsobu, jak eliminovat sociální nerovnosti, a jednak, aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém jednotlivci budou zažívat společenství a rovnost. Podílí se na něm podnikatelé, zaměstnanci, akademičtí pracovníci, studenti a osoby, které ES zajímá a podporují ho. Pilíři jsou podniky ES, které z vlastní iniciativy implementují principy ES. V roce 2011 patřilo do ES 840 podniků. (Economy of Communion) „Misí ES je propagace bratrství v ekonomickém životě kombinovaná se solidními podnikatelskými praktikami.“ (GUI) Cíle Ekonomiky společenství jsou:

- Podporovat rozvoj komunit a lidí, kteří se nacházejí v nouzi, skrze sdílení projektů založených na vzájemnosti, subsidiaritě a společenství.
- Rozšiřování kultury dávání a vzájemnosti. To je předpokladem celkového rozvoje a rozšiřování ekonomiky a společnosti charakterizované bratrstvím a solidaritou.
- Vytváření podniků utvářejících pracovní místa a bohatství, s orientací celkového vnitřního a vnějšího života podniku na společné dobro. (Economy of Communion)

2.4. Tři alternativy

Touto kapitolou jsem chtěl odpovědět na otázku: „Je-li individualistický liberalismus hrozbou pro současnost a budoucnost, jakou alternativu lze najít?“ Aktuálním trendem v globální

ekonomice je rozvoj iniciativ snažících se vkládat do tvrdého podnikatelského prostředí, kde se často ctí pravidlo maximalizace zisku (kterému podléhají všechna ostatní rozhodnutí a přináší prospěch vlastníkům), způsoby jednání a aktivity, které změkčují toto prostředí a dělají ho více lidským. Některé z těchto iniciativ se udrží a rozvinou do různých částí světa. Díky práci mnohých jednotlivců a také rozvoji komunikačních médií se tyto směry rozšíří. Nejvíce rozvinutá je CSR. Vděčí za to určitě své nejdelší historii a možná i dalším faktorům. Z jejího pohledu jsou Sociální podnikání a Ekonomika společenství malými sourozenci. Jde však o jiný způsob, o jiný přístup s jinými cíli. Sociální podnikání je mnohem radikálnější v sociální a společenské oblasti než CSR. Ekonomikou společenství se tato diplomová práce bude ještě hlouběji zabývat, proto je v této kapitole, vymezující charakteristiky a vývojové trendy tří alternativních přístupů k podnikání, zmíněna velmi stručně. K dalším alternativám, kterými se v této práci nebudu zabývat, patří Fair trade, etické investování, mikrofinancování a další.

Zároveň bylo možné v této kapitole nalézt mnoho způsobů, jak by měl vypadat podnik, který nebude individualistický a bude podporovat přesouvání bohatství do chudších oblastí. Což je druhou výzkumnou otázkou a odpověď je možné nalézt především v kapitole Společenská odpovědnost podniků. Nicméně zde odpověď nekončí a v dalších kapitolách se tomu budou podrobněji věnovat na bázi ES. Navíc se diplomová práce pokusí objasnit, z jaké podstaty podniky ES vyrůstají.

3. Ekonomika Společenství

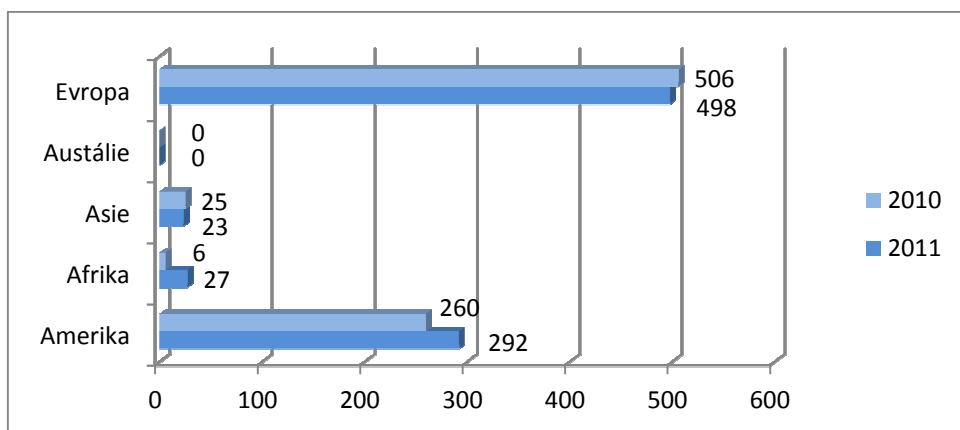
V této kapitole popíši kořeny ES a vznik a vývoj tohoto ekonomicko-sociálního hnutí tak, aby ES mohla být dobře vysvětlena. Pokusím se zodpovědět na otázky z konce minulé kapitoly a začnu stručnou charakteristikou. Budu čerpat jak ze zdrojů Mezinárodní komise Ekonomiky společenství, tak z literatury a z různých prací autorů ekonomické akademické sféry, kteří se touto problematikou zabývají.

Pro pochopení kapitalistického trhu a kapitalistických podniků je třeba znát původní myšlenky a filozofii původních autorů a jejich vývoj. Podobně je tomu s komunistickým systémem a podniky v komunistických státech. Z toho důvodu považuji za podstatné zabývat se alespoň v krátkosti i filozofií, která podmiňuje ES, protože ta se od obou výše zmíněných proudů značně liší.

3.1.Charakteristika

Podniky ES vytvářejí globální síť skrze komunikaci, předávání zkušeností a podobnost v charakteristickém stylu podnikového řízení a podobnost kultury vycházející z principů ES. Velká část podniků má sídlo v Evropě. Velmi rozšířená je také v Jižní Americe. Na ostatních kontinentech se ES vyskytuje méně. V Evropě je ES nejvíce rozvinutá v Itálii, kde je 247 podniků. Následuje Francie se 70 podniky a Španělsko s 30. V Jižní Americe se zatím ES nejčastěji nachází v Brazílii, kde je 167 podniků, následuje Argentina, kde je 50 podniků. V severní Americe, která je v následujícím grafu sjednocená s Jižní a Střední Amerikou je 37 podniků. (SEGRETARIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE str. 10)

Graf 2: Množství podniků Ekonomiky společenství podle kontinentů



Pramen: autor podle (SEGRETARIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE str. 9)

Podniky ES existují v nejrůznějších odvětvích průmyslu. Typ oblasti, ve které podniky vznikají, je podmíněn nízkými investičními náklady do podnikání. V tabulce 1 jsou firmy rozděleny podle typu produkce do tří oblastí: obchod, výroba a služby. Data z roku 2011 jsou dostupná pro 81% z celkového vzorku firem ES. Z nich se 20,5% věnuje obchodu, 26,5% výrobní činnosti a 53% nabízí služby.

Tabulka 1 Podniky podle typu podnikání

Obchod		Výroba		Služby	
Auta	4	Bytové zařízení	18	Poradenství	92
Bytové zařízení	13	Filmový průmysl	3	Dopravní	4
Knihkupectví	12	Grafická	7	Elektrikářství	3
Oděvní/Oděvy	23	Kosmetická	1	Elektronika	2
Potraviny	22	Oděvní	16	Fotografování	4
Různé	50	Plasty	5	Informatika	24
Výpočetní technika	5	Potravinářská	35	Lékařské	53
Zdravotnické potřeby	11	Různá	5	Ostatní	71
Celkem	190	Různé předměty	31	Právní	6
		Stavebnická	20	Projektování/design	17
		Strojírenská	14	Reality	10
		Vydavatelství/ská	1	Restaurace/Hostinská činnost	5
		Zemědělská	25	Turistické	20
		Celkem	181	Účetnictví	11
				Údržba	18
				Vzdělávací	22
				Celkem	362

Pramen: Autor podle CRIVELLI (MEZINÁRODNÍ KOMISE ES)

Mluví-li se v ekonomii o pomoci nějakým způsobem znevýhodněným lidem, velmi často se má na mysli sektor neziskových organizací. Velká část společností ES se snaží o solidárnost, konkrétní pomoc lidem znevýhodněným. Avšak v tomto případě se nejedná o neziskový

sektor, ale z velké části o ziskový, o tzv. „for-profit“ podniky. Tyto soukromé společnosti mají z velké části právní formu typu společnost s ručením omezením tak, jak je tento typ podnikání nazván a právně interpretován v různých zemích světa. Existují však i podniky s právní formou typu obchodní společnost, akciová společnost či družstvo a nezisková organizace. Vyskytuje se i specifická, a v ČR zatím neznámá, právní forma, sociální družstva.

ES se rozvinula v největší sociálně zodpovědnou síť produktivních podniků na světě. Kolektivně se snaží použít zisky na pomoc lidem v nouzi, posílit svoje podniky, aby mohly vytvářet pracovní místa a rozšiřovat kulturu dávání. Síť obsahuje malé a střední podniky ve více než padesáti zemích světa. (UNITED NATION, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL str. 2). To, že se jedná o menší podniky, je způsobeno především tím, že téměř polovina firem ES byla zakládána jako reakce na vznik ES (GOLD, 2010 str. 105), což znamená, že jejich stáří je maximálně 21 let. Druhý důvod vychází z toho, že v menším podniku je možné jednodušeji udržovat dobré mezilidské vztahy. Velký boom rozšiřování podnikových kapacit během krátkého období sebou nese překážku pro utváření firemní kultury ES.

3.2. Vznik Ekonomiky společenství

ES vychází z teologicko-filozofického přístupu hnutí Fokoláre. Hnutí Fokoláre vzniklo v době druhé světové války v italském Tridentu. V prvních dobách války toto společenství lidí řešilo v Tridentu sociálně-ekonomické problémy vzniklé válkou. Nejvíce uchopitelným aspektem bylo spontánní plynutí různých druhů pomoci. Ti, kteří měli víc, dávali těm, kteří byli ožebračeni vlivem druhé světové války v Tridentu. Během doby se Fokoláre rozrostlo do 182 zemí světa. Dnes čítá 2 miliony stoupenců, lidí sympatizujících s cíli a 140 tisíc animátorů. Jde o křesťanské hnutí, jehož jednou z vlastností je mezináboženský dialog. Proto mezi členy patří lidé ze 140 církví a velkých náboženství: židovství, islám, hinduismus, buddhismus, sikhismus a v neposlední řadě také lidé bez vyznání. (FOCOLARE)

Chiara Lubichová, zakladatelka a první prezidentka Fokoláre, dala popud pro vznik Ekonomiky společenství v roce 1991. Založení ES je reakcí na sociální problémy v Brazílii, odpovědí na nedokonalost kapitalismu v této zemi, v té době tak markantní. Ekonomika tohoto státu nebyla schopná postarat se o mnoho lidí žijících v chudobě ve slumech v těsné blízkosti mrakodrapů. Výchozí problematikou ES je tedy řešit problémy „rozevírání nůžek“. Lubichová se zasadila o vznik podniků, které by část zisku věnovaly chudým, aby mohli živit rodinu, měli střechu nad hlavou, mohli poslat děti do školy a zaplatit léčbu nemocných. Dále navrhla těmto firmám darovat část zisku na rozšiřování kultury dávání, která je zásadní pro snižování nerovností. Zbylá část má zůstat na upevnění podnikání ve firmě, neboť bez toho by nemohla pokračovat podpora prvních dvou snah. (GUI) *„Lubichová... spojila občany, pracovníky, studenty, organizace a potřebné lidi za účelem přispění ke zmírnění chudoby skrze zdroje a sdílení potřeb a povzbuzení k sebe-udržitelnosti tak, aby se vytvářela více pravdivá a lidská tržní ekonomika a společnost, ve které nikdo nebude v nouzi.“* (UNITED NATION, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL str. 2)

„Pozoruhodné na tomto směru je především to, že na jeho počátku byla intuice bez profesionálního ekonomického vybavení, a že zrod praktických pokusů o ekonomiku společenství předcházela časově reflexe profesionálních teoretiků-ekonomů.“ (MLČOCH str. 172)

3.3.Filozofický základ - Kultura dávání

Sdílení se v hnutí Fokoláre neomezuje jen na materiální bohatství. V mnoha případech darovat může znamenat pomoci jinému, což zahrnuje čas, znalosti, dovednosti i energii. V dalších případech sdílením může být rada nebo naslouchání. Sdílení materiální věci a finančních prostředků není jen charitativní aktivitou, ale spíš konkrétním vyjádřením společenství. (GOLD str. 75) Těmito čtyřmi větami je možné uvést filozofii, která je základem projektu ES.

Kultura dávání je v určitém pohledu protikladem konzumerismu. Konzum tkví v tom, že na prvním místě je „mít“, kdežto kultura dávání do popředí staví „být“ či „dát“. Jde o to, žít s tím, co člověk potřebuje tak bohatě, jak to požaduje jeho sociální postavení, a to ostatní si neshromažďovat, nýbrž darovat. (GOLD str. 74)

Zajímavé může být, jak vysvětluje kulturu dávání profesor Zamagni⁴: „Kultura dávání je od filantropie rozdílná: filantropie je skutek dávání, jehož cílem je odměna, kdežto cíl kultury dávání je vztah s těmi skrze odměnu.“ (HOLL str. 9) Brazilská socioložka Araujo tvrdí, že *“Existuje dávání, které se vyznačuje tužbou vládnout nad druhými, které utlačuje jednotlivce a národy. Je to dávání jen zdánlivé. Existuje „dávání“, které hledá zadostiučinění a potěšení v samotném skutku dávání. Je to vlastně egoistický výraz sám o sobě a v podstatě ten, kdo přijímá, se cítí být uražený a pokořený. Existuje též „dávání“, které je zištné a založené na prospěchářství. Je obsáhnuté v některých tendencích neo-liberalizmu, který v podstatě stále hledá vlastní zisk. Určitě nevytváří novou mentalitu.“* Nakonec zde je kultura dávání. Dávání, které hledá druhého s ohledem na jeho důstojnost. (DUFICOVÁ str. 31)

Kultura dávání se zaměřuje na to, aby středem a cílem jednání byla lidská osoba a vztah s ní. Araujo říká: *“Tento koncept kultury dávání vzniká z myšlenky vytváření ‘nových osob’, které budou schopny překonat svoji moderní identitu producentů a zákazníků a najdou v sobě něco ‘extra’, co jim pomůže otevřít ostatní a osvobodit je z izolace a egoismu... Budou schopní dát vznik kategorií daru a sdílení uvnitř... ekonomiky”* (GARLOW str. 63)

Kultura dávání utváří bratrství a naopak. Bratrství je podobný pojem jako solidarita. Zároveň je však odlišný. „Solidarita znamená, že bychom se měli cítit zodpovědní za dobro ostatních. Nemusím vědět, kdo ti ostatní jsou. Solidaritu mohu aplikovat na kohokoli. S bratrstvím je to jinak: není založeno pouze na dávání, ale na dávání se záměrem založit vztah. (The Market, Happiness, and the “Economics of Reciprocity” str. 4) Bratrství má ještě jeden podstatný prvek. Uvažujme například podnik ES, kde lidé pracují a mají mezi sebou vztahy. „Ze solidarity vyplývá, že bude snaha z různých lidí udělat rovné. Bratrství umožní rovným být různými.“ Bratrství umožňuje, že se lidem daří a vztahy vzkvétají. V solidaritě to nemůže být garantováno. (ZAMAGNI str. 5)

Ve filozofické podstatě ES má své místo také vzájemnost (reciprocity). Také ta vychází z kultury dávání, protože subjekty ES by se měly navzájem obdarovávat. Nicméně tento pojem by zase mohl být lehce zaměnitelný s jiným. Tentokrát s termínem ekvivalentní směna, který je mnohem známější. „Základní rozdíl je, že ekvivalentní směna je neosobní, je to nástroj, je podmíněná. Vztahy vzájemnosti namísto toho předpokládají znalost identity ostatních, jejich skutečných potřeb, nejsou nástrojem cíle pro ostatní a nemohou být plně podmíněné. Tento způsob vzájemnosti může být považován za společenství.“ (BRUNI; ZAMAGNI str. 94)

⁴ Profesor Zamagni obdržel v květnu 2012 na Karlově Universitě čestný doktorát

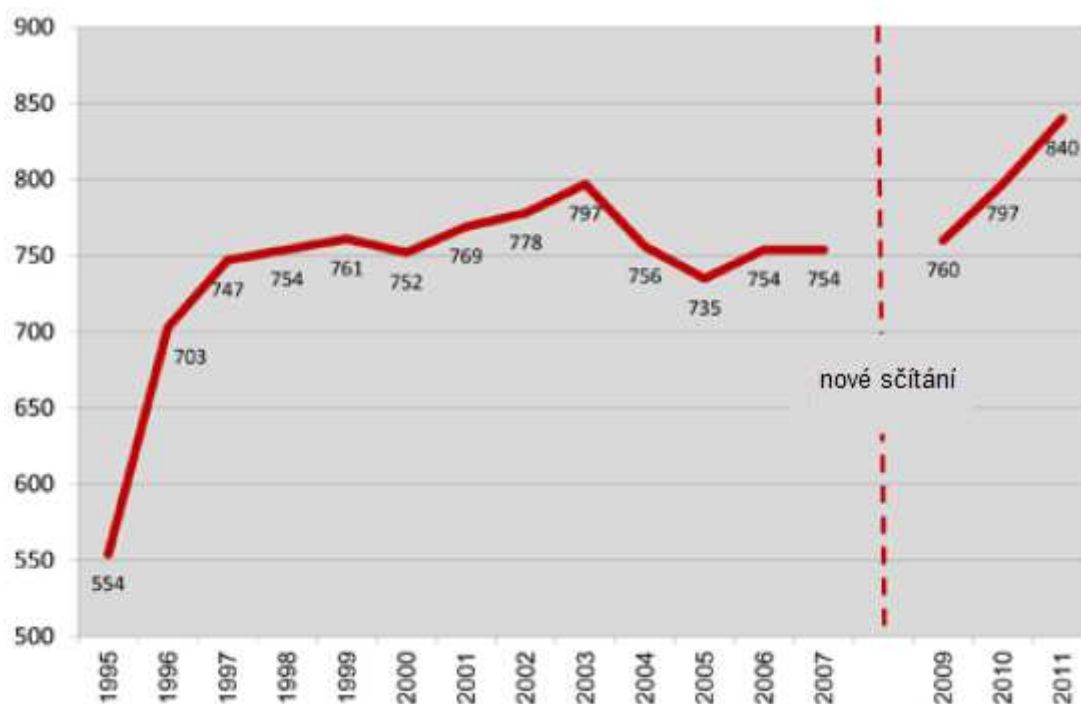
Mnoho lidí věří v základní ekonomický princip maximalizace zisku. Ten má svůj zásadní smysl v ekonomické teorii. Nicméně je dobré poukázat na podstatu štěstí, jež je součástí filozofické základny ES. Je zřetelné, že zde existuje spojitost s kulturou dávání. Velké množství dat bylo sesbíráno a analyzováno v průzkumech. Vychází z toho, že velikost příjmu nebo množství spotřeby nemá zásadní vliv na 'subjektivní blaho'. „Místo toho jsou mnohem důležitějšími determinanty štěstí: zaměstnanecké postavení (když se objeví nezaměstnanost, zasáhne své oběti dokonce i tehdy, když obdrží štědrnou sociální podporu tím, že je deprimuje...) a rodina, přátelé a další obohacující vztahy.“ (GUI)

Kultura dávání je jakoby cévní soustavou ES. Skutečně obdarovat znamená vytvářet kulturu dávání. Snaha o bratrství a vzájemnost vytváří energické vztahy kultury dávání, a to jsou zásadní prvky, které podmiňují štěstí lidské osoby. Proto má kultura dávání v ES svoje nezaměnitelné místo. Nicméně je takřka kritické zjistit, jak se kultura dávání projevuje v podniku. Pro širší charakteristiku ES bude zajímavé vidět, jaké přínosy kultura dávání v ES přinesla.

3.4. Vývoj Ekonomiky Společenství

Na začátku ES se někteří podnikatelé, které zaujala myšlenka ES, rozhodli transformovat svoje podniky podle principů ES. Jiní se pustili do podnikání, aby naplnili vizi Ekonomiky společenství, a pro tento účel využili svých profesních zkušeností a kapitálu. (GOLD stránky 105,110) A tak po prvních 5 letech, v roce 1996 bylo 703 podniků v ES. Tento rapidní růst, průměrně 140 nových podniků ES za rok z nulové základny, byl způsoben velkým zájmem a nadějí mnoha lidí, že tento způsob podnikání bude řešit problémy chudoby a bude vytvářet pracovní místa v lidsky přívětivém prostředí. Od roku 1996 množství podniků ES neroste již tak rapidně, pouze mírně. V letech 2000 a 2003 až 2005 čísla ukazují pokles a od roku 2009 lze pozorovat opět nárůst.

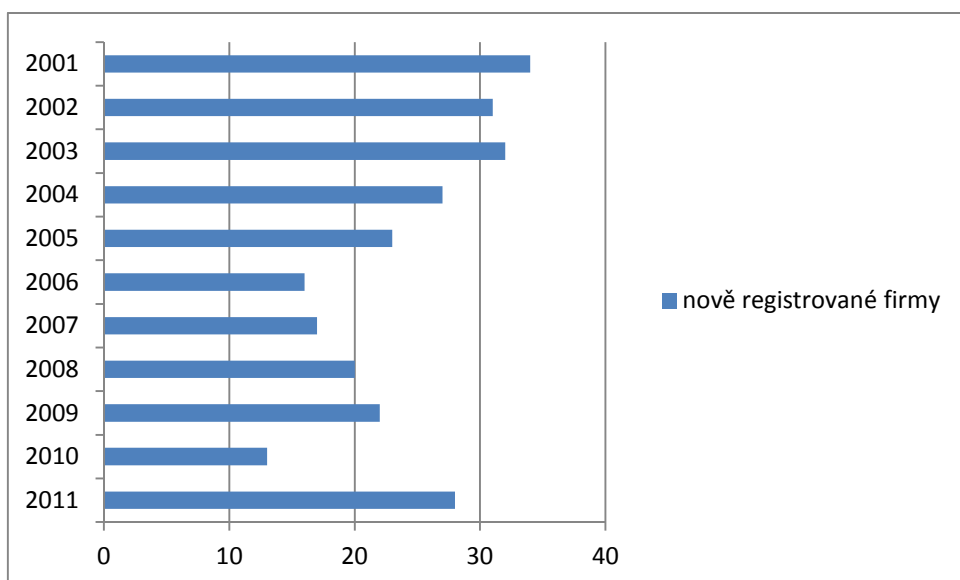
Graf 3: Vývoj počtu podniků Ekonomiky společenství



Pramen: autor podle (Segreteria Internazionale Economia di Comunione str. 9)

V následujícím grafu je znázorněn počet nových podniků v ES. Od roku 2001 se přidalo či vzniklo 263 podniků snažících se uplatňovat kulturu dávání ve svých provozech. V porovnání s grafem 3 je zřejmé, že z ES muselo odejít za tu dobu 192 podniků. Není zdokumentováno, kolik z těchto podniků se neobjevuje ve statistikách ES kvůli tomu, že se nechtějí hlásit k ES a nechtějí praktikovat její principy, nebo musely ukončit činnost – zbankrotovaly - nebo jde o prodej vlastní firmy cizím majitelům či nějakou fúzi. Domnívám se, že se jedná z největší části o tzv. ukončení činnosti, protože jde o malé podniky a někdy i mikropodniky, které jsou hodně náchylné na výkyvy trhů. To je příčinou toho, že v tomto období dochází k „transformaci“ podniků ES v tom smyslu, že se někteří podnikatelé dřív pustili za myšlenkou ES a buď nebyli dostatečně kompetentní, nebo se jim jednoduše nepodařilo prorazit na trhu, a tak proběhla změna od mozaiky různých podnikatelských experimentů k podnikům, které jsou schopny se udržet na trhu.

Graf 4: Počet nově registrovaných podniků Ekonomiky společenství za posledních 10 let⁵



Pramen: autor podle (Segreteria Internazionale Economia di Comunione str. 11)

Už v roce 1991 vznikl první průmyslový park Polo Spartako, který byl založen v Brazílii. V tomto průmyslovém parku, ale i v jiných oblastech, vznikaly první „best practices“ podniků ES, první projekty pomoci chudým. „V průmyslových parcích... fungují podniky ES pospolu a vytvářejí projekt ES více viditelným a jsou laboratoří pro experimenty nových podnikatelských myšlenek a praktik.“ (GUI) Do dnešní doby dala myšlenka ES růst sedmi průmyslovým parkům. Dva jsou lokalizovány v Brazílii a další lze nalézt v Argentině, Belgii, Chorvatsku, Itálii, Portugalsku. Další aktuálně vznikají na Filipínách, v Německu a třetí v Brazílii. (ECONOMY OF COMMUNON).

Rozvoj a rozšiřování ES je zásadní věcí pro udržení a uvedení do praxe vize ES. Z toho plyne nutnost organizovat konference a školení pro členy ES a nové zájemce z řad studentů a podnikatelů. Další podporou pro rozvoj je publikační činnost jak navenek, tak pro vnitřní potřebu, a administrace webových stránek. V neposlední řadě je třeba styčných bodů či osobností, které by reagovali na veškeré podněty z neziskových, vládních a mezinárodních

⁵ Údaje jsou dostupné ze 73%

organizací, a stejně tak na vnitřní požadavky a výzvy ze strany podnikatelů a ostatních zapojených do ES. Tyto aktivity jsou zajištěny komisemi, které se postupně rozvíjely od roku 1991. Komise vytváří centralizující prvek v ES. Geograficky je ES dělená na oblasti, jejichž velikost je podmíněna různými elementy (množství podniků ES, jazyková příslušnost, historické hranice, aj.). Často je velikost a poloha oblasti totožná se státy, avšak není to pravidlem. V každé z těchto oblastí funguje lokální komise. Nad lokální komisí pracuje mezinárodní komise, která má sídlo v Itálii. Členy komisí někdy bývají i podnikatelé. Většinou však tuto funkci nezastávají a soustředí se na svoje podnikání. Komise podporuje dvě reality, které vznikly v ES.

První realita ES vychází z původního podnětu udělat něco s nerovností ve světě. Na tuto výzvu reagovalo a reaguje množství podniků. Tyto podniky svým přístupem snižují lokální nerovnosti nebo nerovnosti v globálním měřítku. Co se však na počátku neočekávalo, je vznik nového manažerského modelu řízení. (HOLL str. 11) Podnikatelé cítí potřebu, aby předtím, než budou kulturu dávání podporovat finančně, byla kultura dávání žitá v jejich společnostech. Aby mohla být kultura dávání, vzájemnosti, bratrství svobodně žitá a funkční v podniku, je třeba upravit některé přístupy, podnikatelské praktiky a jednání.

Druhá realita ES vychází z několikaleté podnikatelské praxe, která zaujala ekonomy a akademiky různých směrů. Začali organizovat workshopy a semináře na univerzitách po celém světě. Byly spuštěny první výzkumné projekty (jako například role vzájemných vztahů v ekonomice, důvěra, aj.). Někteří předvíдали a chtěli přispět tomu, aby nová „teorie Ekonomiky společenství“ překročila současný individualistický přístup v ekonomice. (HOLL str. 11) Za počátek teoretických reflexí lze vděčit především profesorům z několika italských universit, „takže by šlo hovořit o ‘nové italské škole’ v ekonomii. Profesori Luigino Bruni, Benedetto Gui a Stephano Zamagni započali výzkumnou spolupráci s kolegy na Cambridge University, zejména v otázkách vztahu racionality a důvěry (Martin Holis) a teorie týmové spolupráce (Robert Sugden).“ (MLČOCH str. 172)

V roce 2010 vzniká Universitní Institut Sofia (dále jen Sofia) nabízející dvouleté magisterské studium a následné doktorandské studium. Škola se nachází v Itálii nedaleko Florencie, nicméně studenti této školy jsou různých národností. Jde o mezidisciplinární studium. Sofia plánuje v budoucnu založit pobočky v dalších zemích. Pro ES má Sofia smysl ten, že ES je zkoumána a studenti formovaní touto školou plně chápou význam ES. (ECONOMY OF COMMUNION) Sofia je vyjádřením jednoho z trendů v ES v posledním období, totiž zaměření na mladé studenty a podnikatele. K těmto aktivitám patří také mezinárodní pracovní stáže v podnicích ES a letní školy či konference.

V únoru 2012 byli zástupci ES pozváni Společenstvím národů (UN) na Světový summit sociálního rozvoje a 24. výročí speciálního zasedání Všeobecného shromáždění. Summit publikuje prohlášení a v prohlášení o ES je popsáno, jakých uchopitelných výsledků ES dosáhla během 20 let:

- „Rozvoj největší sítě sociálně zodpovědných produktivních podniků ve světě, které jsou společně ochotny používat zisky, aby zachránily lidi v nouzi z jejich podmínek, posilovaly své podniky, aby vytvářely pracovní místa, a pro rozšiřování „kultury dávání“...
- Soukromé sdílení finančních zdrojů, které podpořilo každý rok průměrně tisíce rodin v Africe, Asii, Latinské Americe a Východní Evropě...
- Rozšiřování nové „kultury dávání“ uskutečňováním stovek prezentací na mezinárodních ekonomických, podnikatelských, rozvojových konferencích, a konáním akademických kurzů a seminářů na mnoha univerzitách po světě.

- *Ekonomický a sociální model rozvoje, který přitahoval pozornost více než 300 výzkumnými diplomovými a disertačními pracemi dokončených mladými lidmi ve 14 různých jazycích.*
- *Založení a financování mezinárodního Universitního Institutu Sofia..., který poskytuje vzdělání v kultuře společenství mladým postgraduálním studentům se zájmy o ekonomiku, filozofii a teologii.*“ (UNITED NATION, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL str. 2)

Stejný dokument UN zmiňuje, že ES byla uznána papežem Benediktem XVI. v jeho encyklice z roku 2009 *Caritas in Veritate* jako *“široká nová realita objímající soukromou a veřejnou sféru, která nevylučuje zisk, ale místo toho ho považuje za prostředek k dosažení lidských a sociálních cílů”* (UNITED NATION, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL str. 2)

Přes všechny výsledky, které ES do dnešní doby přinesla, je třeba kriticky zmínit, že jde stále o jen málo významné a marginální jevy v ekonomice. To ale nijak nesnižuje význam těchto experimentů. Jestliže vznikne podnik *„na zelené louce se zaměřením na sociálně diferenciované produkty a služby a zaměstnávající pracovní síly, které by nikdo jinak nezaměstnal – a tento experiment přitom prokáže ekonomickou životaschopnost, pak jde nepochybně o hodnotu per se. Přírůstek sociálního kapitálu⁶, tuto akumulaci neviditelných aktiv důvěry a mezilidských vztahů, přitom nikdo nedokáže změřit – ale je tady a jeho přítomnost pocítí ti, kdo dostali šanci být při tom.“* (MLČOCH stránky 76,77) To, že firmy ES jsou malé, na jednu stranu znamená, že množství „dobrý výstupů“ kvantifikovatelně vyjádřených nebude nijak značné v celkovém poměru k velikosti Ekonomiky. Na druhou stranu je možné tvrdit, že CSR zaujímá především větší podniky. Vznikají tedy dobré praktiky především mezi korporacemi. Ovšem malé a střední podniky zaměstnávají 61% lidí a na tvorbě celkových výkonů podnikatelské sféry se podílejí 51%⁷, a znamenají tedy nezanedbatelnou část hospodářství. ES dává konkrétní příklad malým firmám v budování sociálně zodpovědného a etického podnikání.

Vývoj ES ukazuje, že jde sice o marginální proud v současném ekonomickém světě, avšak s reálnými výsledky a s celkově rostoucí tendencí. To se zrcadlí v několika směrech, tak jak jsou načrtnuty ve zprávě Spojených národů. Nelze říct, že by se množství podniků za posledních 13 let nějak více měnilo, což je vlastně největší slabinou v analyzování vývoje ES. Nicméně to není jediné měřítko kvality ES jako celku. ES je největší sítí sociálně zodpovědných podniků. Prudký rozvoj se udál v oblasti rozšiřování kultury dávání. Přínosy na tomto poli lze shrnout do tří skupin: množství studentských diplomových prací a akademických článků, konferencí po celém světě a vznik Sofie. Vyjádřitelné a kalkulované přínosy kultury dávání by mohly být vyjádřeny v každoročních podnikových a osobních darech a jejich rozdělení. Tomuto tématu se bude věnovat další kapitola.

Žitá kultura dávání sebou přináší některá specifika v řízení a fungování společností. Chtěl bych se v této práci zabývat tím, co je pro tyto podniky charakteristické, jak se projevuje kultura dávání v podniku, jakým způsobem by měl být podnik řízen, a jak hodnotit podnik ES. Proto si pokládám další výzkumné otázky. „Jakým způsobem by měl být podnik Ekonomiky společenství řízen?“ „Jakým modelem se inspirovat při hodnocení podniků ES?“

⁶ S teoriemi tzv. „sociálního kapitálu“ přišli sociologové (J. S. Coleman: „Foundation of Social Theory) (MLČOCH str. 76)

⁷ Vyplývá ze zprávy Hospodářské komory ČR (Hospodářská komora České republiky)

Tomu by měl předcházet průzkum některých dostupných modelů hodnocení a posouzení jejich vhodnosti aplikace a inspirace pro tento případ.

3.5.Finanční pomoc Ekonomiky společenství

Profesor Luigino Bruni ve své přednášce na konferenci dvacátého výročí ES v Sao Paulu říká: „Hlavní příspěvek ES je zmírnit extrémní chudobu. Vytváří hospodářské a světové společenství, ve kterém nebude docházet primárně k redistribucím bohatství (vzít peníze a prostředky od „bohatých“ dát je „chudým“). Její přínos bude spíše ležet ve vytváření nového bohatství zahrnutím do procesu lidí v těžkostech, kteří jsou znevýhodněni (vytváření nových „koláčů“, ne pouze rozdělování „dílů“ existujícího koláče jiným způsobem) ... Proto je charakteristikou ES tvořivost ne distribuce, třebaže se tyto dva aspekty nutně nevylučují.“ (BRUNI, EoC outlook for 2031: More innovation, more creativity, and that entrepreneurial spirit)

Pomoc jde přirozeně nejdříve těm s nejbližšími sociálními vazbami na příslušné komunity a při respektování subsidiarity. Po vyčerpání možností nejbližšího článku je považováno za legitimní dožadovat se solidární pomoci. A tato solidární pomoc má „vést ke svépomoci“, tedy k vynakládání finančních zdrojů a nezbytné asistence racionálním způsobem.“ (MLČOCH str. 179)

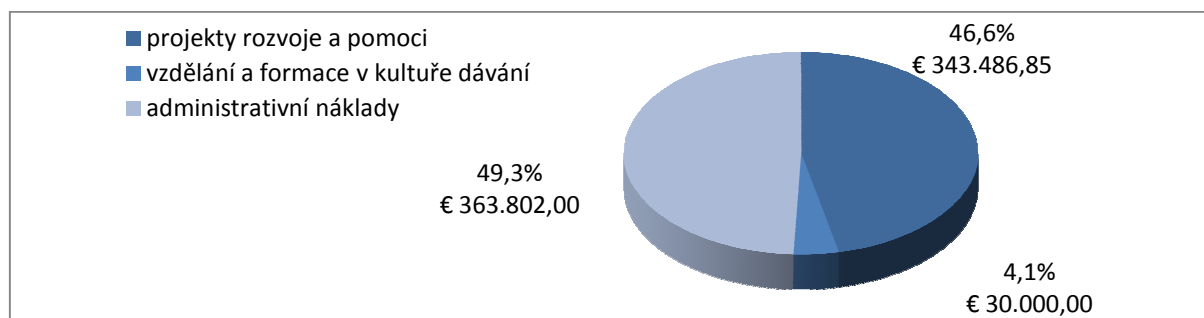
Občas se ES nazývá alternativním názvem „*Ekonomika společenství ve svobodě*“ (FERRUCI). Základní vize podepírající ES má tuto podobu: podniky dělí své zisky na tři stejně důležité části, které používají na tyto účely: za prvé pro rozvoj a udržení podniku, za druhé na pomoc lidem v nouzi a za třetí na rozšiřování ES. (GOLD str. 89) Analyzují-li tuto základní ideu, objevují se tato tvrzení. Jednak pokud „se podniky svobodně dělí o své zisky“, znamená to, že se podnikatel dobrovolně může zúčastnit této iniciativy. Participace v hnutí ES tedy není podmíněná darováním části vytvořených zisků na výše zmíněné účely ani schopností firmy vytvořit takový zisk, z kterého by bylo možno vzít určitou část a zároveň neohrozit stabilitu podniku. Za další, dělení zisku „na tři stejně důležité části“ neznamená, že jde o tři stejně velké části. Avšak jde o to cíleně dlouhodobě nezvýhodňovat při dělení zisku část pro rozvoj a udržení podniku. Za třetí, první část zisku má patřit na „rozvoj a udržení podniku“. Jedná se o strategické rozhodnutí. Podnik musí mít přehled, jaké finanční prostředky potřebuje z krátkodobého hlediska, a jaký je dlouhodobý strategický plán. U malých firem existují zisková období, která plně vyžadují, aby všechny vytvořené zisky byly uloženy na splacení dluhů či do rezervních fondů na finanční stabilizaci či investovány pro rozvoj. Za čtvrté by mohla vzniknout myšlenka, že je přece výhodnější počkat, až se společnost rozvine do opravdu velké firmy a generuje obrovské zisky. Teprve potom se zapojit do iniciativy s dělení zisků a přispíváním na účely ES velkými finančními obnosy. Nicméně, v tomto zásadním sdělení se mluví o dělení zisku, ne o růstu podniků a až potom o následném dělení zisku.

Tuto analýzu podtrhuje Gold, když tvrdí o ES: „*touha vytvářet zisk, aby mohl být sdílen, se stává hlavní motivací pro založení podnikání... Dary ze zisků v ES nejsou chápány jako dobrotivost objevující se poté, co bylo nashromážděno nadměrné bohatství, ale jako integrovaná část podnikatelské mise.*“ (GOLD str. 89) Gold dále zmiňuje, že podnikatelé jsou podporováni zapojit se do projektu do takové míry, jak to sami cítí, aby nebyli vsazeni do nějakého pevného schématu. Jde o svobodné rozhodnutí darovat, nejde o právní závazek podporování projektu. Přestože ES je řízeno a koordinováno mezinárodní komisí, neexistuje zde dozírání či kontrola firem ze strany komise. (GOLD str. 90)

V příloze 4 Zúčtované užitky podnikání období 2010/2011 jsou vidět číselné údaje darů podniků ES, které prošly evidencí Mezinárodní komise ES a jejich využití. Jsou v něm zahrnuty darované užitky ze zisků podniků ES v období od října 2009 do září 2010 a jejich využití na financování aktivit v roce 2011. Darované užitky z roku 2011 jsou podle této oficiální zprávy o 5% vyšší než ty za minulé období. Nicméně ve vyúčtování se objeví ve zprávě za období roku 2012. Podle původní inspirace projektu je 50% darů ze zisků podnikání použito na rozvojové projekty a aktivity pomoci a 50% použito na vzdělávací a formační aktivity v kultuře dávání. Údaje v tabulce jsou strukturovány podle oblastí tím způsobem, jak jsou v ES tradičně segmentovány. Při analýze těchto dat je zřejmé, že mezinárodní komise cíleně přesouvá finanční prostředky z bohatých částí světa do chudých. Například podniky v EU přispívají největší částí z celku 70,5%, avšak pouze 1,7% z této částky je použita do projektů ES v dané oblasti na oblast vzdělávání a formaci v kultuře dávání. Naopak podniky v zemích asijské oblasti se podílejí na rozpočtu ES 7,6% přičemž 191,4% z toho, co darují je posíláno zpět do oblasti, a to ve velikosti v poměru 51,4% rozvojové projekty a pomoc a 48,6% vzdělávání a formační aktivity kultury dávání.

Mohlo by se zdát, že velikost darů 737.000€ neodpovídá množství firem zapojených do projektu ES. Je však třeba připomenout, že většina firem jsou co do počtu zaměstnanců malé firmy. Dále některé organizace ES nejsou přímo zaměřeny na ziskovost, např. sociální družstva vytvářejí „sociální kapitál“ tím, že zaměstnávají postižené či jinak těžce zaměstnatelné osoby. V neposlední řadě, některé finanční pomoci prováděné v rámci principu subsidiarity nejsou zahrnuty do globálního přehledu finančních darů. Tato podpora, která v mnoha případech ani není zúčtovatelná, má v rámci ES obrovský význam a někteří se domnívají, že by mohla mít větší peněžní hodnotu než dary, které přímo projdou evidencí mezinárodní komise.

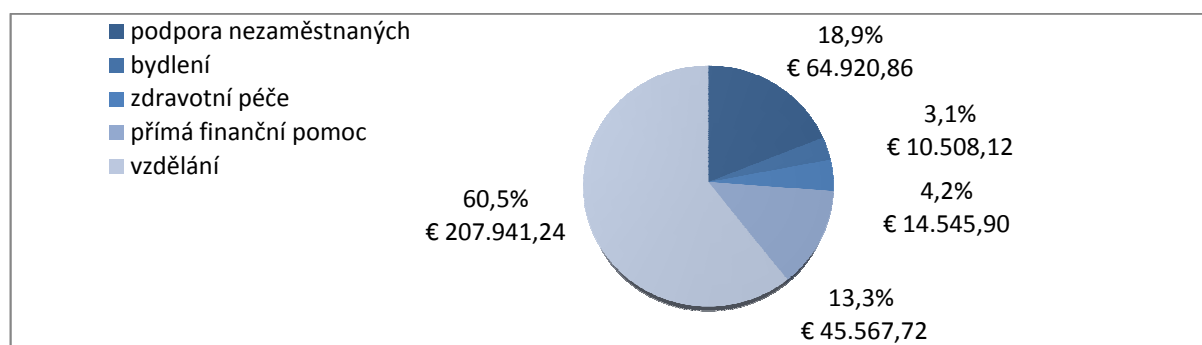
Graf 5: Využití zisků podniků Ekonomiky společenství



Pramen: autor podle (SEGRETARIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE str. 39)

Finance na projekty rozvoje a pomoci jdou z 60% na děti a mládež bez prostředků na studium. Téměř 20% peněz jde na vytvoření produktivních činností za účelem vytvoření nových pracovních míst pro potřebné lidi. Další část jde na podporu rodinných rozpočtů chudých, zdravotní péči a podporu bydlení.

Graf 6: Typologie - použití zisků rozvoje a pomoci



Pramen: (SEGREタリア INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMMUNIONE str. 39)

V poslední době ES financuje malými investicemi založení mikropodniků. Jak se píše ve zprávě ES za období 2010-2011, v příštím období by mezinárodní komise ES chtěla, aby vzniklo více projektů na podporu nových podniků s cílem tvorby nových pracovních příležitostí pro lidi v nouzi. Tyto lokální iniciativy budou podporovány finančně z centrální komise ES. (SEGREタリア INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMMUNIONE)

Kromě těchto konkrétních plánovaných finančních pomoci mají některé podniky chudé zákazníky, zaměstnance a dodavatele a záměrně jsou řízeny tak, aby jim pomáhaly. (GUI)

Ekonomika společenství není tvořena pouze podnikateli, jejich podniky a komisí, ale i studenty, pracovníky a dalšími lidmi, kteří se chtějí zapojit do iniciativy podpory chudých. Jejich peněžní dary jsou přerozdělovány v podstatě pouze na účely pomoci lidem v nouzi. V následující tabulce je přehled příjmů z podnikání a osobních darů a jejich následné použití.

Tabulka 2: Souhrn příjmů a výdajů ES

	Příjmy (€)			Výdaje (€)		
	užitky z podnikání	Osobní příspěvky	Celkové příspěvky	Projekty rozvoje a pomoci	Formační aktivity kultury dávání	Celkově využito
Subsaharská Afrika	300,00	1.868,30	2.168,30	73.659,20	6.500,00	80.159,20
Střední východ a Severní Afrika	1.658,00	9.305,19	10.963,19	26.269,80	5.000,00	31.269,80
Jižní Amerika	112.954,02	58.060,26	171.014,28	518.367,22	40.477,00	558.844,22
Střední Amerika	0,00	9.007,06	9.007,06	59.521,90	0,00	59.521,90
Severní Amerika	23.927,65	41.912,23	65.839,88	0,00	0,00	0,00
Asie	55.892,18	47.088,16	102.980,34	102.927,49	52.000,00	154.927,49
Východní Evropa	3.015,00	4.588,00	7.603,00	148.278,60	22.000,0	170.278,60
Evropská Unie	519.653,50	438.996,91	958.650,41	59.581,17	9.071,00	68.652,17
Oceánie	0,00	6.863,07	6.863,07	0,00	0,00	0,00
Přebytky z minulých let	19.885,50	0,00	19.885,50			0,00
Centrum hnutí fokoláre	0,00	13.031,63	13.031,63		0,00	0,00
Universitní Institut Sofia			0,00		200.000,00	200.000,00
Publikace aktualit, zpráv ES			0,00		28.754,00	28.754,00
Administrativní náklady				44.687,00	0,00	44.687,00
Celkem	737.285,85	630.720,81	1.368.006,66	1.033.292,39	363.802,00	1.397.094,39

Pramen: autor podle (SEGREタリア INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMMUNIONE str. 63)

3.6. Ekonomika společností - souhrn

Pro vytvoření hodnocení podniků ES je potřeba znát prostředí ES, její charakteristiky, z čeho vzniká, jaký má vývoj a filozofický základ. V této kapitole je ukázáno, jak se z původní myšlenky stává ekonomicko-sociální hnutí, jak je aplikována myšlenka o dělení zisku, co to je kultura dávání. Tyto oblasti jsem vybral, aby čtenář pochopil, co stojí za podniky, které se považují a jednají podle principů ES.

4. Způsoby hodnocení podniků

Tento stručný průzkum metod hodnocení firem má být inspirací pro vytváření evaluace firem ES. V teorii i praxi existují různé typy hodnocení a posouzení kvality firem. Čtvrtá kapitola teoretické části vysvětlí pojem auditování a různé typy auditů, i stručný pohled na finanční hodnocení, dále dva typy strategického přístupu k evaluaci firem a také osvětlí, co to znamená sebehodnocení a představí dva modely sebehodnocení. Modely hodnocení jsou vybrány s ohledem na tvorbu metody hodnocení firem ES tak, abych se o ně mohl v praktické části opřít.

4.1. Cyklus PDCA

Demingův „cyklus PDCA je metoda vhodná pro účinné řešení každodenních problémů v různých oblastech a firemních aktivitách. Původně vznikla při zajišťování kvality, dnes má využití ve všech oborech podnikání.“ (VLASTNÍ CESTA). „Skládá se ze čtyř fází, ve kterých by mělo probíhat zlepšování jakosti nebo provádění změn. Jedná se o cyklus, který nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat.“ (PLURA str. 37) Obsahuje fáze:

- „Plan – vypracování plánu aktivit zlepšování
- Do – realizace plánovaných aktivit (obvykle v menším měřítku)
- Check – monitorování a analýza dosažených výsledků (včetně porovnávání s očekávanými výsledky)
- Act – reakce na dosažené výsledky a provedení vhodné úpravy procesu.“ (PLURA str. 37)

Cyklus PDCA ukazuje cestu jak jednat, aby manažer dosáhl požadovaného stavu konkrétního přístupu, procesu a výstupu. Je to výchozí zásada, ze které by měli manažeri ES vycházet při cestě k vytváření opravdových podniků ES.

4.2. Audit

„Východiskem auditování je... kontrola plnění vnitřních předpisů, kodexů, nařízen a směrnic, které zohledňují specifickou situaci firmy, v níž audit probíhá.“ (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 152)

Audit lze dělit na interní a externí. V praxi se používá buď interní nebo externí audit nebo kombinace obou. Interním auditem se budu více zabývat a chtěl bych ho specifikovat. „Interní audit musí systematicky a metodicky hodnotit procesy řízení a správy společností, řízení rizik a řídicí a kontrolní procesy a přispívat k jejich zdokonalování.“ (ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ str. 53) Kromě toho „interní audit musí hodnotit a poskytovat vhodná doporučení za účelem zdokonalení procesu řízení a správy společnosti. V této roli plní následující cíle:

- *podpora vhodných etických a hodnotových kritérií v rámci společnosti,*
- *zajištění účinného řízení výkonnosti společnosti a účinného přiřazení odpovědnosti,*
- *předávání informací týkajících se rizik a vnitřního řídicího a kontrolního systému příslušným organizačním úrovním v rámci společnosti,*
- *koordinace těchto činností a předávání informací mezi orgány společnosti, externími a interními auditory a vedením.“ (ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ str. 53)*

Podle standardů pro výkon interního auditu vytvořených Českým institutem interních auditorů zahrnuje interní audit následující procesy:

- řízení interního auditu,
- plánování interního auditu,
- komunikaci a schvalování plánů, zdrojů a významných změn k posouzení vedení společnosti,
- koordinaci, aby nevznikly duplikace činností,
- předávání zpráv vedení a orgánům společnosti,
- identifikaci informací,
- analýzu a hodnocení dokumentace informací,
- distribuci výsledků všem příslušným stranám,
- monitorování obsahující zavedení a udržování systému, jak s výsledky vedení společnosti nakládá. (ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ)

Po mnoho let podniky používaly pouze finanční audity. „Od osmdesátých let stále častěji přichází ke slovu *nefinanční audity*. Je to evidentní snaha definovat, kvantifikovat a kontrolovat faktory, které nemají v ekonomické analýze svoji kategorii, ale přesto se významně podílejí na hospodářském výsledku firmy. Jmenujme například:

- *environmentální audit,*
- *personální audit,*
- *audit produktivity,*
- *technologický audit,*
- *audit jakosti,*
- *audit informačních technologií,*
- *audit spokojenosti zákazníků,*
- *etický a sociální audit.“ (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 144-145)*

Tabulka 3: Hlavní rozdíly mezi finančními a nefinančními audity

Finanční audity	Nefinanční audity (etický a sociální)
Mají přesně definované etalony (právní řád)	Etalony jsou podnikové, případně srovnávání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Postup je v každé organizaci odlišný (záleží na velikosti, předmětu podnikání, právní formě apod.)
Jsou primárně určeny osobám mimo podnik	Je určen především pro vlastní podnik (jako zpětná vazba)
Audit se opakuje 1x ročně	Audit se obvykle opakuje za 18 až 24 měsíců

Pramen: autor podle (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 146)

4.2.1. Etický a sociální audit

V tomto tématu bych chtěl jít ještě hlouběji a zjistit, co je to sociální a etický audit. „Keith Davids a Robert Blomstrom definují sociální audit tímto způsobem: *„Sociální audit je systematická studie a hodnocení sociálního výkonu organizací, což znamená odlišení od jejího ekonomického výkonu. To se týká možných vlivů na sociální kvalitu života namísto ekonomické kvality života. Sociální audit vede k sociální výkonnosti.“* (ANDERSON str. 253) Anderson dále píše: *„Sociální audit je systematický přístup k posouzení a hodnocení výkonu společnosti v oblasti sociální zodpovědnosti. Základní kroky přijaté pro vykonávání sociálního auditu jsou monitorování, měření, oceňování všech aspektů vykonávání sociální odpovědnosti společnosti“* (ANDERSON str. 255) Sociální audit zahrnuje čtyři základní dimenze, jež jsou schopny pokrýt jak zájmy zaměstnanců, tak zájmy některých jiných stakeholderů:

- *„zaměstnaneckou politiku,*
- *ekonomický rozvoj společnosti,*
- *environmentální politiku,*
- *dobročinnost.“* (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 148)

Etický audit zaznamená systematické hodnocení etického programu ve firmě. Morální elementy jsou považovány za integrální část rozhodování. (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 148) *„Etický audit bývá součástí sociálního auditu a je orientován především:*

- *na systematické hodnocení etického programu v organizaci,*
- *na prověřování etických standardů.“* (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 148)

„Síla finančních auditů spočívá především v ukotvení tohoto auditu v zákoně. Síla etického a sociálního auditu spočívá ve společenské závažnosti a prestiži, kterou společnost získá.“ (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 151) Aby mohlo být dosaženo kvalitního a efektivního etického auditu, je důležité prověřit tyto elementy:

- rozsah – požadavek na zahrnutí všech zásadních podílníků, aby obsahoval řadu názorů;
- srovnatelnost – poměřit výsledky s předcházejícími a porovnávat v čase;
- kompletnost – žádná oblast nebude vyňata;
- průběh – kroky procesu auditu;
- systémy a politika managementu – proces auditu bude řízen a kontrolován;
- získané informace – musí být veřejné, předem určit pro koho;
- průběžné zlepšování – audit ukazuje, jaké změny je třeba udělat. (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 152-153)

„Globální byznys přináší požadavek na větší kontrolu naplňování etických a sociálních kritérií. Je v zájmu byznysu samotného tyto otázky nepodceňovat. Neřešené otázky mohou nastolit sociální neklid v oblasti, etické pochybení může poškodit image firmy, vyvolat zákaznický bojkot či způsobit ekonomické škody „díky“ vlastním zaměstnancům.“ (PUTNOVÁ; SEKNIČKA str. 159)

4.2.2. Podstata finanční analýzy ve finančním auditu

Jednou z možností finančního auditu je zkoumat finanční výkonnost podniku. K tomu slouží finanční analýza. „Základem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele“ (Finance media). „Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem, jádrem metodiky finanční analýzy... Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti, způsob jejich interpretace a jaký význam je jim prisuzován pro posouzení ekonomické situace podniku... Systém poměrových ukazatelů je v podstatě shodný na celém světě. To však neplatí pro jejich vyhodnocování. Podnik se jeví jako finančně zdravý při jiných přijatelných hodnotách poměrových ukazatelů v zemích s rozvinutým akciovým financováním, než v oblasti s převahou bankovních úvěrů v pasivech, zejména kde je značný podíl krátkodobých bankovních úvěrů... Finanční situace se testuje vrcholovými poměrovými ukazateli podle hledisek výkonnosti (účetní a tržní ziskové výnosnosti) a finanční pozice (likvidity, finanční stability, solventnosti).“ (HOLEČKOVÁ. Technika a metody finanční analýzy)

„I když se informační potřeby různých skupin uživatelů účetních výkazů liší, lze odvodit obecné pravidlo, že všechny tyto skupiny jsou v té či oné míře zainteresovány na zjištění těchto základních charakteristik hospodářské a finanční situace podniku, jehož účetní výkazy jsou předmětem rozboru:

- jaká je výnosnost (rentabilita) podniku, tj. jeho schopnost zajistit přiměřený zisk z použitého (vloženého) kapitálu;
- jaká je platební schopnost (krátkodobá likvidita) podniku, tj. jeho schopnost uspokojit své finanční závazky v době jejich splatnosti;
- jaká je hospodářská a finanční stabilita (dlouhodobá solventnost) podniku, tj. schopnost dlouhodobě zabezpečit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti.“ (HOLEČKOVÁ. Základní oblasti finanční analýzy)

4.2.3. Audit - souhrn

Tato podkapitola analyzuje, co je to audit, co obsahuje, jak by měl být aplikován. Postupně se zaměřuje od obecného pojmu audit k internímu auditu, k rozdílu mezi finančním a nefinančním auditem a v oblasti nefinančních auditů na audit sociální a etický. Z oblasti finančního auditu se věnuje podstatě finanční analýzy. Jak bylo v minulé kapitole zmíněno, pokud se má hodnotit kvalita podniku, je třeba se soustředit nejen na finanční stránku, ale i na nefinanční. Organizace soustředěná pouze na finanční stránku by nezapadala do koncepce podniku ES. Nelze říci, že sociální a etický audit by byly nejpodstatnější audity z široké škály finančních a nefinančních auditů. V ideálním případě je podnik hodnocen různými typy auditů, které jsou pro něj vhodné. Mimo to budou podniky ES ve srovnání s ostatními (neberu v potaz CSR ani sociální podniky) více dbát na sociální a etickou stránku ve podniku, tudíž pravděpodobně budou více využívat sociální a etický audit.

4.3. Strategické přístupy k hodnocení podniku

Pokud je v hodnocení nějak obsažen Demingův cyklus, lze hovořit o tom, že takovéto hodnocení podporuje strategii podniku. Nicméně některé modely v sobě přímo obsahují specifickou strategii, která je její implementací propagována. Mezi ně se řadí Balance Scorecard, RainbowScore a také model Excellence EFQM, o kterém bude řeč v podkapitole Sebehodnocení. RainbowScore je oproti těmto dvěma ostatním metodám mnohem méně

užívaný v praxi a téměř neznámý v našem prostředí, a proto se mu chci věnovat trochu důkladněji.

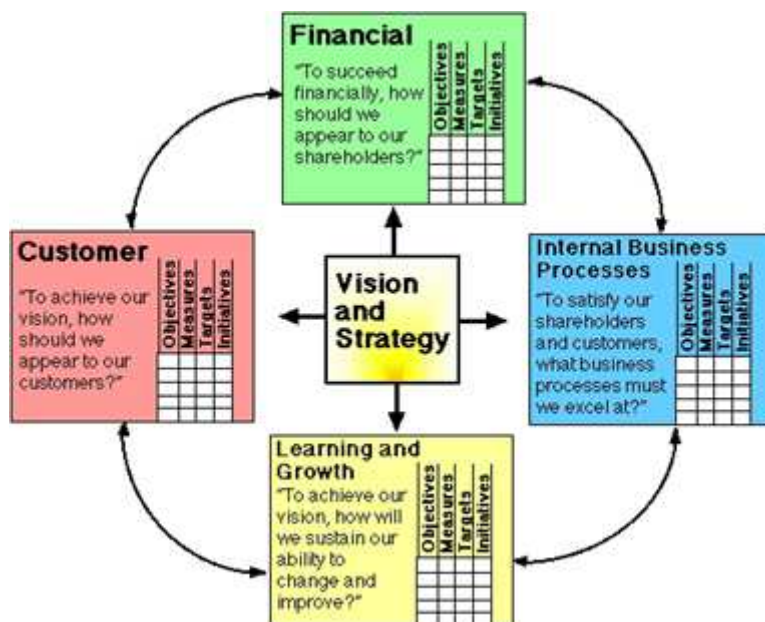
4.3.1. Balance Scorecard

„Informační věk vyžaduje k dosažení úspěchu po výrobních i služby poskytujících firmách nové schopnosti. Schopnost mobilizovat a zužitkovat a užít hmotná nebo neviditelná aktiva je mnohem více rozhodující než investování fyzických hmotných aktiv a jejich řízení. Nehmotná aktiva umožňují:

- Vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k zákazníkům již existujícím a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým zákaznickým segmentům a novým trhům;
- Uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků;
- Produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace;
- Mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy;
- Implementovat informační technologie, databáze a systémy.“ (KAPLAN str. 15)

„BSC (Balance Scorecard) doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři pak tvoří rámec BSC.“ (KAPLAN str. 19)

Obrázek 5: Rámec Balance Scorecard



Pramen: (BALANCE SCORECARD INSTITUTE)

„Tyto čtyři perspektivy umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky a měkkými, subjektivními měřítky.“ (KAPLAN str. 33) „BSC nesmí být jen skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních měřítek rozdělených do čtyř perspektiv. Měl by vypovídat o

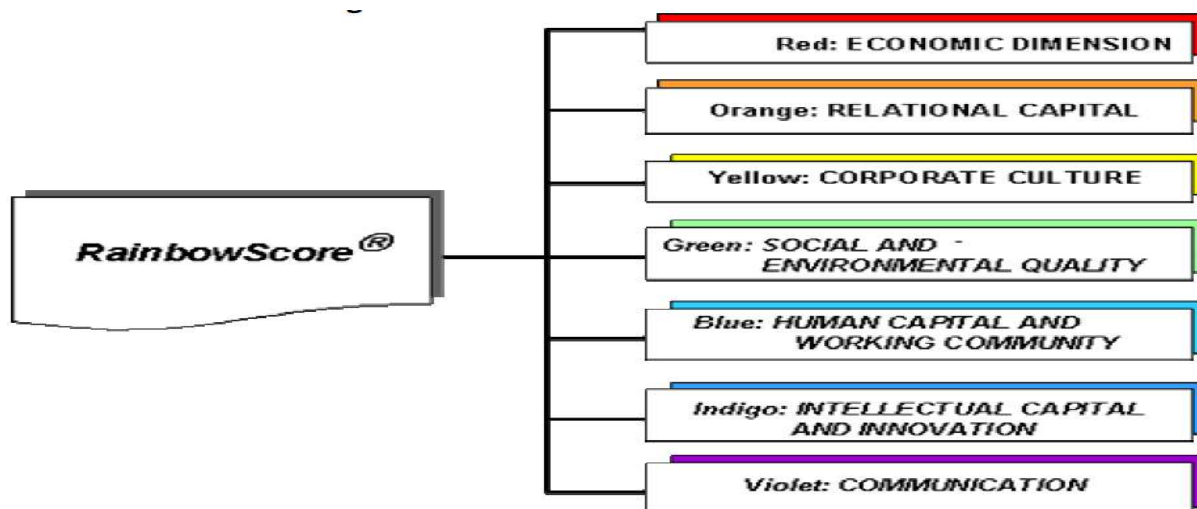
strategii podnikatelské jednotky. Toho je dosaženo propojením měřítek výstupů a měřítek hybných sil pomocí vztahů příčiny a důsledku.“ (KAPLAN str. 144)

BSC je významnou metodou v manažerském řízení, poukazuje na to, že je třeba řídit jak tvrdá finanční data, tak měkkí subjektivní hodnoty. BSC je nástroj, skrze který podnik může dosahovat vysokých výkonů podle stanovené strategie. Podniky ES by měly mít stanovenou strategii, která vychází ze vztahů příčin a důsledků. Neměly by zapomínat zapojovat do vnitřního procesu hodnocení kromě finančních dat i měkká data, což povede k uvědomění, jak uplatňování principů ES podporuje výkonnost firmy.

4.3.2. RainbowScore

RainbowScore je manažerský nástroj, pod kterým jsou podepsáni Elisa Golin a Gianpietro Parolin. Je navržený pro podniky CSR a ES. Je založený na metodě Balance Scorecard. Také jde za hranice finančního hodnocení podniku a prezentuje i ostatní strategické faktory. Dává hodnotu aspektům, které „nejsou závislé jen na finančním výkonu – finanční výkon je považován pouze za část celkového výkonu. Zdůrazňuje a definuje všechny aspekty bohatství, speciálně ty, které jsou podporovány etickými motivy a názory. Podnik a jeho základní dimenze je chápána jako duha, tzn. jedinečný a bohatý fenomén.“ Rámec sedmi barev může být inspirativní efektivní strategií, manažerskou metodologií, metody reportingu. (GOLIN, a další str. 28)

Obrázek 6: Rámec RainbowScore



Pramen: (GOLIN, a další str. 32)

Ekonomická dimenze (barva červená) obsahuje finanční plánování, řízení společnosti. Důležitým nástrojem je zde finanční analýza. Krom toho se mají zvážit aspekty, které mají vliv na základní stakeholdery. Lze zmínit vytváření nových pracovních míst. Dimenze solidarity dovnitř a navenek společnosti. Za základní stakeholdery jsou považováni: vnitřní stakeholdeři – zaměstnanci a jejich rodiny; vlastníci; státní orgány; občanská společnost. (GOLIN, a další str. 28)

Kapitál vztahů (barva oranžová) je chápán jako kombinace všech externích vztahů se zdůrazněním zákaznické a dodavatelské sítě. Manažerské přístupy Total quality management a Stakeholderovská teorie se tomuto aspektu už věnují. Za kapitál vztahů mohou být považovány:

- „Kapitál vztahů přímý – v podstatě potřebné ve smluvních transakcích“
- „Kapitál vztahů vnitřní – soubor vztahů, které pomáhají rozvíjet reputaci společnosti, např. společenské charitativní akce“
- „Vztahová dobra – poukazuje na obsah lidských vztahů, nezávislých na jakémkoli bezprostředním finančním užítku, např. přátelství mezi kolegy“ (GOLIN, a další str. 29)

Tímto mohou být identifikováni všichni externí stakeholderi napojeni na:

- „tržní rozvoj - skrze spokojenost zákazníků;
- produkci, s dodavateli a obchodními partnery;
- místní komunitu a občanská společnost, kde firmy fungují;
- sociální a mezikulturní dimenze.“ (GOLIN, a další str. 29)

Analýza kvality externích vztahů a dosažitelné reciprocit mezi subjekty vytváří možnost dosáhnout dva cíle současně. Zaprvé, identifikovat specifické faktory ovlivňující spokojenost zákazníků; a za druhé, zřízení produktivní podnikové sítě (business network) s dodavateli, vládou a členy občanské společnosti. (GOLIN, a další str. 29)

Podniková kultura (žlutý aspekt) Má velký vliv na motivaci, podporu a podnikatelský styl. „Manažeři vědí, že hodnota angažovanosti a důvěry zvyšuje jak efektivnost, tak účinnost, zatímco kontrola a sankce mohou selhat a být drahé. Z toho důvodu stojí za to hodnotit etickou účinnost analyzováním toho, zda manažerské chování strategické volby, vnitřní a vnější vztahy jsou v souladu s etickými požadavky podnikatelské mise. Klíčové záležitosti obsahují:

- definování a rozlišení strategických a operativních prvků podnikové kultury,
- aktivity považované za sdílení těchto principů a školení lidí patřících do života podniku,
- pozornost značné transparentnosti a legality.“ (GOLIN, a další str. 29)

Společenská kvalita a kvalita životního prostředí (zelený aspekt) zkoumá, na jakém stupni jsou životní podmínky či blaho v podniku. To má vliv na faktory odpovědnosti, stresové pracovní prostředí a důvěra. „Klíčovými body jsou:

- ochrana psychologického a fyzického bohatství ve firmě;
- analýza pracovního klimatu, uvedení kvality zaměstnaneckých vztahů ve společnosti;
- vliv na životní prostředí;
- certifikace kvality firmy a výrobu;
- vytváření sociálního kapitálu.“ (GOLIN, a další str. 30)

Lidský kapitál a pracovní společenství (modrá barva) znamená harmonizovat organizační styl se stylem vztahů, kulturní identitou podniku, alokováním zaměstnanců na správné pozice a dalšími charakteristikami podniku. Dimenze tohoto aspektu vytváří dodatečnou hodnotu uvnitř i navenek společnosti a obsahuje:

- „infrastruktura a organizační procesy;
- pracovní společenství, složení, a způsob jeho růstu;
- pracovní prostory, souvislosti nastavení a zařízení;
- image podniku.“ (GOLIN, a další str. 30)

Kapitál intelektu: vzdělanost, školení a inovace (barva indigová). Tento aspekt v sobě zahrnuje vytváření talentů v organizaci a pokračující zlepšování kvality pracovníků. Odhaluje

riziko, že klíčové znalosti a dovednosti bude ovládat pouze pár jednotlivců. To pomáhá zlepšit:

- sdílení všech znalostí a zkušeností, kde sdílené skutky vyvolávají rozvoj toho, co je sdíleno;
- pracovní prostředí (např. open space prostory);
- spontánní a systematické školení.

Komunikace (fialová) je klíčovým prvkem mnoha činností v podniku. Jde o vnitřní a rovněž vnější komunikaci. Komunikace je chápána jako více než výměna informací. Cílem je dosáhnout mezi stakeholdery komunikace, ve které se projevuje “my – pocit”. Komunikační a informační kvalita může být hodnocena uvážením:

- forem frekvencí dialogů uvnitř podniku;
- participace partnerů a zaměstnanců na životě společnosti;
- vnější komunikační aktivity. (GOLIN, a další str. 31)

4.4. Sebehodnocení

V posledním desetiletí se v celém světě projevuje trend aplikovat v rámci manažerského řízení tzv. sebehodnocení. Postupně vykrystalizovaly některé společné principy a postupy sebehodnocení, které rozšiřují tradiční rámec interních auditů. V České republice tento nástroj přijalo do svých standardních manažerských procesů zatím pouze několik organizací. Nejpoužívanějším modelem v zahraničí je EFQM Model Excellence. (NENADÁL str. 254) EFQM (Evropská nadace pro management jakosti) definuje sebehodnocení jako „vše zahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností a jejich výsledků na bázi excellence“ (NENADÁL str. 254) Sebehodnocení má v určitých charakteristikách blízko k internímu auditu, avšak sebehodnocení přináší hodnotu právě díky odlišným charakteristikám, které jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka 4: Základní odlišnosti mezi interními audity a sebehodnocením

Interní audit	Sebehodnocení
Prověření stavu systému jakosti včetně dodržování dokumentovaných postupů	Porovnání s vhodně zvoleným modelem, např. Model Excellence EFQM, zahrnující všechny činnosti a výsledky organizace
Odhalování neshod systémového charakteru, nedodržování postupů a směrnic	Určení silných a slabých stránek. Slabé stránky chápány jako příležitosti ke zlepšování
Obvykle realizován auditory, nezávislími na prověřované oblasti	Obvykle realizováno samo na sobě, možná pomoc specialisty. Nezávislost není nutností
Existují normy pro realizaci	Normy pro realizaci neexistují (zatím)
Může být realizován jediným auditorem	Je zásadně týmovou prací
Nemůže být základem pro marketingové aktivity	Výsledky mohou být použity pro externí benchmarking
Doba trvání auditu je několik dní	Doba trvání sebehodnocení je několik týdnů až měsíců

Pramen: (NENADÁL str. 255)

Jak píše Nenadál, mnohé, zejména zahraniční, zkušenosti praktické aplikace sebehodnocení přinášejí zajímavé efekty, například:

- „Je jasně algoritmizovatelným přístupem k procesům neustálého zlepšování, protože nekompromisně upozorňuje na všechny významnější příležitosti ke změnám.“

- Je hodnocením odvozeným od faktů, a ne od pocitů jednotlivců. Sebehodnocení je zkoumání a vyhodnocování důkazů s následnou kvantifikací vyzrálosti systému managementu dané organizace.
- Je mimořádně účinnou formou učení se lidí v organizaci, neboť sami zaměstnanci jsou vedeni a motivováni k odhalování silných a slabých stránek v oblasti vykonávaných činností a dosahovaných výsledků.
- Je silným nástrojem odkrývání a diagnostiky slabých míst za předpokladu, že je naplňován princip pravdy.
- Je metodou, která poskytuje kvantifikovatelné výsledky, takže nutí k zavádění a k systémovému využívání celé řady různých měření a monitorování. Vtahuje nenásilnou formou do principů podnikové excelence široké spektrum zaměstnanců, vrcholové vedení nevyjímaje.
- Umožňuje průběžné hodnocení úrovně dosahované excelence i v porovnání s jinými organizacemi atd.“ (NENADÁL str. 256)

Nenadál dále konstatuje, že „efektivní aplikace sebehodnocení není ani tak otázkou zdrojové náročnosti a znalostí, ale je podmíněna především motivací, vůlí a opravdovým zájmem manažerů.“ (NENADÁL str. 257) K celkovému porozumění sebehodnocení se ještě zbývá podívat, jak by se u sebehodnocení mělo postupovat.

Obrázek 7: Základní kroky sebehodnocení organizací



Pramen: autor podle (NENADÁL str. 257)

Krok realizace sebehodnocení vybranou technikou je vhodné dělit na několik dílčích částí:

- sběr dat,
- posouzení úplnosti dat – vyžaduje zkušenosti pozorovatelů;
- určení silných stránek a příležitostí ke zlepšení – silné stránky mohou být charakterizovány například:
 - využíváním racionálních a efektivních metod;
 - orientací na zákazníky a zainteresované strany,
 - přístupy, metody a chování naplňují strategické záměry organizace;
 - data používající se k neustálému učení a sdílení zkušeností;

- několikaleté pozitivní trendy v datech a projevováním v naprosté většině procesů a organizačních jednotek;
- přiměřené stanovení strategických cílů.
- kvantifikované hodnocení stavu organizace – základna pro další sebehodnocení, aby bylo možné zjistit míru zlepšení;
- dosažení shody ve výčtu slabých stránek a příležitostí ke zlepšení – týmová aktivita s cílem nalézt shodu názorů. (NENADÁL stránky 258-260)

„K hodnocení podniku podnikem samotným, respektive managementem tohoto podniku dochází z několika různých důvodů.“ (VOCHOZKA str. 9)

- potřeby managementu – pokud jedním z kritérií hodnocení managementu je např. dosažená hodnota společnosti.
- Potřeby managementu - využívá hodnocení podniku jako zpětné vazby své činnosti.
- Potřeb majitelů – zjištění, jakým směrem a jakou rychlostí se vyvíjí jejich bohatství. (VOCHOZKA str. 9)

Vzhledem k tomu, že jedním z podstatných rysů sebehodnocení je vytvoření sebehodnocení uvnitř podniku a vlastními pracovníky, neexistuje mnoho dostupných příkladů, zvláště pokud by se jednalo o etické sebehodnocení. Model EFQM Excellence je komplexním sebehodnocením a Self Assessment & Improving Process je dílčí sebehodnocení zaměřené na etiku podnikání.

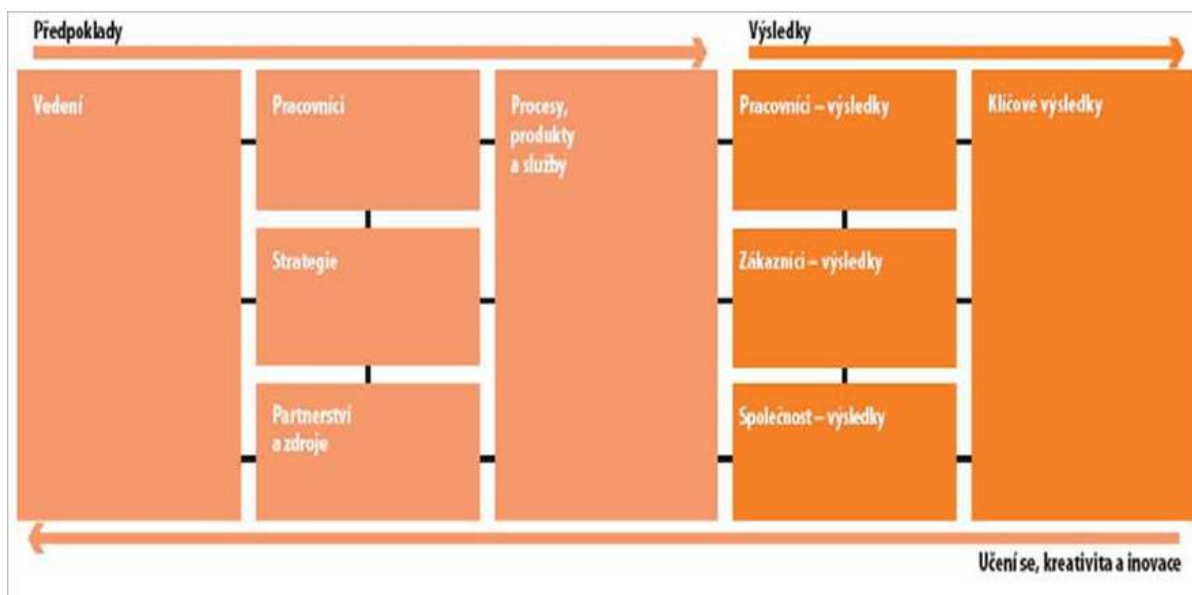
4.4.1. EFQM model excellence

EFQM je založeno silnými evropskými společnostmi a podpořeno komisí EU. Jedním z cílů bylo stimulovat a asistovat manažerům při použití principů dosahování dokonalosti organizace. (EFQM) Tento model je v praxi aplikován ve třech základních směrech:

1. inspirace pro organizace hledající cestu k dalšímu rozvoji manažerských systémů;
2. báze pro oceňování firem, které se ucházejí o tzv. Cenu Excellence EFQM
3. pro účely sebehodnocení. (NENADÁL str. 48)

Podle EFQM je sebehodnocení způsob, jak posunout každý z manažerských týmů procesem zlepšování pomocí sdílení povědomí o dostupnosti zdrojů a způsobu jejich alokace. Použitím rámce EFQM, který zahrnuje přezkoumávání a zpětnou vazbu, dostávají manažeři znalost o tom, co ovlivňuje zásadní výstupy organizace a pomáhá jim formulovat prioritu aktivit. Zároveň všeobecně způsobí větší odhodlanost ke změnám. (EFQM) Prakticky mohou podniky tento model buď hodnotit samostatně, nebo využít odborných hodnotitelů. Aplikace požaduje zainteresovanost v podstatě všech řídicích pracovníků, hodnocení je velmi rozsáhlé, a tak ho většinou implementují pouze velké podniky.

Obrázek 8: Rámec EFQM modelu excelence



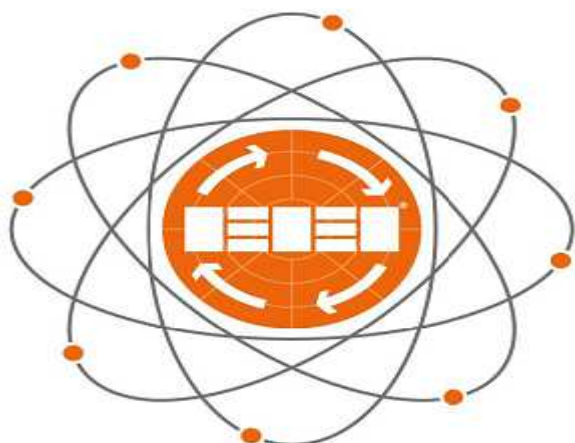
Pramen: (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST)

EFQM model excelence má devět základních prvků, jejich logika a vzájemné vazby jsou vysvětleny na obrázku. Dílčí výsledky (v rámci modelu excelence) jsou utvářeny předpoklady. Předpoklady jsou „ovlivněny realizací vhodně navržených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. To vše musí být podporováno realizací jasné firemní politiky a strategie... Zpětná vazba je prezentována inovacemi a učením se.“ (NENADÁL str. 47)

Trvale udržitelný úspěch je u EFQM založen na třech propojených prvcích, které jsou na následujícím obrázku zobrazeny v diagramu, jež je jedním z výsledků inovované verze Modelu excelence EFQM 2010.

1. „Základní koncepce excelence – zásadní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvalé excelence
2. Model excelence EFQM – rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku radar do praxe
3. Logika RADAR – dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědi na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li realizovat svoji aspiraci dosáhnout trvale udržitelné excelence.“ (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST)

Obrázek 9: Diagram modelu excellence

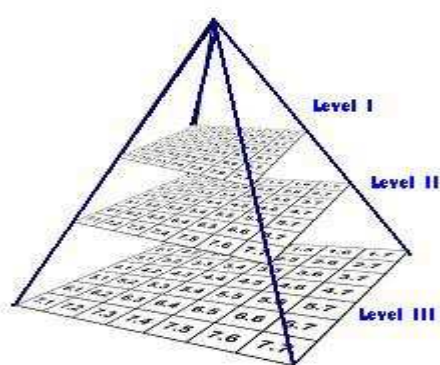


Pramen: (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST)

4.4.2. Self-Assessment & Improvement Proces

Self-Assessment & Improvement Proces (SAIP) je obsáhlou metodou sebehodnocení organizací v oblasti etického řízení. Tato metoda je výsledkem práce organizace Veritas Institute na University of St. Thomas v americkém státě Minnessota. SAIP je systematickou a kvantitativní metodou kladoucí otázky z různých sfér podniku. Mezi přínosy SAIP patří, že podnik pochopí, jaký má vliv na stakeholdery typu: zaměstnanci, dodavatel, zákazníci, investoři, konkurence a komunity. Dále také poukazuje na silné stránky a příležitosti ke zlepšení. SAIP používá Caux Round Table⁸ Principles for Business, které jsou vyjádřením globálního standardu etického jednání. SAIP je dostupný ve třech verzích podle detailního zpracování sebehodnocení. Sebehodnocení SAIP je děleno do 7 oblastí testování: hodnoty organizace, vztahy se zaměstnanci, zákazníci, finance a řízení, dodavatelé, životní prostředí a komunity. (UNIVERSITY OF ST. THOMAS)

Obrázek 10: Tři verze SAIP



Pramen: (UNIVERSITY OF ST. THOMAS)

⁸ Caux Round Table je mezinárodní sdružení podnikatelských šéfů snažících se podporovat více morální podnikání. (CAUX ROUND TABLE)

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se budu zabývat tím, jak vytvořit model hodnocení podniků ES, a co konkrétně bude model hodnotit na těchto firmách. Při vytváření modelu budu čerpat ze dvou oblastí. Jednak z teorie, ve které jsou popsány vybrané způsoby hodnocení podniků. Ty mi pomohou vytvořit rámec hodnocení. Druhou oblastí je analýza řízení podniků. Zde využiji své znalosti prostředí ES, zkušenosti z pracovní stáže v podniku ES v USA, diskuzí s podnikateli na konferencích a také literatury, ve které nebudou chybět tzv. „best practices“. Takto vytvořený model hodnocení bude aplikován způsobem pilotáže na vybraném vzorku podniků ES.

5. Rámec hodnocení firem Ekonomiky společenství

Tato kapitola se zabývá vytvořením rámce a způsobu hodnocení firem ES. Cílem diplomové práce je vytvoření metodiky hodnocení podniků Ekonomiky společenství založené především na nefinančních ukazatelích. Zde se chci pustit do sestavení tohoto modelu.

Hodnocení má být založeno na cílech. Pokud jde o finanční analýzu - za cíl, který se dá vystopovat, lze považovat dlouhodobou maximalizaci zisku. Jde sice o celkové hodnocení firmy nicméně pouze z pohledu financí. V jiném případě, pokud se jedná o audit spokojenosti zákazníků, firma hodlá ověřit cíl - zákaznickou spokojenost, jako jeden z prvků ovlivňující výkon podniku a tento typ hodnocení je zaměřen na dílčí oblast podniku. Hodnotit podniky ES sebou přináší ověření širší oblasti podnikání, podobně jako Balance Scorecard nebo RainbowScore. Podle Gold, podniky Ekonomiky společenství obsahují alespoň dva cíle, podle kterých je možné hodnotit jejich úspěch. *„Prvním cílem je efektivní provozování podniku v současných ekonomických podmínkách tak, aby produkoval zisk, který by byl darován do společného... Podnik existuje, aby vytvářel nadhodnotu, která by byla sdílena na další účely. V případě ES je tato nadhodnota dělená do třech částí podle záměru ES... Dalším cílem je transformování produkčního procesu.“* (GOLD str. 157) Transformace produkčního procesu znamená uvést řízení společnosti do souladu s kulturou dávání. Kultura dávání je ve firemním řízení a v životě podniku vyjádřena principy ES. Projekt ES je z podstatné části závislý na úspěšnosti podniků ES. Proto hodnocení podniků ES je logickým nástrojem v procesu mezi příčinou - vizí ES a důsledkem - totiž, aby podnik vydával svědectví o ES tím, že bude uskutečňovat myšlenky ES a udrží si konkurenceschopnost na trhu. Využiji-li tvrzení Lorny Gold v tomto odstavci, pak vyjdou na povrch dva základní parametry úspěšnosti firem ES:

- do jaké míry se podnikům podaří aplikovat principy ES do své organizace;
- do jaké míry budou konkurenceschopné na trhu.

Nelze se pouštět do diskusí, který parametr je důležitější. Pokud by totiž úplně selhal parametr míry konkurenceschopnosti na trhu, nemohl by podnik transformací procesu podle ES nic dokázat, protože by zbankrotoval. Podobně pokud by úplně selhal parametr míry aplikace principů ES do organizace, nedalo by se hovořit o podniku ES a v případě, že by podnik byl zakládán jako reakce na ideu ES, to znamená, že prvotní záměr podnikatele by bylo vytvořit podnik ES, tedy aplikovat kulturu dávání v byznyse, pak by se to rovnalo krachu vlastních ideálů. V praxi to funguje tak, že podnikatel musí zápasit s oběma parametry. V některých podnicích převažuje orientace na jeden parametr, v některých orientace na druhý.

5.1.1. Metoda SMART

Podniky ES fungují v různých tržních odvětvích. Navíc tím, že jsou umístěné v různých částech světa, podléhají odlišným právním ustanovením. Neméně podstatné je, že fungují v různých kulturních prostředích. Mezi společné charakteristiky patří velikost podniků a jejich příslušnost k ES. Společným prvkem je také vyjádření úspěšnosti, tj. míra konkurenceschopnosti a míra aplikace principů ES do organizace. Na první pohled se zdá, že odlišností je více než spojujících věcí. Pravdou však je, že podstata ES je sjednocovat na základě vzájemnosti, bratrství a společného přístupu k dávání, což je silný hybatel. Tato malá analýza odlišností a podobností uvádí v pochybnost, zda model hodnocení pro firem ES je realistický a aplikovatelný. Na druhou stranu některé zmíněné modely hodnocení v teoretické části jsou vytvořeny tak, aby mohly být použity různými společnostmi na různých trzích. Jedná se o Balance Scorecard, RainbowScore, model EFQM excellence a SAIP. Uvážením těchto argumentů vychází najevo, že je uskutečnitelné utvořit celkový model hodnocení firem ES, nicméně znamená to velmi komplexní a složitou práci, která možná přesahuje kapacitu magisterské práce. Přece však se o to chci pokusit a vytvořit model hodnocení ES, který bude použitelný, který se bude moci v budoucnu dále vyvíjet a poskytnout ES a jejím podnikům určitou přidanou hodnotu. Z toho důvodu chci celou věc zjednodušit, do té míry, aby nepřišla o svůj účel. Jako základ použiju metodu SMART. Podle SMART by hodnocení ES mělo být:

- Specifické a konkrétní - specifické už je tím, že je zaměřená na podniky ES. Principy ES jsou zkonkretizováním kultury dávání, podle nich budu klást konkrétní tvrzení nebo otázky.
- Měřitelné – hodnocení by mělo měřitelným způsobem poukázat na výborný výkon v opozici se slabým výkonem.
- Dosažitelné – vzhledem k tomu, že se jedná o malé podniky, je vhodné, aby hodnocení nevyžadovalo přílišné kapacity. Také by neměla být opomenuta uživatelská přívětivost hodnocení.
- Realistické a relevantní - relevantnost této metody ční v tom, že ji vytvořím tak, aby poskytovala pohled na širší spektrum oblastí podniku. Reálnost znamená pohled na podnik nejen okem řídících pracovníků či podnikatele, ale také dalších stakeholderů. O jaké stakeholdery by mělo jít, o tom bude ještě pojednáno.
- Zasazené do časového rámce – hodnocení bude vloženo do časového rámce, aby byl podpořen princip relevantnosti.

Některé principy se mohou navzájem vylučovat. Reálnost a relevantnost je v opozici s dosažitelností a z určitého pohledu i se specifičností a konkrétností. Zasazení do časového rámce a měřitelnost podporuje reálnost a relevantnost, avšak může odporovat dosažitelnosti. Z toho důvodu, vytváření hodnocení vyžaduje hledání rovnováhy mezi těmito principy.

5.1.2. Tvorba rámce a charakteru hodnocení

Za základ vyhotovení hodnocení podniků ES vezmu metodu SMART a dva parametry, podle nichž je možné hodnotit jejich úspěšnost. V teoretické části jsem se zabýval několika manažerskými modely a přístupy. O tyto nástroje bych se chtěl opřít a vzít si je na pomoc při vytváření hodnocení podniků ES.

Cyklus PDCA je vložen do mnoha komplexních metod hodnocení a zajišťuje jim dosažení nějaké změny. Jsem si tohoto zásadního přístupu vědom a bylo by dobře hodnocení ES udělat tak komplexně, aby zahrnovalo všechny čtyři aktivity. Avšak chci jít v problematice hodnocení do hloubky a ne do šíře, a proto se v rámci Demingova modelu budu věnovat

pouze části „check“. V hodnocení podniků ES by mělo být zmíněno, že by pouze monitorováním a kontrolou aktivita neměla končit.

Podobně jako strategie Balance Scorecard dává ES důraz vedle finančních také na nefinanční aktiva. Nefinanční aktiva přinášejí dodatečný efekt. Měla by být hodnocena jak finanční, tak nefinanční stránka podniku. BSC je inspirativní proto, že není jen o měřítkách a výsledcích, ale o strategii podniku, která se v nich promítá a BSC ji podporuje. Pro podniky ES jsou principy ES součástí jejich strategie. V ideálním případě by hodnocení podniků ES mělo ukazovat vliv uplatňování principů ES a na finanční výsledky. Aby bylo hodnocení podniků ES co nejefektivnější, mělo by být podle BSC šité na míru. Tomu se však věnovat tato práce nebude.

RainbowScore je pro hodnocení ES inspirující, tím přikládá hodnotu i jiným výstupům z firmy než konečným výstupům vyčísleným v penězích. Přestože všech sedm dimenzí přispívá k celkovému výkonu podniku, každý z nich má hodnotu sám o sobě. Proto by z hodnocení ES mělo vyjít najevo, že aplikace kultury dávání v podnikání má hodnotu sama o sobě a navíc může přispívat k lepšímu podnikovému výkonu vyjádřeného třeba v absolutním zisku.

Externí audit podniků ES by mohl být realizován pouze auditory speciálně vyškolenými ES. Naráží to na několik překážek. Mezi ty hlavní patří, že ES nechce dělat svým členům jakéhosi dozorce. Krom toho ES používá jiný způsob, jak své členy motivovat k implementaci principů ES. Vnitřní audit už přináší některé zajímavé přístupy hodnocení. Mezi ty hlavní patří „*zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii*“ (Český institut interních auditorů str. 53) a „*předložit vhodná doporučení*“ (Český institut interních auditorů str. 53) Znamená to stanovit kritéria fungování podniků ES a porovnávat je se skutečností. Z vnitřních auditů je pro účel hodnocení podniků ES nejvhodnější sociální a etický audit. Přičemž to, co tvrdí Putnová a Seknička o etických a sociálních auditech, je v případě hodnocení ES shodné nebo použitelné, a proto zde budou zmíněny některé záležitosti, o kterých mluví. Jednou z věcí je, že etalony nejsou přesně definované. V ES jsou etalony dány principy ES, které jsou vyjádřeny například ve Směrnících pro fungování podniků ES. Právě proto je hodnocení odlišné od ostatních podniků, což je další charakteristikou etických a sociálních auditů. To, jestli by bylo hodnocení v každém podniku ES odlišné nebo stejné, závisí na aktivitě podnikatelů, do jaké míry chtějí svůj podnik detailně hodnotit. Další záležitostí je, že audit se obvykle opakuje po 18 nebo 24 měsících a tento přístup by měl být v hodnocení ES doporučen. Podobně jako sociální audit vede k sociální odpovědnosti a systematicky ji hodnotí, podobně tomu bude u metody hodnocení ES. Avšak u ES tato metoda bude obsahovat kromě vztahu k sociální oblasti také další oblasti podobně jako u metody RainbowScore. Putnová a Seknička dále píší, že „*Síla etického a sociálního auditu spočívá ve společenské závažnosti a prestiži, kterou společnost získá.*“ (PUTNOVÁ, a další str. 151) Čím je na podnik upřena větší pozornost, tím víc společenské závažnosti a prestiže ze sociálního a etického auditu může získat. Často se tedy jedná o velké podniky. V mnoha případech ES to tedy nepřichází v úvahu, avšak určitě se najdou případy, kdy se i malému podniku vyplatí z hlediska závažnosti a prestiže mít eticko-sociální audit. Krom toho etický audit znamená, že podnik bere v potaz tyto dimenze a snaží se minimálně předcházet neetickému jednání, které z dlouhodobého hlediska podnik poškozuje. Takže má přínos i pro malé podniky.

Autoři Putnová a Seknička také říkají, že etický a sociální audit je určen především pro vlastní potřebu podniku jako zpětná vazba. Tato myšlenka uvozuje metodu sebehodnocení. „*Sebehodnocení má být porovnání s vhodně zvoleným modelem... zahrnující všechny činnosti*

a výsledky organizace.“ (NENADÁL str. 255) To, čeho v této práci chci dosáhnout, je vybudovat model, podle kterého by se podniky mohly porovnávat a to tak, aby tento model zahrnoval velkou šíři činností a výsledků organizace. V rámci toho, inspirováno tím, co píše Nenadál, tento model hodnocení podniků ES bude artikulovat silné stránky a příležitosti ke zlepšení a podniky budou povzbuzovány při realizaci modelu hodnocení k týmové práci. Další charakteristikou by mohla být týmová práce. Hodnocení by mělo být takové, aby to nezatěžovalo kapacity malých podniků, což je v protikladu toho, jakým způsobem je uděláno sebehodnocení modelu EFQM. Model SAIP se nejvíce blíží představě o tom, jaké by mělo být podniky ES hodnotit koherenci podnikatelské praxe s principy ES. Nicméně je to pouze etické sebehodnocení, které by bylo potřeba nějakým způsobem doplnit. Podobně jako EFQM a SAIP hodnocení firem ES formulované v této práci by měl být sebehodnotícím modelem.

5.1.3. Shrnutí rámce

Teorie poskytuje cenné poznatky. V několika bodech se pokusím shrnout, čím se chci inspirovat, co by se tedy mělo objevit v modelu hodnocení ES, a jak by mělo vypadat.

- Mělo by jít o sebehodnotící model.
- Sebehodnocení by mělo mít funkci zjištění míry souladu podniku s vytvořeným modelem, zahrnující široké pole činností a výsledků podniku.
- U porovnávání by to nemělo skončit. Podnikatelé by měli být povzbuzováni k reakcím na dosažené výsledky, k plánování, realizaci aktivit.
- Model by měl být založen na artikulaci etalonů, v tomto případě principů ES.
- Model, vůči kterému se budou podniky porovnávat, by měl klást důraz na to, že principy ES mají hodnotu samy o sobě, a navíc mohou vést k vyššímu výkonu.
- Měl by obsahovat jak finanční, tak nefinanční část.
- Realizace sebehodnocení by měla vyjádřit silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Reakce na ně přenechám managementu podniku.
- Měl by zahrnovat doporučení provádět sebehodnocení v týmu a opakovat ho po 18 nebo 24 měsících.

Vzhledem k tomu, že vytvářená metoda hodnocení má charakteristiky jak vnitřního auditu, tak sebehodnocení a zároveň nesplňuje všechna kritéria vnitřního auditu nebo sebehodnocení, kriticky řečeno, nelze metodu považovat ani za vnitřní audit ani za sebehodnocení. Proto metodu budu nazývat Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společností (ASPES).

ASPES má obsahovat jak finanční, tak nefinanční stránku. Ta finanční bude posuzovat míru konkurenceschopnosti na trhu, což je jeden parametr úspěšnosti podniků ES. Nefinanční stránka bude posuzovat míru aplikace principů ES do dané organizace, což je druhý parametr úspěšnosti. Dalo by se říct, že primární rozčlenění bude na finanční a nefinanční stránku. Je třeba zmínit, že jak z finančních výkazů je možné odhadovat něco o parametru míry aplikace ES do organizace. Rovněž hodnocení míry aplikace ES do organizace bude napovídat něco o finanční situaci podniku.

Princip relevantnosti u metody SMART nabádá k tomu, aby hodnocení zahrnovalo stakeholdery. Pomocí SAIP si představitelé podniku uvědomí, jaký vliv má jejich fungování na některé stakeholdery. EFQM zapojuje do procesu sebehodnocení různé stakeholdery. V případě sebehodnocení podniků ES by se použila zjednodušená verze a do realizace sebehodnocení by byli zahrnuti zaměstnanci a zákazníci. Jde sice jen o dvě skupiny mnoha skupin stakeholderů, nicméně je možné tvrdit, že to jsou ti nejzásadnější stakeholdři. Tímto způsobem se do procesu sebehodnocení dostane větší relevantnost. Subjektivní posouzení podnikatelem nebo vedoucími řídicími pracovníky bude podpořeno dalšími pohledy. Část

hodnotící míru aplikace principů ES do podniku bude posuzovaná ze tří pohledů: vedení podniku, zaměstnanci a zákazníci, z nichž největší úlohu bude mít vedení podniku, protože by mělo mít největší přehled o všech podnikových funkcích, výkonech, vztazích atd.

Struktura modelu hodnocení bude obsahovat části:

1. Charakteristika podniku na jejím trhu - tato část představí firmu z hlediska právní formy, přítomnosti na trhu (jak z lokálního hlediska, tak strukturálního).
2. Ekonomická výkonnost – posuzuje míru konkurenceschopnosti. Měla by obsahovat některé veličiny z výroční zprávy. Cílem je, aby hodnotitel porovnal některé vybrané poměrové ukazatele s konkurencí.
3. Aspekty ES v podniku – z hlediska podnikového vedení jsou podnikatelské praktiky porovnávány s modelem sebehodnocení. Tento dotazník posuzuje parametr míry aplikace ES v organizaci.
4. Dotazník pro zaměstnance – některé podnikatelské praktiky jsou posuzovány z pohledu zaměstnanců. Zaměstnanci hodnotí míru aplikace ES v organizaci.
5. Dotazník pro zákazníky – zákazníci jsou dotazováni na hodnocení vybraných podnikových výstupů a přístupů, což je zaměřeno na míru aplikace ES v organizaci.

5.2. Ekonomická výkonnost

Tato část modelu hodnocení podniků ES se zaměřuje na parametr míry konkurenceschopnosti na trhu. V případě, že by tato metoda měla být prováděna do důsledku, zpracovávala by tato část kompletní finanční analýzu s porovnáním největších konkurentů na trhu. Jak už jsem se výše zmínil, podrobíme metodu určitému zjednodušení. V Ekonomické výkonnosti se budou zjišťovat základní charakteristiky finanční situace podniku:

- Výnosnost – bude obsahovat rentabilitu vlastního a celkového kapitálu. Pro vyjádření těchto veličin použijeme tento způsob:

Vzorec 1: Rentability vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{HV}{VK}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 41)

Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{HV}{aktiva}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 41)

- Pro ukazatele aktivity použijeme obrat aktiv, obrat na jednoho pracovníka.

Vzorec 3: Obrat na jednoho pracovníka

$$Obrat\ na\ zaměstnance = \frac{\text{čistý obrat}}{\text{průměrný stav zaměstnanců}}$$

Pramen: (SYNEK)

Vzorec 4: Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiviv = \frac{obrat}{aktiva}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 43)

- Platební schopnost bude analyzovaná pomocí krátkodobé likvidity a dlouhodobé likvidity.

Vzorec 5: Krátkodobá likvidita

$$\text{Krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 50)

Vzorec 6: Dlouhodobá likvidita

$$\text{Dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 50)

- Ukazatel zadluženosti bude vyjádřen mírou celkové zadluženosti.

Vzorec 7: Míra celkové zadluženosti

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Pramen: podle (SUCHÁNEK str. 45)

Tyto veličiny bude metoda hodnocení porovnávat v čase. Budou se analyzovat údaje za 6 období. Hodnotitel by měli tyto údaje porovnávat s konkurencí.

5.3. Směrnice pro podniky Ekonomiky společenství

Podnikatelé, kteří reagovali na výzvu ES, se pustili do podnikání a implementovali do svých organizací myšlenku kultury dávání, bratrství, solidarity a vzájemnosti. Tato filozofie vtiskla podnikům pečeť ES. V prvních letech podniky ES byly skutečnými experimenty této filozofie uprostřed prostředí tržního kapitalistického hospodářství. Neexistovaly žádné příručky pro podnikatele. Mohli se inspirovat už firmami CSR či podnikatelskou etikou. Především se však snažili vést podniky tak, aby se filozofie Kultury dávání promítala ve firmě jako celku tím, že v každodenních manažerských rozhodnutích ji brali jako jeden z aspektů podílejících se na tvorbě rozhodnutí. Tímto způsobem se zrodily tzv. „best practices“, zkušenosti s tím, jak kultura dávání ovlivňuje byznys a jaké přináší výsledky. V roce 1997 se podnikatelé v blízkosti italského města Milána sešli, aby formulovali základní principy firmy ES. Společně pracovali na tom, aby mohli dát vzniknout směrnici popisující, jakým způsobem by podniky ES měli fungovat. Tento krátký dvoustránkový dokument popisuje sedm oblastí, v nichž se nějakým způsobem projevuje filozofie kultury dávání a závěrem to shrnuje přístupem k řízení podniku.

Postupem času se některé podniky stávaly zkušenějšími v aplikaci ES do svých provozů, svoje zkušenosti předávaly jiným na lokálních a mezinárodních konferencích. To bylo podpořeno z akademické sféry, opět nejdříve z Itálie, a tak vznikaly další verze Směrnic. Nejnovější směrnici pro podniky ES je osmá verze směrnic z března roku 2011.⁹ Pod ní jsou podepsáni „Mezinárodní komise ES spolu s dalšími“, kdy těmi dalšími jsou někteří podnikatelé. Tato osmá verze, která se jmenuje „Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství“ (dále jen Směrnice ES) se pro mě stala východiskem pro formulování etanolů pro zjišťování míry úspěšnosti aplikace principů ES.

⁹ V červnu 2012 budou pravděpodobně vydány inovovaná směrnice, v pořadí devátá verze.

Směrnice ES obsahují jednoduchou charakteristiku ES, její misi, vizi, zásadní hodnoty, principy a přesvědčení pro řízení firmy a závěrečné připomínky a pozvání. Její přeložené znění do českého jazyka jsem vložil do přílohy 2. Zásadními hodnotami jsou: sdílení zdrojů, vztahy, pracovní prostředí, komunikace a etika a hodnoty. Principy a přesvědčení pro řízení firmy jsou shrnuty do sedmi oblastí:

1. Management a vnitřní fungování
2. Vnější vztahy
3. Firemní kultura a firemní hodnoty
4. Kvalita života a prostředí
5. Harmonie v pracovním prostředí
6. Profesionální rozvoj a vzdělávání
7. Komunikace

5.4.Nefinanční část Auditů sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

Míru úspěšnosti parametrů aplikace ES v organizaci posuzuje vedení podniku a dvě skupiny stakeholderů – zaměstnanci a zákazníci. Jak je uvedeno ve struktuře ASPES, znamená to rozdělit nefinanční oblast podniku na 3 části. Pro sestavení těchto částí je třeba definovat etalony v této oblasti, což jsou principy ES. Toho bude dosaženo v následující kapitole tak, že budu zkoumat podnikatelské praktiky podniků ES v různých oblastech fungování a řízení společností a detailně analyzovat Směrnice ES. Rozdělení principů a přesvědčení ve Směrnících ES do sedmi oblastí je inspirací pro to, jakým způsobem lze roztrždit klíčová tvrzení a otázky v této části ASPES. Principy, zjištěné z podnikatelských praktik, bude možné podepřít těmito směrnici a etalony tím získají relevantnost. Průzkum podnikatelských praktik navíc zodpoví výzkumné otázky položené v kapitolách teorie. „Jakým způsobem by měla být firma Ekonomiky společenství řízena?“ „Jak by měla vypadat firma, která nebude individualistická a bude podporovat přesouvání bohatství do chudších oblastí?“

6. Podnikatelsko-manažerský přístup Ekonomiky společenství

Průzkum podnikatelsko-manažerského přístupu bude vycházet z hloubkových rozhovorů s podnikateli ES, z rešerše literatury, zkušenosti ze stáže v podniku ES, z příspěvků na odborných konferencích a selekcí vhodných „best practices“ podniků ES. Přestože ve Směrnících ES jsou principy a přesvědčení děleny do 7 oblastí, rozhodl jsem se z důvodu přijatelnějšího objasnění vysvětlit ES jiným způsobem. Ve čtyřech podkapitolách se věnuji tomu, jak je obecně praktikováno řízení podniků ES. Každý podnik má samozřejmě své specifika. Pokusím se však vystihnout společné charakteristiky a ilustrovat je konkrétními příklady. Výstupem každé z podkapitol bude formulace klíčových tvrzení pro ASPES. Ta budou vyjádřena na základě Směrnic, jejichž citace budou součástí podkapitoly. Všechna klíčová tvrzení budou shrnuta v páté podkapitole. V části této kapitoly se budu metodologicky zabývat tím, jaký vliv mají praktiky podniků ES na náklady a výnosy.

6.1.Styl řízení společnosti

V podnicích ES jsou vlastníci většinou zapojeni do řízení společnosti. Jejich schopnosti, vlastnosti a to, jak přijímají styl ES za vlastní, zásadně ovlivňuje charakter podniku. Řízení je založeno na stakeholderovském přístupu. Stakeholdery vnímám podle definice od Freeman & Reed jako ty, kteří „*mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace*“ (ČÁSTEK str. 31) a to konkrétně tyto skupiny: vlastníci, zaměstnanci a jejich rodiny, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, stát, místní komunita a občanská společnost (GOLIN, a další stránky 28-29).

V podnicích se objevují jak prvky participativního, tak autokratického způsobu řízení. Tato kombinace stylu řízení podporuje kvalitu rozhodovacích procesů. Nicméně obecně je kladen důraz na participativní řízení, protože to podporuje vzájemnost, tvorbu efektivních týmů a má to vliv na oba dva parametry úspěchu podniků ES.

V této souvislosti, by bylo dobré zmínit filipínský podnik Ancilla Enterprise Development Consulting Inc., která poskytuje společnostem na Filipínách, ale i v dalších zemích, již dvanáct let školení a poradenství, a má několik tisíc zákazníků. V době nástupu krize se jim prodloužila doba splatnosti pohledávek o 100% a v roce 2008 byli poprvé v červených číslech. Podnikatelé reagovali na krizi s ohledem na zaměstnance a spolu s nimi hledali řešení. Na pravidelné schůzi poradců a spolupracovníků použitím brainstormingu došli k rozhodnutí přestěhovat se, a tím snížit náklady za nájem o polovinu. Na jedné z dalších porad museli přijmout další podstatnou změnu. Ukončit spolupráci s lidmi, kteří dělali podporu projektů. Podnikatelé mluvili s každým člověkem a hodnotili jejich specifické osobní podmínky. V návaznosti na to dva zaměstnanci dobrovolně odstoupili. Problémy, ohrožující život podniku přinášející často bolesti změny, firma řešila pomocí participativního řízení. (PUANGCA & PUANGCO)

Z této oblasti ze Směrnic ES vybírám tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Vlastník podniku neustále vytváří snahu ocenit ...účast (pracovníků) na vytyčení a dosažení podnikových cílů.*“ (str. 4) Podnikatelé vštěpují do svých lidí „*participativní rozhodování a ducha týmové práce.*“ (str. 4) „*Podniky jasně prezentují klíčové cíle a úkoly, stejně jako definují všechny hlavní funkce a pozice v organizaci, aby se rozdělovaly role a odpovědnosti.*“ (str. 4) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení firmy:

- ✓ Management podporuje zapojení zaměstnanců do definování a dosažení podnikových cílů.
- ✓ Podnik prezentuje jasně cíle, úkoly a také funkce, pozice, aby byly dobře vyjádřeny role a odpovědnosti ve firmě.
- ✓ Na různých úrovních podniku se používá participativní rozhodování.
- ✓ Zásady týmové práce jsou ve firmě uplatňovány.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Jsem zapojen do definování a dosažení podnikových cílů.
- ✓ V rámci pozice, ve které pracuji, jsem zapojen do firemního rozhodování.

6.1.1. Finanční oblast a vztah k zisku

Co se týče finančního řízení, podniky ES bilancují dlouhé a krátké období, aby vytvořily optimální strategii. Ve všech případech se nejspíš jedná o podnikatelský záměr na dlouhé období a tomu se přizpůsobuje finanční řízení. Pravdou je, že v některých zemích vznikly podniky ES, které nebyly řízeny kompetentními osobami, a proto zkrachovaly. Aktuálně však lze říci, že finanční stránka podniků je řízena odborně, vlastníci si uvědomují rizika a také chtějí vytvářet co nejvíce pozitivních hodnot skrze rozdělování zisku a další projevy kultury dávání, o kterých se zmíním v následujících stránkách. Prakticky to znamená, že podniky by měly být tak efektivní, aby vytvořily dostatečný zisk na dlouhodobé udržení a rozvoj a zároveň na účel darů. To může být často v malých podnicích velká výzva. Krom toho jejich efektivita spočívá v tom, že vytváří některé neproduktivní aktivity, aby podpořily kulturu dávání.

Jako příklad lze uvést Mundell & Associates Inc., která má 22 zaměstnanců a dělá poradenskou činnost v oblasti geologie, hydrologie a životního prostředí. Šéf tohoto podniku říká, že z dlouhodobého hlediska jeho podnik z finanční stránky nemá problém. Krátkodobě je někdy na hraně s cash flow. Kdyby se vzdali aktivit spojených s ES, které nemají pozitivní vliv na výsledek hospodaření anebo mají vliv pouze nepřímý a slabý, mohly by se jim zlepšit finanční výsledky. Nedokáže však kvantifikovat, o kolik by to mohlo být.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: *„Cíle našich podnikatelských rozhodnutí a podnikatelských plánů jsou založeny na vyrovňování krátkodobých ekonomických a finančních omezení s dlouhodobou udržitelností a růstem. Podnik ES je veden způsobem, který podporuje dosažení a sdílení zisku se zaměřením na realizaci tří stejně důležitých cílů. První je růst a udržení firmy. Druhý znamená pomoc lidem v nouzi překonat jejich současnou situaci začínajíc od těch v blízkém vztahu s ES. Třetí je rozšiřování kultury společenství mimo síť ES.“* (str. 4) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniků:

- ✓ Velikost procenta z čistého zisku použitého na pomoc lidem v nouzi za minulý rok.
- ✓ Velikost procenta z čistého zisku věnovaného na rozšiřování ES za minulý rok.
- ✓ Investiční a podnikatelská rozhodnutí jsou založena na vyrovňování krátkodobých ekonomických a finančních omezení s dlouhodobou stabilitou a růstem.

6.1.2. Jakost a neustálé zlepšování

Podniky ES jsou zaměřeny na poskytování zboží a služeb vysoké kvality. Obecně lze tvrdit, že podnik ES nabízí top kvalitu zboží či služeb na vlastním trhu. Důležitou součástí řízení podniku je proto orientace na neustálé zlepšování v oblasti kvality. Do tohoto procesu je zapojen celý podnik, včetně zaměstnanců. Jedna z charakteristik řízení zaměstnanců je zaměření na kreativitu a inovativnost. Krom toho by mělo být charakteristikou, že se podniky ES snaží o zlepšování nejen v kvalitě produktů, ale ve všech dalších oblastech.

„Zlepšování energetických úspor v obytných komplexech je opravdová výzva. Rozhodnutí musí být kolektivně schváleno vlastníky“, říká Thomas Hüttel vlastník Contecta Immobilienverwaltung GmbH. Contecta, která obhospodařuje 2,500 bytů v okolí Augsburgu a Drážďan a získala cenu LEW v hodnotě 15.000 € za energetické inovace a dokončení energetické restrukturalizace 18 budov v Augsburgu. Kromě toho byla odměněna za poskytování udržitelné ochrany prostředí a přispívání k úspěchu energetického sektoru. Zásadní kritéria hodnocení byla: stupeň inovace, příspěvek k ochraně klimatu a energetickým úsporám, ziskovost a využitelnost pro další společnosti a obce. (BAETZ-BRAUNIAS)

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: *„Na všech úrovních podniku jsou navrhována opatření, která vedou ke zlepšení a k prospěchu celého podnikání.“* (str. 4) *„Vlastník podniku neustále vytváří snahu ocenit talenty všech pracovníků a podpořit jejich kreativitu.“* (str. 4) *„Rozvíjíme pracovní prostředí, které ... podporuje kreativní myšlení.“* (str. 8) *„Jsme odhodláni předčít očekávání zákazníků použitím nejnovějších technologií, abychom dodávali zboží a služby vysoké kvality včas a přizpůsobivě.“* (str. 5) *„Naše zboží a služby jsou poskytovány, aby splňovali vysoký standart vizuální kvality, snadnost komunikace a činnosti.“* (str. 8) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniků:

- ✓ Firemní management se snaží o zlepšování ve všech úrovních podniku.
- ✓ Kreativita zaměstnanců je podporována.
- ✓ Firma provádí sebehodnocení v různých oblastech.
- ✓ Povzbuzujeme pracovníky v učení se skrze inovace.
- ✓ Naše zboží nebo služby mají vysokou vizuální kvalitu.
- ✓ Jak byste ohodnotili kvalitu vašeho zboží/služby ve vztahu s konkurencí?
- ✓ Dodáváme zboží či služby včas.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Moje kreativita je podporována.
- ✓ Vedení se snaží o zlepšování ve všech úrovních a aspektech podniku.

Klíčová tvrzení pro zákazníky:

- ✓ Zboží a služby jsou dodávány včas.
- ✓ Zboží a služby jsou bez chyb, nedostatků a významných odchylek.
- ✓ Zboží a služby mají vysokou vizuální kvalitu.

6.2.Public Relation

Stanovení cílů Public relation (PR) vychází z firemní filozofie. (SVOBODA str. 21) U firem ES firemní filozofie vychází z filozofie kultury dávání a je ovlivněna dvěma již zmíněnými parametry úspěchu. PR a propagace většinou reflektují krátkodobé a střednědobé úkoly. Aby vystupování podniků mohlo zaručit dlouhodobý úspěch, je podle Svobody potřebné využívat nástroje, které poskytuje Corporate identity (CI). (SVOBODA str. 26) Těmito nástroji jsou Filozofie organizace, Corporate design, Corporate communications, Corporate culture, Produkt organizace. CI je představa, kterou si o podniku vytvoří veřejnost. (SVOBODA str. 46) Všechny pět nástrojů má v podnicích ES významné místo. Jednak proto, že si podnikatelé uvědomují potřebu vytvářet corporate image v dnešní turbulentní společnosti a také, což je možná silnější podnět, podnikatelé chtějí uplatňovat principy ES ve svých podnicích a chtějí tento způsob podnikání prezentovat. Nástrojem Produkt organizace jsem se zabýval v podkapitole Jakost a neustálé zlepšování. Ostatní čtyři nástroje představím a zhodnotím na následujících stránkách.

6.2.1. Filozofie organizace

Nelze říci, že by všechny podniky ES měly totožnou filozofii, nicméně vždy vychází z filozofie kultury dávání a z přístupu „person-centered“. Person-centered organizace je odlišná od podniků, jejichž zaměřenost na zisk ovlivňuje veškerá manažerská rozhodnutí. Person-centered znamená zaměření na lidi, primárně na vlastní zaměstnance, s nimiž je uskutečňováno dosažení očekávání zákazníků a další stakeholderů. Person-centered přístup ovlivňuje manažerské rozhodnutí tak, aby bylo uspokojeno více skupin stakeholderů. Podnikatelé se snaží vhodným způsobem tuto filozofii komunikovat se zaměstnanci, aby to byla filozofie celé podniku a ne jen „vedení“. Na druhou stranu nemohu obecně tvrdit, že jsou vždy úspěšní v externím vyjadřování své filozofie, což pramení z jejích specifik. Přesto je mnoho dobrých příkladů aplikace filozofie u podniků ES, a některé chci zmínit.

Manažer filipínského podniku má následující zkušenost: „Zjistili jsme, že jeden z našich mužů pracující v odbytu má problémy s prováděním své práce, protože má problémy se zrakem. Nechtěl nám to říct, protože se obával, že ztratí práci. Chápali jsme, že potřebuje práci, aby podpořil rodinu a našli jsme řešení. Ted' pracuje v novém skladu, kam jsme ho přeložili.“ (BRUNI; ZAMAGNI str. 95)

Americký podnikatel Welch vypráví silný zážitek z minulosti, který ho povzbudil v žití ES: „Měl jsem problémy s cash flow, protože mi 5 dealerů dlužilo velkou sumu peněz. Chystal jsem se ten den každému z nich volat a požadovat zaplacení pohledávek. To ráno se objevil v kanceláři zaměstnanec, který byl uprchlíkem z Bosny. Říkal, že se se svojí ženou rozhodl koupit dům. Ptal jsem se ho, jestli plánuje hypotéku. Odpověděl, že neví, co to je. Uvědomil jsem si, že toto je teď moje nová priorita.“ Welch vzal toho zaměstnance do banky a během dopoledne byla hypotéka schválena. K údivu Welche, další den obdržel všechny platby od dealerů, které plánoval kontaktovat. Kultura dávání pro něj znamená nejen hledat každý den to, co má být uděláno, ale také to, kde je potřeba pomoc.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „Člověk je umístěn do centra podniku ES. Vlastník podniku neustále vytváří snahu ocenit talenty všech pracovníků.“ „Realizujeme se v dávání sebe sama našim kolegům, našim klientům, zákazníkům, lidem v nouzi a všem, kteří přijdou do styku se společností, včetně konkurence.“ (str. 4) „Věříme, že všechny vztahy bez ohledu na to, zda mají přímý dopad na hospodářský výsledek obchodní společnosti, stojí za náš čas a naši pozornost, protože každá osoba a každý vztah s osobou mají vrozenou lidskou hodnotu.“ „Fungujeme jako pozitivní a sjednocující síla při rozvoji místní komunity tím, že tvoříme silné vztahy s těmi blízko našeho pracoviště.“ (str.5) „Respektujeme každého bez ohledu na rasu, náboženství, věk, pohlaví, sexuální orientaci, profesní zkušenosti, kulturní pozadí a sociální status. Rozumíme rozdílnostem, jako příležitosti vidět víc než můžeme vidět sami.“ (str. 6) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení a otázky pro vedení podniku

- ✓ Vztahy, bez ohledu na to, zda mají přímý vliv na ekonomické výsledky, stojí za náš čas a pozornost.
- ✓ Pomáháte potřebným lidem ve vaší oblasti? Zapojujete se do projektů pomoci lidem v nouzi?
- ✓ Jsme ochotni darovat svůj čas, schopnosti a zdroje svým kolegům a lidem kolem nás?
- ✓ Talent každého je ceněný.
- ✓ Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.
- ✓ Firemní úspěchy a neúspěchy komunikují s podnikateli ES.

Klíčové tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.

Do oblasti filozofie podniku patří přístup k životnímu prostředí a k etice. Podniky ES vytvářejí takové produkty a službu, které nejsou neetické. Podobně i způsob produkce těchto výstupů je vždy etický a bere ohled na životní prostředí. Podniky se snaží splnit všechny právní a legislativní požadavky. U tohoto tématu vyberu dvě podnikatelské zkušenosti, které ukazují, jak se ve snaze o etické jednání, mohou podnikatelé dostat na tenký led.

V roce 2011 na Shromáždění ES v Sao Paolu jeden jihokorejský podnikatel vypráví, co se mu stalo v roce 2010. „Přišla k nám kontrola z finančního úřadu. Šli jsme s úředníky na oběd, během něhož si řekli o úplatek. Spočil jsem se s manželkou, abychom se poradili. Říkala, že přece když chceme být podnikem ES, nebudeme uplácet. Úředníci ten den nedostali žádný úplatek. Nicméně, následně nám došla z finančního úřadu velká pokuta. Vyústěním je, že se s nimi soudíme.“

Jiný podnikatel ze střední Evropy říká: „Ve firmách ES je velká snaha platit to, co od nás stát požaduje. Pokud však například v oblasti řemeslných prací, kdy služba jde

konečnému zákazníkovi, konkurence produkuje tyto služby na černo, podnik se dostává do obrovské konkurenční nevýhody. Někdy je možné se se zákazníkem domluvit, aby se zdanila alespoň část výkonu. Často však zákazník chce platit pouze službu bez daně. Takže v oblasti platby daní to může být hodně o etickém balancování.“

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Respektujeme a zachováváme všechna příslušná podnikatelská nařízení a zákony, kdekoli fungujeme. Snažíme se o udržování pozitivních vztahů se všemi daňovými a fiskálními autoritami, funkcionáři odborů a institucí.*“ „*Usilujeme o úplnou transparentnost v našich smluvních jednáních*“ (str. 6)

Vyrábíme produkty a poskytujeme služby, které pozitivně přispívají zdraví a rozvoji jednotlivce a skupiny a které jsou udržitelné pro životní prostředí. A proto, pokud je to možné:

- *Kontrolujeme a minimalizujeme použití zdrojů (vody, energie, materiálu) a naše vytváření odpadů spojené s našimi provozovny;*
- *Bereme v úvahu a používáme znovu obnovitelné zdroje;*
- *Věnujeme čas opětovnému použití a recyklaci materiálu.*(str. 7) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Tato klíčová tvrzení jsou vybrána pro vedení podniku:

- ✓ Naše smluvní jednání jsou vždy transparentní.
- ✓ Respektujeme a zachováváme zákonná nařízení vymezující podnikání. Snažíme se udržovat pozitivní vztahy s daňovými a fiskálními autoritami.
- ✓ Kontrolujeme a minimalizujeme využívání přírodních zdrojů.
- ✓ Věnujeme čas znovupoužití a recyklaci materiálu.
- ✓ Bereme v úvahu obnovitelné zdroje.

6.2.2. Corporate design

Corporate design je podstatný prvkem v řízení podniku ES, a to nejen jako marketingový nástroj. Ve Směrnici ES je zahrnut pod oblast harmonie v pracovním prostředí, kde se píše, že krása a harmonie jsou považovány za bohatství podniků ES, protože podporují vztahy a zlepšují kvalitu života lidí. Jejich důležitost je přirovnávána k finančním či technickým aktivům. (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společností, 2011 str. 8) Ty mají samozřejmě nesčetněkrát větší vliv na chod společnosti. Je však dbáno na to, aby byla udržována rovnováha i s ostatními aktivitami.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Pracujeme na tom, abychom udrželi čistý, uspořádaný a příjemný pracovní prostor, který bude vytvářet pocit harmonie mezi zaměstnanci, zákazníky a dodavateli... Považujeme krásu a harmonii za bohatství našich firem a není méně důležitá než finanční a technická aktiva, protože podporuje společné vztahy a zlepšuje kvalitu života našich lidí a naší organizace.*“ (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ str. 8)

Klíčová tvrzení pro vedení podniků:

- ✓ Dbáme na čistotu a uspořádanost, aby vytvořila příjemné pracovní prostředí.
- ✓ Vytváříme pěkné vnější a vnitřní prostředí budovy, protože to zlepšuje kvalitu života našich lidí a organizace.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Vnitřní a vnější prostory podniku na mě působí pěkně a upraveně

Klíčová tvrzení pro zákazníky:

- ✓ Vnitřní a vnější prostory podniku na mě působí pěkně a upraveně

6.2.3. Corporate communications

Cílem Corporate communications je „budovat pozitivní postoje k organizaci v podniku i mimo něj“ a společně s dalšími nástroji CI tvořit jednotný image. (SVOBODA str. 36) U mnoha podnikatelských subjektů je tato oblast zanedbávaná. U podniků ES lze naopak říci, že je to jejich silná stránka. Deklarují to i Směrnice ES, ve kterých komunikace patří k sedmi oblastem, v nichž jsou vysvětleny principy ES. Svoboda popisuje, co všechno náleží do Corporate communication. (SVOBODA stránky 37-39) Z dvanácti druhů komunikace, které zmiňuje, jsou tyto následující v podnicích ES nejvíce propracované.

1. Propagace stanovisek – podniky se snaží šířit podnikatelský styl ES zejména v oblastech etiky,
2. Human relation – bude zmíněno v kapitole Řízení lidských zdrojů,
3. Employee relation – bude zmíněno v kapitole Řízení lidských zdrojů,
4. Government relation – některé podniky pomocí vytváření vztahů lobují pro své podnikatelské záměry. V této oblasti se často mluví v ES o vztahu k fiskálním autoritám, aby se kromě dodržení daňových a jiných nařízení, nezapomínalo vytvářet s těmito úředníky dobré vztahy.
5. Industry relation – konkurence není chápána jako nepřítel, ale je snaha s ní cíleně vytvářet dobré vztahy se záměrem budovat férové konkurenční prostředí.

Budování vztahů s různými stakeholdery použitím různých prostředků komunikace, vytváří u každé skupiny stakeholderů nějaký přínos, který se následně promítne buď do zvýšení výnosů, nebo do snížení nákladů. Například u zákazníků se může jednat o dlouhodobou spokojenost, u konkurence o tvorbu etického tržního prostředí, u státních organizací či úřadů o lobbing při získávání zakázek, u zaměstnanců o snížení jejich fluktuace. Není to však pro ES dostačující způsob komunikace. Je zde snaha udělat něco navíc, něco, co nemusí mít přímo pozitivní vliv na výnosy a náklady. Znamená to vytvářet vztahy nezištně a to je jednou z charakteristik „person-centered“ organizace.

Podniky ES komunikují psanou i slovní formou. Přitom na tu slovní je dáván větší důraz. Kromě toho komunikace probíhá v kooperaci s konkrétními aktivitami či skutky, které jsou jejím potvrzením a zdůrazněním důležitosti vytváření vztahů.

Skrze komunikaci podnikatelů mezi sebou se vytváří živá síť podniků ES. Komunikují to, jak se jim daří uplatňovat principy ES v jejich firmách, a tím se podporují v žití kultury dávání v každodenních požadavcích. Například malá skupinka podnikatelů kolem Vídně se schází pravidelně jednou měsíčně. Naopak podnikatelé v USA se setkávají jednou za čtvrt roku uspořádáním skype konference, což je dáno jejich relativně nízkým počtem a velkou vzdáleností mezi jednotlivými podniky. Vedle toho probíhá osobní komunikace a také se organizují mezinárodní konference ES.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Fungujeme jako pozitivní a sjednocující síla při rozvoji místní komunity tím, že tvoříme silné vztahy s těmi blízko našeho pracoviště.*“ „*Jsme si vědomi většího světa mimo naši místní komunitu a hledáme cesty, abychom pozitivně přispěli k jejímu rozvoji a udržitelnosti.*“ (str. 5) „*Těšíme se z blízkých vztahů s ostatními podnikateli ES, sdílení ideálů a možností, které nám pomáhají prožívat hodnoty a životní styl úplnějším způsobem...*“ „*Dělíme se o zkušenosti úspěchů a neúspěchů s ostatními, čímž přispíváme k autentickému pokračování rozvoje vztahů mezi firmami a ve světovém společenství.*“ (str. 6) „*Dobrá komunikace mezi všemi ve společnosti a také s těmi, kteří s ní přijdou do kontaktu je považována za jeden z primárních způsobů podporující tyto vztahy.*“ „*Uskutečňujeme pravidelné osobní setkání a setkání větší skupiny, aby se sdělovali firemní novinky a*

informace“ „Kromě každodenního způsobu podnikové komunikace, podniky ES také využívají efektivní metody komunikace na místní a mezinárodní úrovni, aby zůstaly spojeny mezi sebou a umožnily rozvoj a prohlubování produktivních ekonomických vztahů. Ty jsou zásadní pro udržení a znovu zapálení vztahů vzájemné podpory a solidarity nutné pro žití životního stylu ES.“ (str. 9) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení a otázky pro vedení podniku

- ✓ S ostatními podniky ES podporujeme blízké vztahy, sdílení ideálů a možností rozvoje hodnot a životního stylu.
- ✓ Zapojujeme se do aktivit podporující rozvoj a udržitelnost ve světě.
- ✓ Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní obce/komunity vytvářením pevných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.
- ✓ Komunikace a práce s informacemi uvnitř podniku je efektivní.
- ✓ Organizujeme pracovní schůzky o novinkách a informacích v podniku.
- ✓ Používáte BtoB website ES?
- ✓ Firemní úspěchy a neúspěchy komunikuji s podnikateli ES.
- ✓ Komunikuji s dalšími podnikateli ES. Účastním se setkání ES.

Klíčové tvrzení a otázky pro zaměstnance:

- ✓ Komunikace a práce s informacemi uvnitř podniku je efektivní.
- ✓ Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní obce vytvářením silných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.

6.2.4. Corporate culture

Čihovská definuje firemní kulturu jako „soubor hodnot, symbolů, postojů, etických východisek, předpokladů a perspektiv, které mají vliv na chování zaměstnanců i vztah k vnějšímu okolí“. (SVOBODA str. 42) Tento soubor vlivů je prezentován filozofií podniků ES. Z mé zkušenosti mohu tvrdit, že firemní filozofie se v podnicích ES skutečně projevuje ve firemní kultuře.

V Mundell & Associates, Inc. se firemní kultura projevovala snahou o vytváření vztahů založených na vzájemnosti. Do této kultury byli přirozeně zapojováni lidé, kteří přišli do styku se společností. Jedním z konkrétních výrazů byla snaha projevit radost nebo účast na malých či větších osobních událostech lidí pracujících v této poradenské společnosti. Tyto projevy byli jednak slovního charakteru, ale také často společným vytvořením nebo předáním nějaké pozornosti. Takových příkladů jsem zažil mnoho. Jednomu specialistovi na geologii se narodilo první dítě. Ještě ten týden ho přijel s manželkou ukázat kolegům. Ti jim vyjádřili radost předáním dárku pro dítě. Nebo když jeden dlouhodobý stážista končil ve firmě, kolegové se uprostřed pracovní doby sešli na patnáct minut, aby mu poděkovali za spolupráci a udělali společnou fotku jako vzpomínku. V tu chvíli tam měl schůzku jeden důležitý zákazník a byl požádán, aby vyfotil společnou fotografii, a tím byl do firemní kultury zapojen také on.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „Každá lidská situace je chápána jako jejich vlastní (podnikatelů). Lidem v osobních a profesních těžkostech je poskytována pomoc všemi možnými prostředky, konkrétními formami.“ (str. 4) „Najdeme si čas poznat se navzájem osobně, abychom mohli porozumět jedinečnému zázemí, talentům a darům jednotlivce.“ (str. 5) „Jeden z hlavních cílů podniků ES je stát se skutečným společenstvím. Aby bylo dosaženo tak důležitého cíle, každý podnik organizuje pravidelné setkání za účelem upevnění mezilidských vztahů a přispění k vyřešení těžkých situací. Tyto snahy mohou vytvářet pozitivní efekt na všechny pracovníky v podniku, podněcovat inovativnost a zlepšovat zralost a produktivitu podniku.“ (str. 6) „Cílem je

vytvořit pracovní prostředí charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou mezi lidmi, založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.“ „Povzbuzujeme nové zaměstnance v diskuzi o kultuře a vizi naší společnosti, což umožní hladký přechod na naše jedinečné pracovní uspořádání.“ „Pokud je to možné, umožňujeme pro naše zaměstnance a lidi zajímaví se o projekt ES formační vzdělávání v kultuře dávání.“ (str. 8) (Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společností, 2011)

Klíčová tvrzení a otázky pro vedení podniku:

- ✓ Pomáháme těm, kteří se dostanou do osobních nebo profesních těžkostí.
- ✓ Při výběru zaměstnanců zvažujeme dopad jejich osobnosti na podnikovou kulturu a atmosféru. Mluvíme s novými zaměstnanci o kultuře a vizi podniku ES.
- ✓ Odpovědní manažeři se zúčastní aktivit majících za cíl rozšiřování ES.
- ✓ Umožňujeme formační vzdělávání v principech ES pro zájemce z řad zaměstnanců i mimo ně.
- ✓ Pracovní prostředí je charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.
- ✓ Organizujeme pravidelně aktivity za účelem zlepšení a upevnění mezilidských vztahů v podniku.

Klíčová tvrzení a otázky pro vedení podniku:

- ✓ V práci vnímám přátelskou a uvolněnou atmosféru založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.
- ✓ Nacházíme čas se navzájem osobně poznat.

6.3.Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou klíčovou otázkou pro všechny podniky. Práce s lidmi, kteří pracují v organizaci, má velký vliv na míru úspěšnosti obou parametrů podniků ES. Podle Kloubka je úkolem personální práce splnit cíle podniků a k tomu slouží pět úkolů personální práce:

- Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálé vyladování tohoto spojení.
- Usilování o optimální využití pracovníků
- Formování pracovní skupin (týmů), usilování o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků
- Pečování o dodržování všech zákonů a pravidel slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (KOUBEK stránky 15-17)

Tyto úkoly použijí jako rámec, na kterém vysvětlím, na jaké činnosti v oblasti personální práce dávají podniky ES důraz.

6.3.1. Hledat a vylad'ovat spojení člověka s pracovními úkoly

Podle Johna Mundella, amerického podnikatele ES, je výběr lidí kritický, protože významně ovlivňuje jak výkonnost firmy, tak také kulturu, kterou se vedení snaží vytvářet. Najít kompetentního člověka, který zapadne do pracovního týmu a má predispozice budovat firemní kulturu je náročné. Mundell říká, že v jeho podniku jsou finální uchazeči o pozici seznámeni s vizí a cíli organizace a také s tím, jak se v podniku snaží tvořit firemní kulturu. Je to proto, aby měl budoucí zaměstnanec představu, do čeho jde, co po něm bude nenásilně vyžadováno a čeho se stane součástí.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „Proto, aby každému pomohly dosáhnout osobních a firemních cílů, podniky ES

nabízejí příležitost dlouhodobějšího vzdělávání a doplňování nejmodernějších znalostí. ... Jsou si vědomi důležitosti dlouhodobého personálního rozvoje.“(str. 8) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniku:

- ✓ Máme stanovenou a uplatňujeme strategii rozvoje a vzdělání lidských zdrojů.

6.3.2. Usilovat o optimální využití pracovníků.

Management podniků ES se snaží o hledání rovnováhy mezi požadavky na efektivitu práce s ohledem na množství celkové práce a vytváření dobrých vztahů na pracovišti. Bere se proto například v úvahu hledání určité rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Přestože tedy management firem ES používá nástroje zajišťující efektivitu práce, v podnicích ES se zaměstnanec nesetká s okleštěným přístupem řízení lidí jako jedním z nástrojů k dosahování cílů. Je zde vždy brán v potaz jednotlivec a jeho specifické charakteristiky.

Pokud má podnik rozvinutou firemní kulturu ovlivněnou filozofií inspirovanou ES, mělo by to mít vliv na motivaci zaměstnanců. Díky uplatňované filozofii například vzniká dobrý týmový duch, který povzbuzuje nejen společnou práci, ale i práci jednotlivce. Dle zkušeností jednotlivých podnikatelů ES má pozitivní přínos také snaha o etický přístup zaměstnavatele k zaměstnancům, která je podpořena vztahy inspirovanými vzájemností, neboť motivuje pracovníky k čestnosti využívání pracovní doby a k tomu, že jsou v případě nutnosti ochotni pracovat i „přesčasy“. Někteří podnikatelé ES navíc tvrdí, že ES jim zvyšuje motivaci k podnikání.

V této souvislosti by mohla být zmíněna podnikatelská zkušenost z Filipín. Malý rodinný podnik *Giacomino's* produkující těstoviny a pizzu musel řešit obrovský nárůst konkurence v Manile. Podnikatel si uvědomoval, že buď bude konkurencí zrušen, anebo musí více růst. To však vyžadovalo velké investice a zlepšení organizačních struktur a manažerského řízení. Podnikatel měl obavy, zda je schopný to sám zvládnout. Touha hrát aktivní roli v ES ho přiměla k akci a změně strategie. Prodal *Giacomino's*, aby ochránil zájem zaměstnanců a získal kapitál. Následně masivně investoval do vzniku dvou nových podniků v podobném, avšak nerozvinutém odvětví - rýže a čínský fast food. (GOLD stránky 105-106)

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Všechny aspekty firmy jsou hodnoceny transparentním způsobem tak, že věnují pozornost kvalitě vztahů mezi všemi zainteresovanými.*“ (str. 4), „*Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Snažíme se spravedlivě přidělit a minimalizovat individuální a skupinové přesčasy s existující pracovní náplní. Spolu s tím umožňujeme adekvátní dovolenou, osobní a nemocenské volno či mateřskou/rodičovskou dovolenou.*“ (str. 7) „*...poskytujeme časté hodnocení pracovních schopností a přinášení nových informací pro osobní a profesní růst.*“ (str.8) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniku:

- ✓ Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- ✓ Pracovní schopnosti zaměstnanců jsou pravidelně hodnoceny.
- ✓ Výkon zaměstnanců hodnotíme na všech úrovních a transparentně.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Vedení podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem

- ✓ Moje pracovní schopnosti jsou pravidelně hodnoceny.

6.3.3. Formovat týmy, usilovat o efektivní vedení lidí, zdravé pracovní a mezilidské vztahy

ES přikládá velký význam týmové práci, protože to je způsob, ve kterém se může nejvíce projevovat vzájemnost, bratrství a ochota dávat. Uvádění těchto principů do praxe, spolu s podporou v rámci některých firemních nařízeních, utváří efektivní pracovní prostředí, které vede za jinak stejných okolností k větší efektivitě práce. Co se týče zdravých pracovních a mezilidských vztahů, těm se hodně věnovaly podkapitoly Filozofie organizace, Corporate communication a Corporate culture.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Vlastník podniku neustále vytváří snahu ocenit talenty všech pracovníků*“ (str. 4) „*Ceníme si týmového úspěchu více než individuálního. Chápeme, že autentický úspěch přichází pouze, když individuální a týmový úspěch jdou ruku v ruce, avšak jsme si vědomi, že obživa a pohodlí každého je závislé na naší schopnosti jít společně za společným záměrem.*“ (str. 5) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniku:

- ✓ Týmová práce je vysoce oceněna.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Týmová práce je vysoce ceněná.
- ✓ Talent každého je ceněný.

6.3.4. Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků

Podniky ES, které jsem poznal, si uvědomovaly, že v lidech je jejich síla. Proto se podle potřeby nezdráhaly poskytovat školení a výcviky zaměřené na to, aby pracovníci dosahovali potřebné odbornosti. Dobrou praxí v některých podnicích ES je výběr a následné vzdělávání lidí, kteří z různých důvodů špatně hledají práci. Buď v rámci klasického ziskového podniku existuje vhodná pozice pro tyto lidi a je jim věnována náležitá pozornost, nebo existují některé organizace přímo zaměřené na zaměstnávání takových lidí.

V prvním případě by mohla být zmíněna německá firma Contecta Immobilienverwaltung GmbH, která v roce 2011 záměrně nabrala nekvalifikovaného mladého člověka bez pracovních zkušeností, aby mohl dostat životní příležitost.

Druhý případ může prezentovat brazilský podnikatel, který založil podnik na výrobu kabelek, jehož hlavním cílem je zaměstnávat mladé chudé lidi, aby unikli chudobě a z ní vznikajícím nezákonným praktikám. Jeden ze zaměstnanců, dvacetiletý Miguel, za své mládí prožil nezáviděníhodné zkušenosti: jeho otec vyhodil matku s ním a jeho sourozenci z domu. Museli žít v chudobě a o hladu ve slumu. Aby získal nějaké prostředky, začal v jedenácti letech obchodovat s drogami a za několik let se stal hlavním dealerem v oblasti. Nakonec zatčen a uvězněn. V podniku, jehož název by se přeložil „Z ulice“ teď pracuje na jedné z juniorských pozic spojených s kontrolou jakosti. (LORIGA str. 7)

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Vlastník podniku neustále vytváří snahu ... podpořit ...růst pracovní kompetence (zaměstnanců).*“ (str. 4), „*Podporujeme instruktáž jeden na jednoho (mentoring), ... a přinášení nových informací pro osobní a profesní růst.*“ (str. 8) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení pro vedení podniku:

- ✓ Podporujeme zaměstnance, aby se stávali většími odborníky ve své profesi.
- ✓ Poskytujeme zaměstnancům školení či vzdělávání, aby se zlepšily jejich pracovní dovednosti.
- ✓ Dbáme na upevňování pracovních dovedností zaměstnanců a poskytujeme trénink na pracovišti.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Firma dbá na pracovní dovednosti a poskytne školení na pracovišti.
- ✓ Firma podporuje zaměstnance, aby se stali většími odborníky.

6.3.5. Dodržovat všechny zákony a pravidla slušnosti v personální oblasti

Podniky ES jsou „person-centered“. Etický přístup k zaměstnancům je přirozeným vyjádřením této charakteristiky. Podniky ES si váží a cení svých lidí, a proto kladou důraz na bezpečnost a zdravé prostředí. Vytváří příjemné pracovní prostředí, které podporuje efektivní výkon a podněcuje pozitivní přístup zaměstnanců. Důvodem je, že zaměstnanci většinu produktivního času dne stráví v práci a tím, že se v ní budou cítit dobře, budou mít chuť podílet se na vytváření firemní kultury.

Z této oblasti vybírám ze Směrnic ES tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: „*Prosazujeme zdravý životní styl a poskytujeme bezpečné pracovní prostředí. Pamatujeme na celkovou pohodu našich zaměstnanců. Aplikace těchto rozhodnutí zahrnuje:*

- *Poskytování potřebné ventilace, přijatelnou úroveň hluku a adekvátní osvětlení;*
- *Obstarávání monitoringu prostředí (kvality vzduchu/zvuku), pokud to výrobní nastavení umožňuje;*
- *Poskytování bezpečnostních školení a výrobních hodnocení či hodnocení pracovního procesu, abychom zajišťovali nulovou ztrátu způsobenou pracovními zraněními;*
- *Umožňování pravidelných přestávek během pracovní doby, aby se kvalita práce mohla udržovat bez přidaného stresu;*
- *Povzbuzování cvičení po pracovní době tím, že poskytujeme, pokud je to možné, přístup či slevu do zařízení v blízkosti;*
- *Poskytování vzdělávacích informací o výživě a zdravých dietách jako součást wellness programu společnosti.“ (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)*

Klíčová tvrzení pro vedení podniku:

- ✓ Vytváříme svým zaměstnancům zdravé prostředí. Zahrnuje: ventilace, omezení hluku, podpora sportovních aktivit, pravidelné pracovní přestávky, atd.
- ✓ Vytváříme svým zaměstnancům bezpečné prostředí. Zahrnuje: ochranné pomůcky, bezpečné stroje a zařízení, školení o bezpečnosti, monitorování procesů z hlediska bezpečnosti.

6.4. Marketing a Obchod

Z hlediska marketingových koncepcí podniky ES využívají jak transakčního, tak vztahového marketingu a používají moderních marketingových přístupů (internetový marketing). Celkově však převažuje relační marketing. V podnicích se projevují tyto základní atributy vztahového marketingu:

- Zaměřenost na opakované nákupy.
- V popředí je hodnota a přínos pro spokojenost zákazníka.

- Cílem je splnění očekávání, a tím dlouhodobá spokojenost zákazníka.
- Preference častého přímého styku se zákazníkem a dodavatelem produktu.
- Realizuje se integrovanou marketingovou komunikací .
- Existence kontinuální zpětné vazby se zákazníkem pro zjišťování jeho potřeb požadavků a očekávání.
- Zákaznické služby na vysoké úrovni.
- Za jakost produktu a komunikaci se zákazníkem je odpovědný celý podnik (nejen výroba).
- Je realizován tzv. zákaznickým marketingovým mixem 4C. (KAŠÍR; HAVLÍČEK str. 22)

Dobrych a zajímavých příkladů z praxe v této oblasti je mnoho. Vybírám jednu událost z malého českého podniku Helian Group s.r.o zabývajícího se stavebnictvím. Firma dělala zakázku pro jednoho velmi náročného zákazníka. Spolupráce s ním a jeho požadavky překračovali standardní výkon. Odnesl to stavbyvedoucí, který cítil oprávněnou potřebu, aby si za to ten zákazník připlatil. Podnikatel naúčtoval zákazníkovi 30.000 navíc, což v porovnání s cenou zakázky byla nepatrná částka. Nicméně ukázalo se, že pro toho zákazníka je to těžko přijatelné a nehodlá to bez boje platit. Podnikatel se rozhodl reagovat tak, že upřednostnil dlouhodobou spokojenost zákazníka, nakonec neúčtoval přírážku k ceně a zároveň tu záležitost osobně se stavbyvedoucím řešil, aby kvůli tomu nevzniklo dlouhodobé nedorozumění. Podnikateli se podařilo v tomto případě udržet spokojenost jak zákazníka, tak klíčového zaměstnance.

Z této oblasti ze směrnic vybírám tyto části a z nich budu následně formulovat klíčová tvrzení: *„Všichni, kdo pracují v podniku, usilují o vybudování a upevnění poctivého a otevřeného vztahu se zákazníky, dodavateli a komunitou, ve které fungují.“* *„Firmy ES se zavážou nabízet vysokou kvalitu zboží a služeb za spravedlivou cenu.“* *„Všichni, kdo pracují v podniku, usilují o vybudování a upevnění poctivého a otevřeného vztahu se zákazníky...“* *Věnují speciální pozornost zřejmým i nepřímým vyjádřeným potřebám svých zákazníků.“* *„Jsme odhodláni předčít očekávání zákazníků použitím nejnovějších technologií, abychom dodávali zboží a služby vysoké kvality včas a přizpůsobivě.“* (str. 5) *„Těšíme se z blízkých vztahů s ostatními podnikateli ES.“* *„Jsme pravdomluvní ve všech našich meziosobních vztazích a věříme, že poctivost v marketingu a prodeji našeho zboží a služeb vede k úctě a důvěře ve spolehlivosti toho, co nabízíme.“* (str. 6) *„Dobrá komunikace mezi všemi ve společnosti a také s těmi, kteří s ní přijdou do kontaktu je považována za jeden z primárních způsobů podporující tyto vztahy.“* (str. 9) (MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ)

Klíčová tvrzení a otázky pro vedení podniku:

- ✓ Snažíme se budovat a upevnit vztahy založené na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.
- ✓ Máme nějaké dodavatele či odběratele patřící do ES? Za poslední rok jsme obchodovali s takovým množstvím firem ES.
- ✓ Marketingové a prodejní oddělení používá vždy jen poctivé způsoby získání zákazníka a prodeje zboží a služeb.
- ✓ Podnik se zabývá i nepřímými vyjádřenými potřebami svých zákazníků.
- ✓ Dodáváme zboží nebo služby včas.
- ✓ Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace se zákazníky.
- ✓ Jsme zaměřeni na dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Klíčová tvrzení pro zaměstnance:

- ✓ Snažíme se budovat a upevnit vztahy založený na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.

Klíčová tvrzení pro zákazníky:

- ✓ Zboží a služby jsou prodávány za odpovídající cenu.
- ✓ Vnímáme poctivé a otevřené jednání.
- ✓ Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace.

6.5. Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

Klíčová tvrzení formulovaná v kapitolách 6.1., 6.2., 6.3. a 6.4. rozřídím do tří dotazníků: Aspekty ES ve firmě (určený pro vedení firmy), Dotazník pro zaměstnance, Dotazník pro zákazníky. Otázky spojené s dotazníky v ASPES jsou normativní. Statistické znaky v dotaznících jsou kvalitativní – jsou vyjádřitelné slovně. Statistická stupnice má ordinální uspořádání od jedné do pěti. Je třeba zmínit, že kapitoly, které mají menší počet klíčových tvrzení, z pohledu ES nemají menší důležitost.

Tabulka 5: Členění klíčových tvrzení v Auditě sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	vedení firmy	zaměstnanci	zákazníci
Management a vnitřní fungování	1.1	Investiční a podnikatelská rozhodnutí jsou založena na vyrovňování krátkodobých ekonomických a finančních omezení s dlouhodobou stabilitou a růstem.	x		
	1.2	Podnik prezentuje jasně cíle, úkoly a také funkce, pozice, aby byly dobře vyjádřeny role a odpovědnosti ve firmě.	x		
	1.3	Management podporuje zapojení zaměstnanců do definování a dosažení podnikových cílů.	x		
	1.4	Na různých úrovních podniku se používá participativní rozhodování.	x		
	1.5	Pomáháme těm, kteří se dostanou do osobních nebo profesních těžkostí.	x		
	1.6	Firemní management se snaží o zlepšování ve všech úrovních podniku a ve všech aspektech.	x		
	1.7	Kreativita zaměstnanců je podporována.	x		
	1.8	Zásady týmové práce jsou ve firmě uplatňovány.	x		
	1.9	Podnik provádí sebehodnocení v různých oblastech.	x		
	1.10	Velikost procenta z čistého zisku použitého na pomoc lidem v nouzi za minulý rok.	x		
	1.11	Velikost procenta z čistého zisku věnovaného na rozšiřování ES za minulý rok.	x		
	1.12	Moje kreativita je podporována.		x	
	1.13	Vedení se snaží o zlepšování ve všech úrovních a aspektech podniku		x	
	1.14	Jsem zapojen do definování a dosažení podnikových cílů.		x	
	1.15	V rámci pozice, ve které pracuji, jsem zapojen do firemního rozhodování.		x	
ější vzt	2.1	Jak byste ohodnotili kvalitu vašeho zboží/služby ve vztahu s konkurencí?	x		

	2.2	Dodáváme zboží či služby včas.	x		
	2.3	Podnik se zabývá i nepřímo vyjádřenými potřebami svých zákazníků.	x		
	2.4	Jsme zaměřeni na dlouhodobé vztahy se zákazníky.	x		
	2.5	Snažíme se budovat a upevnit vztahy založené na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.	x		
	2.6	Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní komunity vytvářením pevných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.	x		
	2.7	Vztahy bez ohledu na to zda mají přímý vliv na ekonomické výsledky, stojí za náš čas a pozornost.	x		
	2.8	Pomáháme potřebným lidem v naší oblasti. Zapojujeme se do projektů pomoci lidem v nouzi.	x		
	2.9	Zapojujeme se do aktivit podporujících rozvoj a udržitelnost ve světě.	x		
	2.10	Máte nějaké dodavatele či odběratele patřící do ES? Za poslední rok jsme obchodovali s takovým množstvím firem ES.	x		
	2.11	S ostatními firmami ES podporujeme blízké vztahy, sdílení ideálů a možností rozvoje hodnot a životního stylu.	x		
	2.12	Snažíme se budovat a upevnit vztahy založený na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.		x	
	2.13	Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní obce vytvářením silných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.		x	
	2.14	Zboží a služby jsou dodávány včas.			x
	2.15	Zboží a služby jsou bez chyb, nedostatků a významných odchylek.			x
	2.16	Zboží a služby mají vysokou vizuální kvalitu.			x
	2.17	Zboží a služby jsou prodávány za odpovídající cenu.			x
	2.18	Vnímáme poctivé a otevřené jednání.			x
Firemní kultura a firemní hodnoty	3.1	Talent každého je ceněný.	x		
	3.2	Týmová práce je vysoce oceněna.	x		
	3.3	V podniku jsou všichni respektováni se stejnou úctou.	x		
	3.4	Jsme ochotni darovat svůj čas, schopnosti a zdroje svým kolegům a lidem kolem nás.	x		
	3.5	Naše smluvní jednání jsou vždy transparentní.	x		
	3.6	Marketingové a prodejní oddělení používá vždy jen poctivé způsoby získání zákazníka a prodeje zboží a služeb.	x		
	3.7	Respektujeme a zachováváme zákonná nařízení vymezující podnikání. Snažíme se udržovat pozitivní vztahy s daňovými a fiskálními autoritami.	x		
	3.8	Talent každého je ceněný.		x	
	3.9	Týmová práce je vysoce ceněná.		x	
	3.10	Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.		x	
	3.11	Nacházíme čas se navzájem osobně poznat.		x	
Kvalita života a prostředí	4.1	Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	x		
	4.2	Organizujeme pravidelně aktivity za účelem zlepšení a upevnění mezilidských vztahů ve firmě.	x		
	4.3	Vytváříme svým zaměstnancům zdravé prostředí. Zahrnuje: ventilace, hluk, podpora sportovních aktivit, pravidelné pracovní přestávky, atd.	x		
	4.4	Vytváříme svým zaměstnancům bezpečné prostředí. Zahrnuje: ochranné pomůcky, bezpečné stroje a zařízení, školení o bezpečnosti, monitorování procesů z hlediska bezpečnosti.	x		

	4.5	Věnujeme čas znovupoužití a recyklaci materiálu.	x		
	4.6	Kontrolujeme a minimalizujeme využívání přírodních zdrojů.	x		
	4.7	Bereme v úvahu znovuoobnovitelné zdroje.	x		
	4.8	Vedení podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.		x	
Harmonie v pracovním prostředí	5.1	Pracovní prostředí je charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.	x		
	5.2	Dbáme na čistotu, uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby se vytvářel pocit harmonie.	x		
	5.3	Vytváříme pěkné vnější a vnitřní prostředí budovy, protože to zlepšuje kvalitu života našich lidí a organizace.	x		
	5.4	V práci vnímám přátelskou a uvolněnou atmosféru založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.		x	
	5.5	Podnik dbá na čistotu a uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby vytvořila pocit harmonie.		x	
	5.6	Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.		x	
	5.7	Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.			x
Profesní rozvoj a vzdělání	6.1	Výkon zaměstnanců hodnotíme na všech úrovních a transparentně.	x		
	6.2	Podporujeme zaměstnance, aby se stávali většími odborníky v jejich profesi.	x		
	6.3	Povzbuzujeme pracovníky v učení se skrze inovace.	x		
	6.4	Při výběru nových zaměstnanců zvažujeme dopad jejich osobnosti na podnikovou kulturu a atmosféru. Mluvíme s nimi o kultuře, hodnotách a vizi společnosti.	x		
	6.5	Pracovní schopnosti zaměstnanců jsou pravidelně hodnoceny.	x		
	6.6	Dbáme na upevňování pracovních dovedností zaměstnanců. Poskytujeme školení či trénink na pracovišti.	x		
	6.7	Máme stanovenou a uplatňujeme strategii rozvoje a vzdělání lidských zdrojů.	x		
	6.8	Odpovědní manažeři se zúčastní aktivit majících za cíl rozšiřování ES.	x		
	6.9	Umožňujeme formační vzdělání v principech ES pro zájemce z řad zaměstnanců i mimo.	x		
	6.10	Podnik dbá na pracovní dovednosti a poskytne školení na pracovišti.		x	
	6.11	Podnik podporuje zaměstnance, aby se stali většími odborníky.		x	
	6.12	Moje pracovní schopnosti jsou pravidelně hodnoceny.		x	
Komunikace	7.1	Komunikuji s dalšími podnikateli ES. Účastním se setkání ES.	x		
	7.2	Organizujeme pracovní schůzky o novinkách a informacích v podniku.	x		
	7.3	Firemní úspěchy a neúspěchy komunikuji s podnikateli ES.	x		
	7.4	Používáte BtoB website ES?	x		
	7.5	Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace se zákazníky.	x		
	7.6	Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.	x		
	7.7	Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.		x	
	7.8	Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace.			x

Pramen: Autor

Hlavní částí ASPES je dotazník „Aspekty ES ve firmě“, který je určený pro vedení podniku. Slovní interpretace statistických znaků v tomto dotazníku je z velké části inspirovaná směrnici ISO 9004:2000, viz. následující tabulka.

Tabulka 6: Kvalitativní statistické znaky použité v dotazníku Aspekty ES ve firmě

Známka	Slovní interpretace známky	Co to znamená
1	Neformalizovaný přístup	Věci se dějí bez zjevného systematického přístupu, nejsou žádné uspokojivé výsledky, nebo výsledky jsou nepředvídatelné.
2	Reaktivní přístup	Manažerské přístupy vykazují určitou systematickostí, ta je však založena na reakcích na problémy. K dispozici jsou minimální údaje o výsledcích zlepšování.
3	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Procesně orientovaný systematický přístup, počáteční etapa systematických zlepšování. K dispozici jsou údaje o shodě s cíli a existují zlepšující se trendy.
4	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Proces zlepšování je ve firmě realitou. Jsou dosahovány dobré výsledky a trvale se zlepšující trendy
5	Výkonnost nejlepšího v dané třídě	Dobře zavedený proces zlepšování. Benchmarkingem je doloženo, že firma je nejlepší v dané třídě.

Pramen: Autor podle (ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT str. 94)

Vytvořenou metodiku ASPES obsahující úvodní vysvětlení, Charakteristiku firmy na jejím trhu, Ekonomickou výkonnost, Aspekty ES v podniku, Dotazník pro zaměstnance a Dotazník pro zákazníky. Lze ji nalézt v příloze 1.

6.6. Metodické posouzení ekonomických přínosů a nákladů Ekonomiky společenství v podnicích

Na závěr kapitoly zaměřené na podnikatelsko-manažerský přístup ES se chci obecně věnovat tomu, jaký vliv na výsledek hospodaření mají praktiky ES. Ve firmách se projevují některé principy tak, že mají vliv na výsledek hospodaření nebo cash flow. V následující tabulce se pokusím nastínit vztahy mezi principy - zásadami, které lze pozorovat v podnicích ES, jejich projevení a jak to ovlivní výkaz zisku a ztrát.

Tabulka 7: Vliv firemních praktik Ekonomiky společenství na výkaz zisku a ztrát¹⁰

Zásady	Projevení	Vliv na výsledek
Silná firemní kultura, větší týmový duch a participace	Růst motivace pracovníků	Pokles mzdových nákladů
	Odhodlání pracovníků věnovat práci přesčas a tak pomoci projít přes obtížná období	V krátkém období ovlivní mzdové náklady, v dlouhém i další náklady. Zvýšení nákladů absolutně, relativně však snížení
	Růst produktivity zaměstnanců se projeví růstem obrátu na jednoho zaměstnance	Absolutní výše mezd neměnné, nepřímé náklady neměnné, přímé náklady zvýšení, zvýšení objemu tržeb
	Snižování fluktuace zaměstnanců se projeví ve snížení nákladů na výběrové řízení a zaučení	Pokles mzdových nákladů
Zaměření na kvalitu, dobré PR	Kvalita vyžaduje nákladnější výrobu	Růst nákladů na prodané zboží, výkonové spotřeby (rentabilita nákladů)
	Kvalita i tvorba PR klade nároky na čas zaměstnanců	Nevýznamný růst mzdových nákladů

¹⁰ V tabulce se mluví o relativním růstu či poklesu. Má se na mysli porovnávání vůči konkurenci, která nepatří do ES. Taktéž je použita anglická zkratka pro dlouhé období (LR).

	Dlouhodobá spokojenost zákazníka - opakované nákupy zákazníků	V LR růst tržeb za prodej zboží a výkonů
	Dlouhodobá spokojenost zákazníka - nevyžaduje velké náklady na marketing	Snížení ostatních nákladů spojených s propagací relativně
	Méně reklamací	Snížení nákladů (spojený s reklamacemi)
Zaměření na životní prostředí a etiku v podnikání	Investice do "zelených technologií"	Zvýšení odpisů; *
	Pozitivně vnímáno zákazníky - nutnost propagace, aby to ovlivnilo tržby	Růst tržeb. V menší míře růst nákladů (na propagaci)
	Tlak na dodavatele - vyšší náklady na nakoupené zboží a služby	Růst nákladů vynaložených na prodané zboží a výkonové spotřeby
Podpora zaměstnanosti	V dobách krize je zaměstnáno víc lidí, než je potřeba - vyšší náklady na mzdy, nižší náklady za odstupné, při zotavování z krize snížení nákladů na nábor nových pracovníků a schopnost saturovat zvýšení poptávky	Mzdové náklady zůstávají relativně konstatní, v LR růst tržeb; **
	Zaměstnávání lidí v nouzi - snížení produktivity	Růst mzdových nákladů
Dodržování zákonů	Nezaměstnává na "černo" a "švarcsystém"	Vyšší náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
	Platba daní a vyhýbání se krácení tržeb	Vyšší daně (přímé i nepřímé)
Investování do pracovní síly	Důraz na odbornost zaměstnanců - investice do vzdělání zaměstnanců	V krátkém období růst ostatních provozních nákladů, v LR růst tržeb.
	Jako skupině stakeholderů chce dát účast na ziscích - vyšší mzdy a benefity (pozitivní vliv na fluktuaci)	Vyšší mzdové náklady
Odmítání korupce	Neschopnost dostat se k některým zakázkám	Nižší tržby
	Snížení rizika poškození dobrého jména - dlouhodobý vliv na zisk	Relativní (vůči tomu že dám úplatek) růst tržeb v LR
Pomoc lokálním komunitám	Dobročinné aktivity zaměstnanců - pokud v pracovní době, tak snížení tržeb	Nepatrné snížení tržeb
	Poskytování dobročinných služeb (například půjčení dodávky zadarmo) - může se projevit v ušlých tržbách	Nepatrné snížení tržeb
Finanční dobročinnost	Nevyužití těchto peněz na rozvoj firmy - snížení kapitálových investic a investic do reklamy	Není vliv na výsledek; *
Mezinárodní síť podniků ES	Sdílení technologií	Obecně snížení nákladů; ***
	V rámci ES pružnější likvidita - vzájemné zajištění	Pozitivní nákladové úroky, negativní vliv na výnosové úroky; **
* Negativní vliv na cash flow! ** Vliv na vyrovnanost cash flow! *** Pozitivní vliv na cash flow!		

Pramen: Autor

Je jasné, že vliv na výsledek bude u každého podniku jiný. Bude záviset na tom, do jaké míry chce uplatnit zásady a na co se zaměří. Krom toho působí další faktory jako například typ služby nebo zboží, na jakém trhu podnik působí, vyjednávací síla firmy, stav cash flow a další.

Pokud na trhu existuje několik konkurenčních podniků, které mají stejné výchozí podmínky a jedna byla firmou ES, pak lze tvrdit, že uplatňováním principů ES, může podnik ES dosáhnout lepšího výsledku hospodaření. Tento příklad však nemusí být pravdivý, pokud podnikatel ES bude například výrazněji preferovat zaměstnávání lidí bez práce před produktivitou práce. Kvantifikovat tuto problematiku by bylo zajímavé, ale těžko proveditelné. Navíc toto není cílem diplomové práce.

7. Pilotáž Auditu sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

7.1. Výsledky pilotáže

Na začátku je třeba zmínit, že se nejedná o relevantní statistický soubor, nýbrž o pilotáž, protože se průzkumu zúčastnilo pouze 9 z 840 podniků ES. Z toho důvodu nemůžeme interpretaci získaných dat zobecňovat pro celou podnikatelskou skupinu ES. To však ani nebylo cílem práce. Nicméně přidané hodnoty pilotáže ASPES jsou následující. Za prvé, podniky si samy vytvořily porovnání jejich praxe s principy ES vepsanými do Směrnic ES. Za druhé, ASPES je sebehodnotící manažerský nástroj. Podnikatelé či management měli možnost formulovat silné stránky a příležitosti ke zlepšení, což je bezprostředním a primárním přínosem sebehodnocení. Za třetí, určitě některého čtenáře napadne, že celý přístup ES společenství je velmi idealistický a vlastně neproveditelný. Můj argument je, že zásady ES v oblasti řízení firem jsou ideály, které mají podniky jako cíl a k těmto cílům směřují. Podobně jako mnoho amerických společností má dlouhodobý a velmi ambiciózní cíl, ke kterému směřují. Takže existují ideály a třetí přínos výstup z ASPES ční v tom, že prezentuje, jaká je skutečnost v tomto malém výběrovém vzorku.

V následující podkapitole jsou charakterizovány podniky, které se zapojily do realizace pilotáže ASPES. Každý z těchto podniků zaslal vyplněnou hlavní část ASPES – dotazník Aspekty ve firmě ES. Pro většinu ze zúčastněných nebylo možné z různých důvodů zapojit do ASPES zaměstnance a zákazníky. Výstupy z dotazníkového šetření budu interpretovat tak, aby poskytovaly zainteresovaným podnikům diskrétnost. Přiřazení známek ke klíčovým tvrzením je subjektivní. To vyplynulo i při jednání s některými podnikateli, když vyjádřili, že hodnocení daného stavu nebo přístupu by jiným člověkem bylo oznámkováno odlišně. To však nevadí, protože ASPES je sebehodnotící metodika a podnikatelé či vedení společnosti, které se ho zúčastnilo, mohli porovnat svoje praktiky s ideály ES a v závislosti na tom mohli formulovat silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Ty však nechci prezentovat, protože vnímám, že je to soukromá záležitost. Příloha 3 obsahuje výsledky průzkumu aplikace dotazníkových částí metodiky ASPES, ve které jsou využity statistické funkce.

Některé podniky se zdráhaly poskytnout dostatek finančních dat, ze kterých by bylo možné relevantně hodnotit jejich konkurenceschopnost. Proto jsem se rozhodl, že úspěšnost parametru míry konkurenceschopnosti na trhu budu analyzovat jen u firmy CB Destrukce. Pokusím se objasnit působení parametrů míry aplikace ES do organizace a míry konkurenceschopnosti na trhu na sebe navzájem u tohoto konkrétního podniku.

7.2. Účastníci pilotáže

Oslovil jsem napřímo šestnáct podnikatelů z desíti převážně evropských zemí. Pro tyto účely jsem přeložil ASPES do anglického jazyka. Pilotáže se nakonec zúčastnilo devět podniků a ty bych chtěl tady krátce představit. Jedná se o čtyři tuzemské a pět zahraničních:

- CB Destrukce s.r.o. je členem Těžební unie a členem České společnosti pro trhací techniku a pyrotechniku. Patří mezi 10 nejvýznamnějších podniků zabývajících se kompletním servisem rozpojování hornin v ČR. Provádí trhací práce, dobývání surovin v kamenolomech a podporu při výstavbě silnic, dálnic a železnic především v Jižních Čechách. Byla založena v roce 1991, sídlí v Českých Budějovicích, má 30 zaměstnanců a její obrát v roce 2010 byl 72 mil. Kč.

- Atelier M - Marie TRUTNOVSKÁ je mikropodnik s právní formou OSVČ. Byl založen v roce 1992 v Praze. Atelier M se zabývá výrobou modelové malosériové konfekce. Krom malosériové výroby produkuje profesní oblečení, které je možné nalézt na ruzyňském letišti nebo v některých pražských hotelích. V roce 2011 měla firma 4 pracovníky a vytvořila obrat 2,7 mil. Kč.
- Helian Group s.r.o je malá stavební firma se sídlem v Břeclavi. Od roku 2003 staví rodinné domy, rekonstruuje starší budovy a provádí zateplení na především na Jižní Moravě. V roce 2010 měla 8 zaměstnanců a její obrat činil 11,5 mil. Kč.
- Trans-technik s.r.o. se pohybuje v automobilové a strojírenském odvětví. Jeho hlavním sortimentem jsou díly na nástavby nákladních aut. Druhou oblastí jsou spojovací materiály a nýty. V roce 2004 založila dceřinou firmu na Slovensku a od roku 2007 působí v Žilině. Aktuálně má 26 zaměstnanců a v roce 2011 dosáhla obratu 150 mil. Kč.
- Privatmolkerei Naarmann GmbH je podnik lokalizovaný v severozápadním Německu v městě Neuenkirchen. Tento rodinný podnik má více než stoletou tradici. Vyrábí mlékařské produkty, které prodává do obchodů na německém trhu a exportuje svoje zboží na další i neevropské trhy. V roce 2011 měla obrat 78 mil. €.
- In vivo s.r.o. je slovenský podnik se sídlem v Bratislavě. Pod logem In vivo se vyrábí a prodává keramika a bytové doplňky od roku 1996. In vivo má vlastní ateliér, ve kterém pracují čtyři zaměstnanci na plný úvazek, dva na poloviční a šest brigádníků. V roce 2011 její obrat činil 22 tis. €.
- Binder Handels GmbH je rakouská firma provozující supermarkety na severozápad od Vídně. Provozuje 2 obchody, jejichž hlavním sortimentem jsou potraviny. Má 27 zaměstnanců a v roce 2011 dosáhla obratu 3,6 mil. €.
- JUARBIS d.o.o. je srbský podnik právního typu s ručením omezením a pohybuje se v zemědělském a potravinářském odvětví. Má provozovnu ve městě Ruski Krstur na severozápadě Srbska, byl založen v roce 1996 a aktuálně zaměstnává 36 lidí. Vyrábí a prodává potravinářské výrobky.
- Mundell & Associates Inc. byla založena v roce 1995 a od svého počátku má sídlo v Indianapolis v USA. Poskytuje poradenství v oblasti geologie a hydrogeologie, podporu při soudních sporech v oblasti životního prostředí. Zabývá se sanacemi znečištěného životního prostředí a dalšími přidruženými činnostmi. V roce 2010 měla obrat 3,75 mil. \$, který byl vytvořen 20 zaměstnanci.

7.3. Interpretace dat získaných dotazníky

Příloha 3. obsahuje výsledky dotazníkové části pilotáže. Ve všech třech dotaznících hodnotitelé zapisovali známky ve škále od jedné do pěti. Vzhledem k tomu, že slovní interpretace ordinálních znaků je různá, nepouštěl jsem se do výpočtu průměru (neměl by v tomto případě dostatečnou výpovědní hodnotu), ale u každého ze 79 tvrzení jsem vytvořil medián¹¹. Dále jsem počítal mezidecilové rozpětí¹² pro 54 klíčových tvrzení v dotazníku pro podnikatele (výstup dotazníků pro zaměstnance a zákazníky byl navrácen malým počtem firem, viz Příloha 3.). Mezidecilové rozpětí by mohlo být zjednodušeně interpretováno následovně. Čím nižší je hodnota, tím více se výsledky hodnocení shodují a naopak.

¹¹ „Medián je definován jako prostřední hodnota výběru, a to prostřední v pořadí hodnot uspořádaných podle velikosti. Jinak řečeno polovina hodnot výběru je menší nebo rovna mediánu a polovina hodnot je větší nebo rovna mediánu.“ (ŠŤASTNÝ)

¹² Mezidecilové rozpětí je definováno jako rozdíl horního a dolního decilu (je tedy rovno $x_{90} - x_{10}$).

7.3.1. Interpretace s využitím mezidecilového rozpětí

Výsledky mezidecilového rozpětí jsem seřadil. Interpretuji ta tvrzení, jejichž hodnoty mezidecilového rozpětí se nacházejí na okraji, tedy horní a spodní decil.

Hodnoty horního decilu mezidecilového rozpětí znamenají, že se managementy vybraných podniků sebehodnotily velmi odlišně. Tato klíčová tvrzení si seřadím vzestupně podle velikosti jejich mediánu.

- Nejnižší medián 1 měly dva etanolý. První se ptá: „Používáte BtoB website ES?“ Kromě dvou výjimek podnikatelé ES nepoužívají nebo ani nemají představu o existenci internetových stránek určených pro komunikaci „business to business“ mezi podniky ES. Druhý zní: „Velikost procenta z čistého zisku věnovaného na rozšiřování kultury dávání za minulý rok.“ Ve výčtu odpovědí existují všechny možnosti (0%; 0%-2%; 2%-5%; 5%-10%; 10% a více), nicméně většina z tohoto malého vzorku se přiklonila k tomu, že nedávají na rozvoj kultury dávání peníze ze zisku. Je to pravděpodobně způsobené tím, že nebyli v loňském roce schopni vytvořit takový zisk, aby zbyla část na tyto dary.
- Medián velikosti 3 mělo tvrzení „odpovědní manažeři se zúčastní aktivit majících za cíl rozšiřování ES“. Toto tvrzení mělo také úplně největší mezidecilovou rozptylku. Hodnotitelé odpovídali velmi různě a měli výběr z těchto variant: prakticky se nezúčastní; aktivně se zúčastní nahodile; vývoj ES sledují a aktivně se zúčastní nahodile.
- Medián 4 s velkou mezidecilovou odchylkou se objevil u těchto etanolů. „S ostatními firmami ES podporujeme blízké vztahy, sdílení ideálů a možností rozvoje hodnot a životního stylu.“ „Výkon zaměstnanců hodnotíme na všech úrovních a transparentně.“
- Medián 5 lze se objevit u tvrzení „organizujeme pracovní schůzky o novinkách a informacích ve firmě“. Většina podniků se přiklonila ke slovní interpretaci „ano, systematicky“. Avšak i zde se projevuje velká odlišnost v praktikách řízení podniků.

Spodní decil pořadí hodnot mezidecilové odchylky vyjadřuje shodu v sebehodnocení daného klíčového tvrzení. I zde klíčová tvrzení rozdělím podle hodnot mediánů.

- Medián 4 mělo následující tvrzení: „Podnik prezentuje jasně cíle, úkoly a také funkce, pozice, aby byly dobře vyjádřeny role a odpovědnosti ve firmě“. Znamená to, že většina podniků se shodla na slovním vyjádření tohoto etanolu následovně: „Proces zlepšování je ve firmě realitou. Jsou dosahovány dobré výsledky a trvale se zlepšující trendy.“
- Medián 5 se objevuje u čtyř klíčových tvrzení s nízkými hodnotami mezidecilového rozpětí. Na první, „Jsme zaměřeni na dlouhodobé vztahy se zákazníky“, management odpovídá: „Ano, vždy“. Tato odpověď potvrzuje zaměření tohoto malého vzorku podniků ES na relační marketing, o které jsem psal v podkapitole 6.4. Vedení podniků dále tvrdí, že „týmová práce je vysoce oceněna“ a to vždy. Medián u dotazníku pro zaměstnance vyšel 4. Úplně stejně lze interpretovat třetí klíčové tvrzení. Vedení podniků tohoto zkoumaného vzorku také formulovalo odpověď „ano, vždy“ na klíčové tvrzení „naše smluvní jednání jsou vždy transparentní“. Poslední silná shoda se objevuje u etanolu „marketingové a prodejní oddělení používá vždy jen poctivé způsoby získání zákazníka a prodeje zboží a služeb“. I zde podniky téměř svorně odpovídají „ano vždy“.

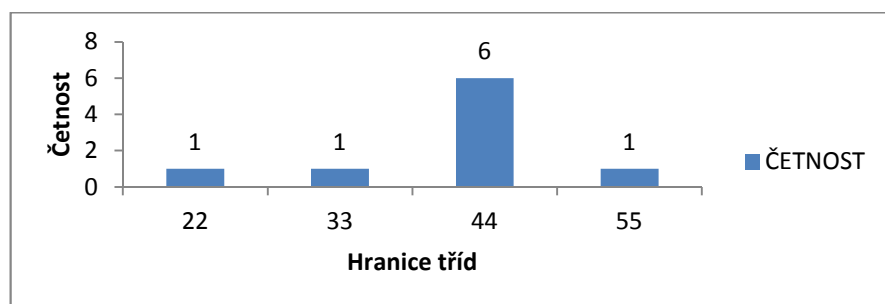
Je zajímavé, že odlišnost v sebehodnocení nastává u etanolů napříč velikostí mediánu, nýbrž shoda nastává u klíčových tvrzení, jejichž mediány mají vysokou hodnotu.

7.3.2. Interpretace s využitím histogramů

Vedle využití mezidecilového rozpětí chci okomentovat úspěšnost podniků v jednotlivých kapitolách ASPES. Využiji agregovaného součtu ordinálních znaků patřících do jednotlivých kapitol pro každý podnik zvlášť. To použiji k porovnávání četností úspěšností podniků v kapitolách. Pro popis četností zařadím každý podnik podle jejího hodnocení do třídicích intervalů a pro vyjádření této skutečnosti použiji histogram. Množství třídicích intervalů histogramu stanovím podle Sturgesova pravidla. (ŠŤASTNÝ) Pro devět prvků ve vzorku vychází čtyři třídicí intervaly. První třídicí interval by se mohl slovně interpretovat, že se firma hodnotí neúspěšná. Druhý jako spíše neúspěšná. Třetí jako spíše úspěšná. Čtvrtý jako úspěšná. Přestože slovní hodnocení v klíčových tvrzeních dotazníků je odlišné, pro interpretaci histogramů budu používat toto zobecnění.

Histogram kapitoly Management a vnitřní fungování říká, že nejvíc podniků oznámkovalo úspěšnost klíčových tvrzení v kapitole na škále jedna až pět tak, že průměrnou hodnota se pohybovala mezi známkou tři až čtyři. Ovšem ve všech ostatních třídicích intervalech se objevil alespoň jeden podnik, což znamená, že existuje převažující tendence, nicméně na obě strany se objevují výjimky.

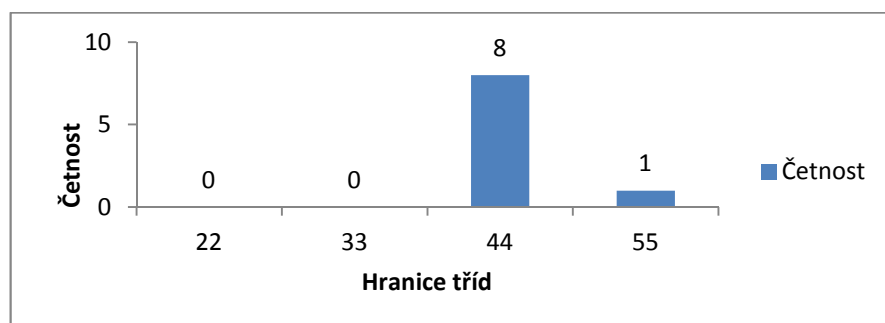
Graf 7: Histogram kapitoly Management a vnitřní fungování



Pramen: Autor

V druhém histogramu se všechny podniky kromě jednoho, který sebe hodnotí jako velmi úspěšný, objevily ve třetím třídicím intervalu. To znamená, že se všechny podniky považují za spíše úspěšné ve vytváření vnějších vztahů.

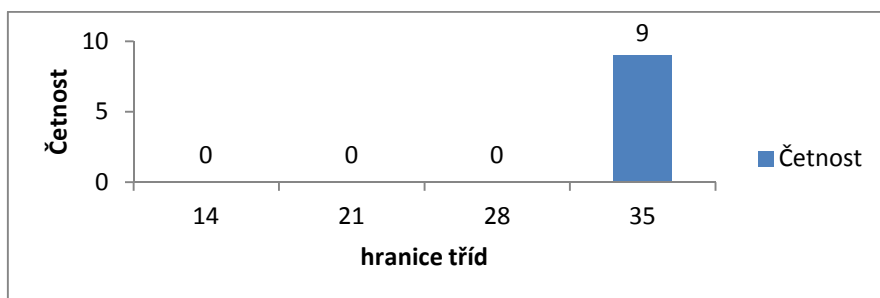
Graf 8: Histogram kapitoly Vnější vztahy



Pramen: Autor

Jediný histogram pro kapitolu Firemní kultura a firemní hodnoty ukazuje, že všechny zkoumané podniky mají stejně úspěšné. Navíc všech devět prvků se objevuje ve čtvrtém intervalu, což znamená, že firmy hodnotí svoji kulturu a přístup k hodnotám velmi vysoko.

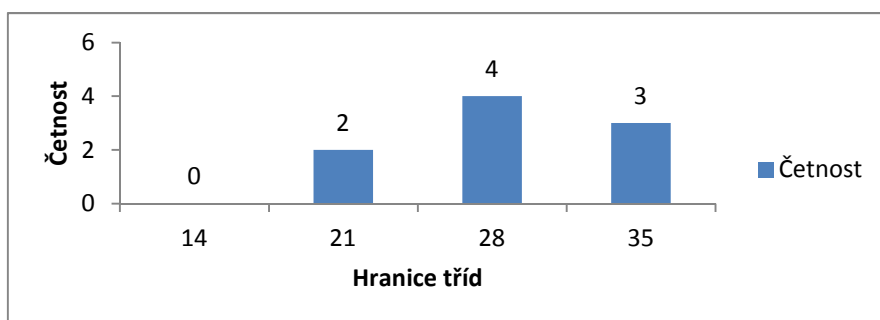
Graf 9: Histogram kapitoly Firemní kultura a firemní hodnoty



Pramen: Autor

Histogram kapitoly Kvalita života a prostředí vyjadřuje mírnou špičatost v třetím třídícím intervalu. Do prvního se žádný podnik nedostal. Převažující tendence v této kapitole je úspěšnost.

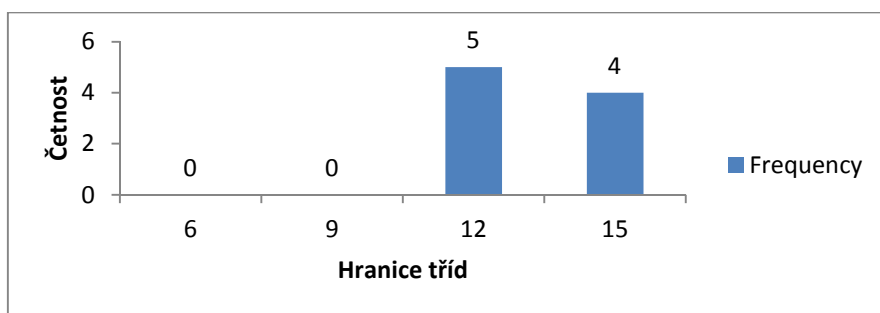
Graf 10: Histogram kapitoly Kvalita života a prostředí



Pramen: Autor

Všechny prvky v pátém histogramu spadají do třetího a čtvrtého třídícího intervalu. Zobecněně lze tvrdit, že podniky se považují za spíše úspěšné a úspěšné v uplatňování zásad patřících do kapitoly Harmonie a pracovní prostředí.

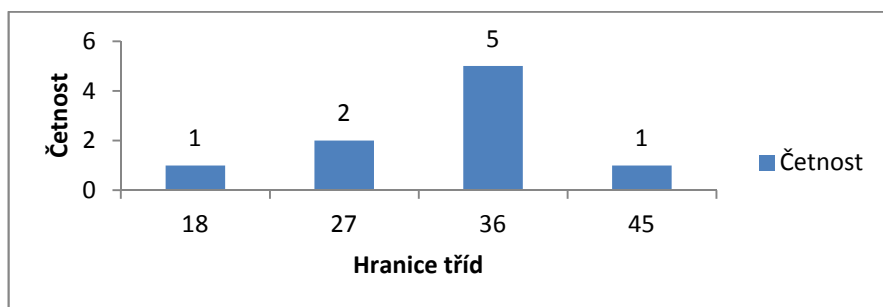
Graf 11: Histogram kapitoly Harmonie v pracovním prostředí



Pramen: Autor

V histogramu kapitoly Profesní rozvoj a vzdělání jsou ve všech třídících intervalech nenulové hodnoty. Četnost prvků prudce stoupá, a pak klesá. Největší špičatost má sloupec v třetím třídícím intervalu.

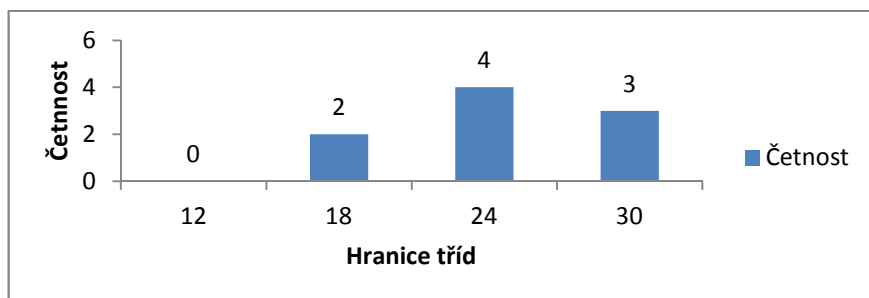
Graf 12: Histogram kapitoly Profesní rozvoj a vzdělání



Pramen: Autor

Poslední histogram má stejné zobrazení jako histogram v grafu 10. Nevyšší četnost (čtyři prvky) je v třetím třídícím intervalu. V kapitole komunikace není žádný výrazný trend. Ani jeden podnik neměl průměr sebehodnocení klíčových tvrzení mezi dvěma nejnižšími známkami.

Graf 13: Histogram kapitoly Komunikace



Pramen: Autor

Průzkum výsledků dotazníků Aspekty Ekonomiky společenství ve firmě se zaměřil na odlišnosti výsledků v kapitolách APES. Použil jsem agregovaný součet hodnocení kapitoly pro každý podnik a tyto výsledky jsem znázornil na sedmi histogramech. Velmi silný trend je v kapitole Vnější vztahy, kdy průměr oznámkování klíčových tvrzení se pohyboval u osmi z devíti podniků mezi trojkou a čtyřkou. V kapitole Firemní kultura a firemní hodnoty jsou všechny podniky v posledním třídícím intervalu. To znamená, že všechny podniky tohoto malého vzorku aplikaci principů v oblasti Kultury a hodnot firmy sebehodnotí velmi úspěšně.

7.3.3. Analýza pilotního podniku

Předtím, než začnu porovnávat konkurenceschopnost CB Destrukce, chci krátce přiblížit, jak vlastník tohoto podniku vnímá ES. V následujících tvrzení se opřu o výsledky z ASPES a o interview, které jsem s ním provedl. Podnikatel vlastníci CB Destrukci se snaží aktivně přistupovat k vytváření nadstandardních vztahů se stakeholdery. Podnik vybírá takové zaměstnance, aby kromě profesní zdatnosti, zapadali do firemní kultury, která je orientovaná na dobré vztahy mezi lidmi. Když se zjistí, že zaměstnanec nevyhovuje v jedné z těchto oblastí, podnik se s takovým člověkem rozloučí. Podle podnikatele jeho podnik a konkurence mají v podstatě stejné kapitálové vybavení a širší sortimentu nabízených služeb. V čem však jeho firma může být lepší, je lidský potenciál. Proto se i z pohledu čistě obchodního vyplatí věnovat zaměstnancům velkou pozornost. Podnikatel říká, že „zaměstnanec musí cítit, že ho mám rád, že pro něj chci dobro. Je třeba, aby první krok při vytváření bratrských vztahů pocházel od zaměstnavatele.“ Pro zaměstnance je pak přirozené, že na to pozitivně reaguje. A tak dochází ke vzájemnosti, vzájemnému obdarovávání. Podnikatel přikládá důležitost osobnímu jednání se stakeholdery. V kapitole Vnější vztahy ASPES vnímá jako silnou

stránku nadprůměrné vztahy se zákazníkem, konkurencí a v podniku. To chápe jako silný projev ES, který má pozitivní vliv na výsledky. Podnik se snaží vytvářet etické prostředí na trhu skrze vztahy, a tak i konkurence pochopila, že to není jen o konkurenčním boji, ale mohou zde existovat i dobré vztahy. U CB Destrukce je zřetelná snaha o relační marketing. Zákazníkovi přikládá velkou hodnotu, preferuje přímý a osobní kontakt, je patrná zaměřenost na opakované nákupy, dodávání vysoké kvality služeb atd.

Pokusím se jednoduše analyzovat výsledky CB Destrukce v porovnání s jejími dvěma konkurenty. Použiji k tomu poměrové ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Podniky budu porovnávat v šestiletém období. Před tím než začnu analyzovat poměrové ukazatele, charakterizuji podniky hodnotami třech veličin: obrat, čistý zisk (VH) a množství zaměstnanců v období šesti let. Na nich je patrné, že CB Destrukce je co do počtu zaměstnanců a velikosti obratu dvakrát až třikrát menší. V posledních dvou letech se tento rozdíl začíná smazávat. CB Destrukce má od roku 2008 do roku 2010 relativně nepatrné snižování obratu, naopak konkurenci obrat silně klesal. Firmě Explosive Service klesl obrat o 27% a firmě FOSPOL až o 64%. CB Destrukce zaznamenává téměř nepatrný růst počtu zaměstnanců. U konkurence však za šestileté období dochází k obrovskému výkyvu množství zaměstnanců, který předčí vychýlení vývojového trendu ekonomiky. V Explosive Service stoupne množství pracovníků o 24% během čtyř let a do roku 2010 se vrátí na stejnou úroveň. U podniku FOSPOL existuje stejný průběh, ale změna je dramatictější o více než 70%. Co se týče zisku, jako kdyby FOSPOLu a Explosive Servisu s krizí postupně docházel dech. Oproti tomu CB Destrukci zisky dramaticky neklesnou. Z této úvodní analýzy třech veličin lze tvrdit, že podnik ES - CB Destrukce nepodléhá v porovnání s konkurencí výkyvům trhu.

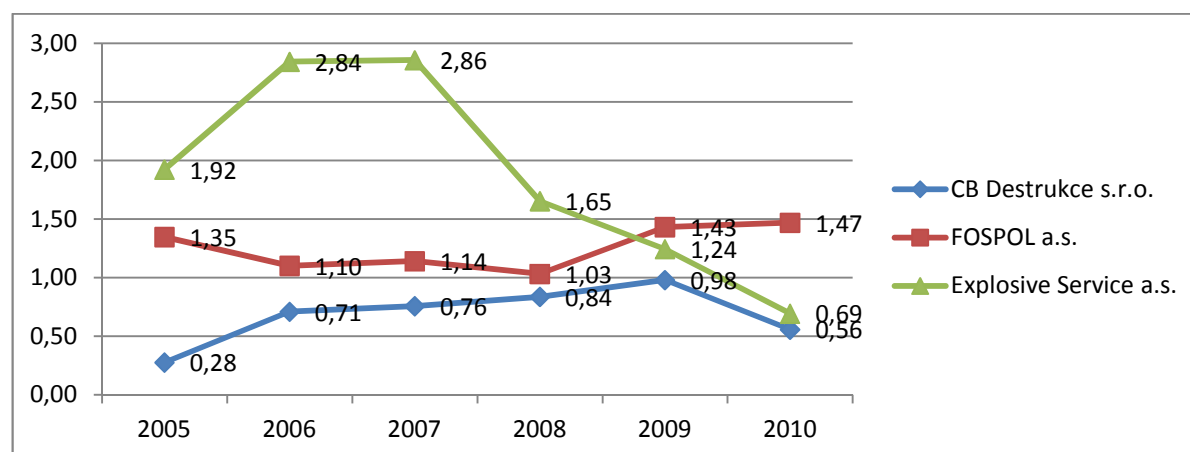
Tabulka 8: Charakteristika analyzovaných podniků

	CB Destrukce s.r.o.			FOSPOL a.s.			Explosive Service a.s.		
	obrat	VH	zaměstnanci	obrat	VH	zaměstnanci	obrat	VH	zaměstnanci
2005	44 555	1 842	28	142 904	10 857	58	183 474	21 000	71
2006	50 378	347	28	151 516	9 678	67	160 763	1 527	80
2007	57 978	4 377	29	174 642	9 504	71	152 418	325	85
2008	79 806	4 589	29	282 871	4 980	99	168 954	220	88
2009	76 493	4 381	30	187 561	585	85	162 137	778	88
2010	71 593	2 572	30	103 014	-6 321	53	123 571	-20 742	72

Pramen: Autor

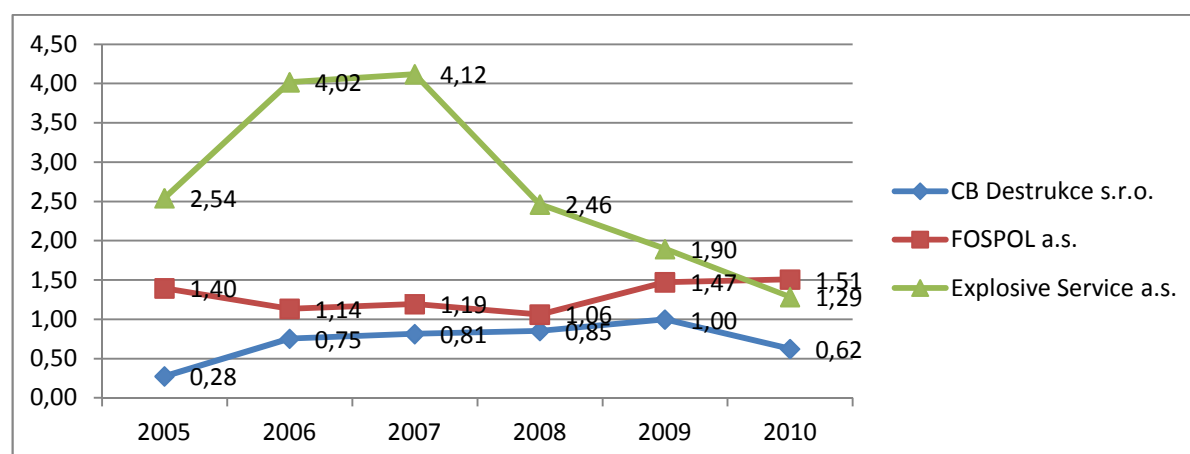
Vývoj dlouhodobé likvidity kopíruje vývoj krátkodobé likvidity. U CB Destrukce a FOSPOLu jsou tyto dva ukazatele takřka totožné, což značí, že mají velmi nízké zásoby. Oproti tomu Explosive Service má vysoké zásoby a tak jim dlouhodobá likvidita vyskočí. U CB Destrukce lze zaznamenat pozitivní trend do roku 2009, nicméně ve všech obdobích má v porovnání s ostatními nejnižší likviditu, a ani ta dlouhodobá nepřekročí hodnotu 1.

Graf 14: Krátkodobá likvidita



Pramen: Autor

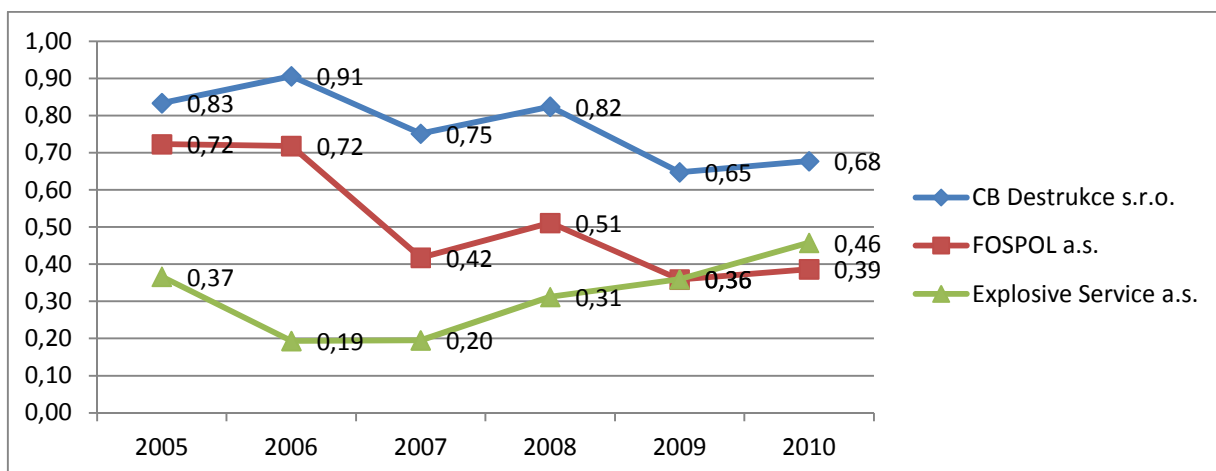
Graf 15: Dlouhodobá likvidita



Pramen: Autor

Když se podíváme na míru celkové zadluženosti, která má vztah k likviditě, je jasné, že nejméně zadlužený bude podnik Explosive Service. Nicméně jeho zadlužení roste, ale na stále přijatelnou míru. Naopak CB Destrukce i FOSPOL mají ze začátku vyšší zadluženost a celkově klesající trend. Zadluženost u podniku FOSPOL v roce 2009 protne křivku Explosive service. CB Destrukce má v celém období nejvyšší zadluženost, v roce 2006 dokonce 91%. Podnik tak mnohem více využíval cizího kapitálu, který je obecně považován za levnější. Nicméně zadluženost je ve sledovaném období relativně hodně velká, ale to, že se jí firma zbavovala a nepřivedla ji do konkurzu, může znamenat nadstandardní vztahy s věřiteli, a proto si to teoreticky podnik mohl dovolit. V detailním pohledu zjistíme, že cizí zdroje CB Destrukce jsou z přibližně 2/3 tvořeny krátkodobými závazky. Kromě toho krátkodobé závazky jsou u CB Destrukce (mimo rok 2009) vždy vyšší než krátkodobé pohledávky, což je u jejích konkurentů naopak.

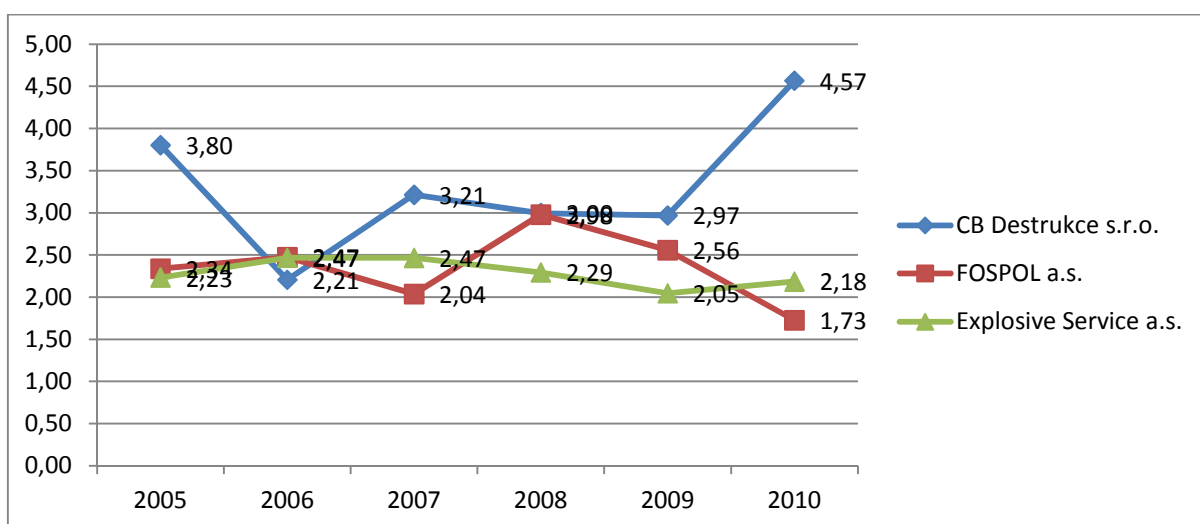
Graf 16: Míra zadluženosti



Pramen: Autor

Ukazatel Obratu aktiv je u CB Destrukce značně nevyrovnaný, nicméně trend obratu aktiv je vyšší než u konkurence. FOSPOL má vyrovnanější trend, avšak také trochu rozkolísaný. Dlouhodobý trend velikosti obratu aktiv je takřka stejný jako Explosive Service, jejíž vývoj obratu aktiv je stabilní. Detailní pohled na dvě nejvýraznější změny toho ukazatele u CB Destrukce ukáže, že příčiny obou změn leží ve výrazné změně v struktuře aktiv. V prvním případě při poklesu obratu aktiv podnik masivně investoval do dlouhodobého majetku. V druhém případě nárůst obratu mezi roky 2009 a 2010 byl způsoben především poklesem krátkodobých pohledávek. Přesněji řečeno návratem velikosti krátkodobých pohledávek na úroveň před krizí. V roce 2008 a 2009 narostly krátkodobé pohledávky 2,5 krát, což značí, že CB Destrukce podržela „nad vodou“ odběratele, kteří ji to v roce 2010 vrátili a krátkodobé pohledávky se urovnali.

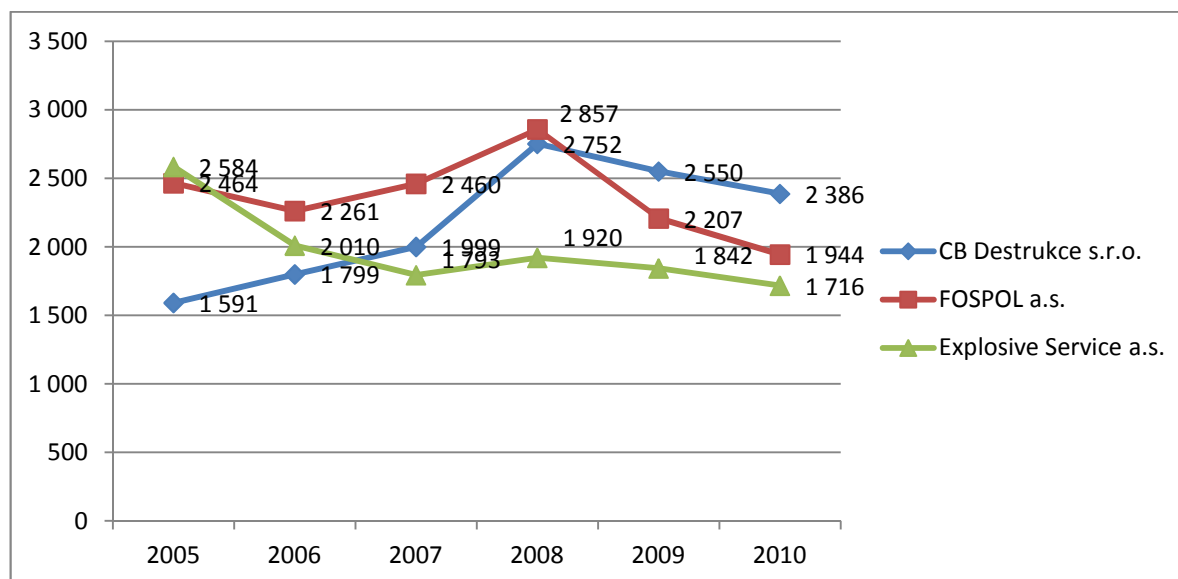
Graf 17: Obrat aktiv



Pramen: Autor

V roce 2005 měla CB Destrukce nejhorší pozici v Obratu na pracovníka. Během šesti let se jí podařilo překonat její konkurenci a to pouze velikostí tržeb. Jak už jsem výše zmínil, s příchodem krize konkurence pocítila propad tržeb, na což reagovala velkým propouštěním zaměstnanců a tím zapříčinila, že pokles obratu na jednoho zaměstnance není tak fatální.

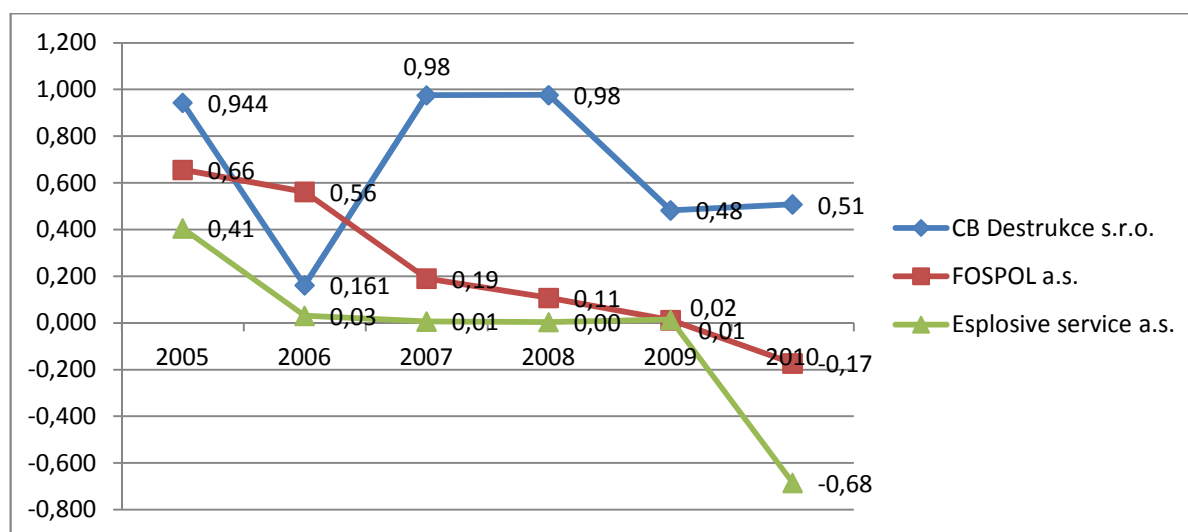
Graf 18: Obrát na jednoho zaměstnance



Pramen: Autor

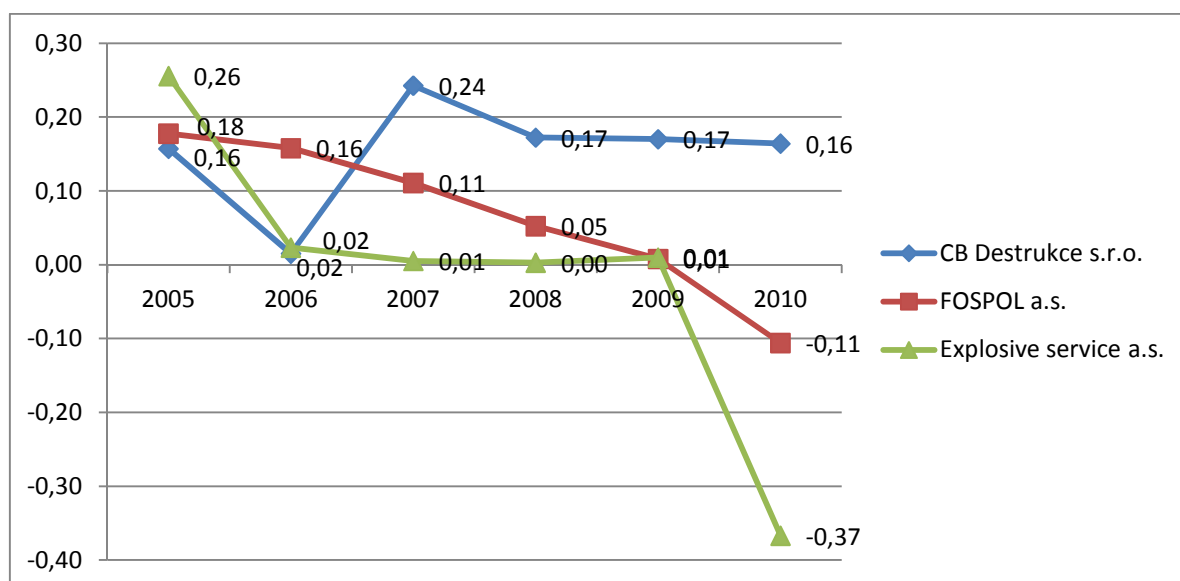
Graf ROE a ROA má velmi podobný vývoj. Explosive Service kromě prvního roku nebyl schopná vytvořit dostatečné množství zisku a v posledním roce utrpěla velkou ztrátu. FOSPOL má obecně klesající trend a v posledním roce se taktéž dostal do záporné ROE a ROA. Je to u nich způsobené pravděpodobně neuváženými finančními rozhodnutími v době největšího ekonomického boomu, po kterém přišla krize. FOSPOL v té době masivně investoval do strojů a zvýšil počet zaměstnanců. Jak zaměstnanců, tak dlouhodobé hmotného majetku se musel v roce 2009 a 2010 zbavovat. CB Destrukce měla v roce 2006 negativní výkyv rentability. V ostatních letech byla její ROE vždy vyšší než u konkurence. Propad rentability byl vyvolán zvýšením vlastního kapitálu a dlouhodobým majetkem. Investice do strojů se na rozdíl od FOSPOLU vyplatili a to díky vztahům se zákazníky. CB Destrukce dokázala v dobách konjunktury získávat více a více zakázek a s nastalou krizí jí tržby v porovnání s ostatními neklesly.

Graf 19: Rentabilita vlastního kapitálu



Pramen: Autor

Graf 20: Rentabilita celkového kapitálu



Pramen: Autor

Přístup „person-centered“ se CB destrukci vyplatil. Díky dobrým vztahům s věřiteli si mohla dovolit nižší likviditu a vyšší zadluženost. Uvážlivým finančním rozhodováním a rozvíjením vztahů se zákazníky dokázala v dobách konjunktury zvyšovat obrát a udržet si ho pouze nepatrně klesající. K tomu podle slov podnikatele velmi přispěli vzájemné vztahy uvnitř podniku. Ukazatele ROE i ROA značí, že podnik je schopný tvořit relativně dobrý zisk a v dozívající krizi má relativně nejlepší postavení z analyzovaných společností.

Závěr

Cílem práce bylo „Vytvoření metodiky hodnocení podniků Ekonomiky společností založené především na nefinančních ukazatelích.“ Diplomová práce dala vzniknout komplexní metodice hodnocení postavené na Směrnících pro řízení podniku Ekonomiky společností, jejíž součástí jsou tři dotazníky pro vedení podniků, zaměstnance a zákazníky, které obsahují v součtu 79 klíčových tvrzení a otázek. Metodika také bere v úvahu ekonomickou situaci firem uplatněním poměrových ukazatelů. Tímto byl splněn cíl diplomové práce. Metodika dostala název Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společností (ASPES)

V práci bylo položeno několik výzkumných otázek, na které jsem se snažil odpovědět:

- „Je-li individualistický liberalismus hrozbou pro současnost a budoucnost, jakou alternativu lze najít?“ Na tuto otázku jsem reagoval jak v druhé kapitole, kde jsem se věnoval CSR a sociálním podnikům, tak také především v kapitole třetí, páté a šesté, které se soustředily na Ekonomiku společností.
- „Z jaké podstaty podniky Ekonomiky společností vyrůstají?“ Kapitola třetí se snaží stručně, avšak pregnantně, vysvětlit podstatu ES. Klíčové je, že ES není pouze hnutím podnikatelů, ale že má širší záběr; rozvíjí se její akademická větev; funguje sdílení bohatství jak v lokálním, tak v globálním měřítku a má specifický filozofický základ. Její filozofie je založená na Kultuře dávání, bratrství a vzájemnosti.
- „Jak by měl vypadat podnik, který nebude individualistický a bude podporovat přesouvání bohatství do chudších oblastí?“ Na tuto otázku lze najít odpověď především v kapitole šesté a sedmé, ve kterých jsem popisoval a analyzoval firemní praktiky podniků Ekonomiky společností. Vycházel jsem z různých zdrojů, zkušeností ze stáže v jednom takovém podniku, z case studies a z interview s podnikateli.
- „Jakým modelem se inspirovat při hodnocení podniků ES?“ Kapitola čtvrtá je věnovaná analýze některých vybraných způsobů hodnocení. V páté kapitole jsem se o některé již používané metody hodnocení opřel, a tak byly pomocným nástrojem při vytváření ASPES. V šesté kapitole jsem hledal klíčová tvrzení a otázky, které jsou obsahem ASPES.
- „Jakým způsobem by měl být podnik Ekonomiky společností řízen?“ V šesté kapitole jsem se na řízení podniku ES podíval ze čtyř pohledů. Z prvního úhlu pohledu vyšlo najevo, že je zde silná tendence participativního řízení, snaha o profesionální řízení financí a zaměření se na nejvyšší kvalitu. Druhý pohled vyzdvihuje aplikaci firemní filozofie, která je charakteristická přístupem „person-centered“ (zaměření se na lidi), rozvinutou firemní kulturou, důležitostí corporate design a zaměřeností na komunikaci. Třetí pohled se zabývá jednáním s lidskými zdroji, které jsou vnímány jako to nejdůležitější aktivum. Čtvrtý prezentuje marketingový a obchodní přístup, který se specializuje na vztahový marketing.

Výsledky práce bych chtěl shrnout do pěti bodů:

1. Popis a analýza vývojových trendů CSR, sociálních podniků a Ekonomiky společností
2. Vytvoření komplexní metodiky nazvané Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společností.
3. Zkoumání vlivu aplikace principů Ekonomiky společností v podniku na výsledek firmy. Metodický postup důsledku této aplikace principů na Výkaz zisku a ztrát.
4. Provedení pilotáže ASPES, které se zúčastnilo devět podniků a její hodnocení pomocí statistických metod.

5. Analýza vlivu uplatňování principů ES na konkurenceschopnost. Porovnávání vybraného podniku s dvěma konkurenty s použitím poměrových finančních ukazatelů.

Diplomovou prací věnovanou této problematice jsem chtěl rozšířit povědomí o Ekonomice společenství a poukázat na alternativní způsob podnikání. Z poznatků získaných pilotáží je možné se obeznámit s tím, jaké jsou firmy ES, a jak si skutečně vedou ve snaze uplatňovat zásady ES. Z práce vyplývá, že zaměřenost na lidi inspirovaná kulturou dávání, bratrstvím a vzájemností nejenže dává větší smysl podnikání a vytváří více lidské podnikatelské prostředí, ale může také přinést lepší Ekonomické výsledky. Toto potvrzuje analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, která naznačuje, že aplikace ES může přinést konkurenční výhodu.

V létě 2011 jsem si uvědomil obrovskou hodnotu ryzích podniků Ekonomiky společenství. Měl jsem smělou ideu. Pomocť „zaneprázdněným“ podnikatelům ES utvořit si zpětnou vazbu a případná data smysluplně využít. To si myslím, že se do určité míry podařilo. Z přínosů této práce formuluji tyto nejdůležitější: vybudování nové metodiky hodnocení firem ES, vytvoření svědectví o Ekonomice společenství a analyzování podnikatelsko-manažerského přístupu ES.

SEZNAMY

Bibliografie

Seznam publikací

ANDERSON, J. W., Jr. *Corporate Social Responsibility: Guidelines for Top Management*. 1. Vyd. New York (USA) : Quorum Books, 1989. 284 s. ISBN 0899302726.

BARTH, R., WOLF, F. a KOLEKTIV. *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. 1. Vyd. Cheltenham: Edward Elgar. 2009. 358 s. ISBN 9781847207647.

BRUNI L., EoC outlook for 2031: More innovation, more creativity, and that entrepreneurial spirit. *Special edition of Economy of Communion as supplement to Living City magazine* EoC magazine. November 2011 s. 4-5

BRUNI, L.; ZAMAGNI, S. The 'Economy of Communion': inspirations and achievements. *Finance & the Common Good*. Autum 2004. no. 20, s. 91 -97

ČÁSTEK, O. *Návrh využití stakeholderovského přístupu při strategické analýze podniku*. Disertační práce, 2009. Masarykova Universita Ekonomicko – správní fakulta. Školitel: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. Vyd. 6. Praha: ČIIA, 2011. 73 s.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN EN ISO 9004:2000 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

DOHNALOVÁ, M.; PRŮŠA, L.; KOLEKTIV. *Sociální ekonomika*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 176 s. ISBN: 9788073575731.

DUFINCOVÁ, M. *Noý pohl'ad na problémy súčasnej ekonomickej situácie sveta – Model Ekonomiky Spoločenství*, diplomová práce, 2000. Slovenská Poľ'nohospodarska Universita v Nitre, ved. dipl. práce: doc. Ing. František Kuzma, PhD.

FERRUCCI, A. 20 years of clear economic alternative. *Economy of Communion: 20 years of the EoC: a great celebration*. 2011. s. 3

GARLOW, E. Key Connections for a Way of Communion: Linking the Economy of Communion Project to Corporate Social Responsibility and Workplace Democracy, Bachelor Thesis, Kalamazoo College (USA), supervisor: John Dugas

GOLD, L. *New financial horizons: the emergence of an economy of communion*. 1 Vyd. Hyde Park : New City Press, 2010. 224 s. ISBN 9781565483545.

GOLIN, E.; PAROLI, G. Management Models for Corporate Social Responsibility (CSR): A Comprehensive Overview. *Springer-Verlag*. 2006. S. 28-36

- HAYEK, F. A. *Právo, zákonodárství a svoboda: nový výklad liberálních principů spravedlnosti a politické ekonomie*. 2. Vyd. Praha: Academia, 1994. 415 s. ISBN 8020002413.
- HERZOVÁ, N. *Plíživý převrat: globální kapitalismus a smrt demokracie*. 1. Vyd. Praha: Dokořán, 2003. 254 s. ISBN 8086569462.
- HOLL, M. *The Economy of Communion project: perspectives of growth. A responsible approach in managing small businesses in the global market*. Master thesis. 2003. Warwick University (UK), supervisor: Nigel Sykes
- HOLMAN, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. 1. Vyd. Praha : C.H. Beck, 1999. 541 s. ISBN 8071792381.
- KAPLAN, R. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 5. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 9788072611775
- KAŠÍR, M.; HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 9788074080227.
- KLEIN, E. *Bez Loga*. 1. Vyd. Praha: Argo, 2005. 510 s. ISBN 8072036718.
- KOTLER L.; LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and for your cause*. Vyd. 2. New Jersey (USA): John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN: 0471476110.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. Vyd. 4., aktualiz. a dopl. vyd.
- LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. 1. Vyd. Praha : Prostor, 1999. 311 s. ISBN 8072600087.
- LORIGA, P. *From the Street to the market. Economy of Communion: 20 years of the EoC, great celebration. Special edition of Economy of Communion as supplement to Living City magazine EoC*. November 2011. s. 7
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. str. 377. ISBN 9788072611867.
- MLČOCH, L. *Ekonomie důvěry a společného dobra : Česká republika v Evropské unii: pokus o nástin perspektivy*. Vyd. 2., v nakl. Karolinum 1. Praha : Karolinum, 2006. 195 s. ISBN 8024611880.
- PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 8071692069.
- PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 9788024716213.
- SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla: Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Vyd. 1. Praha: 65. Pole, 2009. 270 s. ISBN 9788090394438.

SIMS, R. *Ethic and corporate social responsibility: why giants fall*. 1 Vzd. Westport (USA): PreagerPublishers, 2003. 318 s.ISBN 0275980391.

SMITH, A. *Teorie Mravních citů*. Praha : Liberální institut, 2005. 460 s.ISBN 8086389383.

SUCHÁNEK, P. 2007. *Finanční management*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 127 s. ISBN 9788021042773.

SVOBODA, V. *Public relation: moderně a účinně*. Vyd. 2., aktualiz. a dopl. Praha: Grada, 2009. 239 s. ISBN 9788024728667.

TOFFLER, A. *Revolutionary Wealth.(The New Global Wealth System), New Perspectives Quarterly*, Summer, 2006, vol. 23(3), s.7-14 ISSN: 08937850.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 9788024736471.

Interní materiály

CRIVELLI, L. (mezinárodní komise ES) *Typologie podniků ES*. 2012.

MEZINÁRODNÍ KOMISE EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ A DALŠÍ. *Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství*. 2011.

ZAMAGNI, S. *The Market, Happiness, and the “Economics of Reciprocity*. June 2004

Internetové zdroje

BALANCE SCORECARD INSTITUTE. *Balanced Scorecard Basics*. [online] [cit. 2012-2-22]. Dostupný na WWW:

<<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>>

BAETZ-BRAUNIS, W. *Germany: An award for energy innovation goes to Contecta GmbH. Economy of Communion*. [Online] 31 January 2012 [cit. 2012-3-9]. Dostupný na WWW:

<<http://www.edc-online.org/en/businesses/best-practices/2204-germania-un-premio-per-linnovazione-in-campo-energetico-alla-contecta-gmbh.html>>

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model Excellence EFQM 2010. Česká společnost pro jakost*. [online] [cit. 2012-3-12]. Dostupný na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>>

DEFOURNY, J. a NYSSSENS, M. *Social Enterprise in Europe: Recent trends and developments*. [online] EMES Working Papers no. 08/01. [cit. 2012-2-22]. Dostupný na

WWW: <<http://www.emes.net/index.php?id=49>>DOHNALOVÁ, M. *Třetí sektor: sociální ekonomika nebo občanská společnost?* . [online] [cit. 2012-02-23]. Dostupný na WWW: http://www.dacr.cz/_dokumenty/doc/2007sbornik_html/Dohnalova.pdf.

CAUX ROUND TABLE. *About Caux Round Table. Caux Round Table*. [online]. [cit. 2012-2-26]. Dostupný na WWW: < <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=2>>

ECONOMY OF COMMUNION. EOC The Project. *Economy of Communion*. [online] [cit. 2012-3-5]. Dostupný na WWW: <<http://www.edc-online.org/en/eoc.html>>

—. Projects. *Economy of Communion*. [online] [cit. 2012-3-5]. Dostupný na WWW: <<http://www.edc-online.org/en/eoc/industrial-parks.html>>

—. Sofia. *Economy of Communion*. [online] [cit. 2012-3-5]. Dostupný na WWW: <<http://www.edc-online.org/en/study-with-us/sophia-university-institute-.html>>

EFQM. About EFQM. *EFQM*. [online] [cit. 2012-3-2]. Dostupný na WWW: <<http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>>

—. Self assessment. *EFQM*. . [online] [cit. 2012-2-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.efqm.org/en/Home/Ourservices/Assessment/Selfassessment/tabid/133/Default.aspx>>

EMES: *European Research Network*. [online] [cit. 2012-2-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.emes.net/index.php?id=2>>

FOCOLARE MOVEMENT. History. *Focolare movement*. [online] [cit. 2012-2-14]. Dostupný na WWW: <<http://www.focolare.org/en/movimento-dei-focolari/storia/>>

FINANCE MEDIA. Kalkulačka finanční situace podniku. *Firemnín finance*. [online] [cit. 2012-3-17]. Dostupný na WWW: <<http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/financni-situace-podniku>>

GUI, B. *Financial Crisis and Wealth Disparity: the Role of a Renewed Economic Culture*. [online] [cit. 2012-2-178]. Dostupný na WWW: <<http://edc-online.org/en/publications/conference-speeches/111-convegna/904-crisi-finanziaria-e-disuguaglianza-economica-il-ruolo-di-una-cultura-economica-rinnovata.html>>

HOLEČKOVÁ, J. Techniky a metody finanční analýzy. *Businessinfo*. [online online] [cit. 2012-3-17]. Dostupný na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/techniky-a-metody-financni-analyzy/1000465/53421/>>

—. Základní oblasti finanční analýzy. *Businessinfo*. [online online] [cit. 2012-3-17]. Dostupný na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dane-ucetnictvi/zakladni-oblasti-financni-analyzy/1000465/53422>>

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. 91/11 *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. Hospodářská komora České Republiky. [Online] 4.5.2011. [cit. 2012-2-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/91-11-zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2010-t-4-5-2011.aspx>>

OECD. *Society at a Glance: Asia/Pacific 2011*. [online]. 13 Jan 2012. s. 96. [cit. 2012-2-18]. Dostupný na WWW: <http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-asia-pacific-2011_> ISBN 9789264106154-en

PUANGCA, T.; PUANGCO, T. Ancilla and the economic crisis. *Economy of Communion*. [online] [cit: 2012-3-9]. Dostupný na WWW: <<http://www.edc-online.org/en/businesses/best-practices/605-ancilla-and-the-economic-crisis.html>>

SEGRETARIA INTERNAZIONALE ECONOMIA DI COMUNIONE. *Rapporto EdC anno 2010/2011*. Economy of Communion. [Online] [cit: 2012-2-2]. Dostupný na WWW: <http://www.edc-online.org/en/publications/pdf-documents/cat_view/223-rapporto-edc-.html>

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A. a MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] místo neznámé: Business leaders forum, 2008. [cit. 2012-2-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>>

SYNEK, M. Metodika: Prakticky orientované systémy ukazatelů v Německu (pohled banky) *prof. Ing. Miloslav Synek, CSc.* [online] [cit: 2012-3-27]. Dostupný na WWW: <nb.vse.cz/~synek/Metodika_SRN.doc>

ŠŤASTNÝ, F. 12 Popisné statistiky. *Ampér*. [online] [cit: 2012-4-3]. Dostupný na WWW: <http://amper.ped.muni.cz/jenik/nejistoty/html_tree/node13.html>

UNITED NATION, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL. *Statement submitted by New Humanity, a non-governmental organization in consultative status with the Economic and Social Council*. [online] [cit. 2012-2-28]. Dostupný na WWW: <<http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N11/598/19/PDF/N1159819.pdf?OpenElement>>

UNIVERSITY OF OXFORD. *Defining Social Entrepreneurship*. [online] [cit. 2012-2-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/about/Pages/whatisse2.aspx>>

UNIVERSITY OF ST. THOMAS. About the Self-Assessment & Improvement Process (SAIP). *University of St. Thomas*. [online]. [cit. 2012-2-26]. Dostupný na WWW: <<http://www.stthomas.edu/business/centers/veritas/assessments/saip.html>>

VLASTNÍ CESTA. PDCA cyklus. *Vlastnicesta*. [online] [cit. 2012-2-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/pdca-cyklus/>>

Seznam Příloh

- Příloha 1: Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společností
Příloha 2: Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společností
Příloha 3: Výsledky průzkumu aplikace dotazníkových částí metodiky ASPES
Příloha 4: Zúčtované užítky podnikání období 2010/2011

Seznam Obrázků

Obrázek 1: Čtyři dílce CSR podle Corroll.....	15
Obrázek 2: Faktory efektů aktivit CSR.....	15
Obrázek 3: pilíře CSR a jejich aktivity	17
Obrázek 4: Měření přínosů CSR.....	18
Obrázek 5: Rámec Balance Scorecard.....	36
Obrázek 6: Rámec RainbowScore	37
Obrázek 7: Základní kroky sebehodnocení organizací.....	40
Obrázek 8: Rámec EFQM modelu excelence	42
Obrázek 9: Diagram modelu excelence	43
Obrázek 10: Tři verze SAIP.....	43

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Podniky podle typu podnikání.....	22
Tabulka 2: Souhrn příjmů a výdajů ES.....	31
Tabulka 3: Hlavní rozdíly mezi finančními a nefinančními audity	33
Tabulka 4: Základní odlišnosti mezi interními audity a sebehodnocením	39
Tabulka 5: Členění klíčových tvrzení v Auditě sebehodnocení podniků Ekonomiky společností.....	63
Tabulka 6: Kvalitativní statistické znaky použité v dotazníku Aspekty ES ve firmě.....	66
Tabulka 7: Vliv firemních praktik Ekonomiky společností na výkaz zisku a ztrát	66
Tabulka 8: Charakteristika analyzovaných podniků.....	74

Seznam grafů

Graf 1: Skladba globálních nerovností	13
Graf 2: Množství podniků Ekonomiky společností podle kontinentů	22
Graf 3: Vývoj počtu podniků Ekonomiky společností.....	25
Graf 4: Počet nově registrovaných podniků Ekonomiky společností za posledních 10 let	26
Graf 5: Využití zisků podniků Ekonomiky společností	30
Graf 6: Typologie - použití zisků rozvoje a pomoci	31
Graf 7: Histogram kapitoly Management a vnitřní fungování	71
Graf 8: Histogram kapitoly Vnější vztahy	71
Graf 9: Histogram kapitoly Firemní kultura a firemní hodnoty	72
Graf 10: Histogram kapitoly Kvalita života a prostředí	72
Graf 11: Histogram kapitoly Harmonie v pracovním prostředí.....	72
Graf 12: Histogram kapitoly Profesionální rozvoj a vzdělání	73
Graf 13: Histogram kapitoly Komunikace.....	73

Graf 14: Krátkodobá likvidita.....	75
Graf 15: Dlouhodobá likvidita.....	75
Graf 16: Míra zadluženosti	76
Graf 17: Obrat aktiv.....	76
Graf 18: Obrat na jednoho zaměstnance.....	77
Graf 19: Rentabilita vlastního kapitálu.....	77
Graf 20: Rentabilita celkového kapitálu	78

Seznam vzorců

Vzorec 1: Rentability vlastního kapitálu	48
Vzorec 2: Rentabilita celkového kapitálu.....	48
Vzorec 3: Obrat na jednoho pracovníka	48
Vzorec 4: Obrat aktiv.....	48
Vzorec 5: Krátkodobá likvidita	49
Vzorec 6: Dlouhodobá likvidita.....	49
Vzorec 7: Míra celkové zadluženosti	49

Seznam zkratk

ASPES.....	Audit sebehodnocení pro podniky Ekonomiky společenství
BLF.....	Business Leaders Forum
CI.....	Corporate identity
CSR.....	Sociální zodpovědnost podniků
ČR.....	Česká Republika
EMES.....	European Research Network
ES.....	Ekonomika společenství
LR.....	dlouhé období
OSN.....	Organizace spojených národů
PR.....	public relation
ROA.....	rentabilita celkového kapitálu
ROE.....	rentabilita vlastního kapitálu
UN.....	Spojené národy
VH.....	čistý zisk
WISEs.....	integrace práce sociálních podniků

PŘÍLOHY

Příloha 1: Audit sebehodnocení podniků Ekonomiky společenství

AUDIT SEBEHODNOCENÍ FIREM EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ

Ekonomika společenství ukazuje alternativní způsob řízení firmy. Mnoho lidí tento způsob zaujal, a tak existují ve světě firmy, které implementují principy Ekonomiky společenství (ES). Tento audit, který je součástí diplomové práce na Ekonomicko–správní fakultě Masarykovy University v Brně, je modelem sebehodnocení firem ES.

Cílem auditu je provést sebehodnocení firmy patřící do ES. Sebehodnocení je manažerský nástroj ze své podstaty týmový. Vytvoří obraz firmy z perspektivy ES a výstupem by měl být přehled silných stránek a příležitosti ke zlepšení. Následně, což však už není součástí této pilotáže, by management společnosti měl reagovat na nejpodstatnější příležitosti k zlepšení. Obecně by se sebehodnocení mělo opakovat po 18 nebo 24 měsících. Chci dát tímto také firmám ES na zvážení zařazení sebehodnocení firmy z pohledu principů ES do používaných manažerských nástrojů.

Při vytváření dotazníků jsem vycházel ze Všeobecných směrnic pro řízení firem ES. Směrnice jsou konkrétním vodítkem pro implementaci ES do podniku. Audit je založený na převážně nefinančních ukazatelích, protože často mnoho dobrého nemůže být vyjádřeno penězi. Nicméně efektivní řízení firmy, její konkurenceschopnost, schopnost vytvářet zisk, má neoddiskutovatelnou důležitost. Aby audit mohl být více objektivní, obsahuje také krátký dotazník pro zaměstnance a zákazníky.

Z toho důvodu je audit členěn na 5 částí:

1. Charakteristika firmy a její trh
2. Ekonomická výkonnost
3. Aspekty ES ve firmě – vyplňuje vlastník nebo osoba odpovědná za řízení firmy, ideálně tým manažerů.
4. Dotazník pro zaměstnance – dotazník je anonymní.
5. Dotazník pro zákazníky – dotazník je anonymní.

Pilotáže tohoto auditu se zúčastní několik firem převážně z Evropy. Jedná se o zjednodušenou formu statistického výzkumu.

Jsem si vědom časové náročnosti, kterou se zapojením do této pilotáže auditu firem ES budete mít. Z toho důvodu doufám, že pro vás a pro vaši firmu bude Audit sebehodnocení firem ES mít přínos.

Předem děkuji za vaši účast.

CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ TRH

Vyplňujte prosím základní informace o vaší firmě.

Název firmy	
Právní forma	
Odvětví podnikání	
Charakter firmy (výroba, montáž, obchod, služby, atd.)	
Lokalizace (země)	

Sdělte prosím 5 hlavních konkurentů na vašem trhu.

	Název konkurence
1	
2	
3	
4	
5	

EKONOMICKÁ VÝKONNOST PODNIKU

Tato část pomůže zakotvit zjišťované informace o principech firmy Ekonomiky společenství do tvrdých ekonomických dat. Doplňte prosím několik základních ukazatelů. Jsem si vědom důvěrnosti informací, přesto bych o ně chtěl poprosit, protože mohou poskytnout cenné poznatky ve zkoumání Ekonomiky společenství.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Čistý zisk						
Počet zaměstnanců						
Obrat						
ROA						
ROE						
Obrat aktiv						
Míra celkové zadluženosti						
Běžná likvidita						
Dlouhodobá likvidita						

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{obrat}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

$$\text{Dlohodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

ASPEKTY EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ VE FIRMĚ

Tento dotazník má být vyplněn vlastníkem nebo osobou zodpovědnou za řízení společnosti, ideálně však týmem top manažerů. Je členěný na 7 stejně důležitých částí podle členění ve Všeobecných směrniciích pro řízení podniku ES. Směrnice jsou vyjádřením ideálu firmy z pohledu ES. Každá z firem se ideálu určitým způsobem blíží.

Důležitou součástí modelu sebehodnocení je formulace silných stránek a příležitostí ke zlepšení podniku ES. Za každou částí prosím slovně vyjádřete, jak vnímáte svoji firmu.

Do posledního sloupce skóre prosím ohodnoťte dané tvrzení nebo otázku.

Často jsou kladeny otázky na přístup v nějaké oblasti. S interpretací ohodnocení přístupu se seznámte v této tabulce:

Známka	Slovní interpretace známky	Co to znamená
1	Neformalizovaný přístup	Věci se dějí bez zjevného systematického přístupu, nejsou žádné uspokojivé výsledky, nebo výsledky jsou nepředvídatelné.
2	Reaktivní přístup	Manažerské přístupy vykazují určitou systematičnost, ta je však založena na reakcích na problémy. K dispozici jsou minimální údaje o výsledcích zlepšování.
3	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Procesně orientovaný systematický přístup, počáteční etapa systematických zlepšování. K dispozici jsou údaje o shodě s cíli a existují zlepšující se trendy.
4	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Proces zlepšování je ve firmě realitou. Jsou dosahovány dobré výsledky a trvale se zlepšující trendy
5	Výkonnost nejlepšího v dané třídě	Dobře zavedený proces zlepšování. Benchmarkingem je doloženo, že firma je nejlepší v dané třídě.

číslo otázky	Klíčová tvrzení, otázky	Hodnocení					skóre
		1	2	3	4	5	
	<i>Toto je příklad. Odpověď na otázku: Většinou ano.</i>	<i>Není pravda, nikdy</i>	<i>Někdy ano</i>	<i>Často ano</i>	<i>Většinou ano</i>	<i>Ano, vždy</i>	4
1. Management a vnitřní fungování							
1	Investiční a podnikatelská rozhodnutí jsou založena na vyrovnávání krátkodobých ekonomických a finančních omezení s dlouhodobou stabilitou a růstem.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
2	Podnik prezentuje jasně cíle, úkoly a také funkce, pozice, aby byly dobře vyjádřeny role a odpovědnosti ve firmě.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
3	Management podporuje zapojení zaměstnanců do definování a dosažení podnikových cílů.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
4	Na různých úrovních podniku se používá participativní rozhodování.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
5	Pomáháme těm, kteří se dostanou do osobních nebo profesních těžkostí.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
6	Firemní management se snaží o zlepšování ve všech úrovních podniku a ve všech aspektech.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
7	Kreativita zaměstnanců je podporována.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
8	Zásady týmové práce jsou ve firmě uplatňovány.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
9	Firma provádí sebehodnocení v různých oblastech.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
10	Velikost procenta z čistého zisku použitého na pomoc lidem v nouzi za minulý rok.	0%	0%-2%	2%-5%	5%-10%	10% a více	
11	Velikost procenta z čistého zisku věnovaného na rozšiřování kultury dávání za minulý rok.	0%	0%-2%	2%-5%	5%-10%	10% a více	

Silné stránky aspektu management a vnitřní fungování							
Příležitosti ke zlepšení aspektu management a vnitřní fungování							
2. Vnější vztahy							
1	Jak byste ohodnotili kvalitu vašeho zboží/služby ve vztahu s konkurencí?	Nejnižší kvalita.	Nízká kvalita	Průměr	Vyšší kvalita	Vedoucí v kvalitě	
2	Dodáváme zboží či služby včas.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
3	Firma se zabývá i nepřímo vyjádřenými potřebami svých zákazníků.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
4	Jsme zaměřeni na dlouhodobé vztahy se zákazníky.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
5	Snažíme se budovat a upevnit vztahy založené na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
6	Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní komunity vytvářením pevných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
7	Vztahy bez ohledu na to zda mají přímý vliv na ekonomické výsledky, stojí za náš čas a pozornost.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
8	Pomáháme potřebným lidem v naší oblasti. Zapojujeme se do projektů pomoci lidem v nouzi.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	

9	Zapojujeme se do aktivit podporující rozvoj a udržitelnost ve světě.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
10	Máte nějaké dodavatele či odběratele patřící do ES? Za poslední rok jsme obchodovali s takovým množstvím firem ES.	0	1	2	3	≥4	
11	S ostatními firmami ES podporujeme blízké vztahy, sdílení ideálů a možností rozvoje hodnot a životního stylu.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
Silné stránky aspektu vnější vztahy							
Příležitosti ke zlepšení aspektu vnější vztahy							
3. Firemní kultura a firemní hodnoty							
1	Talent každého je ceněný.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
2	Týmová práce je vysoce oceněna.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
3	Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
4	Jsme ochotni darovat svůj čas, schopnosti a zdroje svým kolegům a lidem kolem nás.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
5	Naše smluvní jednání jsou vždy transparentní.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
6	Marketingové a prodejní oddělení používá vždy jen poctivé způsoby získání zákazníka a prodeje zboží a služeb.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
7	Respektujeme a zachováváme zákonná nařízení vymezující podnikání. Snažíme se udržovat pozitivní vztahy s daňovými a fiskálními autoritami.	Ne		Ano, vždy zachováváme zákon.		Ano, vždy. Snažíme se o vztahy se zákonnými autoritami	
Silné stránky aspektu firemní kultura a firemní hodnoty							

Příležitosti ke zlepšení aspektu firemní kultura a firemní hodnoty							
4. Kvalita života a prostředí							
1	Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
2	Organizujeme pravidelně aktivity za účelem zlepšení a upevnění mezilidských vztahů ve firmě.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
3	Vytváříme svým zaměstnancům zdravé prostředí. Zahrnuje: ventilace, hluk, podpora sportovních aktivit, pravidelné pracovní přestávky, atd.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
4	Vytváříme svým zaměstnancům bezpečné prostředí. Zahrnuje: ochranné pomůcky, bezpečné stroje a zařízení, školení o bezpečnosti, monitorování procesů z hlediska bezpečnosti.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
5	Věnujeme čas znovupoužití a recyklaci materiálu.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
6	Kontrolujeme a minimalizujeme využívání přírodních zdrojů.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
7	Bereme v úvahu obnovitelné zdroje.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
Silné stránky							

Příležitosti ke zlepšení aspektu harmonie v pracovním prostředí							
5. Harmonie v pracovním prostředí							
1	Pracovní prostředí je charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
2	Dbáme na čistotu, uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby se vytvářel pocit harmonie.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
3	Vytváříme pěkné vnější a vnitřní prostředí budovy, protože to zlepšuje kvalitu života našich lidí a organizace.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
Silné stránky aspektu harmonie v pracovním prostředí							
Příležitosti ke zlepšení aspektu harmonie v pracovním prostředí							
6. Profesní rozvoj a vzdělání							
1	Výkon zaměstnanců hodnotíme na všech úrovních a transparentně.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	

2	Podporujeme zaměstnance, aby se stávali většími odborníky v jejich profesi.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
3	Povzbuzujeme pracovníky v učení se skrze inovace.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
4	Při výběru nových zaměstnanců zvažujeme dopad jejich osobnosti na podnikovou kulturu a atmosféru. Mluvíme s nimi o kultuře, hodnotách a vizi společnosti.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
5	Pracovní schopnosti zaměstnanců jsou pravidelně hodnoceny.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
6	Dbáme na upevňování pracovních dovedností zaměstnanců. Poskytujeme školení či trénink na pracovišti.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
7	Máme stanovenou a uplatňujeme strategii rozvoje a vzdělání lidských zdrojů.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
8	Odpovědní manažeři se zúčastní aktivit majících za cíl rozšiřování ES.	Prakticky se neúčastním		Aktivt se zúčastní nahodile		Vývoj v ES sledují a aktivně se zúčastní	
9	Umožňujeme formační vzdělání v principech ES pro zájemce z řad zaměstnanců i mimo.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
Silné stránky aspektu profesní rozvoj a vzdělání							
Příležitosti ke zlepšení aspektu profesní rozvoj a vzdělání							
7. Komunikace							
1	Komunikuji s nějakými jinými podnikateli ES. Účastním se setkání ES.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	

2	Organizujeme pracovní schůzky o novinkách a informacích ve firmě.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
3	Firemní úspěchy a neúspěchy komunikuji s podnikateli ES.	Ne		Ano, příležitostně		Ano, systematicky	
4	Používáte BtoB website ES?	Nepoužívám. Nevím co to je.		Jsem zaregistrovaný, mám vyplněné informace o firmě.		Aktivně používám tyto webové stránky.	
5	Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace se zákazníky.	Není pravda, nikdy	Někdy ano	Často ano	Většinou ano	Ano, vždy	
6	Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.	Neformalizovaný přístup	Reaktivní přístup	Stabilní, formalizovaný, systémový přístup	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Výkonnost nejlepší v dané třídě	
Silné stránky aspektu komunikace							
Příležitosti ke zlepšení aspektu komunikace							

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Ohodnoťte podnikové prostředí vyjádřené tvrzeními podle následující škály:

5 = ano, vždy; 4 = většinou ano; 3 = často ano; 2 = někdy ano; 1 = není pravda nikdy

Kvalita týmu

1 2 3 4 5

- Talent každého je ceněný.
- Týmová práce je vysoce ceněná.
- Jsem zapojen do definování a dosažení podnikových cílů.
- Nacházíme čas se navzájem osobně poznat.
- Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.
- V rámci pozice, ve které pracuji, jsem zapojen do firemního rozhodování.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Výkonnost a zlepšování

1 2 3 4 5

- Moje kreativita je podporována.
- Moje pracovní schopnosti jsou pravidelně hodnoceny.
- Vedení se snaží o zlepšování ve všech úrovních a aspektech podniku .
- Firma dbá na pracovní dovednosti a poskytne školení na pracovišti.
- Firma podporuje zaměstnance, aby se stali většími odborníky.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Pracovní prostředí a externí

1 2 3 4 5

- Vedení podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.
- V práci vnímám přátelskou a uvolněnou atmosféru založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.
- Firma dbá na čistotu a uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby vytvořila pocit harmonie.
- Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní obce vytvářením silných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.
- Snažíme se budovat a upevnit vztahy založený na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.
- Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY

Ohodnoťte podnikové prostředí vyjádřené tvrzeními podle následující stupnice:

5 = vynikající; 4 = dobrý výkon; 3 = dosahuje průměr; 2 = potřeba zlepšení; 1 = je třeba podstatné zlepšení

	1	2	3	4	5
• Zboží a služby jsou dodávány včas.	☐	☐	☐	☐	☐
• Zboží a služby jsou bez chyb, nedostatků a významných odchylek.	☐	☐	☐	☐	☐
• Zboží a služby mají vysokou vizuální kvalitu.	☐	☐	☐	☐	☐
• Zboží a služby jsou prodávány za odpovídající cenu.	☐	☐	☐	☐	☐
• Vnímáme poctivé a otevřené jednání.	☐	☐	☐	☐	☐
• Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace.	☐	☐	☐	☐	☐
• Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.	☐	☐	☐	☐	☐

Příloha 2: Všeobecné směrnice pro řízení podniku Ekonomiky společenství

VŠEOBECNÉ SMĚRNICE PRO ŘÍZENÍ PODNIKU

EKONOMIKY SPOLEČENSTVÍ

Ekonomika společenství (ES) je mezinárodní ekonomické a sociální hnutí tvořené občany, pracovníky, odborníky, studenty, organizacemi a lidmi v nouzi. Pracují na různých úrovních a různými nástroji, aby každodenně transformovali - v synergii s mnoha dalšími projevy občanské společnosti - celou tržní ekonomiku do lidštějšího prostředí, kde žít, pracovat a milovat znamená vytvářet společenství charakterizované svobodou. Oporou těchto snah jsou společnosti ES, které usilují o dodržování manažerských principů a přesvědčení. To jim umožňuje přinášet universální hodnoty svobody, rovnosti, bratrství a společenství, které ovlivňují jejich každodenní rozhodnutí při práci v tržních strukturách. Základní kameny jejich organizací jsou mimo jiné rozvíjení společenství se zaměstnanci tím, že dávají zvláštní důraz na zdraví, blahobyt a rozvoj, a také vybudování, udržení, zlepšení etických vztahů s každým zaměstnancem, obchodníkem, zákazníkem a příslušníkem místní komunity, s kterým se setkají, nevyjímaje vládu a odbory. Následující *Mise*, *Vize*, *Zásadní hodnoty* a *Principy a přesvědčení pro řízení firmy ES* zdůrazňují pozitivní praktiky uplatňované sítí podniků ES po celém světě.

MISE

Propagovat a žít kulturu dávání a sociální spravedlnost v podnicích prodchnutými univerzálními hodnotami svobody, rovnosti, bratrství a společenství, aby se zmírnila chudoba a podpořila sebeudržitelnost skrze rovnou redistribuci a sdílení zdrojů a potřeb.

VIZE

Vytvořit spravedlivější a lidštější tržní ekonomiku a společnost,
ve které „nikdo nemá nouzi“.

Aby dosáhly této vize, jsou naše organizace takové, že v nich:

- Každá osoba rozpozná sdílenou odpovědnost za tvoření pracovní komunity vzájemné úcty.
- Otevřené naslouchání je klíčovou složkou. Spolu s tím, že se s každým počítá a každý má vliv, to jsou zásady vyzdvihující osobní silné stránky a talenty, aby se z naší různosti vytvořilo pracovní prostředí komunity.

- Talenty, schopnosti a sdílené zdroje našich lidí vytvářejí něco, co je víc než souhrn našich částí.

Jako organizace zaměřené na lidi pracujeme společně, abychom dosáhli potřeb našich klientů, stakeholderů a současně vrátili společnosti a naší místní komunitě to, co od ní přijímáme, majíce na zřeteli blahobyt všech a společné dobro.

ZÁSADNÍ HODNOTY

Sdílení zdrojů

Podniky ES věří, že dobrovolné sdílení firemních zisků a ochota splnit společenské potřeby vytvoří rovnou redistribuci globálních zdrojů v atmosféře solidarity a vzájemnosti. Globální síť ES aktivně pomáhá v životech chudých, začínajíc u těch, kteří jsou v blízkém kontaktu a mají s ní vztah. To umožňuje včasnou finanční podporu řešící urgentní nedostatek jídla, obydlí, ošacení, lékařské pomoci a zaměstnanosti. Záměrem sdílení prostředků je, aby se pomohlo lidem dosáhnout soběstačnosti. Toto rozdělování je osobní a vztahové a je to záležitost neustálého dialogu a přehodnocování. Zároveň je důraz firem ES kladen také na „vytváření nového bohatství“, které má přednost před distribucí majetku. Snem podnikatelů ES je stát se „tvořitelem“ nových platebních šeků, ne pouze krájet už vytvořené a dané šeky. Jsme vskutku přesvědčeni, že v dnešní době není přerozdělení nejdůležitějším nástrojem pro zmírňování izolace a strádání ve světě, ale je to nové vytváření bohatství s přímým zapojením znevýhodněných lidí do procesu vytváření. Bez toho jakákoli podpora může skončit jako pouhá asistence nebo dohlížení, což je opakem ducha kultury společenství.

Vztahy

ES věří v budování soudržné a zdravé organizace se solidními vztahy založenými na vzájemném respektu, pozornosti a otevřené komunikaci mezi vedoucími, manažery a zaměstnanci; a se zákazníky, dodavateli, konkurencí, státními úředníky, lidmi v nouzi a společnostmi kolem nás. Základ našich snah – princip vzájemnosti – se projevuje v aktivitách zahrnujících všechny členy, kteří sdílí odpovědnost. Podporujeme rozšiřování „kultury dávání“ a vnímání společenství postavením lidské osoby do centra našich firem. Prožíváme tuto filozofii zaměřenou na člověka a pořádáme workshopy a školicí programy, aby ostatní poznali tento business model.

Pracovní prostředí

ES věří ve vytváření participativního prostředí na pracovišti, podporuje týmovou práci a povzbuzuje inovace, kreativitu, harmonii, krásu a odpovědnost. Věnujeme čas a prostředky na realizaci postupů, které vytvářejí a odměňují toto chování.

Komunikace

ES věří, že komunikace by měla být darem sama o sobě. Chápeme otevřenou komunikaci jako základ pro důvěru, kterou vytváříme s každým a jako výsledek čestnosti, s kterou plníme práci. Ovoce této důvěry je komunikace bez strachu z odmítnutí. Pracujeme na tom, abychom zřetelně vyjádřili základní hodnoty a vytvářeli firemní prostředí, které je otevřené, čestné a přívětivé. Když je prováděna zpětná vazba a když je vyjádřena otevřeně a s odpovědností, stává se nástrojem zlepšování kvality našich manažerských struktur, rozhodování a mise. Toto prostředí povzbuzuje a podporuje nejlepší spolupráci každého člověka a prospívání každého a všech.

Etika a hodnoty

ES věří v osvojení si a rozvíjení nejvyšších etických standardů, dokonce v situacích, kde je takovéto chování těžké a až heroické. Rozeznáváme u každého neodmyslitelnou důstojnost a potřebu dostát všem právním a spravedlivým zákonům a regulacím. Současně chráníme životní prostředí a přispíváme k „společnému dobru“ placením daní.

PRINCIPY A PŘESVĚDČENÍ PRO ŘÍZENÍ FIRMY

MANAGEMENT A VNITŘNÍ FUNGOVÁNÍ

Vlastníci podniků, kteří jsou součástí ES, přijímají životní styl společenství jako základní hodnotu svých organizací. Tato volba se promítá do toho, jak firmy ES řídí svoje lidi a provozovny. Tento životní styl ovlivňuje způsob, jakým firmy organizují svoji výrobu a poskytování služeb. Vštěpují do nich speciální citlivost, participativní rozhodování a ducha týmové práce. Podniky jasně prezentují klíčové cíle a úkoly, stejně jako definují všechny hlavní funkce a pozice v organizaci, aby se rozdělovaly role a odpovědnosti. Všechny aspekty firmy jsou hodnoceny transparentním způsobem tak, že věnují pozornost kvalitě vztahů mezi všemi zainteresovanými. Na všech úrovních podniku jsou navrhována opatření, která vedou ke zlepšení a k prospěchu celého podnikání.

Člověk je umístěn do centra podniku ES. Vlastník podniku neustále vytváří snahu ocenit talenty všech pracovníků a podpořit jejich kreativitu, osvojení odpovědnosti, růst pracovní kompetence, jejich schopnosti vycházet se všemi a jejich účast na vytyčení a dosažení podnikových cílů. Každá lidská situace je chápána jako jejich vlastní (podnikatelů). Lidem v osobních a profesních těžkostech je poskytována pomoc všemi možnými prostředky, konkrétními formami.

Cíle našich podnikatelských rozhodnutí a podnikatelských plánů jsou založeny na vyrovnávání krátkodobých, ekonomických a finančních omezení s dlouhou dobou udržitelnosti a růstem. Podnik ES je veden způsobem, který podporuje dosažení a sdílení zisku se zaměřením na realizaci tří stejně důležitých cílů. První je růst a udržení firmy. Druhý znamená pomoci lidem v nouzi překonat jejich současnou situaci začínajíc od těch v blízkém vztahu s ES. Třetí je rozšiřování kultury společenství mimo síť ES.

Pro řízení podniku a pečování o vnitřní vztahy mezi zaměstnanci vycházíme my podnikatelé ES ze specifického souboru fundamentálních přesvědčení:

- Velmi si vážíme práce a máme nadšení pro práci. Znamená pro nás vyjádření lidskosti a povolání. Je důležitou součástí toho, kdo jsme jako lidské osoby, a podstatným prostředkem pro prožívání naplněného života.
- Realizujeme se v dávání sebe sama našim kolegům, našim klientům, zákazníkům, lidem v nouzi a všem, kteří přijdou do styku se společností, včetně konkurence.
- Máme radost z výzvy jít společně jako skupina lidí, kteří chtějí dosáhnout společného cíle. Nemáme strach odhalit nedokonalosti a nedostatky tak, aby náš úspěch byl znamením pravé vzájemnosti s ostatními, a tím abychom se mohli zlepšit jako lidé a jako podnik.
- Sdílíme jak schopnosti, tak potřeby v duchu otevřenosti a spolupráce, aby cíle naší práce bylo dosaženo pomocí příspěvku každého, způsobem, že jdeme za naše individuální limity. Jsme přesvědčeni, že opravdu pracujeme, když pracujeme „pro“, „společně“ a „díky“ ostatním.

- Ceníme si týmového úspěchu více než individuálního. Chápeme, že autentický úspěch přichází pouze, když individuální a týmový úspěch jdou ruku v ruce, avšak jsme si vědomi, že obživa a pohodlí každého je závislé na naší schopnosti jít společně za společným záměrem.
- Najdeme si čas poznat se navzájem osobně, abychom mohli porozumět jedinečnému zázemí, talentům a darům jednotlivce. To vyžaduje udělat si čas na naslouchání každé osobní individuální zkušenosti a životnímu příběhu, naší rodinné situaci a našim osobním snům a tužbám.
- Přistupujeme ke každému se stejnou důstojností a respektem.
- Bereme na vědomí, že aktivity související s prací způsobují někdy strádání a těžkosti, ale uvědomujeme si, že mohou být příležitostí k růstu a odměně. Připisujeme hodnotu také utrpení a nezdarům (individuálním a týmovým). Jsme přesvědčeni, že každý autentický růst se nemůže obejít bez toho, že čelíme krizím a těžkostem a překonáme je. Ale máme také zkušenost, že každý negativní vliv je zmírněn, když je břemeno situace sdíleno s ostatními.

VNĚJŠÍ VZTAHY

Lidé ES si cení vztahů s ostatními a pečují o ně; o vztahy se svými zákazníky, dodavateli, partnery a se všemi, s nimiž pracují. Nacházejí způsob, jak se těšit ze společné práce, slavit všechny úspěchy ostatních a také podporovat jeden druhého v dobách těžkostí. Věnují speciální pozornost zřejmým i nepřímým vyjádřeným potřebám svých zákazníků. Firmy ES se zavazují nabízet vysokou kvalitu zboží a služeb za spravedlivou cenu. Všichni, kdo pracují v podniku, usilují o vybudování a upevnění poctivého a otevřeného vztahu se zákazníky, dodavateli a komunitou, ve které fungují. Podniky ES se drží těchto principů, aby udržovali skvělé vnější vztahy:

- Jsme odhodláni předčít očekávání zákazníků použitím nejnovějších technologií, abychom dodávali zboží a služby vysoké kvality včas a přizpůsobivě.
- Fungujeme jako pozitivní a sjednocující síla při rozvoji místní komunity tím, že tvoříme silné vztahy s těmi blízko našeho pracoviště.
- Věříme, že všechny vztahy bez ohledu na to, zda mají přímý dopad na hospodářský výsledek obchodní společnosti, stojí za náš čas a naši pozornost, protože každá osoba a každý vztah s osobou mají vrozenou lidskou hodnotu.
- Jsme si vědomi většího světa mimo naší místní komunitu a hledáme cesty, abychom pozitivně přispěli k jejímu rozvoji a udržitelnosti.
- Vnímáme naši konkurenci jako rovnou a nutnou k růstu a rozvoji trhu, společnosti a nás samotných. Ceníme si jejich přispění ke zlepšování naší kvality zboží a služeb. Jako taková se vyhýbáme pomlouvání jejich zboží a služeb.
- Těšíme se z blízkých vztahů s ostatními podnikateli ES, sdílení ideálů a možností, které nám pomáhají prožívat hodnoty a životní styl úplnějším způsobem. Nicméně jsme si vědomi, že těmito blízkými vztahy vzniká jistý stupeň zranitelnosti, ve které můžeme poškodit jeden druhého. Naše dvacetiletá zkušenost Ekonomiky

společenství i zkušenost mnoha jiných nám říká, že radost a uskutečnění společenství vždy překoná, přinejmenším v dlouhodobé perspektivě, krátce trvající poranění vycházející z těchto blízkých až rodinných vztahů.

- Dělíme se o zkušenosti úspěchů a neúspěchů s ostatními, čímž přispíváme k autentickému pokračování rozvoje vztahů mezi firmami a ve světovém společenství.

FIREMNÍ KULTURA A HODNOTY

V ES je způsob, kterým je prováděna podniková praxe v každé chvíli každého dne, důležitější než úroveň dosažení peněžního zisku. Každá osoba v každém podniku ES je povzbuzována k zachovávání univerzálních hodnot pravdivosti, úcty, spravedlnosti, odpuštění, rovnosti a svobody. Z toho důvodu naše každodenní aktivity vedou následující principy:

- V našem pracovním prostředí žijeme *Zlaté pravidlo*: Dělej druhým to, co bys chtěl, aby oni dělali tobě.
- Respektujeme a zachováváme všechna příslušná podnikatelská nařízení a zákony, kdekoli fungujeme. Snažíme se o udržování pozitivních vztahů se všemi daňovými a fiskálními autoritami, funkcionáři odborů a institucí.
- Pracujeme tak, aby každá obchodní transakce a aktivita byla dokončena eticky a oprávněným způsobem.
- Usilujeme o úplnou transparentnost v našich smluvních jednáních, nabízíme férovou cenu zboží a služeb. Zavazujeme se k plnění všech našich smluvních závazků, co nejlépe podle našich schopností.
- Jsme pravdomluvní ve všech našich meziosobních vztazích a věříme, že poctivost v marketingu a prodeji našeho zboží a služeb vede k úctě a důvěře ve spolehlivost toho, co nabízíme.
- Respektujeme každého bez ohledu na rasu, náboženství, věk, pohlaví, sexuální orientaci, profesní zkušenosti, kulturní pozadí a sociální status. Rozumíme rozdílnostem jako příležitosti vidět víc, než můžeme vidět sami.

KVALITA ŽIVOTA A PROSTŘEDÍ

Jeden z hlavních cílů podniků ES je stát se skutečným společenstvím. Aby bylo dosaženo tak důležitého cíle, každý podnik organizuje pravidelné setkání za účelem upevnění mezilidských vztahů a přispění k vyřešení těžkých situací. Tyto snahy mohou vytvářet pozitivní efekt na všechny pracovníky v podniku, podněcovat inovativnost a zlepšovat zralost a produktivitu podniku.

Zdraví a pohoda každého zaměstnance v podniku ES je primárním operativním cílem. Jednotlivcům čelícím mimořádným okolnostem jsme intenzivně nablízku tak, jako bychom byli na jejich místě. Často vynalézavým způsobem vznikne efektivní podpora osoby prožívající tyto okolnosti. Z důvodu toho, abychom podpořili tento typ firemní atmosféry, dodržujeme tyto zásady:

- Prosazujeme zdravý životní styl a poskytujeme bezpečné pracovní prostředí. Pamatujeme na celkovou pohodu našich zaměstnanců. Aplikace těchto rozhodnutí zahrnuje:
 - o Poskytování potřebné ventilace, přijatelnou úroveň hluku a adekvátní osvětlení;
 - o Obstarávání monitoringu prostředí (kvality vzduchu/zvuku), pokud to výrobní nastavení umožňuje;
 - o Poskytování bezpečnostních školení a výrobních hodnocení či hodnocení pracovního procesu, abychom zajišťovali nulovou ztrátu způsobenou pracovními zraněními;
 - o Umožňování pravidelných přestávek během pracovní doby, aby se kvalita práce mohla udržovat bez přidaného stresu;
 - o Povzbuzování cvičení po pracovní době tím, že poskytujeme, pokud je to možné, přístup či slevu do zařízení v blízkosti;
 - o Poskytování vzdělávacích informací o výživě a zdravých dietách jako součást wellness programu společnosti.
- Poskytujeme sociálně oprávněné náhrady a benefity (např.: zdravotní pojištění, důchodové spoření, atd.), které berou v úvahu životní mzdu a rozumnou, dostupnou kvalitu života pro naše zaměstnance a jejich rodiny.
- Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Snažíme se spravedlivě přidělit a minimalizovat individuální a skupinové přesčasy s existující pracovní náplní. Spolu s tím umožňujeme adekvátní dovolenou, osobní a nemocenské volno či mateřskou/rodičovskou dovolenou.
- Vyrábíme produkty a poskytujeme služby, které pozitivně přispívají zdraví a rozvoji jednotlivce a skupiny a které jsou udržitelné pro životní prostředí. A proto pokud je to možné:
 - o Kontrolujeme a minimalizujeme použití zdrojů (vody, energie, materiálu) a naše vytváření odpadů spojené s našimi provozovami;
 - o Prosazujeme nákup místně vyprodukovaných zboží a služeb;
 - o Bereme v úvahu a používáme znovu obnovitelné zdroje;
 - o Věnujeme čas opětovnému použití a recyklaci materiálu.
- Jsme přesvědčeni, že zdraví je také „vztahové dobro“ a proto lidé pracující v prostředí, kde management a všichni členové investují do a někdy “léčí” vztahy v organizaci, zlepšují také celkové zdraví.

HARMONIE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Podniky ES mají zavedenou takovou organizační strukturu, aby podporovala práci ve skupině stejně jako zvyšovala růst jednotlivce a jeho iniciativu. Cílem je vytvořit pracovní prostředí charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou mezi lidmi, založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě. Součástí těchto snah je, že:

- Pracujeme na tom, abychom udrželi čistý, uspořádaný a příjemný pracovní prostor, který bude vytvářet pocit harmonie mezi zaměstnanci, zákazníky a dodavateli.
- Rozvíjíme pracovní prostředí, které je příjemné, pomáhá minimalizovat stres, povzbuzuje v tvoření společenství a rozvíjí kreativní myšlení.
- Povzbuzujeme zaměstnance, aby si udělali svoji osobní pracovní plochu příhodnou pro optimální výkon.
- Žádáme všechny zaměstnance, aby se oblékali způsobem nejvíce vhodným pro typ práce, který vykonávají. Takto prezentují typ a styl společnosti profesionálním a příjemným způsobem.
- Naše zboží a služby jsou poskytovány, aby splňovaly vysoký standard vizuální kvality, snadnost komunikace a činnost.
- Považujeme krásu a harmonii za bohatství našich firem a není méně důležitá než finanční a technická aktiva, protože podporuje společné vztahy a zlepšuje kvalitu života našich lidí a naší organizace.

PROFESNÍ ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

Podniky ES pokračují v rozvoji a utváření atmosféry vzájemné podpory, důvěry a respektu, ve které se bude každý svobodně dělit o talenty, nápady a profesní zdatnost k výhodě profesního růstu kolegů a k rozvoji podnikání. A proto si vlastníci osvojí takový personální výběr a kritéria plánu profesního rozvoje, aby usnadnili vytváření takové atmosféry.

Proto, aby každému pomohly dosáhnout osobních a firemních cílů, podniky ES nabízejí příležitost dlouhodobějšího vzdělávání a doplňování nejmodernějších znalostí. Pro podporu víry v důležitost dlouhodobého personálního rozvoje:

- Povzbuzujeme nové zaměstnance v diskuzi o kultuře a vizi naší společnosti, což umožní hladký přechod na naše jedinečné pracovní uspořádání.
- Podporujeme instruktáž jeden na jednoho, poskytujeme časté hodnocení pracovních schopností a přinášení nových informací pro osobní a profesní růst.
- Podporujeme učení skrze inovace a pouštění se do rizika jako součást kreativního procesu.
- Pokud je to možné, umožňujeme pro naše zaměstnance a lidi zajímaví se o projekt ES formační vzdělávání v *kultuře dávání*.

KOMUNIKACE

Důležitost vztahového kapitálu je chápána jako zásadní pro podniky ES. Kvůli tomu to považujeme za základní aktivum podniku a pracujeme na rozvoji měření a sledování metod a kvality jejich sociálních, ekonomických a lidských hodnot. Dobrá komunikace mezi všemi ve společnosti a také s těmi, kteří s ní přijdou do kontaktu je považována za jeden z primárních způsobů podporující tyto vztahy.

Podnikatelé pracují na tom, aby vytvářeli prostředí otevřené upřímné komunikace, které podporuje výměnu myšlenek mezi všemi úrovněmi podnikatelské odpovědnosti. Jako součást tohoto podnikatelé ES následují tyto postupy:

- Jasně vysvětlujeme hodnoty pro nás zásadní a zdůrazňujeme je odměňováním chování, které utvářejí tyto hodnoty.
- Pravidelně povzbuzujeme osobní diskuze, aby se komunikoval smysl práce a poskytovala školení na pracovišti.
- Uskutečňujeme pravidelné osobní setkání a setkání větší skupiny, aby se sdělovaly firemní novinky a informace.
- Poskytujeme 360 stupňovou zpětnou vazbu během pohovorů o výkonnosti pro konstruktivní osobní rozvoj a zlepšení výkonu.

Kromě každodenního způsobu podnikové komunikace, firmy ES také využívají efektivní metody komunikace na místní a mezinárodní úrovni, aby zůstali spojeni mezi sebou a umožnili rozvoj a prohlubování produktivních ekonomických vztahů. Ty jsou zásadní pro udržení a znovu zapálení vztahů vzájemné podpory a solidarity nutné pro žití životním stylem ES. Znalost jak potřeb těch, s kterými jsme v kontaktu na lokální úrovni, tak také zdrojů dostupných uvnitř globální sítě, je nejzásadnější pro vyvolání dynamického přerozdělování, které buduje jednotu v rámci sítě a zmírňuje různé projevy chudoby, se kterými se setkáváme.

ZÁVĚREČNÉ PŘIPOMÍNKY A POZVÁNÍ

Lidé ES došli v posledních 20 letech ke zjištění, že nejpodstatnější volba, kterou udělali je, že si osobně vzali za svůj životní styl společenství. Tato volba je volbou životního stylu. Poskytuje soulad mezi vírou a akcemi ve všech sférách života: rodina, práce komunity, společnost i globální sféra. Pro skutečnou úspěšnost prožívání principů ES musí být tato podstatná volba dělána každý den a každou chvíli.

Ale co tento životní styl prakticky znamená pro ty, kteří žijí životní styl ES? Jak Chiara Lubichová, zakladatelka hnutí Fokoláre a ES, říká, často to začíná něčím velmi konkrétním:

„Dávejme vždy, dávejme úsměv, pochopení, odpuštění; poslouchejme; dávejme naši inteligenci, naši vůli a kapacitu; dávejme naše zkušenosti a schopnosti. Dávání: ať nám toto slovo nedá oddechu.“

Papež Jan Pavel II. také říkal, že životní styl společenství „...znamená schopnost přemýšlet o našich bratrech a sestrách... jako o těch, kteří jsou součástí mě samotného. To nás uschopní sdílet radosti a bolest, cítit, uvědomovat si jejich přání a pečovat o jejich potřeby... vidět, co je na druhých pozitivní a vítat to... jako dar pro mě...“ Tato stejná víra – vidět každého jakou součást lidské rodiny – je blízká nejen těm, kteří praktikují nějakou náboženskou tradici, ale také ostatním nevěřícím lidem dobré vůle.

Mnoho lidí v dnešním světě – vědci, odborníci, básníci, umělci, politici – volají po novém a pevném ekonomické modelu, který udrží všechny pozitivní hodnoty existujícího trhu, ale ve stejné chvíli, osloví nové finanční a sociální reality, protože nové je zároveň velkou výzvou dneška. Věříme, že ES reprezentuje jednu z takových možností.

A tak, po přečtení Mise, Vize, Zásadní hodnot a Principů a přesvědčení pro řízení firmy, vás zveme, abyste se připojili k nám do této nové sociální, ekonomické a podnikové reality, kterou je Ekonomika společenství. Na základě našich vlastních životů jsme přesvědčeni, že naleznete hlubší prožití osobního růstu, sebe-objevování a naplnění. Z tohoto způsobu práce a žití pak svobodně vytvoříme takový typ firmy a světa, který přinese pravou radost – radost, která může pocházet pouze z dávání.

Příloha 3: Výsledky průzkumu aplikace dotazníkových částí metodiky ASPES

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství								Medián	dolní decil	Horní decil	Mezidecillové rozpětí	Seřazení mezidecillového rozpětí	
						A	B	C	D	E	F	G	H						I
						0	0	0	0	1	7	0	0						4
						0	0	0	0	2	0	0	0						5
Management a vnitřní fungování	1.1.	Investiční a podnikatelská rozhodnutí jsou založena na vyrovňování krátkodobých ekonomických a finančních omezení s dlouhodobou stabilitou a růstem.	x			2	2	3	4	3	3	4	5	3	3	2	4,2	2,2	29
	1.2.	Podnik prezentuje jasně cíle, úkoly a také funkce, pozice, aby byly dobře vyjádřeny role a odpovědnosti ve firmě.	x			2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,6	4	0,4	5
	1.3.	Management podporuje zapojení zaměstnanců do definování a dosažení podnikových cílů.	x			1	3	3	3	5	3	5	3	3	3	2,6	5	2,4	42
	1.4.	Na různých úrovních podniku se používá participativní rozhodování.	x			2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	4	2	19
	1.5.	Pomáháme těm, kteří se dostanou do osobních nebo profesních těžkostí.	x			2	2	5	5	5	5	5	3	4	5	2	5	3	47
	1.6.	Firemní management se snaží o zlepšování ve všech úrovních podniku a ve všech aspektech.	x			1	3	4	4	5	3	4	5	4	4	2,6	5	2,4	42
	1.7.	Kreativita zaměstnanců je podporována.	x			2	2	4	5	5	3	5	4	5	4	2	5	3	47
	1.8.	Zásady týmové práce jsou ve firmě uplatňovány.	x			3	3	5	5	5	4	5	2	4	4	2,8	5	2,2	30
	1.9.	Firma provádí sebehodnocení v různých oblastech.	x			1	2	-	4	5	3	4	3	4	3,5	1,7	4,3	2,6	46
	1.10.	Velikost procenta z čistého zisku použitého na pomoc lidem v nouzi za minulý rok.	x			1	1	3	1	2	3	1	2	5	2	1	3,4	2,4	37
	1.11.	Velikost procenta z čistého zisku věnovaného na rozšiřování ES za minulý rok.	x			1	1	4	1	1	3	1	2	5	1	1	4,2	3,2	49
	1.12.	Moje kreativita je podporována.		x		-	-	-	-	5	3,5	-	2	5	3,5	-	-	-	-
	1.13.	Vedení se snaží o zlepšování ve všech úrovních a aspektech podniku		x		-	-	-	-	5	4	-	4,5	4,5	4,5	-	-	-	-
	1.14.	Jsem zapojen do definování a dosažení podnikových cílů.		x		-	-	-	-	4	5	-	4	3,5	4	-	-	-	-
	1.15.	V rámci pozice, ve které pracuji, jsem zapojen do firemního rozhodování		x		-	-	-	-	4	4,5	-	2,5	4,5	4	-	-	-	-

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství									Medián	dolní decil	Horní decil	Mezideciové rozpětí	Seřazení mezideciových o rozpětí
						A	B	C	D	E	F	G	H	I					
		Množství zapojených zaměstnanců do ASPES				0	0	0	0	1	7	0	0	4					
		Množství zapojených zákazníků do ASPES				0	0	0	0	2	0	0	0	5					
Vnější vztahy	2.1.	Jak byste ohodnotili kvalitu vašeho zboží/služby ve vztahu s konkurencí?	×			4	4	-	4	4	4	5	4	5	4	4	5	1	7
	2.2.	Dodáváme zboží či služby včas.	×			4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	5	2	19
	2.3.	Firma se zabývá i nepřímo vyjádřenými potřebami svých zákazníků.	×			4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3	5	2	19
	2.4.	Jsme zaměřeni na dlouhodobé vztahy se zákazníky.	×			5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8	5	0,2	1
	2.5.	Snažíme se budovat a upevnit vztahy založené na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.	×			4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	1	7
	2.6.	Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní komunity vytvářením pevných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.	×			4	4	3	5	5	3	4	5	4,5	4	3	5	2	19
	2.7.	Vztahy bez ohledu na to zda mají přímý vliv na ekonomické výsledky, stojí za náš čas a pozornost.	×			4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3,8	5	1,2	11
	2.8.	Pomáháme potřebným lidem v naší oblasti. Zapojujeme se do projektů pomoci lidem v nouzi.	×			3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	2	19
	2.9.	Zapojujeme se do aktivit podporující rozvoj a udržitelnost ve světě.	×			1	1	1	1	3	3	1	3	5	1	1	3,4	2,4	37
	2.10.	Máte nějaké dodavatele či odběratele patřící do ES? Za poslední rok jsme obchodovali s takovým množstvím firem ES.	×			1	1	1	3	2	1	1	0	4	1	0,8	3,2	2,4	40
	2.11.	S ostatními firmami ES podporujeme blízké vztahy, sdílení ideálů a možností rozvoje hodnot a životního stylu.	×			1	5	5	5	3	3	4	2	5	4	1,8	5	3,2	51
	2.12.	Snažíme se budovat a upevnit vztahy založený na poctivosti a otevřenosti se zákazníky, dodavateli a místní obcí.		×		-	-	-	-	5	5	-	3,5	5	5	-	-	-	-
	2.13.	Náš podnik působí jako pozitivní a sjednocující síla pro rozvoj místní obce vytvářením silných vztahů s lidmi žijícími či pracujícími v naší blízkosti.		×		-	-	-	-	3	3	-	3,5	4,5	3	-	-	-	-
	2.14.	Zboží a služby jsou dodávány včas.			×	-	-	-	-	4	-	-	-	4	4	-	-	-	-
	2.15.	Zboží a služby jsou bez chyb, nedostatků a významných odchylek.			×	-	-	-	-	4	-	-	-	5	4,5	-	-	-	-
	2.16.	Zboží a služby mají vysokou vizuální kvalitu.			×	-	-	-	-	5	-	-	-	5	5	-	-	-	-
	2.17.	Zboží a služby jsou prodávány za odpovídající cenu.			×	-	-	-	-	4	-	-	-	5	4,5	-	-	-	-
	2.18.	Vnímáme poctivé a otevřené jednání.			×	-	-	-	-	5	-	-	-	5	5	-	-	-	-

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství									Medián	dolní decil	Horní decil	Mezideciové rozpětí	Seřazení mezideciové ho rozpětí
						A	B	C	D	E	F	G	H	I					
						0	0	0	0	1	7	0	0	4					
						0	0	0	0	2	0	0	0	5					
Firemní kultura a firemní hodnoty	3.1.	Talent každého je ceněný.	x			5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4,6	5	0,4	6
	3.2.	Týmová práce je vysoce oceněna.	x			5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8	5	0,2	1
	3.3.	Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.	x			4	5	5	5	5	4	5	4	4,5	5	4	5	1	7
	3.4.	Jsmo ochotni darovat svůj čas, schopnosti a zdroje svým kolegům a lidem kolem nás.	x			4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	7
	3.5.	Naše smluvní jednání jsou vždy transparentní.	x			5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,8	5	0,2	1
	3.6.	Marketingové a prodejní oddělení používá vždy jen poctivé způsoby získání zákazníka a prodeje zboží a služeb.	x			5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,8	5	0,2	1
	3.7.	Respektujeme a zachováváme zákonná nařízení vymezující podnikání. Snažíme se udržovat pozitivní vztahy s daňovými a fiskálními autoritami.	x			5	2	5	3	5	5	3	5	5	5	2,8	5	2,2	30
	3.8.	Talent každého je ceněný.		x		-	-	-	-	4	3,5	-	4	4,5	4	-	-	-	-
	3.9.	Týmová práce je vysoce ceněná.		x		-	-	-	-	4	2	-	4,5	4,5	4	-	-	-	-
	3.10.	Ve firmě jsou všichni respektováni se stejnou úctou.		x		-	-	-	-	4	2	-	1	4,5	2	-	-	-	-
	3.11.	Nacházíme čas se navzájem osobně poznat.		x		-	-	-	-	4	2,5	-	2,5	3,5	2,5	-	-	-	-
Kvalita života a prostředí	4.1.	Podporujeme rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	x			2	3	3	5	4	3	5	4	4	4	2,8	5	2,2	30
	4.2.	Organizujeme pravidelné aktivity za účelem zlepšení a upevnění mezilidských vztahů ve firmě.	x			3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	5	2	19
	4.3.	Vytváříme svým zaměstnancům zdravé prostředí. Zahnuje: ventilace, hluk, podpora sportovních aktivit, pravidelné pracovní přestávky, atd.	x			2	3	5	3	4	4	4	4	4,5	4	2,8	4,6	1,8	17
	4.4.	Vytváříme svým zaměstnancům bezpečné prostředí. Zahnuje: ochranné pomůcky, bezpečné stroje a zařízení, školení o bezpečnosti, monitorování procesů z hlediska bezpečnosti.	x			1	4	5	4	5	4	4	5	4,5	4	3,4	5	1,6	15
	4.5.	Věnujeme čas znovupoužití a recyklaci materiálu.	x			3	3	1	4	4	3	4	5	5	4	2,6	5	2,4	42
	4.6.	Kontrolujeme a minimalizujeme využívání přírodních zdrojů.	x			2	3	3	4	4	3	1	4	4	3	1,8	4	2,2	30
	4.7.	Bereme v úvahu znovuoobnovitelné zdroje.	x			2	2	1	4	2	2	4	4	3	2	1,8	4	2,2	30
	4.8.	Vedení podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.		x		0	-	-	-	3	2	-	1	3,5	1,5	-	-	-	-

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství								Medián	dolní decil	Horní decil	Mezideciové rozpětí	Seřazení mezideciové ho rozpětí	
						A	B	C	D	E	F	G	H						I
						0	0	0	0	1	7	0	0						4
						0	0	0	0	2	0	0	0						5
Harmonie v pracovním prostředí	5.1.	Pracovní prostředí je charakterizované přátelskou a uvolněnou atmosférou založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.	×			4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3,8	5	1,2	11
	5.2.	Dbáme na čistotu, uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby se vytvářel pocit harmonie.	×			3	3	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	2	19
	5.3.	Vytváříme pěkné vnější a vnitřní prostředí budovy, protože to zlepšuje kvalitu života našich lidí a organizace.	×			3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	3	5	2	19
	5.4.	V práci vnímám přátelskou a uvolněnou atmosféru založenou na respektu, důvěře a vzájemné úctě.		×		-	-	-	-	4	2	-	3	4	3	-	-	-	-
	5.5.	Firma dbá na čistotu a uspořádanost a příjemné pracovní prostředí, aby vytvořila pocit harmonie.		×		-	-	-	-	3	4	-	3	3,3	3	-	-	-	-
	5.6.	Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.		×		-	-	-	-	3	4,5	-	2,5	4,5	3	-	-	-	-
	5.7.	Vnitřní a vnější prostory firmy na mě působí pěkně a upraveně.			×	-	-	-	-	4	-	-	-	4	4	-	-	-	-

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství								Medián	dolní decil	Horní decil	Mezideciové rozpětí	Seřazení mezideciové ho rozpětí	
						A	B	C	D	E	F	G	H						I
		Množství zapojených zaměstnanců do ASPES				0	0	0	0	1	7	0	0						4
		Množství zapojených zákazníků do ASPES				0	0	0	0	2	0	0	0						5
Profesní rozvoj a vzdělání	6.1.	Výkon zaměstnanců hodnotíme na všech úrovních a transparentně.	×			1	3	4	5	2	3	5	4	4	4	1,8	5	3,2	51
	6.2.	Podporujeme zaměstnance, aby se stávali většími odborníky v jejich profesi.	×			2	4	5	4	4	3	5	4	5	4	2,8	5	2,2	30
	6.3	Povzbuzujeme pracovníky v učení se skrze inovace.	×			1	3	3	3	5	3	5	5	4	3	2,6	5	2,4	42
	6.4.	Při výběru nových zaměstnanců zvažujeme dopad jejich osobnosti na podnikovou kulturu a atmosféru. Mluvíme s nimi o kultuře, hodnotách a vizi společnosti.	×			2	5	5	5	4	3	5	5	4	5	2,8	5	2,2	30
	6.5.	Pracovní schopnosti zaměstnanců jsou pravidelně hodnoceny.	×			1	4	4	5	4	3	4	2	3,5	4	1,8	4,2	2,4	40
	6.6.	Dbáme na upevňování pracovních dovedností zaměstnanců. Poskytujeme školení či trénink na pracovišti.	×			2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2,8	4	1,2	11
	6.7.	Máme stanovenou a uplatňujeme strategii rozvoje a vzdělání lidských zdrojů.	×			2	2	3	4	3	3	0	2	3,5	3	1,6	3,6	2	18
	6.8.	Odpovědní manažeři se zúčastní aktivit majících za cíl rozšiřování ES.	×			1	5	1	5	3	3	5	1	2,5	3	1	5	4	53
	6.9.	Umožňujeme formační vzdělání v principech ES pro zájemce z řad zaměstnanců i mimo.	×			1	1	1	5	3	1	1	1	3	1	1	3,4	2,4	37
	6.10.	Firma dbá na pracovní dovednosti a poskytne školení na pracovišti.		×		-	-	-	-	4	3,5	-	2	4	3,5	-	-	-	-
	6.11.	Firma podporuje zaměstnance, aby se stali většími odborníky.		×		-	-	-	-	4	5	-	1	4	4	-	-	-	-
	6.12.	Moje pracovní schopnosti jsou pravidelně hodnoceny.		×		-	-	-	-	3	5	-	2,5	3,5	3	-	-	-	-

Kapitoly	Číslo otázky	Klíčová tvrzení	Vedení firmy	Zaměstnanci	Zákazníci	Podniky Ekonomiky společenství									Medián	dolní decil	Horní decil	Mezideciové rozpětí	Seřazení mezideciového rozpětí
						A	B	C	D	E	F	G	H	I					
		Množství zapojených zaměstnanců do ASPES				0	0	0	0	1	7	0	0	4					
		Množství zapojených zákazníků do ASPES				0	0	0	0	2	0	0	0	5					
Komunikace	7.1.	Komunikuji s nějakými jinými podnikateli ES. Účastním se setkání ES.	×			5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	2	19
	7.2.	Organizujeme pracovní schůzky o novinkách a informacích ve firmě.	×			3	3	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	4	53
	7.3.	Firemní úspěchy a neúspěchy komunikuji s podnikateli ES.	×			3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	3	5	2	19
	7.4.	Používáte BtoB website ES?	×			1	1	1	4	1	1	1	1	5	1	1	4,2	3,2	49
	7.5.	Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace se zákazníky.	×			4	4	5	4	4	4	5	3	3,5	4	3,4	5	1,6	16
	7.6.	Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.	×			2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	2,8	4,2	1,4	14
	7.7.	Komunikace a práce s informacemi uvnitř firmy je efektivní.		×		-	-	-	-	4	3	-	3	3,5	3	-	-	-	-
	7.8.	Spolehlivá, jasná a vhodná komunikace.			×	-	-	-	-	4	-	-	-	4	4	-	-	-	-

Pramen: Autor

Příloha 4: Zúčtované užitky podnikání období 2010/2011

	příjmy v €	Výstupy v €		
OBLAST	Užitky podnikání	Rozvojové projekty a pomoc	Vzdělávací a formační aktivity	Celkem využito
ANGOLA	0,00	991,80		991,80
KAMERUN	0,00		1 500,00	1 500,00
POBŘEŽÍ SLONOVINY	0,00	500,00		500,00
KEŇA	0,00	4 921,20	5 000,00	9 921,20
MADAGASKAR	300,00	600,00		600,00
NIGERIE	0,00	700,00		700,00
DEM. REP. KONGO	0,00	5 346,00		5 346,00
JIŽNÍ AFRIKA	0,00			0,00
Subsaharská Afrika	300,00	13 059,00	6 500,00	19 559,00
ALŽÍRSKO	0,00	800,00		800,00
EGYPT	960,00	800,00	3 000,00	3 800,00
JORDÁNSKO	0,00	850,00		850,00
LIBANON	698,00	2 854,80	2 000,00	4 854,80
SVATÁ ZEMĚ	0,00	900,00		900,00
TURECKO	0,00			0,00
Blízký východ a severní Afrika	1 658,00	6 204,80	5 000,00	11 204,80
ARGENTINA	34 354,84	4 725,00	10 950,00	15 675,00
BRAZÍLIE	71 740,18	112 628,71	7 227,00	119 855,71
CHILE	3 447,00	19 224,64	17 800,00	37 024,64
KOLUMBIE	0,00	20 450,70	2 500,00	22 950,70
URUGUAY	3 412,00	39 947,80	2 000,00	41 947,80
VENEZUELA	0,00			0,00
Jižní Amerika	112 954,02	196 976,85	40 477,00	237 453,85
SALVÁDOR	0,00	8 397,90		8 397,90
HAITI	0,00			0,00
MEXICO	0,00	6 759,00		6 759,00
SV. DOMINIK	0,00	705,00		705,00
Střední Amerika	0,00	15 861,90	0,00	15 861,90
CANADA	5 095,45			0,00
USA	18 832,20			0,00
Severní Amerika	23 927,65	0,00	0,00	0,00
ČÍNA	2 968,41			0,00
KOREA	10 270,00			0,00
FILIPÍNY	41 652,54	40 535,10	38 000,00	78 535,10
JAPONSKO	0,00			0,00
INDIA	0,00	2 160,00		2 160,00
PÁKISTÁN	515,23		4 000,00	4 000,00
JIHOVÝCHODNÍ ASIE	0,00	4 359,60		4 359,60
THAJSKO	486,00	7 920,00	10 000,00	17 920,00
Asie	55 892,18	54 974,70	52 000,00	106 974,70
ALBÁNIE	0,00	4 410,00		4 410,00
RUSKO	0,00		11 000,00	11 000,00
JIHOVÝCHODNÍ EVROPA	3 015,00	51 996,60	11 000,00	62 996,60
Východní Evropa	3 015,00	56 406,60	22 000,00	78 406,60
RAKOUSKO	0,00			0,00
BELGIE	207 927,54			0,00
FRANCIE	33 340,00			0,00

NĚMECKO	16 870,00			0,00
VELKÁ BRITÁNIE	1 432,00			0,00
IRSKO	7 950,00			0,00
ITÁLIE	134 373,75			0,00
LITVA	0,00	2 000,00		2 000,00
MALTA	0,00			0,00
HOLANDSKO	4 675,00			0,00
POLSKO	236,00			0,00
PORTUGALSKO	8 000,00			0,00
ČESKÁ REPUBLIKA	0,00	4 071,00		4 071,00
SLOVENSKO	500,00			0,00
SLOVINSKO	1 000,00	3 000,00		3 000,00
ŠPANĚLSKO	16 798,00	0,00		0,00
ŠVÝCARSKO	83 019,21			0,00
MAĎARSKO	3 532,00			0,00
Evropská Unie	519 653,50	0,00	9 071,00	9 071,00
AUSTRÁLIE	0,00			0,00
Oceánie	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbylé finance z minulých let	19 885,50			0,00
Universitní Institut Sofie	0,00	200 000,00		200 000,00
Zprávy a hlášení ES	0,00	28 754,00		28 754,00
Administrativní náklady				30 000,00
Celkově	737 285,85	343 483,85	363 802,00	737 285,85