UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ UDRŽITELNÉHO PODNIKÁNÍ V AGC FLAT GLASS CZECH

APPLICATION OF SUSTAINABLE PRINCIPLES IN AGC FLAT GLASS CZECH

Vilém Kunz

Ing. Vilém Kunz, Ph.D., Katedra marketingové komunikace. Fakulta ekonomických studií. Vysoká škola finanční a správní z.ú. Estonská 500, Praha. Česká republika. Kunz.Vilem@seznam.cz

Abstract: Případová studie je zaměřena na uplatňování principů udržitelného podnikání v AGC Flat Glass Czech, který je jedním z předních světových výrobců plochého skl.. Pozornost je věnována stěžejním aktivitám AGC Flat Glass Czech ve všech klíčových oblastech udržitelného podnikání, přičemž samostatná pozornost je věnována projektu „ V Teplicích je budoucnost“, který poměrně inovativním způsobem popisuje uplatňování principů CSR v oblasti rozvoje společenského života a sportu v Ústeckém kraji, který je dlouhodobě krajem s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v České republice.

Klíčová slova: společenská odpovědnost podniku, udržitelné podnikání, etický kodex, AGC, Integrovaný systém managementu jakosti

Abstract: The case study is focused on application of sustainable entrepreneurship principles in AGC Flat Glass Czech, which has become unseparable part of its strategy. The main attention is put on core activities of AGC Flat Glass Czech in all key areas of sustainable entrepreneurship and secondly on the „V Teplicích je budoucnost“ project, which quite in an innovative way describes the application of CSR in the field of development of social life and sport in the region Ústecký kraj, which is a region with a high unemployment in the Czech Republic.

Key words: Corporate Social Responsibility, Sustainable Entrepreneurship, Ethical Codex, AGC, Integrated Quality Management

Úvod

Stále častěji se v posledních letech začínali hledat odpovědi na otázky, jaká je role podnikatelského sektoru v dnešní znalostní společnosti, stejně jako neustále rostl tlak jednotlivců, skupin a celé veřejnosti na společensky odpovědné chování podniků a dodržování etických standardů (DAHLSRUD, A., 2008, KOLK A., 2005). Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR) je postupně podporována nejen ze strany podnikatelského sektoru obecně, ale i ze strany některých vlád i celé řady nadnárodních a mezinárodních organizací (např. OSN, OECD, EU).

Mezi hlavní elementární principy, které jsou v rámci konceptu CSR zdůrazňovány lze uvést především:

- Princip dobrovolnosti
- Aktivní spolupráci a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami
- Angažovanost firem
- Systematičnost a dlouhodobý časový horizont
- Důvěryhodnost
- Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“ (GRAY, R., 2005, KUNZ, 2012)

Na předních světových univerzitách jsou studenti na přednáškách i seminářích seznamováni se základními principy společensky odpovědného chování, stejně jako s případovými studiemi excelentních firem, jež jsou již řadu let mnohostranně aktivní v této oblasti. (KOTLER a LEE, 2005)

I v blízké budoucnosti lze očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat a to, jak ve světě, tak i v České republice, kde je zejména v posledních letech společenské odpovědnosti firem věnována stále větší pozornost, včetně hledání cest k jejímu dalšímu rozšiřování, přičemž jednou z nich je i seznamování s příklady dobré praxe v této oblasti (KAŠPAROVÁ, KUNZ, 2013).

TEORETICKÝ ROSBOR

Představení skupiny AGC

Skupina AGC je jedním z největších výrobců plochého skla na světě. Ve své evropské pobočce AGC Glass Europe, která má sídlo v belgickém Bruselu a zaměstnává téměř 13.500 osob, vyrábí ploché sklo pro stavebnictví (vnější fasády a dekorativní sklo do interiérů), automobilový průmysl, solární průmysl či specializovaná průmyslová odvětví.

Vize společnosti „Vybrousíme budoucnost skla inovativními a dostupnými technologiemi a zlepšíme každodenní život lidí“ stejně jako motto „Glass Unlimited“, vyjadřuje výstižným, způsobem hlavní záměry a možnosti tohoto sklářského koncernu, ať již se dotýkají:

- udržení vysokého standardu kvality produktů a nabízených služeb
- uplatňování nejnovějších sklářských technologií
- využívání moderních výrobních zařízeních, která se používají v desítkách výrobních a přibližně ve stovce zpracovatelských závodů po téměř celé Evropě (od Španělska až po Rusko)

- úsilí vytvářet motivující a příjemné prostředí pro zaměstnance
- či snahy vyhovět rozmanitým požadavkům zákazníků.

Při naplňování této vize se skupina AGC opírá o dodržování a prostřednictvím všech svých divizí i sdílení základních společných firemních hodnot, kterými jsou (AGC, 2016):

- Inovace & vynikající výkon - na všech úrovních firmy, tedy nejen v oblasti výzkumu a vývoji, ale také např. v péči o zákazníka, personální politice, či kontrole kvality)
- Rozmanitosť - nejen vzhledem ke geografickému rozmístění společnosti respektování kulturních, etnických, náboženských, či rasových rozmanitostí
- Životní prostředí - dlouhodobá snaha skupiny přispívat k rozvoji trvale udržitelného rozvoj.
- Integrita – všechny společnosti skupiny AGC Group kladou hlavní důraz na integritu v jednání se svými akcionáři.

Udržitelné podnikání v AGC

AGC Flat Glass Czech se snaží dlouhodobě udržet důvěru a náklonnost nejen svých zaměstnanců či zákazníků, ale i široké veřejnosti. Společnost se ve svém podnikání hlásí ke konceptu společenské odpovědnosti a usiluje o to, aby pozitivně ovlivnila sociální aspekty života svých zaměstnanců a také dalších zúčastněných stran, na které má podnikání společnosti dopad.

Společenská odpovědnost se proto stala u AGC Flat Glass Czech dlouhodobě nedílnou součástí firemní strategie a je touto společností neustále posilována jako např. rozhodnutím implementovat systém řízení společenské odpovědnosti dle mezinárodního standardu SA 8000 kladoucího důraz na pracovně právní podmínky zaměstnanců v celém dodavatelsko odběratelském řetězci.

Ekonomická oblast CSR

Management skupiny AGC je přesvědčen o tom, že etika v podnikání je předpokladem úspěšného rozvoje podniku a snaží se proto při své každodenní činnosti i úsilí o eliminaci jakýchkoliv neetických, nepřiměřených či nelegálních situací i za využití pestré palety nástrojů, které ji pomáhají vytvořit jakousi etickou infrastruktury podniku. Integrace etiky do firemních procesů skupiny AGC představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých prvků, ale i trvalou podporu managementu a všech zaměstnanců podniku.

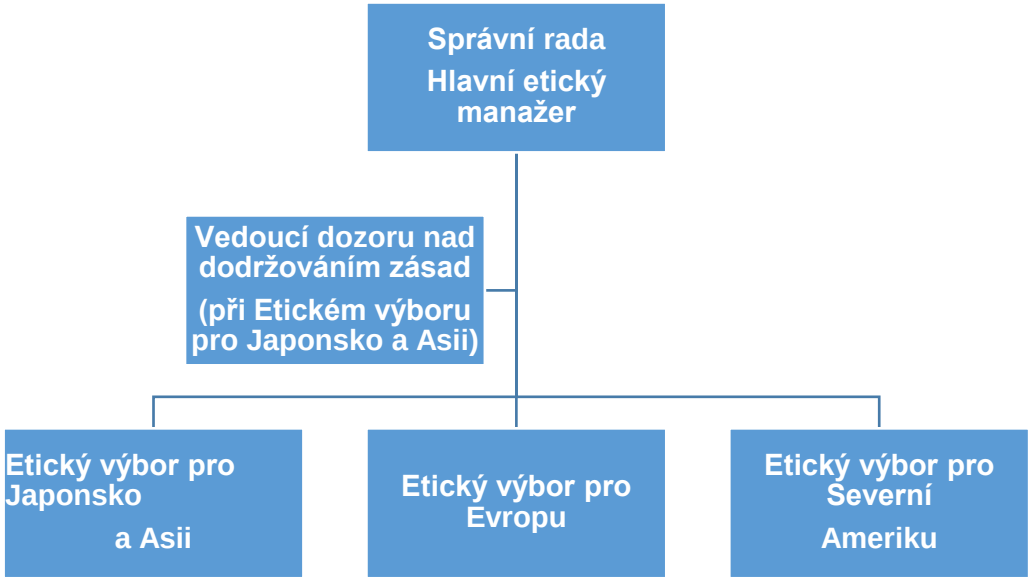
K tomu, aby mohla být společná firemní hodnota „integrita“ promítnuta do vize skupiny AGC, byl vypracován „ Etický kodex skupiny“. Etický kodex AGC je závazný pro všechny manažery a zaměstnance této celé skupiny.

AGC se snažila přistupovat k tvorbě etického kodexu s patřičnou profesionalitou (včetně citlivosti vůči různým úhlům pohledu), se snahou uspořádat kodex do srozumitelné a zajímavé formy, včetně jeho grafického zpracování. Pozornost je systematicky ve skupině AGC věnována i volbě optimálních způsobů jeho prezentace a zpřístupnění pro všechny firemní stakeholdery. Samozřejmostí ve skupině AGC je také jeho průběžná aktualizace a zároveň i systematická kontrola jeho dodržování.

V rámci koncernu AGC byly vytvořeny i organizační složky pro dozor nad dodržováním pravidel, které jasně vymezuje „ Etický kodex skupiny“. Velmi důležitou pozicí, která byla zřízena pro zajištění tohoto procesu, je funkce vedoucího dozoru nad dodržováním pravidel. Mezi jeho hlavní úkoly patří nejen to, že odpovídá za plánování, zavádění či monitorování

aktivit pro zajištění souladu s pravidly, ale do jeho pravomoci spadají regionální etické výbory pro Japonsko a Asii, Severní Ameriku a Evropu.

Uspořádání organizačních složek pro dodržování pravidel ve skupině AGC demonstruje i níže uvedená schéma (obr 1).



Obr 1. Uspořádání organizačních složek pro dodržování pravidel ve skupině AGC
Fig 1 Arrangement organizational units for compliance within the group AGC

Skupina AGC vymezuje v etickém kodexu hlavní zásady a postupy při oznamování nedodržení pravidel skupiny AGC, včetně tzv. zásady nepostižitelnosti, která zdůrazňuje, že proti zaměstnanci, který informoval o možném porušení etického kodexu, nebudou podnikány žádné odvetné kroky. Zaměstnanec může v případě zjištění porušení pravidel oznámit záležitost např. na tzv. Asistenční linku, která je zřízena.

Etický kodex se dotýká třinácti hlavních oblastí, kterými jsou:

- Soulad s právními předpisy a zásadami společností a korektní obchodní jednání
- Dodržování pravidel hospodářské soutěže a antimonopolních zákonů
- Ochrana zdraví a bezpečnost při práci
- Ochrana životního prostředí
- Respektování lidských práv
- Bezpečnost a kvalita výrobků
- Transparentní finanční výkaznictví
- Zákaz nedovoleného obchodování
- Řádné nakládání s majetkem společnosti a respektování druhých osob
- Zásady při střetu zájmů
- Korektní postoj k pohoštění a darům
- Kontakty s politiky a veřejnými činiteli
- Regulace mezinárodního obchodu.

Přínosy etického Etický kodexu skupiny AGC je možné spatřovat nejen ve zvyšování povědomí o etických pravidlech mezi zaměstnanci skupiny, ale i v tom ,že slouží jako vodítko k tomu, jaké chování je a není vhodné, resp. poskytuje nástroje potřebné k uskutečňování etických rozhodnutí.

Sociální pilíř CSR

Nedílnou součástí globální skupiny AGC Glass je také AGC Flat Glass Czech, jehož hlavní výrobní závody i vedení společnosti se nacházejí v Teplicích v severních Čechách. AGC Flat Glass Czech je největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě a zároveň patří také k nejprogresivnějším tuzemským vývozcům. V současnosti vyváží tři čtvrtiny své produkce do osmi desítek zemí světa.

Společnost AGC Flat Glass Czech zaměstnává v ČR i s dceřinými společnostmi téměř 3500 zaměstnanců a řadí se tak k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v celém Ústeckém kraji, který se dlouhodobě řadí v České republice mezi regiony s největší mírou nezaměstnanosti.

AGC Flat Glass Czech se pravidelně umisťuje v první desítce nejlépe hodnocených zaměstnavatelů v České republice, přičemž dokonce získala první místo v hlavní kategorii soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku.[1] V této soutěži, jejímž organizátorem a vyhlašovatelem je firma Fitcentrum, získala AGC Flat Glass Czech v minulosti i Cenu personalistů za nejlepší „Personální projekt roku“ za realizovaný „Projekt ochrany zdraví pracovníků v horkých provozech a navíc manažer lidských zdrojů PaedDr. Libor Sehnal obdržel i cenu „HR Osobnost roku“.

Oceněna byla mimo jiné také u AGC snaha vzbudit u zaměstnanců inovační úsilí, přičemž nové nápady zaměstnanců se nemusí týkat pouze oblasti výroby, ale mohou směřovat např. i do oblasti životního prostředí, marketingu, nákupu či financí. Díky tomu, že se podařilo ve firmě vymyslet jednoduchý a efektivní způsob v podobě elektronické platformy na firemním intranetu , která umožňuje rychle zajímavou myšlenku představit, podařilo se jen během roku 2014 získat více než 700 inovačních nápadů, z čehož více než 70 inovací bylo úspěšně zavedeno.[2]

V personální politice společnosti je kromě zmíněné podpory inovačního úsilí zaměstnanců kladen důraz i např. na budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, či participace zaměstnanců a jejich celkovou angažovanost na rozhodování a cílech společnosti, stejně jako jejich osobní rozvoj. Podporována je i vysoká úroveň komunikace či společné řešení problémů za využití řady komunikačních nástrojů jako např. čtvrtletník GlassFocus, intranet, internet, memoranda, informační nástěnky, panely, pravidelné pracovní porady a meetingy.

Také vytvořený koncept sociální politiky AGC Flat Glass Czech.je poměrně velmi široký a zahrnuje např. i :

- Sociální výpomoc v případě nezaviněné finanční tísně (např. invalidita, ZPS apod.)
- Odměnu při odchodu do penze.
- Odstupné nad rámec zákoníku práce
- Odměny za dlouhodobý pracovní výkon
- Péči o bývalé zaměstnance (poznávací zájezdy, setkání s vedením společnosti, příspěvek na stravování
- Bezúročné půjčky zaměstnancům (např. na pořízení bydlení či rekonstrukci bytu)

[1] Tuto cenu uděluje profesionální porota na základě několika kritérií, která souvisejí zejména s nabízenými možnostmi pracovních příležitostí, vzdělávání nebo dalšího růstu pracovníků, kvalitou managementu, systémem hodnocení, jakož i stupněm důvěry zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu. AGC Flat Glass Czech tuto soutěž též vyhrála a vedle toho se v této soutěži stala i 6x nejlepším zaměstnavatelem Ústeckého kraje.

[2] Zatímco investice do této oblasti představovaly 20 tisíc eur, návratnost byla téměř 300 tisíc eur.

Vedle toho jsou např. zaměstnancům předávány generálním ředitelem společnosti v rámci slavnostního večera zlaté, stříbrné a pamětní medaile AGC Flat Glass Czech.[3]

V AGC jsou pravidelně prováděny ve spolupráci s nezávislým dodavatelem ve dvouletých cyklech i sociologické průzkumy názorové hladiny zaměstnanců. Průzkumy se dotýkají celé řady oblastí jako např. pracovních podmínek, systému odměňování, systému sociálních výhod a zaměstnaneckých benefitů, zdravotní péče či komunikace. Výsledky těchto průzkumů jsou firmou používány jako podklad pro aktualizaci, úpravu či změnu jednotlivých zaměstnaneckých programů.

K budování mezilidských vztahů přispívá řadu let i pořádání tradičních akcí, které jsou určeny často nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Patří mezi ně např. Vánoční koncert, Mikulášská besídka, fotbalový turnaj AGC Cup, spojený s dětským dnem či Dny otevřených dveří.

AGC Flat Glass Czech úzce spolupracuje s několika vysokými školami v České republice, přičemž např. s libereckou Technickou univerzitou už téměř dvě desetiletí. Tato spolupráce s vysokými školami probíhá tradičními i netradičními formami jako např.:

- studijní stáže, diplomové práce, tzv. Dny kariéry, odborné exkurze tuzemské i zahraniční či odborné semináře umožňují zapojení studentů do života AGC Flat Glass Czech
- udělování stipendií - např. za nejlepší bakalářskou či diplomovou práci
- peněžní a materiální dary vysokým školám (např. TU Liberec, UJEP)
- řešení vědeckovýzkumných úkolů přímo v AGC s možným zapojením akademických pracovníků i studentů
- spolupráce při tvorbě nových studijních oborů - např. „ Technologie zpracování skla a polymerů „ - UJEP Ústí nad Labem
- AGC Student Mobility Grant - umožňuje získání finančních prostředků k účasti na mezinárodních odborných a vědeckých konferencích i umožňuje krátkodobé zahraniční studium.

Vedle toho je AGC Flat Glass Czech např. i majoritním vlastníkem soukromé Střední školy technické AGC a.s. (AGC, 2016).

ANALYTICKÁ ČÁST

Projekt v Teplicích je budoucnost

Společnost AGC Flat Glass Czech je také vlastníkem fotbalového klubu FK Teplice, spustila také projekt na podporu sportu, mládeže a regionu s názvem „V Teplicích je budoucnost“. Projekt „V Teplicích je budoucnost“ vychází i z výsledků studie o významu rozvoje sportu a aktivního životního v regionu i celé společnosti, kterou si nechala společnost AGC vypracovat. Součástí této studie byly i výsledky realizovaného průzkumu k postavení sportu a

[3] Stříbrné medaile získávají zaměstnanci při odpracování 25 let ve firmě. Při odpracování 30 a více let ve firmě získávají zlaté medaile a při odchodu do starobní penze obdrží zaměstnanci pamětní medaile.

klubu v regionu.[4] Provedený průzkum přinesl celou řadu velmi zajímavých zjištění, které se stali také inspirativní pro možné budoucí plánované projektové aktivity. Například bylo zjištěno, že téměř 40 % oslovených respondentů vnímá aktivity klubu jako nejvýznamnější sportovní a kulturní akce regionu, čímž staví FK Teplice do role významného iniciátora trávení volného času v regionu. Průzkum také ukázal, že fotbal i přes rostoucí oblibu individuálních sportů, dominuje u veřejnosti jak v aktivní činnosti, tak i v pasivním zájmu a fanouškovství.[5] Podle výsledků považuje 44 % oslovených FK Teplice za sportovní instituci, která v kraji nejvíc pracuje s mládeží, 92 procent dotazovaných navíc vnímá působení klubu jako pozitivní nebo velmi pozitivní. Z průzkumu též vyplynulo, že téměř 80 % oslovených obyvatel Teplicka vnímá jako důležitou podporu sportu vedením měst či kraje, stejně jako oceňují podporu sportu významnými firmami v regionu (AGC, 2016).

Vlastní studie navíc kromě výsledků průzkumu přiblížila např. i situaci v Ústeckém regionu, či analyzovala hlavní sociodemografické charakteristiky Teplicka, resp. daného regionu jako demografický vývoj, ekonomický vývoj, zaměstnanost a vývoj na trhu práce, kriminalitu, školství, zdravotnictví či kulturu. Následně byly ve studie analyzovány i aktuální životní trendy, a to zejména v oblasti sportovních volnočasových aktivit, přičemž se studie snažila i komparovat stav v České republice a v regionu, např. s trendy v Evropské unií.

Projekt „V Teplicích je budoucnost“ se neopírá však pouze o výsledky realizovaného výzkumu, resp. studie, ale vychází zejména z hlavních hodnot a principů vlastníka fotbalového klubu FK Teplice, společnosti AGC. Skupina AGC ve všech zemích kde působí se snaží dlouhodobě chovat společensky odpovědně, včetně podpory rozvoje života v daných regionech. Nejinak je tomu i v České republice. Navíc Ústecký kraj, v němž v České republice AGC působí, se potýká i s celou řadou společenských problémů, jejichž řešení vyžaduje také často spolupráci mezi veřejným a komerčním sektorem, samozřejmě doprovázenou podporou od místních komunit. Sport a sportovní vyžití, včetně fotbalu sehrává v otázce kvality života obyvatel daného regionu velmi významnou roli. Také proto chce společnost AGC ve spolupráci s dalšími partnery, a to nejen z řad komerčního sektoru, přispět prostřednictvím projektu „V Teplicích je budoucnost“ k rozvoji sportovního i společenského vyžití v regionu Tato vize se opírá o snahu dlouhodobě naplňovat hlavní vytčené cíle :

- Být vzorem a sdílet pozitivní hodnoty sportu s občany
- Podpořit vnímání fotbalu jako sjednocujícího celospolečenského fenoménu a stát se nejvýznamnějším sportovním klubem v České republice v rovině společenské odpovědnosti
- Rozvinout a otevřít své aktivity pro komplexní podporu výchovy dětí a mládeže v regionu
- Podporovat širokou diskusi pro posílení role sportu, aktivního životního stylu a hodnot fair play v každodenním životě
- Propojit zkušenosti profesionálního sportovního klubu s rekreačním sportem a sportovně-kulturním vyžitím obyvatel
- Efektivněji propagovat region a jeho potenciál pro cestovní ruch
- Využít své dlouholeté zkušenosti ve prospěch vytváření komplexní podpory sportu ze strany kraje i města

[4] Tento průzkum provedla brněnská agentura Liberal Agency.

[5] Pouze 13% oslovených respondentů v tomto průzkumu uvedlo, že nikdy nebylo na fotbale.

- Přinášet nové zkušenosti a know-how sportovního managementu pro široké sportovní zázemí v regionu
- Umožnit zapojení všech dalších subjektů pro sdílení společné vize a hodnot AGC Flat Glass Czech s garancí dobrého jména FK Teplice
- Celkově zvýšit kvalitu života a možnost společenského vyžití v regionu.
- Být vzorem pro občany a motivovat je k zapojení do naplňování sociální odpovědnosti vůči místu, kde žijí, a péči o své okolí.

Celý projekt se opírá o tři základní pilíře , které spočívají jednak ve snaze vést mládež k aktivnímu životnímu stylu a také v dlouhodobém úsilí podpořit vnímání fotbalu jako společenské události a zábavy pro mladé lidi a rodiny, resp. posílit odpovědnost obyvatel ke svému regionu.

Environmentální oblast CSR

Respektování ochrany životního prostředí či snaha udržovat a zlepšovat nepřetržitě bezpečné pracovní prostředí jsou samotným jádrem mise AGC. Vedle toho je životní prostředí i jednou ze čtyř společných hodnot Skupiny AGC a nezbytnou součástí společenské odpovědnosti společnosti. AGC Glass Europe bere svou odpovědnost vůči životnímu prostředí vážně a tuto odpovědnost proměnila ve výzvu: výzvu k dosažení nejlepší rovnováhy mezi udržitelným rozvojem a ekonomikou, a k neustálému zlepšování a to zejména v oblastech:

- profitability,
- pohodlí a bezpečnosti,
- estetiky
- dopadu na životní prostředí.

Environmentální politika AGC Glass Europe se opírá o dvě oblasti:

- vývoj nových výrobků s lepšími dopady na životní prostředí v průběhu celé jejich životnosti,
- zavedení výrobních postupů za použití nejdostupnějších technologií z hlediska životního prostředí, které minimalizují vliv na životní prostředí.

Vědeckovýzkumné středisko využívá téměř 50 % svého rozpočtu na udržitelné výrobky, řešení a výrobní technologie. AGC vyvinula v této oblasti holistický přístup k plnému posouzení ekologické stopy.

Mezi hlavní metody používané AGC pro posouzení integrovaného přístupu k životnímu prostředí patří zejména (AGC 2016):

- analýza životního cyklu (Life Cycle Analysis – LCA),
- hodnocení uhlíkové stopy,
- program certifikace produktů Cradle to Cradle CertifiedTM
- a zavedení systému environmentálního managementu.

Závěr

CSR se stává nejen důležitým prostředkem k tomu, aby firmy byly dlouhodobě konkurenceschopné, ale také proto, aby se okolní komunity a společnost trvale úspěšně rozvíjela.

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost firem se stává i v dnešním podnikatelském světě významným faktorem firemní konkurenceschopnosti je potřebné, aby také podnikatelské subjekty v České republice usilovaly o trvalé zvyšování jejich standardu CSR. Proto nejen v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie, která považuje za zásadní myšlenky tohoto konceptu co nejvíce prosazovat, nabývají otázky spojené s širokou implementací principů CSR také v českém podnikatelském prostředí na důležitosti.

Z výše popsaného je patrné, že u AGC Flat Glass Czech se společenská odpovědnost stala nedílnou součástí jejich firemní strategie a ve své každodenní praxi realizuje celou řadu rozmanitých a často inspirativních CSR aktivit, které se dotýkají nejen ekonomické oblasti CSR, ale také oblasti sociální či environmentální.

Literatura

AGC 2016. AGC Flat Glass Česká republika [on-line] [cit. 2016-10-10] Dostupné na: http://www.agc-glass.eu/Czech/Homepage/Home/page.aspx/1586

AGC. 2016. Asahi Glass Company. [on-line] [cit. 2016-10-11] Dostupné na: http://www.agc.com/english/index.html

Dahlsrud, A. 2008, *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, Issue 1. pgs. 1-13

Gray, R. 2005, *Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting*, in Electronic Journal of Radical Organisational Theory, Vol. 9. No. 1. 31 pgs.

Kašparová, K., Kunz. V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3. S15

Kolk, A. 2005, *Environmental reporting by multinationals from the Triad: Convergence or Divergence?*, in Management International Review, No. 45, pgs. 145–166.

Kotler, P., Lee, N. 2005, *Corporate Social Responsibility*, USA: John Wiley & Sons, ISBN 978-0-471-47611-5.

Kunz, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 str. ISBN 978-80-247-3983-0.