

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Analýza vlivu globalizace na manažerskou etiku

Alena Kratochvílová

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena KRATOCHVÍLOVÁ**
Osobní číslo: **E09476**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu: **Analýza vlivu globalizace na manažerskou etiku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1, Úvod - stanovení cíle bakalářské práce
- 2, Teoretická východiska problematiky manažerské etiky a pojmu globalizace
- 3, Analýzy vlivu globalizace na vybrané etické aspekty zvolených nadnárodních podniků
- 4, Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- 5, Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- [1] BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. Manažerská etika. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8
- [2] DYTRT, Zdeněk a kol. Etika v podnikatelském prostředí. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- [3] JANOTOVÁ, Helena a kol. Profesní etika. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 96 s. ISBN 80-86861-42-2
- [4] ROLNÝ, Ivo; LACINA, Lubor. Globalizace, etika, ekonomika. Vyd. 3. rozš. Praha: Key Publishing, 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5
- [5] VEBER, Jaromír a kol. Management-základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

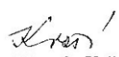
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **28. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 7. 2012

Alena Kratochvílová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce Michaele Stříteské za cenné rady, podněty a čas, který mi byl z její strany věnován.

ANOTACE

Tato práce se zabývá teoretickým vymezením pojmů globalizace, manažerská etika a vybraných souvisejících termínů. Náplní analytické části je popis vybraných problémů firmy Nike, které byly zapříčiněny globalizací a následná analýza etických nástrojů, kterými firma na problémy reagovala.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerská etika, globalizace, firma Nike, Společenská odpovědnost firem

TITLE

Analysis of influence of globalization on business ethics

ANNOTATION

This work deals with the theoretical definition of the terms of globalization, business ethics and related selected terms. The contents of the analytical part are selected problems of Nike, which were caused by globalization and analysis of the consequent ethic tools, which the company used for responding to the problems.

KEYWORDS

Business ethics, globalization, Nike, Inc., Corporate social responsibility

OBSAH

ÚVOD	10
1 GLOBALIZACE.....	12
1.1 POZITIVA A NEGATIVA GLOBALIZACE	13
1.1.1 Globální problémy.....	14
1.2 NADNÁRODNÍ PODNIKY	17
1.2.1 Typy nadnárodních společností	18
2 MANAŽERSKÁ ETIKA.....	20
2.1 DEFINICE A POJETÍ ETIKY V MANAGEMENTU	20
2.2 SUBSYSTÉMY MANAŽERSKÉ ETIKY	21
2.3 VÝVOJ ETIKY V MANAGEMENTU	23
2.4 VLIV GLOBALIZACE NA MANAŽERSKOU ETIKU	27
2.4.1 Udržitelný rozvoj	29
2.4.2 CSR – společenská odpovědnost firem	29
2.4.3 Etický kodex.....	31
3 ANALÝZA VLIVU GLOBALIZACE NA VYBRANÉ OBLASTI ETIKY V MANAGEMENTU FIRMY NIKE	32
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY NIKE	32
3.1.1 Historie firmy.....	34
3.2 VYMEZENÍ VYBRANÝCH PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ	35
3.2.1 Nízká mzda v Indonésii	36
3.2.2 Dětská práce v Pákistánu	37
3.2.3 Bezpečnost a ochrana při práci ve Vietnamu	38
3.3 APLIKACE NÁSTROJŮ MANAŽERSKÉ ETIKY	39
3.3.1 Zaměření na stakeholdery.....	39
3.3.2 Zavedení kodexů	41
3.3.3 Změna hodnot	44
3.3.4 Zohlednění životního prostředí	45
3.3.5 Transparentnost.....	46
3.3.6 Etický a sociální audit	47
3.4 ANALÝZA DALŠÍCH ASPEKTŮ	47
3.4.1 Zhodnocení výsledků.....	51
3.4.2 Návrhy a doporučení	51
ZÁVĚR.....	53
POUŽITÁ LITERATURA	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vzájemná propojenost hlavních globálních problémů.....	15
Tabulka 2: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky.....	18
Tabulka 3: Subsystemy manažerské etiky.....	22
Tabulka 4: Rozdělení manažerů dle morálního uvědomění.....	26
Tabulka 5: Náklady na 1 pár bot Nike v \$US.....	36
Tabulka 6: Strategické cíle firmy Nike.....	46
Tabulka 7: Přehled interních nástrojů etiky v managementu.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah stimulace a motivace.....	22
Obrázek 2: Struktura manažerské etiky.....	23
Obrázek 3: Zobrazení pěti fází Reidenbachova a Robinova modelu.....	26
Obrázek 4: Tři pilíře CSR.....	30
Obrázek 5: Graf příjmů Nike v letech 2005-2011.....	33
Obrázek 6: Země, ve kterých se nacházejí dodavatelské továrny firmy Nike.....	33
Obrázek 7: Graf procentuálního zastoupení nepřímých zaměstnanců Nike.....	34
Obrázek 8: Stakeholders firmy Nike.....	40
Obrázek 9: Fáze životního cyklu ve firmě Nike.....	44

SEZNAM ZKRATEK

AIDS	Syndrom získaného selhání imunity
CBS	Americká televizní stanice
CR	Podniková odpovědnost
CSR	Společenská odpovědnost firem
ESH	Environment, Safety and Health
ILO	Mezinárodní organizace práce
IPEC	Mezinárodní program pro odstranění dětské práce
MAV	Management audit varification
MNC	Nadnárodní společnosti
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
R&D	Výzkum a vývoj
SHAPE	Safety, Health, Attitude of Management, People and Environment
TBC	Tuberkulóza
UNICEF	Dětský fond Organizace spojených národů
USA	Spojené státy americké
ŽP	Životní prostředí

ÚVOD

Globalizace necharakterizuje nic úplně nového. Pokud se podíváme na změny v posledních dvaceti letech, možná lépe pochopíme, že jde o proces, který se kolem nás děje už delší dobu, jen jsme ho nijak nenazývali.

Lidé měli odjakživa celý svůj život v jednom teritoriu. Tam, kde bydleli, také pracovali a poblíž měli svou rodinu. Postupem času se ale situace změnila a dnes už není problém pracovat v zahraničí, cestovat, studovat v cizích zemích nebo například jezdit v Toyotě, ochutnat čínskou, mexickou či italskou kuchyni, pít Heineken a oblékat si oděvy různých světových módních návrhářů, aniž bychom cestovali, ba i vstali z pohovky v obývacím pokoji. [4]

Neopomenutelným příkladem je oblast financí. Své účty můžeme platit přes mobilní telefon i internetové bankovníctví ať jsme kdekoliv, platit debetní či kreditní kartou a to nejen v restauracích a obchodech, ale v podstatě kdekoliv. Realizace obchodů na kapitálových trzích nikdy nebyla snadnější. Stačí zavolat nebo párkrát kliknout a můžeme vlastnit kávu či cokoli jiného dostupného na burze. [4]

Z výše uvedeného je jisté, že globalizace přinesla mnoho nového. Činnosti, které dříve vyžadovaly více času, jsou dnes zrychlené a často i snadnější. Dobrým příkladem může být posílání pošty. Místo dopisu dnes pošleme mail či sms během několika minut a odpověď můžeme očekávat v podstatě ihned.

Globalizace je dnes velmi frekventovaný pojem, který v sobě nese určitou rozporuplnost. Jedná se o celospolečenský jev, který s sebou přináší jak nové výzvy a možnosti, tak i jisté hrozby. A to i v oblasti obchodu. Není dnes ničím zvláštním, že firmy, jejichž produkty kupujeme a jejichž služby využíváme, můžeme najít v různých státech a to nejen Evropy, ale v rámci celého světa. Jak se ale tyto velké firmy budou chovat na trzích rozdílných národů a kultur? Aktuálnost tohoto tématu pramení hlavně v jeho potřebě. Nejen veliké nadnárodní firmy by se měli chovat eticky. Potřeba etiky a odpovědnosti náleží každému jedinci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy vlivu globalizace na vybrané oblasti etiky v managementu firmy Nike.

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. První část práce se zabývá teoretickým vymezením pojmu globalizace a vybraných souvisejících termínů, doplněný výčtem

globálních problémů. Současně jsou vymezena pozitiva a negativa, která globalizace přinesla. Druhá část je zaměřena na definování manažerské etiky a její chápání v dnešní době. Dále jsou popsány subsystemy manažerské etiky a konkrétní vybrané nástroje, které pomáhají zavést etiku do managementu.

V rámci analytické části je zpracována případová studie firmy Nike a provedena analýza vybraných oblastí etiky v managementu tohoto podniku. Tato firma byla vybrána z důvodu její významnosti a vhodnosti, globalizace totiž významně ovlivňuje zejména nadnárodní podniky, kterým Nike nepochybně je. Dalším důvodem byla dostupnost informací k danému tématu. Analýza je provedena ze zahraničních textů, CSR (corporate social responsibility – dále jen CSR) reportů a webových stránek firmy.

Je třeba zdůraznit, že autorka si je vědoma problému metody, a tím je hlavně nemožnost ověření dané analýzy a možným rozporem mezi skutečností a informacemi dostupnými na internetu.

1 GLOBALIZACE

Základem pojmu globalizace je latinské globus, tedy koule. Země je kulatá, nemá žádný začátek, ani konec, je nazývána globální vesnicí. Globalizace je jakýsi proces, nebo spíše pojmenování procesů, které se v naší společnosti začaly objevovat koncem 20. století. Jelikož vládne ve světě relativní mír, existuje zde lepší komunikace mezi národy, povědomost o jiných kulturách, zájem v cestování a to přispívá k propojování nejen kontinentů, ale i jednotlivých zemí.

Počátky globalizace se začaly projevovaly podle různých autorů v různou dobu. Kdejaké události se berou jako mezníky pro počátek sjednocování světa. Jak už bylo zmíněno, mnoho autorů pokládá za počátek globalizace konec 20. století, můžeme jít ale dále a například podle Romana Zuzáka [33] se často za začátek považuje objevení Ameriky, kdy byl zahájen proces zrychlování dopravy a tím objevování nových trhů a zdrojů, tedy surovin i pracovní síly. Někteří autoři ho datují na přelom 16. a 17. století a spojují jej se vznikem evropského kapitalismu. Proces globalizace by mohl být také spojen s vynálezy, jako jsou první automobil, letadlo, telefon, počítač a dnes hlavně internet.

Jediná definice by nepostihla, co vše globalizace přináší a znamená, taková neexistuje. Alespoň ne ta jednotná a jednoznačná. Význam se často mění a posouvá podle kontextu, v jakém ho použijeme, proto je níže uvedeno několik různých definic z různých zdrojů.

„Globalizace je nejčastěji vymezována jako sociální proces, v rámci kterého dochází k odstraňování různých omezení v kulturní, politické a ekonomické oblasti, způsobených zeměpisnou polohou. V rámci tohoto procesu si lidé stále více uvědomují, že překonávat hranice kultur, ekonomik a politik, je prostě možné a v mnoha případech i žádoucí.“ [27]

„Globalizace je proces integrace společnosti na celosvětové úrovni, která nově zastřešuje národní, regionální a místní systémy. Hnacím motorem současné integrace je globalizace ekonomických aktivit, která propojuje výrobu a trhy různých zemí, a to prostřednictvím obchodu se zbožím a službami, pohybu kapitálu a informací a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností.“ [11]

V této definici autor především poukazuje na ekonomické aktivity a globalizaci jako sjednocení a propojení výroby, na rozdíl od definice předešlé, kde je důraz kladen spíše na obecnější pohled globalizace. Jedna tedy rozšiřuje druhou.

Podle knihy autorek Hany Kunešové a Evy Cihelkové je globalizaci možno vnímat jako kvalitativní změny ve světovém hospodářství, umožněné pokrokem informačních, komunikačních a počítačových technologií, které znamenají, že svět je vnímán jako jeden vzájemně propojený celek. [14]

Stejně jako ostatní definice i tato poukazuje na propojení určitého prostoru, v tomto kontextu svět. Dále je tu zmíněn pokrok technologií, který ke globalizaci neodmyslitelně patří. Autorky také zdůrazňují, že změny jsou kvalitativního nikoliv kvantitativního, tedy množstevního charakteru.

Velmi zajímavá a prostá definice je v knize *Globalization: the making of world society*, kde, volně přeloženo, globalizace odkazuje na způsoby, jimiž se spousta lidí spojuje na velké vzdálenosti, na vznik nové světové společnosti, ve které lidé konají stále více podobných činností, ovlivňují své životy i životy jiných mnohem více, chovají se podle společných norem chování a roste jejich informovanost. [15]

Tato definice zachycuje hlavně popularitu sociálních sítí. Ale i to je globalizace, propojení světa pomocí internetu, sdílení informací, myšlenek, pochopení či nepochopení jiných kultur. I to globalizace přinesla.

Globalizace se projevuje prakticky ve všech sférách života. Lidé migrují, jelikož letenky jsou dnes cenově dostupnější, trhy se propojují a nabízejí nám cizokrajné zboží, technologie se vyvíjejí a podniky taktizují, kde postavit továrnu, kde investovat a na jaký trh se zaměřit.

Všechny definice globalizace jsou si v leccčem podobné, poukazují na spojování, propojování či zmenšování světa, chápou globalizaci jako pokrok, v mnohém na sebe navazují a rozšiřují se. Nemůžeme říci, že by se nějak výrazně odlišovaly.

1.1 Pozitiva a negativa globalizace

Jelikož je globalizace jevem a fenoménem celosvětovým, není těžké vyjmenovat její pozitiva a negativa. Problémem je však najít jednotnost v názorech autorů. Nic není černobílé a proto, co někteří považují za přínosné a žádoucí, jiní vnímají opačně. Je tedy na nás, abychom se zamysleli a utvořili si názor na to, co je pro nás a naši společnost dobré a co nikoliv.

Mezi některá pozitiva globalizace se považuje:

- Růst objemu globálně obchodovatelného zboží.
- Ekonomický růst původně rozvojových zemí (např. Jižní Korea, Malajsie) a rozvoj zemí, které se do procesu globalizace zařadily později (Brazílie, Čína, Indie).
- Růst spotřeby.
- Rychlost přímých investic.
- Příznivci globalizace zdůrazňují otevřený prostor pro komunikaci všeho druhu. Komunikace přináší možnost poznávání, vzájemného sblížení a kooperace.

I některá pozitiva mohou mít negativní dopady, které se ukážou až časem. Růst spotřeby je do jisté míry potřebný, ale v určitém bodě přerůstá v konzum a podporuje neetiku.

K záporům globalizace můžeme uvést:

- Oslabení role státu. Zejména malé a střední státy ztrácejí vliv na chod ekonomiky a jsou odkázáni na rozhodování mezinárodních a světových organizací.
- Rostoucí nezaměstnanost.
- Prohlubování sociálních rozdílů.
- Zvyšování síly nadnárodních společností.

Zdroj: [11], [14]

To je jen několik světlých a stinných stránek, které globalizace přináší. Určitě bychom jich našli mnohem více a některé nové se jistě časem objeví.

1.1.1 Globální problémy

Globální problémy nejsou jen problémy zapříčiněné propojováním světa, jsou to problémy, které se týkají nás všech a mohou-li být vyřešeny, pak jen pokud se na jejich řešení bude podílet celý svět.

Můžeme je klasifikovat do tří skupin:

- Globální problémy intersociální,
- Globální problémy přírodně-sociální,
- Globální problémy antroposociální.

Globální problémy intersociální

Problémy první skupiny jsou způsobeny různým vývojem zemí, smýšlením lidí, náboženstvím, různými reakcemi v podmínkách hodnotových kritérií a ideologií, zkrátka zásadním střetem zájmů člověka s člověkem. Řadí se sem například odvrácení světové války, boj s terorismem, zaostalost rozvojových zemí, změna mezinárodních vztahů v nových podmínkách, utvářených hlavně vědecko-technickým pokrokem, řešení globální zadluženosti, atd. Je tedy zřejmé, že se jedná o problémy vznikající uvnitř lidské společnosti.

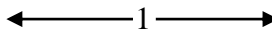
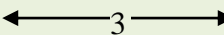

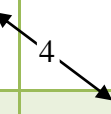
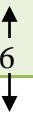
Globální problémy přírodně-sociální

Tyto problémy pramení ze vztahu člověka a přírody. Týkají se každého z nás, našich budoucích generací. Jakoby svět byl ostrov, kde přírodních zdrojů je stále stejně, ale lidí přibývá. Logicky bude nouze o jídlo, suroviny, vodu a obydlí. Jsou to tedy problémy populační, surovinový a energetický, potravinový a ekologický.

Globální problémy antroposociální

Třetí skupina pojímá všechny kulturní, humanitárně etické a sociální aspekty života. Jedná se vlastně o jeden velký problém a to je problém budoucnosti člověka. Tento problém nemůže být řešen, dokud se nevyřeší problémy předchozí. [10]

Tabulka 1- Vzájemná propojenost hlavních globálních problémů

Míra závažnosti	Příčiny v systému vztahů		
	člověk - člověk	průnik	člověk - příroda
1, „ultimativní“	 Globální problém války a míru a boje s terorizmem	Globální problém budoucnosti člověka	
2, „základní“	Globální problém zaostalosti rozvojových zemí 	Globální problém změn mezinárodních vztahů a vědeckotechnického pokroku 	Globální problém životního prostředí 
3, „elementární“		Globální potravinový problém	Globální problém přírodních zdrojů 

Zdroj: upraveno podle [10]

Na tomto obrázku je vidět, jak spolu jednotlivé problémy souvisí a jak na sebe navazují. Je zřejmé, že problém zaostalosti rozvojových zemí nebude vyřešen bez vyřešení problému nedostatku potravin a to samé platí pro návaznost problému budoucnosti člověka na problém životního prostředí a přírodních zdrojů.

Z užšího hlediska se na globální problémy dívá Autor J. F. Rischard [26], který uvádí dvacet globálních problémů, které je třeba řešit, než přerostou ve světovou krizi. Začleňuje je do tří skupin a to globální statky, záležitosti vyžadující globální závazky a problémy vyžadující právní regulaci.

- Do první skupiny patří:
 - globální oteplování - jedná se hlavně o změny klimatu, zvyšování hladin oceánů a moří a dopady těchto změn na obyvatelstvo,
 - vyčerpávání rybního bohatství - problém přelovování,
 - odlesňování - kácení pralesů a lesů,
 - nedostatek vody - označuje se za časově nejnaléhavější problém. Přístup k nezávadné pitné vodě nemá 1,2. mld. lidí,
 - znečištění moří a biodiverzity - způsobené nehodami tankerů, lodní dopravou a vypouštění odpadních vod.

- Do záležitostí vyžadujících globální závazky se řadí:
 - světová chudoba,
 - zachování míru, boj proti terorismu,
 - vzdělání - problém negramotnosti v rozvojových zemích,
 - nebezpečí světových pandemií - šíření infekčních nemocí (AIDS, TBC,...),
 - digitální nerovnost,
 - předcházení světovým katastrofám.

- Do poslední, třetí skupiny, tedy do problémů vyžadující právní regulaci, patří:
 - rekonstrukce daňového systému - problematika daňových rájů, kde jsou menší daňové sazby výhodné zejména pro nadnárodní společnosti,
 - technologická regulace - zejména regulace genetické modifikace,
 - obchod s drogami,
 - obchod, investice a pravidla volné soutěže,

- ochrana duševního vlastnictví - ochrana zejména autorských práv,
- pravidla elektronického obchodování,
- pracovní podmínky a pravidla migrace - jde o ochranu pracovních podmínek zaměstnanců (zákaz dětské práce, pracovní podmínky žen, apod.).

Ačkoliv je tento seznam problémů obsáhlý, Václav Mezřický [8] podotýká, že dva zásadní problémy lidstva v tomto výčtu chybí. Jsou to:

- problém nezaměstnanosti,
- stárnutí populace.

1.2 Nadnárodní podniky

Nadnárodní podniky jsou dle OECD „společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.“ [29]

Jsou to tedy společnosti, které se vyznačují:

- Přítomností na světových trzích s akceptováním domácích specifik.
- K výrobě využívá standardizovaných operací v jedné, nebo více funkčních oblastech.
- Integrací operací v celosvětovém měřítku.

Za nadnárodní společnosti (multinational companies – dále jen MNC) považujeme podniky, které vlastní nebo řídí výrobní jednotky ve více než jedné zemi a mají tudíž možnost využít geografických rozdílů mezi zeměmi. Jejich trhem je celý svět.

V současné době MNC kontrolují necelou polovinu světové průmyslové výroby a asi 60% zahraničního obchodu a svou velikostí předčí i některé státy. Právě ty největší mají prakticky neomezenou ekonomickou a politickou moc. Podle autorů Synka a Kislingerové [28] vlastní čtyři pětiny všech patentů a licencí na nové technologie, klíčová know-how či vědecké objevy.

Tyto korporace mají v mezinárodním měřítku i své pozitivní stránky. Pokud se rozhodnou v dané zemi investovat, jsou s tímto rozhodnutím spojeny toky výrobků, volných míst, materiálů a rozvoj různých služeb. [28]

1.2.1 Typy nadnárodních společností

Termínů pro nadnárodní společnost je více. Hovoří se o globálním, transnacionálním, mezinárodním a mnohonárodním pojetí. Pichanič [24] všechny tyto odvozeniny nazývá jednotně MNC, tedy nadnárodní. Jejich odlišnosti ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky

Položka/typ MNC	International	Multinational	Global	Transnational
Strategické zaměření	Transfer technologií z domovské země, export zboží, marketingu, know-how	Podstatná část prodeje v zahraničí, respekt k národním zvyklostem	Celosvětové přizpůsobení produktů potřebám zákazníků, pobočky všude, kde jsou efektivní zdroje	Lokálně odpovídající
Organizační struktura	Flexibilně decentralizovaná	Decentralizovaná v jednotlivých zemích	Řízená z domovské země	Koordinace nezávislých jednotek národně i celosvětově. Vytváření virtuálních struktur a nových modelů fungování
Využití lidských zdrojů	Potřeba porozumění požadavkům, chování a zvyklostem zákazníků z jiných zemí, využití specifických dovedností	Využití hostitelských manažerů, často franchising	Centrálně sdílený R&D ¹ , logistika a marketing, využívání světových standardů, v TOP managementu multinárodní zastoupení	Vývoj a transfer know-how z kterékoliv lokality do lokality s pravděpodobností úspěchu

Zdroj: upraveno podle [24]

¹ R&D - research and development, tedy výzkum a vývoj

Vznik nadnárodních korporací

Vznik nadnárodních společností probíhá podle Pichaniče [24] zpravidla v pěti fázích.

1. fáze - export přebytku produkce do zahraničí. Tato fáze nastává, je-li podnik dobře zaveden na domácím trhu s limitovaným potenciálem růstu.

2. fáze - výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů. Produkce je v domovské zemi, ale protože je o výrobek zájem v zahraničí, firma exportuje stejný produkt i pro zahraniční zákazníky.

3. fáze - zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než který obsluhovaly primárně. Podnik fyzicky přesouvá některé ze svých operací z domovské země. TOP management je výlučně z domovské země. Velká pozornost je zaměřena na výcvik a zaškolení personálu hostitelské země.

4. fáze - zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země. Zboží je v cizině vyráběno levněji. Dochází k decentralizaci některých rozhodnutí na úroveň poboček, ale strategická rozhodnutí jsou přijímána v centrále. Management hostující země přebírá řízení domácích operací, zejména marketing, logistiku, nábor pracovních sil, dodavatelsko-odběratelské vztahy a další.

5. fáze - firma se stává v pravém smyslu internacionální a globální. V této fázi se objevuje označení transnational – na venek budí firma dojem, že nemá žádnou národní identitu. Zdání klame, neboť podnik má domovskou adresu pro daňové, identifikační a jiné účely. Správní rada a dozorčí orgány jsou složeny ze zástupců všech národností, náboženství a ras.

Výše popsané fáze se nejprve projevují v primárním sektoru, tedy v těžebním průmyslu, potom v sekundárním a až potom se projeví v terciérní sféře. Ne všechny MNC musí nutně projít všemi fázemi.

2 MANAŽERSKÁ ETIKA

2.1 Definice a pojetí etiky v managementu

„Slovo etika pochází z řeckého slova ethos, tedy mrav či charakter. Etikou rozumíme filosofickou disciplínu, která se zabývá zkoumáním hodnot a principů, které usměřňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle.“ [12]

Tato definice dobře zdůrazňuje možnost volby, kterou člověk většinou má a měl by mít. Etika tedy není souborem pravidel, podle kterých se musíme chovat. Představuje pouze to, jak bychom se měli chovat.

V etice či možná spíše v lidové moudrosti se setkáváme s tzv. zlatým pravidlem, které by bylo dobré zmínit. Volně řečeno: „Nečiň druhým to, co nechceš, aby oni činili tobě.“ Ač se to může zdát velice jednoduché, kdybychom se vždy a všichni podle tohoto pravidla řídili, bylo by na světě mnohem lépe. Být etický totiž neznamená vybírat si, kdy jednat eticky a kdy ne, ale jednat v každé situaci na základě svého nejlepšího svědomí.

Z filosofického hlediska se v definici etiky neseťkáme s výraznými nejasnostmi, což se o etice managementu říci nedá. Už v samém názvu se autoři odlišují, když používají pojmy jako podnikatelská etika, hospodářská etika a etika v podnikání. Neliší se ale pouze názvem, i definice jsou v některých detailech odlišné. Uvádíme proto alespoň výčet těchto názvů a pro názornost i definice podnikatelské etiky.

„V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.“ [25]

Z této definice je jasné, že aplikace podnikové etiky se vztahuje k podnikání a k veškerým činnostem s tím spojenými.

„Podnikatelská etika je zkoumání, posuzování podnikových situací, činností a rozhodnutí na základě dobra a zla.“ [4] Podle této definice je zřejmě etika a morálka totéž.

Dytrt nad problémem definice manažerské etiky konstatuje, že „hovořit o etice v managementu je širší problém, než hovořit jenom o morálce v chování pracovníků organizace, jak etika bývá často zjednodušována a diskvalifikována. [7]

Pro účely práce budeme vycházet z této definice a vymezovat manažerskou etiku jako etiku v managementu. Pojmy manažerská etika a etika v managementu považujeme za totožné.

Tento autor dále uvádí, že manažery nejsou pouze pracovníci v podnicích. Svým způsobem je každý z nás manažerem, který každý den řídí a rozhoduje svůj život. Pojem je tedy vztahován nejen na podnikatelskou praxi, ale i na život každého z nás.

2.2 Subsystémy manažerské etiky

Jak už bylo výše zmíněno, manažerská etika není jen morálka, jde o širší pojem, jehož součástí jsou další dva subsystémy. Celkově manažerskou etiku tedy tvoří subsystémy morálka, erudice a aplikace.

- Morálka

„Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání.“ [25]

Důležité je říci, že tato pravidla musí korespondovat s dobou, společností nebo trendem a v neposlední řadě s vlastním svědomím. Definují tedy, co je dobré a co špatné. Nejsou tedy neměnná.

- Kompetence - erudice

Morálka je předpokladem pro charakter osobnosti manažera, ale není jediná. Další nezbytností je erudice, tedy kvalifikace. Kvalifikací se myslí nejenom dosažené vzdělání, ale i praktické zkušenost, systém celoživotního vzdělávání a růst osobnosti. S tím souvisí i manažerova schopnost komunikace se zaměstnanci.

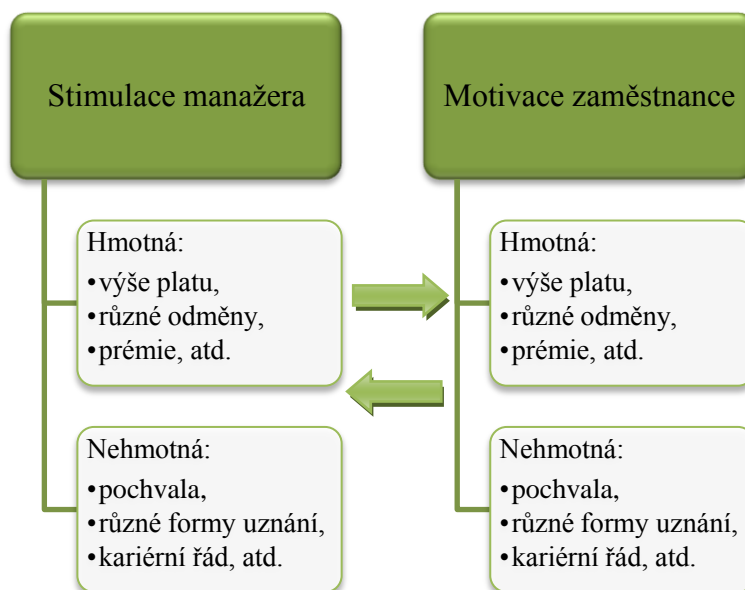
- Aplikace

Posledním článkem manažerské etiky je schopnost realizovat a aplikovat složky manažerské etiky do technologie řídicí práce. Realizace probíhá na základě vlastní aktivity i motivace zaměstnanců.

- Motivace - vnitřní pohnutky k nějaké činnosti (pocit vítězství, ocenění, koupě chtěné věci, atd.),
- Stimulace - soubor vnějších pohnutek, pobídek (peníze, odměny, pochvala, atd.), které nás stimulují k dané činnosti.

Blíže si vztah motivace a stimulace můžeme ukázat na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Vztah stimulace a motivace



Zdroj: upraveno podle [6]

Z obrázku je patrné, že motivace a stimulace jsou na sobě navzájem závislé, ovlivňují se a měli by být vyrovnané. Správný manažer by měl přijít na to, co zaměstnance motivuje a snažit se mu porozumět. Neměl by také šetřit pochvalami a uznáním, pokud je to na místě.

Dodržování a uplatňování manažerské etiky je nutné pro správné stimulování a ovlivňování motivačních postojů podřízených pracovníků.

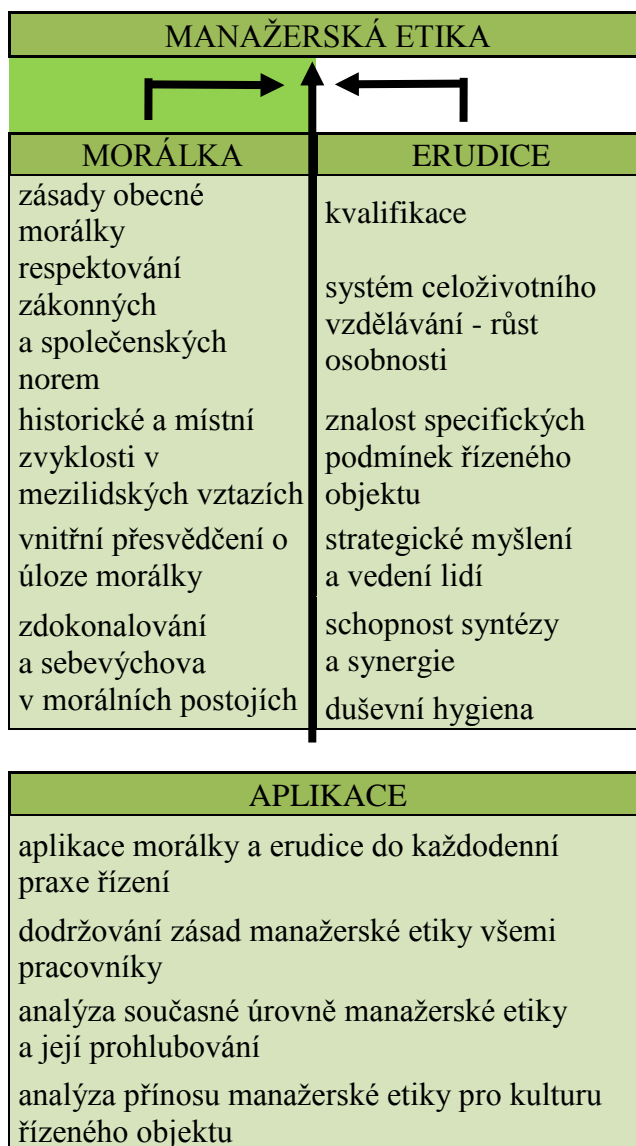
Tabulka 3: Subsystemy manažerské etiky

Manažerská etika		
Subsystem	Vypovídací schopnost	Přínos (výstup)
Morálka	Etika charakteru	Tvůrčí a etická dispozice
Kompetence – erudice	Uplatnění manažerské etiky v praxi	Kompetence manažera
Aplikace	Profesní manažerská etika	Efektivnost managementu

Zdroj: upraveno podle [13], [5]

Zobrazená tabulka nám ukazuje jednotlivé subsystemy a přínosy, které nám jejich správné uplatňování může přinést.

Obrázek 2: Struktura manažerské etiky



Zdroj: upraveno podle [1]

Z výše uvedeného obrázku je patrné, jaké prvky subsystémy obsahují. Lépe si lze představit, co všechno se za jednotlivými subsystémy skrývá.

2.3 Vývoj etiky v managementu

Ač by se mohlo zdát, že manažerská etika je pojem celkem nový, není to vůbec pravda. Většina velkých myslitelů ve svých pracích zmiňuje či popisuje úspěchy, ať už zasloužené či nikoliv, podnikatelů své doby. Vždy v naší společnosti byli lidé nebo organizace, které měly více majetku než ostatní.

V dnešní době je klíčové, aby si firma uvědomila, že je pouze relativně uzavřeným nikoliv izolovaným systémem, jehož strategickým cílem je uspokojit politické, ekonomické a sociální okolí. Tato okolí jsou nazývána stakeholders.

Stakeholders

Stakeholdery nazýváme právní a fyzické subjekty, které firma považuje z hlediska své existence za důležité, protože mohou daný podnik ovlivňovat a být jím ovlivňováni.

Jsou jimi zákazníci organizace, kteří mají zájem o produkt či službu a jejich kvalitě, zaměstnanci, jejichž úkolem je hodnotit podmínky ve firmě a samozřejmě plnit své pracovní povinnosti, manažeři, dodavatelé, akcionáři, kteří si všímají hlavně růstu a prosperity organizace a poslední skupinou jsou různá sdružení se vztahem k ekologii či jiné komunity.

Konzum - konzumní společnost

Většina lidí (kromě bohaté menšiny) se podle Humea nachází ve stavu permanentního nedostatku. Netrpí sice nouzí, ale stále jí ke kýžené životní úrovni v materiálním slova smyslu schází určité prostředky. Žije tak ve stálém pocitu určitého materiálního deficitu. [27]

Dnešní doba na nás vyvíjí tlak, kterému lze lehce podlehnout. Ze všech stran nás reklamy nabádají ke koupi věcí, které údajně nutně potřebujeme. Technologie jde dnes tak kupředu, že nové vymoženosti, jako mobilní telefon, počítač, notebook, atd. rychle zastarají a je třeba je nahradit. Stejně je to s oblečením, každý rok se móda mění a kdo chce jít s dobou, musí nakupovat. A když nejsou peníze, proč si nepůjčit? Dělá to přece „každý druhý“. Bezstarostně získané peníze se ovšem snadněji utrácejí. A tak stále nakupujeme, abychom se cítili bohatí, a půjčujeme si a spotřebováváme více a více věcí, které vlastně ani nepotřebujeme.

Trpíme iluzí, že pokud si naše okolí bude myslet, že jsme bohatí, bude to pravda. Avšak naše dluhy budou stále větší a nakonec nám nezbude než se vrátit zpět k věcem, které jsou opravdu důležité. Hezky to shrnuje tento odstavec od Z. Dyrtra.

„Konzumní myšlení se stalo drogou společnosti tam, kde vysoká životní úroveň umožnila na jedné straně rozmařilost a na druhé nevyrovnaný vztah mezi ambicemi člověka a jeho úsilím pro realizaci svých cílů eticky a tvořivě pracovat.“ [1]

Společenská odpovědnost

Dnes je stále více kladen důraz na společenskou odpovědnost podniku. Všude se mluví o dopadech na životní prostředí (dále jen ŽP) a recyklaci, firmy si zakládají celé kampaně, jen aby zákazníci viděli, jak moc myslí na přírodu a na další generace. Nabízí se otázka, zda je takováto etika přínosná i když se jedná pouze o konkurenční výhodu na trhu? Dytrt tvrdí: „CSR není móda, je to poznaná nutnost“ [7]

Je několik typů organizací z pohledu etického smýšlení managementu. Toto rozdělení, nazývané Reidenbachův a Robinův model, zachycuje jakýsi vývoj organizace amorální v organizaci etickou v pěti fázích.

První fáze je již výše zmíněná Amorální organizace. Takovou organizaci lze charakterizovat hesly: „Nikdo se nic nedozví“, „každý to dělá, tak proč ne my“, „získáme maximum, co jde a utečeme“ nebo „my se chytit nenecháme“. Konání podniku se chápe jako etické, dokud nejsou nekalé praktiky odhaleny. Vše je podrobena maximalizaci zisku, podnik nepoužívá etický kodex ani jiný podobný nástroj. Charakteristickým znakem je chamtivost.

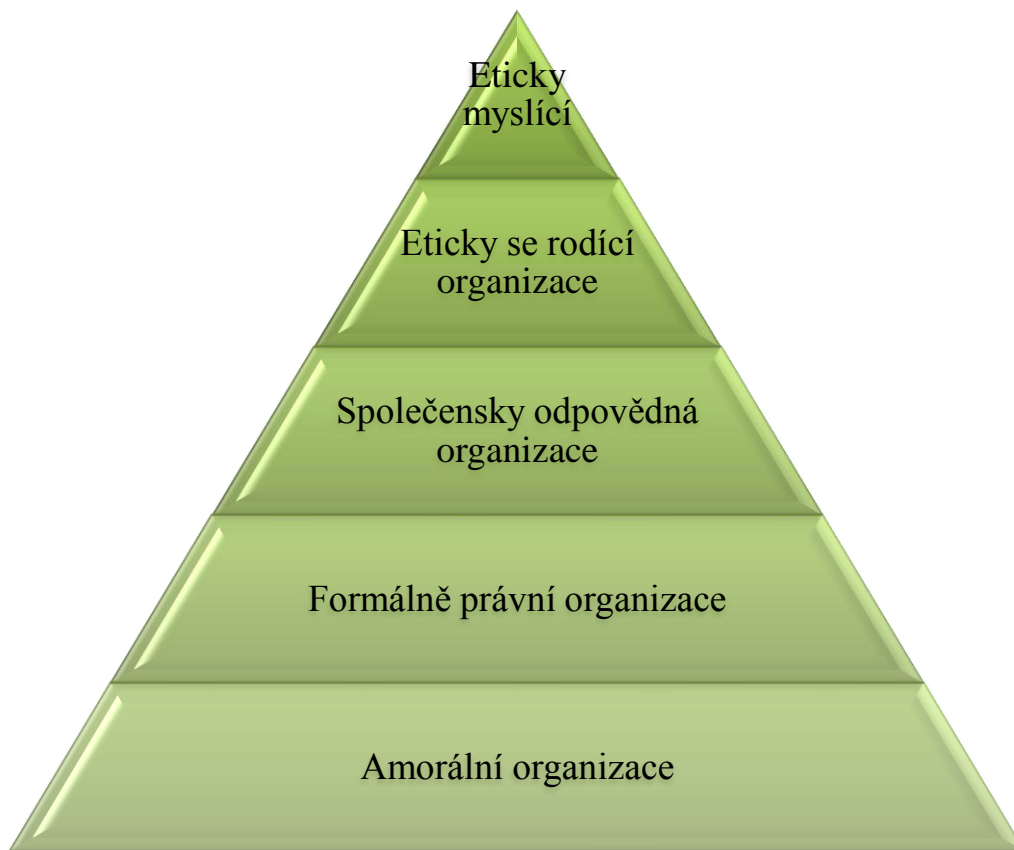
Druhou fází nazývají autoři Formálně právní organizace. Jednoduše by se tato fáze dala popsat slovy: „Co není výslovně zakázáno, je povoleno.“ Tedy management podniku se zaměřuje na to, aby činnost firmy byla formálně právně v pořádku. Vyskytuje se nesprávná představa, že organizace se chová eticky, postupuje-li podle zákona.

Společensky odpovědná organizace je třetí fází. Pro ni je etické chování tržně výhodné. Management chápe etiku jako jeden z nástrojů konkurenčního boje v tržním prostředí.

Čtvrtou fází je Eticky se rodící organizace. Lze ji charakterizovat heslem: „Chceme dělat správnou věc.“ Etické hodnoty už jsou součástí podnikové kultury, management v ně věří. Etické zaměření je již vyhraněné, ale stále mu chybí dostatečná institucionalizace, systémovost a dlouhodobé plánování. Firma nepřistupuje ke společenským problémům pasivně, naopak se jim snaží aktivně čelit. Etické kodexy vyjadřují klíčové etické principy a hodnoty organizace, které jsou sdíleny v rámci celé organizace.

A konečně poslední, tedy pátou fází, je Etická organizace. Etika je již nedílnou součástí podnikové kultury. Tento stupeň je charakterizován rovnovážným zájmem o etické a ekonomické výsledky. Důraz na etické hodnoty se stal nedílnou součástí všech firemních dokumentů. [5]

Obrázek 3: Zobrazení pěti fází Reidenbachova a Robinova modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto rozdělení je tedy zřejmé, že společensky odpovědná organizace nemusí být zároveň etická.

V souvislosti s tímto rozdělením můžeme i manažery rozdělit dle jejich morálního uvědomění:

Tabulka 4: Rozdělení manažerů dle morálního uvědomění

- **Nemorální manažeri jsou ti, jejichž rozhodnutí, konání a chování naznačuje aktivní odpor k tomu, co je spravedlivé a etické.**
 - Starají se pouze o svůj prospěch nebo o maximální ziskovost a prospěch organizace.
 - Hledají mezery v zákonech.
 - Strategií je za každou cenu být úspěšní.

- **Amorální manažeři nejsou ani morální ani nemorální, neuvědomují si, že jejich každodenní rozhodnutí mohou mít vliv na jiné osoby či subjekty.**

- Jejich etickým vodítkem může být zákon
- Někdy se může vyskytovat skupina – neúmyslně amorální manažer

- **Neúmyslně amorální manažeři jsou neúmyslně amorální.**

- Etiku aplikují v soukromém životě, ale na pracovišti jednají odlišně.

- **Morální manažeři se z vlastní iniciativy chovají správně a eticky.**

- Cílem je chovat se lépe než přikazuje podniku zákon.
- Chovají se podle morálních zásad a chtějí svým rozhodováním přispět k výnosnosti a prosperitě podniku a to právě dodržováním manažerské etiky.

Zdroj: upraveno podle [13]

2.4 Vliv globalizace na manažerskou etiku

Čím dál více se setkáváme s nadnárodními podniky, kde pracují lidé různých národností. Globalizace propojuje svět a ukládá nám všem, abychom se tomu přizpůsobili a to nejen v životě, ale i v práci. Na manažera klade vysoké nároky, musí respektovat a rozumět odlišným kulturám, aby mohl plnit své funkce. Do podnikání vstupují nové pojmy, je kladen mnohem větší důraz na transparentnost podnikání, vztah ke stakeholderům, vztah k životnímu prostředí, etiku v podnikání. S propojením trhů přichází obrovská konkurence a je třeba se přizpůsobit požadavkům trhu.

Vliv globalizace na ekonomické činnosti vidíme zvláště v oblasti manažerské etiky. Patrné je to ve třech hlavních otázkách: kultura, právo a odpovědnost.

Kultura

Obchodování se stalo činností, která se neváže k určitému prostředí, a proto se mohou podniky angažovat i na jiných trzích než je jejich domácí. Nové trhy s sebou ovšem přinášejí i rozdílnou mentalitu a kulturu obyvatel, a tak podniky čelí novým, různorodým a mnohdy

i protichůdným etickým požadavkům. Morální hodnoty, které byly samozřejmostí na domácím trhu, mohou být nejasné a cizí pro zdejší obyvatele. Například postoje k rasové a pohlavní rovnosti v Evropě nejsou stejné jako postoje na Blízkém východě.

Globalizace možná smazala hranice, ale stále je tu silná spojitost mezi lokální kulturou, která zahrnuje určité morální hodnoty, a geografickým územím. Například většina Evropy neschvaluje trest smrti, kdežto mnoho Američanů tento typ trestu považuje za přijatelný. Opalování „nahore bez“ není na evropských plážích nijak neobvyklé, ale v některých amerických státech jsou za to lidé pokutováni a v Pákistánu se ženy zakrývají mnohem víc.

Toto je jeden z rozporů globalizace. Na jedné straně podporuje jednotnější globální kulturu a na straně druhé odhaluje ekonomické, politické a kulturní rozdílnosti, se kterými se musíme potýkat. [4]

Právo

Problém práva a etiky je velmi podobný problému kultury. Tím, že se ztratilo spojení mezi ekonomickými transakcemi a určitým územím, ztrácí se i možnost kontroly příslušnými orgány. Pravomoci těchto orgánů jsou totiž omezeny právě na území, například francouzské právo je vázané pouze na území Francie, anglické na Velkou Británii apod.

Jakmile podnik opustí svou domovskou zemi a přemístí se, řekněme, do země třetího světa, právní rámec se stává velmi odlišným. V důsledku toho už nemohou manažeři spoléhat na právo, když rozhodují o tom, co je dobré a co špatné udělat v dané obchodní situaci. Také proto globalizace zvýšila poptávku po manažerské etice a průhlednosti některých podnikových aktivit, které jsou jinak mimo kontrolu národních orgánů. [4]

Povinnost zodpovídat se

Když se podíváme blíže na globální trh, můžeme snadno rozpoznat jeho hlavní aktéry. Nadnárodní podniky vlastní média, která nám přináší nejvíce informací a největší povědomí o tom, co vlastně dělají. Dodávají nám potřebné produkty, platí svým zaměstnancům, platí daně (ať už přímé nebo nepřímé). Jak už bylo zmíněno, některé nadnárodní korporace mají větší ekonomický vliv než některé státy. Jejich vliv roste, a protože není nikdo, kdo by mohl kontrolovat jejich činnost, je kladen velký důraz na zodpovědnost. Povinnost zodpovídat se z důsledků vlastních činů. [4]

2.4.1 Udržitelný rozvoj

Nejčastější definice tohoto pojmu zní: „Je to takový vývoj společnosti, který umožňuje žijícím generacím uspokojovat své potřeby tak, aby nebyly omezovány možnosti budoucích generací uspokojovat své potřeby. A to i při základním předpokladu a podmínce nesnižovat rozmanitost přírody a zachovat přirozené funkce ekosystémů. To však pro společnost znamená podstoupit hluboké změny v hodnotových orientacích a celkovou změnu životního stylu lidí.“ [27]

Stručně řečeno: Je třeba žít tak, aby naše činy nedopadaly na hlavy budoucí generace či generací.

Problém, který řeší trvale udržitelný rozvoj, je zajištění trvalé udržitelnosti za existence neobnovitelných zdrojů. Neobnovitelné zdroje jsou neobnovitelné, jelikož je jejich množství dáno a nedá se v rámci lidského života vyrobit, takže při každém využití se jejich množství zmenší. Neobnovitelný zdroj je například uhlí, ropa, zemní plyn a rašelina.

Naopak mezi obnovitelné zdroje patří sluneční záření, které člověk sice nemůže vyrobit, ale neočekává se, že by ho bylo možné vyčerpat v dohledné době, dále biomasa, tedy organická hmota z organického materiálu, větrná energie, vodní energie a geotermální energie.

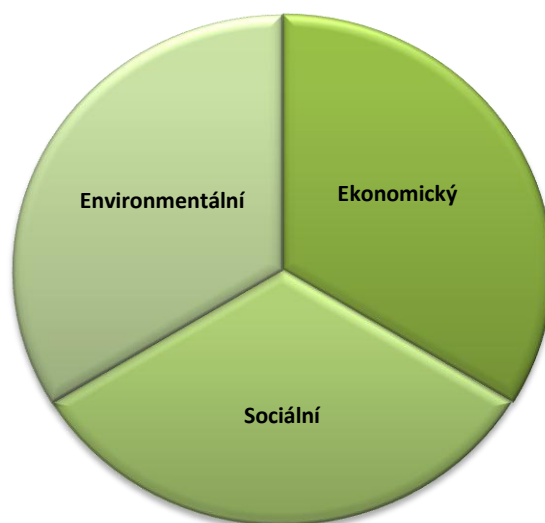
V podnicích se udržitelný rozvoj projevuje tím, že definované strategie si už nedávají za cíl pouze vysokou ekonomickou hodnotu, ale i hodnoty sociální a environmentální. Tento koncept se nazývá Společenská odpovědnost firem.

2.4.2 CSR – společenská odpovědnost firem

CSR, Corporate social responsibility je program, který aplikuje etiku přímo do podnikové praxe. Základní myšlenkou je odpovědnost podniku vůči svému okolí, stakeholderům a samotný koncept je jakýmsi návodem, jak postupovat, abychom se odpovědnými stali. Jak už bylo výše zmíněno, oblasti odpovědnosti jsou tři pilíře, charakterizovány třemi „Pé“, neboli triple-bottom-line:

- Profit – zisk (ekonomická oblast)
- People – lidé (sociální oblast)
- Planet – planeta (environmentální oblast)

Obrázek 4: Tři pilíře CSR



Zdroj: upraveno podle [4]

Podnik by měl v ekonomické rovině dohlížet na:

- principy dobrého řízení;
- kvalitu a bezpečnost produktů či služeb;
- kodex podnikatelského chování firmy, příp. etický kodex;
- vztahy se zákazníky;
- odmítání korupce;
- transparentnost;
- ochranu duševního vlastnictví;
- dobré vztahy s investory;
- férové dodavatelské a odběratelské vztahy;
- inovace a udržitelnost produktů;
- etiku marketingu a reklamy.

V sociální rovině by měla firma dbát na:

- zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců;
- kvalitní zaměstnaneckou politiku;
- péči o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců;
- zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce;
- firemní filantropii a dobrovolnictví;
- dodržování rovných příležitostí;
- rovnost žen a mužů;
- odmítání dětské práce;
- dodržování lidských práv;
- vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců;
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, starší či handicapovaní lidé);
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění;
- naslouchání a dialogu s různými cílovými skupinami (stakeholdery)

V rovině environmentální by se podnik měl věnovat:

- šetrné ekologické firemní kultuře (recyklace, úspory energií, apod.);
- omezování negativních dopadů činnosti na ŽP a komunitu;
- ekologické výrobě, produktům a službám přátelským k ŽP;
- úspornému zacházení s přírodními zdroji a jejich ochranu;
- investicím do čistých technologií (snížování dopadů na ŽP);
- ochranu přírodních zdrojů.

Zdroj [32]

2.4.3 Etický kodex

Každý člověk je individuální. Hlavně, co se týče hodnot, postojů a názorů. Pokud by ale každý zaměstnanec v podniku jednal podle svých hodnot a názorů v situacích, které vyžadují určitý standard profesionálního jednání, mohl by tak poškodit nejen svou pověst, ale i tu firemní. Proto, aby k takovýmto situacím nedocházelo, je tu etický kodex.

Definovat etický kodex můžeme jako „způsob, pomocí něhož mohou organizace hlásat své stanovisko k morálním otázkám v podnikání.“ [6]

Zajišťuje tak, aby byly jednání a veškeré aktivity zaměstnanců v souladu se stanovenými zásadami a poskytuje jakýsi návod na to, jak postupovat a co si mohou v rámci etického kodexu dovolit. Je tedy souborem psaných pravidel, která vychází z hodnot a principů organizace.

„Etický kodex vzniká jako určitá výslednice hledání optimálního etického chování subjektu, který má na jedné straně sloužit jako prevence proti různým druhům korupce, skandálům, poškozování zájmů apod. a na druhé straně jako morální standard, který by měl zabezpečit minimum etiky v chování osoby, profese, odvětví apod.“ [9]

Tato definice ukazuje dvě funkce, které by měl etický kodex plnit. Prevenci proti neetickému chování a morální minimum nejen podniku, ale také profese, odvětví a osoby.

Je důležité zmínit, že etický kodex má ještě další funkci a tou je prezentace podniku navenek. Proto je často možné najít etické kodexy na webových stránkách firem, kde jsou přístupné široké veřejnosti. Ukazují tak stakeholderům, jak se v praxi chovají a na co kladou důraz. Stávají se tak transparentnějšími z hlediska etiky a tím i důvěryhodnějšími.

3 ANALÝZA VLIVU GLOBALIZACE NA VYBRANÉ OBLASTI ETIKY V MANAGEMENTU FIRMY NIKE

V rámci této kapitoly je nastíněna historie firmy Nike a její stručná charakteristika. Dílčí pozornost je věnována vybraným problematickým oblastem souvisejících s manažerskou etikou a následným opatřením, kterými firma na konkrétní problémy reagovala. Jak už bylo naznačeno v úvodu práce, následující kapitoly budou zpracovány hlavně pomocí zdrojů dostupných na webových stránkách firmy, informacemi z výročních zpráv, CSR reportů a zahraničních textů.

3.1 Charakteristika firmy Nike

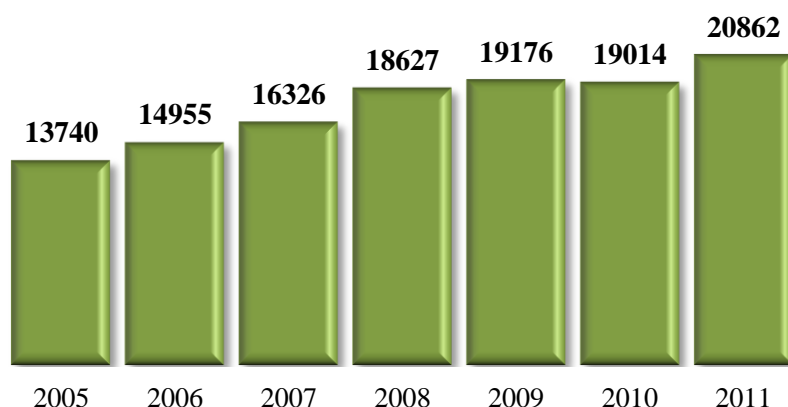
Když se řekne Nike, málokdo si jako první vybaví řeckou bohyni vítězství Niké, po které byla firma pojmenována. Tento nadnárodní gigant, který jde už dlouho s nejdůležitějšími jmény světového sportu, jako je Michael Jordan, LeBron James, Rafael Nadal, Tiger Woods a mnoho dalších, je významnou americkou firmou se sídlem v Oregonu. Hlavní činností je design, distribuce a prodej sportovního oblečení, bot a potřeb.

Logo firmy je známá fajfka, zobrazující křídlo řeckých bohů. V angličtině ho nazývají „swoosh“. Vzniklo v roce 1971 a bylo dílem studentky z portlandské univerzity. Tato jednoduchá kresba symbolizuje i jednoduchost sloganu: „Just do it!“ - Prostě to udělej!

Dceřinými společnostmi Nike jsou Cole Haan, který obchoduje s luxusními botami, kabelkami, kabáty a doplňky, Converse Inc., zabývající se designem, distribucí a prodejem bot, oblečení a doplňky, Hurley International LLC, zabývající se botami pro mladé a Umbro Ltd., přední fotbalovou značkou z Velké Británie.

Příjmy společnosti činí za rok 2011 celých 20,862 miliard dolarů. Vývoj příjmů v několika předchozích letech nám ukazuje následující graf.

Obrázek 5: Graf příjmů Nike v letech 2005-2011 (v mil. \$)



Zdroj: upraveno podle [17]

Po celém světě má Nike více než 32 tisíc přímých zaměstnanců. Jsou jimi hlavně designéři, marketéři či obchodníci.

Zboží, které firma prodává, se vyrábí v továrnách, které nejsou ve vlastnictví Nike. Jednotlivé země, ve kterých se továrny nacházejí, jsou lépe vidět na níže zobrazené mapce. Celkem Nike využívá 912 továren ve 47 zemích světa.

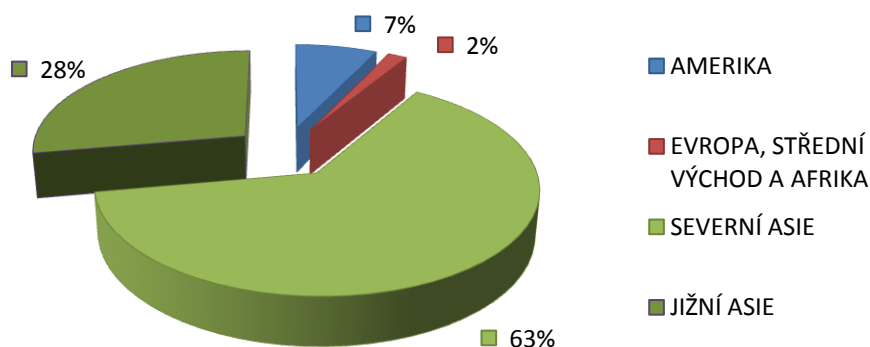
Obrázek 6: Země, ve kterých se nacházejí dodavatelské továrny firmy Nike



Zdroj: upraveno podle [17]

Nepřímých zaměstnanců firmy je tedy podstatně více a to přes 1 milion. Jak je vidět na níže zobrazeném grafu, celých 91% všech továrních zaměstnanců pracuje v asijských zemích. Této většině je proto u Nike věnováno hodně pozornosti.

Obrázek 7: Graf procentuálního zastoupení nepřímých zaměstnanců Nike



Zdroj: upraveno podle [18]

3.1.1 Historie firmy

Nike je nadnárodní světovou společností, která má v odvětví sportovního oblečení a obuvi neodmyslitelné místo. K současnému postavení však vedla cesta ne vždy jednoduchá, na jejím počátku byl, jako vždy, dokonalý nápad.

Blue Ribbon Sports, jak se firma z počátku jmenovala, byla založena Billem Knightem, americkým, sportovně založeným studentem, a jeho trenérem Billem Bowermanem v roce 1964. Tím klíčovým nápadem, který se později stal i velkou konkurenční výhodou, bylo dovezení bot z Japonska, které bylo tehdy zdrojem levné pracovní síly. První rok firma prodala jeden tisíc páru bot a díky oblíbenosti u běžců a atletů na olympiádě v Tokiu a nízké ceně se rychle stala populární. V roce 1978 se oficiálně přejmenovala na Nike.

V roce 1972 se na botách poprvé objevila známé logo nazývané „swoosh“. Impulsem byl konflikt s japonským dodavatelem, jež hledal i jiné americké firmy, kterým by boty prodal. BRS tak odlišilo své boty vlastním designem a mohlo si samo určovat své dodavatele. O rok později firma přesídlila do nízkonákladové Jižní Korey a Taiwanu, což jí dalo cenovou výhodu před tehdy lepšími konkurenty.

Dalším velkým úspěchem bylo spojení s prodejním řetězcem Foot Locker, který byl klíčovým maloobchodem na severoamerickém trhu (U. S.). Oblíbenost si Nike získala i u odběratelů a to nejen nízkou cenou, ale také její reakcí na měnící se trh a neustálé inovace.

Další trefou do černého bylo zaměření marketingové strategie a vlastně celé reklamy na skutečné sportovce. Nejdříve to byli pouze atleti, ke kterým se později přidali i basketbalisté, fotbalisté, tenisté či golfisté. Toto masivní začlenění sportovních celebrit do rolí modelů a idolů pomohlo zaujmout i bohatší vrstvu mladých lidí.

Součástí amerického života v sedmdesátých a osmdesátých letech (70. a 80.) se stále více stával sport a to hlavně jogging, běh a za nějaký čas i aerobik. Díky tomuto vývoji a kvalitní kampani, která ještě podpořila novou posedlost, polovina prodaných bot na běhání, na počátku osmdesátých let, byla značky Nike.

Samozřejmě přišly i propady, ať už šlo o recesi v USA či o posílení konkurence, ale Nike se vždy dostala dopředu. Příkladem může být přestavení Air Nike v roce 1985, modelu boty se zabudovanou „bublínkou“ na patě boty, která byla navíc podepsána Michalem Jordanem, hvězdou amerického basketballu. Během tří dnů byly první dvě dodávky vyprodané. Mimo bot se tento podnik začal zabývat i sportovním vybavením, konkrétně golfovými míčky a fotbalovými míči.

Jak poptávka rostla, firma expandovala i do jiných asijských zemí. Po Jižní Koreji a Taiwanu pro Nike vyráběly Čína, Thajsko, Indonésie, Vietnam a Filipíny. V roce 1998 už Nike vyráběla, distribuovala a prodávala ve 35 zemích světa. [32]

Je třeba zdůraznit, že firma Nike nevlastní žádné továrny. Žádný zaměstnanec Nike tedy nevyrobí boty. Všechny továrny jsou ve vlastnictví subdodavatelských firem či samotných dodavatelů a to nejčastěji z Taiwanu či Jižní Koreje. Nízké náklady na výrobu produktů díky tomu umožnili investice do marketingových kampaní a inovací v oblasti designu. Avšak právě tato výhoda způsobila této nadnárodní firmě nemalé potíže.

3.2 Vymezení vybraných problematických oblastí

Už v 80. letech začala být Nike kritizována za využití továren a dělníků ze zemí, kde byly problémy s lidskými právy, nízkou mzdou a špatnými pracovními podmínkami na denním pořádku. Během 90. let se objevily další prohřešky, zvláště využití dětské práce, které image firmy Nike nijak nepomohly. [16]

Tato podkapitola identifikuje vybrané problematické oblasti, a to hlavně na základě zahraničních případových studií od Richarda Locka [16] a Michaela Clansyho [2].

3.2.1 Nízká mzda v Indonésii

Na počátku 90. let vyrábělo v Indonésii více než 25 tisíc dělníků v šesti továrnách kolem 6 milionů párů bot Nike ročně. Díky tomu se továrny, které byly ve většině případů ve vlastnictví korejských dodavatelů, brzy octly pod drobnohledem. Podle zpráv z kontrol různých nevládních organizací, které Nike kritizovaly, byly tyto produkty vyrobeny za špatných pracovních podmínek, vykořisťování a řady porušení lidských práv.

Mnoho z těchto továren ani neplatilo svým zaměstnancům minimální denní mzdu, která činila asi 1 americký dolar. Vlastníci závodů proto žádali Indonéskou vládu o výjimku z minimální mzdy, jelikož její zaplacení by jim přineslo problémy. Nejen lakomost byla synonymem jihokorejských dodavatelů. Také hrubost k pracovníkům, kterým bylo při nesplnění kvóty či odmítnutí vyhrožováno snížením mzdy. Minimální mzda přitom pokryla podle kalkulací tamní vlády pouze 70% z nutných potřeb pro jednoho člověka, natož pro rodinu.

Díky nevládním organizacím a médiím se osud těchto dělníků zveřejnil a rychle dostal do podvědomí. Na příkladě výdajů na jeden pár bot je dobře ukázáno, jak levně jsou tyto boty vyráběny.

Tabulka 5: Náklady na 1 pár bot Nike v \$US

Práce	\$2,75
Materiál	9,00
Nájemné, vybavení	3,00
Zisk dodavatele	1,75
Clo	3,00
Doprava	0,50
	20,00
Náklady firmy Nike	
Výzkum a vývoj	0,25
Propagace a reklama	4,00
Prodej, distribuce, administrace	5,00
Zisk Niku	6,25
	35,50
Náklady prodejce	
Pronájem obchodu	9,00
Personál	9,50
Ostatní	7,00

Zisk prodejce	9,00
Cena pro zákazníka	70,00

Zdroj: upraveno podle [2]

Podle této tabulky se ze \$70 dostane pouze \$2.75 tomu, kdo boty vyráběl.

V roce 1993 o podmínkách v indonéských továrnách informovala televizní stanice CBS. O rok později už Nike čelila ostré kritice ze všech různých publikací.

Prvotní reakcí manažerů firmy byla ignorace a odvrácení kritiky namítáním, že indonéské závody jsou pod vedením a vlastnictvím nezávislých dodavatelů a že Nike je pouze marketérská a designérská firma, která o výrobě neví nic.

Nicméně v polovině 90. let pověřila dodavatele z Indonésie, aby přestali žádat o výjimku z minimální mzdy a v roce 1999, po zvýšení tohoto životního minima na \$26 měsíčně, oznámila zvýšení mezd v těchto závodech na \$30-37,50 měsíčně. [16]

3.2.2 Dětská práce v Pákistánu

Pákistán je známý pro výrobu ručně šitých, náročně vyráběných fotbalových míčů. Asi 70% ze světové výroby těchto míčů se nachází v městě Sialkot a to hlavně pro známé firmy. Nike je jednou z nich.

V červnu 1996 zveřejnil magazín Life fotku dvanáctiletého chlapce sešívajícího fotbalový míč Nike. Článek spolu s fotkou vyvolal další vlnu kritiky a výzvu různých skupin spotřebitelů, odborů a nevládních organizací k bojkotu výroby míčů ze Sialkotu. Tato událost byla podle Nike pro podnik kritickým bodem v kontextu pochopení globalizace, mezinárodních standardů pracovní síly a podnikové odpovědnosti.

Firma Nike byla v jednání s dodavatelem ze Sialkotu právě kvůli eliminaci domácí práce a centralizaci výroby míčů do šicích závodů. I přesto byl dopad článku pro image podniku ničící.

V reakci na tento případ se sialkotská Komora průmyslu a obchodu podepsala tzv. Atlantskou dohodu s Mezinárodní organizací práce (ILO), Dětským fondem Organizace spojených národů (UNICEF) a s několika předními sportovními asociacemi na implementaci programu pro odstranění dětské práce ze sektoru z tohoto odvětví. V důsledku této dohody, Mezinárodní program pro odstranění dětské práce (IPEC), jak se projekt jmenoval, začal

v Sialkotu monitorovat místní výrobce fotbalových míčů a poskytovat různé sociální ochrany, školení a jiné výdělečné činnosti pro rodiny, jejichž děti si dříve šitím přivydělávaly.

Nike zdůrazňuje, že bude-li některý z jeho dodavatelů využívat dětské práce, bude muset vyjmout dítě z výroby a i nadále platit dítěti mzdu a školné, dokud on či ona nedosáhne pracovního věku.

Navzdory příchodu programu IPEC a nových nařízení firmy Nike, reporty Mezinárodní organizace práce ukazují, že mnoho místních zaměstnavatelů nepřestalo využívat děti ve svých šicích centrech, pouze je přesunulo do jiných, méně hlídaných částí Pákistánu.

3.2.3 Bezpečnost a ochrana při práci ve Vietnamu

V listopadu 1997, Ernst and Young provedli audit jednoho z Korejských subdodavatelů firmy Nike působícího ve Vietnamu. Audit, zadaný Nike, odhalil závažné zdravotní a bezpečnostní porušení. Koncentrace toluenu, chemického rozpouštědla, který způsobuje útlum centrálního nervového systému, poškození jater, ledvin a různé kožní a oční podráždění, překročily v některých částech závodu přijatelné normy. Zpráva dále uvádí, že účinky škodlivých látek v továrně způsobily řadu kožních a srdečních nemocí a kvůli nadměrnému prachu, který byl v továrnách na denním pořádku, nebyly respirační onemocnění ničím ojedinělým.

Podle této zprávy nebyly pracovníkům poskytnuty ochranné prostředky při práci a pracovní podmínky, včetně pracovní doby, byly v rozporu s vyžadovaným Kodexem řízení. I informace z této zprávy se dostaly do novin a vedly k dalšímu rozhořčení nad vztahy, které měla Nike se svými dodavateli.

Tato událost Nike velice poškodila, jelikož auditorská zpráva byla vypracována firmou Ernst a Young, kterou Nike najala, aby prověřila ony dodavatelské závody. Kromě toho, tato továrna byla jednou z těch, které bývalý velvyslanec OSN, Andrew Young předtím navštívil, jako součást studijní cesty, kterou společnost Nike podporovala. Ve zprávě však Young nezmínil žádné vážné porušení zdraví a bezpečnosti při práci. Tato epizoda zpochybnila poctivost společnosti a přispěla k pochybnostem ohledně dodržování pravidel environmentálního a pracovního charakteru.

Tyto tři události, spolu s mnoha jinými, které byly v tisku propírány, vytvořily pro Nike problém vztahů s veřejností. Pracovní a environmentální problémy dodavatelských továren se čím dál více stávaly tím hlavním problémem. Udělali totiž z této firmy terč antiglobalizačních hnutí. Několik nevládních organizací se rozhodlo zaměřit většinu své pozornosti na Nike

a na různé problémy mezi jejími dodavateli. Webové stránky zaměřené výhradně na Nike a její údajné zneužívání byly používány nevládními organizacemi a různými aktivistickými skupinami ke sdílení informací, koordinaci protestů, a dalších zesměšnění společnosti. Byly organizovány bojkoty proti produktům značky Nike. Pod tlakem skupin studentů zrušily některé univerzity své objednávky na výrobu vysokoškolských atletických pomůcek. Image a dobré jméno firmy Nike se začaly pomalu hroutit.

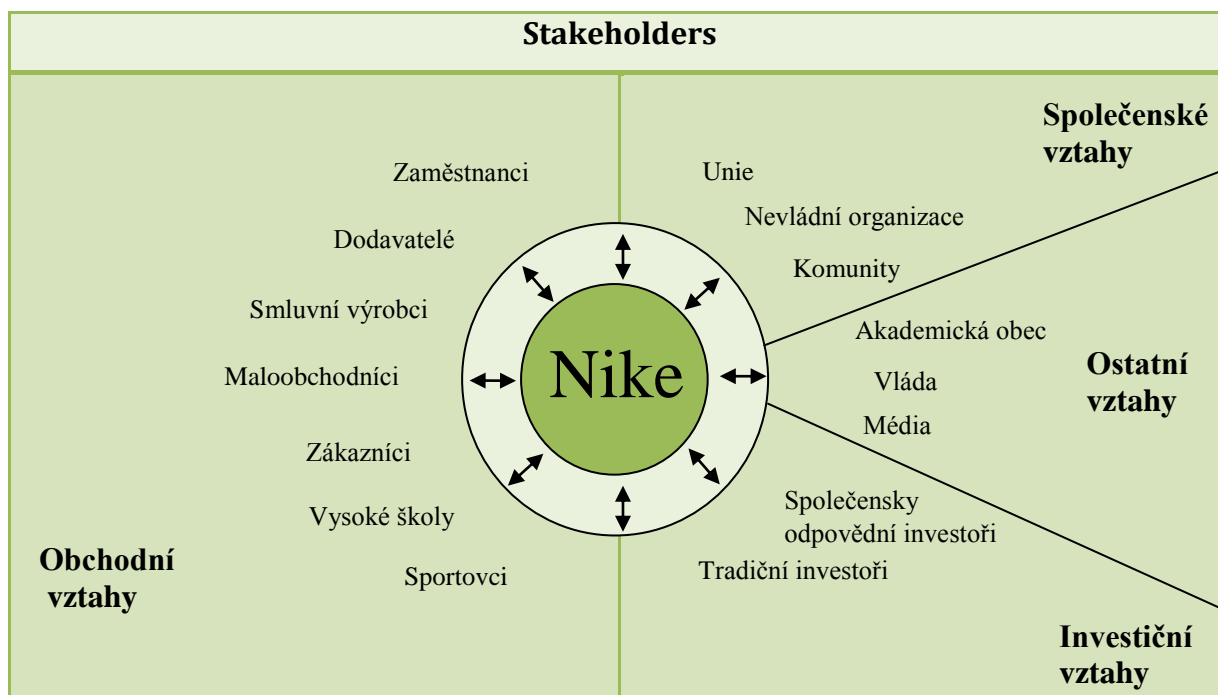
3.3 Aplikace nástrojů manažerské etiky

V této podkapitole bude pozornost věnována především činnostem, které měly předejít dalším bojkotům a protestům proti firmě Nike a přispět tak k vyššímu uplatňování etiky v managementu. Informace jsou převzaty především z reportů o podnikové odpovědnosti firmy a z webových stránek Nike.

3.3.1 Zaměření na stakeholdery

V první zprávě podnikové odpovědnosti (corporate responsibility, dále jen CR) [20] z roku 2001 je uvedeno, že Nike se dříve zaměřovala pouze na ty skupiny, se kterými měla nějaký druh finančního vztahu. Jednalo se o investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, obchodníky, atd. Naučili se však výše popsány událostmi, že jejich pohled na svět nebyl tak informovaný, jak by možná měl být. Proto se firma rozhodla rozšířit okruh svých stakeholderů a to za pomoci podniku SustainAbility, Ltd., který vyvinul rámec, pomocí něhož rozezná Nike úroveň a typ angažovanosti, která je zapotřebí.

Obrázek 8: Stakeholders firmy Nike



Zdroj: upraveno podle [20]

Tento rámeček nám představuje stakeholdery, kteří jsou rozděleni podle vztahů, které s firmou Nike mají. Tyto vztahy jsou obchodní, investiční, společenské a ostatní. Do obchodních vztahů jsou zařazeni zaměstnanci, dodavatelé, smluvní výrobci, maloobchodníci, zákazníci, vysoké školy a atleti. Společenské vztahy má podnik s odbory, nevládními organizacemi a komunitami. Investiční zahrnují vztahy se společensky odpovědnými investory a tradičními investory a ostatní představují akademické obce, vládu a média. Bohužel v tomto dokumentu nejsou přesně definovány cesty k uspokojení jednotlivých skupin.

V únoru 2004 také proběhlo první stakeholder fórum, kterého se zúčastnilo přibližně 70 lidí včetně 30 zaměstnanců Nike. Fórum bylo zaměřeno na diskuzi cílů a strategií podnikové odpovědnosti, ale také na projednání klíčových otázek, týkajících se Číny či žen v dodavatelském řetězci. Zpětná vazba zdůrazňovala, že by Nike měla přispět k pozitivní změně a pokroku, více se podílet a měřit výsledky. Jak můžeme vidět z mnoha reportů dostupných na internetu, tímto se firma řídí dodnes.

V reportu CR, který monitoruje odpovědnost firmy Nike v letech 2005 a 2006, se můžeme znovu dočíst o skupinách, které jsou klíčové pro úspěch firmy. Nike si dává za cíl definovat tyto skupiny a zároveň určit, u které má přímou kontrolu nad změnou a kde pouze schopnost změny ovlivnit.

- Vláda – Nike má vliv, ale žádnou přímou kontrolu.

Investuje do řádných pracovních programů a rozsáhlých inspekci pracovních sil s jasnými pravidly a zákony. Podporuje odpovědnou konkurenceschopnost v rámci zásad na národní, regionální a mezinárodní úrovni.

- Odvětví - Nike má vliv, ale žádnou přímou kontrolu.

Odvětví využívá monitorovacích programů ke kontrole továren a usiluje o jednotný kodex.

- Společnost - Nike má vliv, ale žádnou přímou kontrolu.

Společnost buduje schopnost místních pracovníků vlastnit svůj názor a vytvářet organizace, včetně odborových organizací, které vedou ke konstruktivním pracovním vztahům a silné a otevřené diskuzi v komunitách a mezi skupinami stakeholderů.

- Management továren – podstatný vliv, žádná kontrola

Pracovníci jsou uznáváni jako řemeslníci, ne komodity. Tuto změnu odráží placené odškodnění a péče o pracovníky. Management chápe výhody budování silných systémů řízení lidských zdrojů. Odpad je minimalizován a využit jako zdroj příjmů a inovací pro výrobce.

- Spotřebitelé - vliv, žádná kontrola

Mění-li se značka k větší transparentnosti závazků společenské odpovědnosti, bude spotřebitel schopen lépe činit informovanější rozhodnutí na větší množství výrobků.

- Nike – přímá kontrola

Pravidla hry jsou jasná a dodržovaná. Obchodní jednotky dodržování tyto pravidla a jsou zodpovědní a motivováni za jejich dodržování. Vnitřní trh roste tam, kde proudí nejlepší dodavatelé z hlediska jejich ceny, kvality, včasnosti dodávek a společenské odpovědnosti.

Během let se zájmové skupiny utvářely a měnily, od první podoby, provedené jinou firmou až po tu aktuální. Zájem Nike však neklesl a firma stále naslouchá svým stakeholderům. Ve zprávě [23] uvádí, že si uvědomuje, jak důležitá je jejich spolupráce a popisuje účast 13 různých vybraných stakeholderů na finální verzi právě oné zprávy. Každému z nich byl věnovaný čas a daný prostor pro zpětnou vazbu.

3.3.2 Zavedení kodexů

Jelikož firma Nike nevlastní továrny, kde se její boty a sportovní vybavení vyrábí, požaduje po dodavatelích alespoň dodržování tzv. kodexu řízení (Code of conduct). První kodex řízení byl ve firmě Nike zaveden v roce 1992 jako reakce na již popsanou kritiku

ze strany nevládních organizací. Tento dokument obsahuje minimální požadavky, které jsou firmou vyžadovány od všech obchodních partnerů. Tím by se měly eliminovat všechny nedostatky, které by firmě mohly být vyčítány stakeholdery a odpovědnost za bezprávi bude na samotných dodavatelích. Níže přiložený kodex je z roku 2010 a je nejnovější verzí kodexu firmy Nike. [19]

- Práce je dobrovolná

Dodavatel nevyužívá nucené práce, včetně práce vězňů, učňovskou práci, otrockou práci nebo jiné formy nucené práce. Dodavatel je zodpovědný za poplatky pracovní způsobilosti zahraničních pracovníků, včetně výběrových poplatků.

- Věk zaměstnanců je 16 a více.

Zaměstnanci dodavatele jsou alespoň ve věku 16 let nebo starší, a to po ukončení povinné školní docházky či dosažení minimálního pracovního věku určeného legislativou dané země, podle toho, co je vyšší. Zaměstnanci mladší 18 let nejsou zaměstnáni v nebezpečných podmínkách.

- Dodavatel nediskriminuje.

Zaměstnanci dodavatele nejsou vystaveni diskriminaci v zaměstnání, včetně přijímání, kompenzace, propagace nebo disciplíny, na základě pohlaví, rasy, náboženství, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, těhotenství, rodinného stavu, národnosti, politického přesvědčení, odborové příslušnosti, sociálního nebo etnického původu nebo jiného statusu chráněného zákonem země.

- Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání je respektována

V rozsahu určeném zákony země, dodavatel respektuje právo zaměstnanců na svobodu sdružování a kolektivního vyjednávání. To zahrnuje i právo zakládat a vstupovat do odborů nebo jiných organizací vlastního výběru bez obtěžování, zásahu nebo odplaty.

- Vyrovnání je včas placeno

Zaměstnanci dodavatele je včas zaplácena nejméně minimální mzda určená zákonem dané země a právně nařízené výhody, včetně svátků a volna a zákonného odstupného, pokud zaměstnání končí. Nejsou žádné disciplinární srážky z platu.

- Obtěžování a zneužívání nejsou tolerovány

Se zaměstnanci dodavatele se zachází s respektem a důstojností. Zaměstnanci nejsou předmětem fyzického, sexuálního, psychického či verbálního obtěžování nebo zneužívání.

- Pracovní doma není přehnaná

Zaměstnanci dodavatele nepracují více než 60 hodin týdně nebo méně, je-li tak uvedeno v zákonu dané země. Jakékoliv přesčasové hodiny jsou dohodnuté a jsou zaplacený vyšší sazbou. Zaměstnanci musí mít nejméně 24 po sobě jdoucích hodin odpočinku v každém období sedmi dnů.

- Pracovní poměr je zaručen

Práce se provádí na základě uznaného pracovního poměru zavedeného danou zemí, právními předpisy a zvyklostmi. Dodavatel nevyužívá žádnou formu domácí práce pro výrobu jakéhokoliv produktu Nike či jeho dceřiné značky.

- Pracoviště je zdravé a bezpečné.

Dodavatel poskytuje bezpečné, hygienické a zdravé pracoviště nastavením a přijímáním nezbytných opatření k prevenci úrazů a poranění způsobeného nebo spojeného s prací nebo v důsledku provozu zařízení. Dodavatel musí rozpoznat, vyhnout se a reagovat na potenciální rizika bezpečnosti a zdraví všech zaměstnanců.

- Vliv na životní prostředí je minimalizován.

Dodavatel chrání lidské zdraví a ŽP tím, že splňuje platné právní předpisy, týkající se emisí do ovzduší, pevných/nebezpečných odpadů a vypouštění vody. Dodavatel přijímá přiměřená opatření ke zmírnění negativních dopadů na životní prostředí a snaží se ho neustále zlepšovat.

- Kodex je plně realizován.

Jako podmínku pro podnikání s firmou Nike, musí dodavatel provádět a integrovat tento kodex a doprovodný kodex leadershipu a platné zákony do své činnosti a předkládat k ověření a kontrole. Dodavatel musí zveřejnit tento kodex v jazyce svých zaměstnanců ve všech hlavních pracovních prostorech, školit zaměstnance o jejich právech a povinnostech ve smyslu tohoto zákona a platného práva země, a zajistit dodržování všech subdodavatelů vyrábějících produkty značky Nike či jejich dceřiných společností.

Je vidět, že tento kodex se opravdu snaží vynutit alespoň základy, které jsou běžné ve vyspělých zemích. Nike jej zavedla nejen u svých dodavatelů, ale v roce 2011 je poprvé začaly využívat i výše zmíněné dceřiné společnosti Nike. Každý dokument má pouze změněnou úvodní část textu, která je přizpůsobena podnikové kultuře každé značky zvlášť, jinak jsou body vesměs shodné.

Jak už bylo naznačeno, mimo tohoto kodexu řízení vyžaduje společnost i dodržování takzvaného Code leadership standard, který je návodem, jak přesně, správně a efektivně používat kodex řízení a jakými činnostmi dostat jednotlivým bodům.

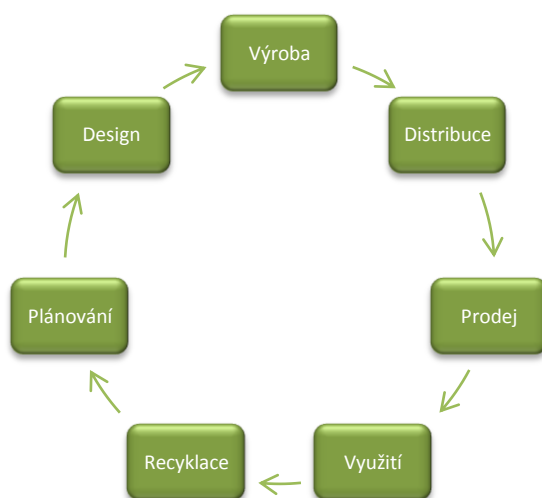
Pro zaměstnance je též vypracován etický kodex, který definuje normy chování, které jsou očekávány. Každoročně musí každý zaměstnanec potvrdit, že kodex četl.

Pokud by se někdo výše zmíněnými kodexy neřídil, je možné ho nahlásit na firemní Alertline lince, která je pro tyto účely globálně řízena. Tento nástroj je označován jako whistleblowing a zahrnuje veškeré anonymní či protikorupční linky, které jsou zřízeny v rámci organizace.

3.3.3 Změna hodnot

Na internetových stránkách firmy Nike je možné nahlédnout do celé řady dokumentů, grafů a tabulek, které nám přibližují, jaká je strategie firmy, její hodnoty a činnosti. Řetězec hodnot zobrazuje, co je pro Nike v každé fázi důležité a má-li nad činnostmi kontrolu či vliv. Při "rozkliknutí" navíc ukazuje, že v každé fázi životního cyklu výrobku jsou příčiny a důsledky ovlivňující ekosystém.

Obrázek 9: Fáze životního cyklu ve firmě Nike



Zdroj: upraveno podle [17]

- Plánování - Nike má kontrolu nad svým osudem, vymezuje se tím, co dělá a jak to dělá.
- Design - designéři kombinují technologii a kreativitu, aby pomohli klíčové funkci, udržitelnosti, stát se částí každého produktu.

- Výroba - továrny používají Kodex řízení, který pomáhá pracovníkům i pracovním podmínkám, ve kterých pracují.
- Distribuce - globální logistika pomáhá usnadnit překážky, jako je čas a vzdálenost.
- Prodej - v obchodě se zákazníkům dostane rady, inspirace a zkušeností od expertů.
- Využití - při využívání výrobku je třeba o něj dbát, starat se o něj.
- Recyklace – boty od Nike neskončí na skládce, opakovaně se použijí či recyklují.

3.3.4 Zohlednění životního prostředí

Pro ochranu prostředí, ve kterém žijeme, má Nike speciální strategii udržitelného rozvoje. Zahrnuje několik částí, kterými jednotlivě přispívá například k úsporám vody, minimalizaci či znovuvyužití odpadu, snížení energií nebo použití méně toxických látek při výrobě produktů.

Snížení spotřeby vody

Při výrobě oblečení i obuvi je za potřebí hodně vody a to nejen při barvení materiálu, ale hlavně při pěstování bavlny. Například přes 2649 litrů vody je potřeba na vypěstování bavlny k výrobě jednoho trička. Při barvení se použije a vypustí celkem 45-90 litrů vody na půl kila prádla.

Proto se firma snaží vyvinout materiály, které nevyžadují tolik vody při výrobě, pomůžou továrnám snížit dopady související s vodou a eliminovat nebezpečné látky vypouštěné do odpadních vod.

V roce 2001 byl spuštěn program pro dodavatele materiálů, který měl za cíl řešení kvality odpadních vod. V prvním roce se zúčastnilo přibližně 50 dodavatelů, za fiskální rok² 2011 to už bylo přes 500. K snadnějšímu sběru dat o používání a vypouštění vody, procesech výroby a použitých materiálech, slouží on-line systém nazývaný H2O*Insight, který by vyvinutý samotnou firmou. Po posouzení poskytnutých dat a místních ekologických norem se zhodnotí, zda dodavatel splňuje i směrnice o kvalitě vody, které firma nastavila. Pokud dodavatel nevyhovuje, je od něj vyžadován plán a časový harmonogram pro zlepšení situace.

Snížování odpadu

Odpad je firmou Nike definován jako jakýkoliv materiál, zakoupený v libovolném dodavatelském řetězci, který není užitečnou součástí výrobku nebo nemůže být znovu použit

² Fiskální rok firmy Nike začíná 1. 6. a končí 31. 5.

po konci jeho životnosti. Vedle celé řady výrobního odpadu jako je odpad látek, kůže a gumy, je tím myšleno balení výrobku, vzorky, materiál na přepravu, aj. [18]

Největší množství odpadu vzniká balením a expedicí produktů, proto se Nike snaží přijít se způsoby, jak odpadům předejít. Také spolupracuje s výrobcí a dodavateli materiálů na eliminaci odpadu. Dlouhodobým cílem firmy je výroba produktů s nulovým odpadem a využití materiálů, které lze plně recyklovat.

3.3.5 Transparentnost

Transparentnost ve firmě Nike zajišťují hlavně zprávy, reporty, které jsou vydávány a zpřístupněny na webových stránkách firmy. První CR report zkoumal fiskální rok 2001, od té doby firma vydala další tři rozsáhlé zprávy, které zastřešovaly hned několik let najednou. Je možné také nahlédnout do zprávy, která se teprve tvoří. Tam najdeme, čeho chce firma dosáhnout a jakými činnostmi se o to pokusí.

Níže vložená tabulka ukazuje, jaké plány má firma do budoucna, čeho chce dosáhnout a co už dnes vše vykonává. Každá kolonka jde, pro konkrétnější představu o cílech, na webových stránkách otevřít a poskytuje více informací ke každému tématu. Jde o přehledný a stručný výčet strategických cílů.

Tabulka 6: Strategické cíle firmy Nike

DĚLAT DNEŠEK LEPŠÍM		VYTVÁŘENÍ BUDOUCNOSTI	
SNÍŽENÍ ENERGÍ	ODSTRANĚNÍ TOXINŮ	ROZPOUTÁNÍ INOVACÍ	
MINIMALIZACE ODPADU	POSÍLENÍ DĚLNÍKŮ	REVOLUCE V PRODUKTU	
PODPORA KOMUNIT	ZREDUKOVÁNÍ POTŘEBY VODY	PŘEMĚNA TOVÁREN	
		LIDÉ & KULTURA	JAK PRACUJEME

Zdroj: upraveno podle [18]

Reporty firmě pomáhají určovat další cíle, kterých by v oblasti CSR chtěla dosáhnout. Jejich zveřejněním se také firma zavazuje k jejich vyplnění, jinak by mohlo být ohroženo její dobré jméno. Prostřednictvím těchto zpráv informuje a komunikuje Nike se stakeholdery a to především o environmentálních vlivech, tedy použití vody, tvorba a využití odpadu, toxicitě materiálů a procesích, kterými vyrábí své produkty. Další oblast, u které je vyžadována transparentnost, je vliv podniku na pracovní podmínky a pracovníky. I toto téma proto v každé zprávě najdeme.

Je třeba si uvědomit, že tato činnost, tedy reporting, je nepovinná a nevyžaduje se od každé firmy, ačkoli pouze tak se dozvíme, je-li firma opravdu tak odpovědná, jak se tváří. Většinou ji proto doplňuje sociální audit od nezávislé společnosti, který dává důvěryhodnost daným informacím.

3.3.6 Etický a sociální audit

Nike používá hned několik auditorských nástrojů a to MAV (Management audit varification), který slučuje audit a ověřování do jednoho nástroje, SHAPE (Safety, Health, Attitude of Management, People and Environment), používaný továrnami za účelem zjištění dodržování kodexů a ESH (Environment, Safety and Health), používaný Nike ke zjištění souladu s normami kodexů. Tyto nástroje se týkají pracovní doby, mezd a dávek, svobody sdružování, životního prostředí, zdraví a bezpečnosti a to v dodavatelských továrnách.

Transparentnost je součástí ekonomického pilíře programu CSR, tedy společenské odpovědnosti firem. Je klíčovou složkou odpovědné strategie. Nike proto tyto nástroje sdílí na svých webových stránkách a každá firma se tak může inspirovat a využít stejných principů u svých dodavatelů.

3.4 Analýza dalších aspektů

Cílem této podkapitoly bude uvedení jednotlivých nástrojů etiky v managementu podle TRANSPARENCY INTERNATIONAL [30] a některých dalších³ a jejich nalezení ve firmě Nike, a to na webových stránkách firmy a v CR reportech, mapujících fiskální roky 2001, 2004, 2005-06, 2007-09 a 2010-11.

Celkem bylo vybráno dvanáct nástrojů, které jsou zařazeny mezi nástroje interní - jedná se o nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a jejichž používáním ovlivňuje přímo své etické chování. [30]

Externí nástroje, tedy nástroje existující vně podniku, nebyly u firmy Nike nalezeny, nejsou proto uvedeny v tabulce. Pro příklad můžeme uvést různé protikorupční a jiné anonymní linky vedené státními institucemi, profesní etické kodexy aj.

Většina z interních nástrojů už byla popsána, ať už v teoretické části či v předcházející podkapitole, přesto jsou zde nástroje, kterým nebyl věnován dostatečný prostor, a mohly by být proto nepochopeny.

³ Přidán nástroj podniková kultura a ochrana životního prostředí

Je třeba tedy alespoň přiblížit **whistleblowing**, který zahrnuje možnost oznámení neetického chování na pracovišti těm, kteří mohou v dané věci zasáhnout a aktivně tuto situaci napravit. [30] V rámci tohoto nástroje jsou využívány „helpline“ linky, formuláře či dotazníky.

Firma Nike, jak už bylo uvedeno, provozuje tzv. Alertline linku pro zaměstnance, na které je možné anonymně oznámit porušení některého z kodexů firmy. Informace uvedené o tomto nástroji jsou stručné, ale objevují se ve všech dostupných zdrojích od roku 2004.

Dalším pojmem je **podniková kultura**, která zahrnuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.[33] Patří sem ale i vztahy mezi zaměstnanci, vzdělávání a školení zaměstnanců, a i to, jak firma působí navenek.

Nike se o podnikové kultuře zmiňuje hlavně v souvislosti s různorodostí pracovního kolektivu, neboli s diverzitou. Snaží se, aby pracovníci byli co nejvíce rozmanití v oblasti náboženství, kultury, lidské rasy či sexuální orientace a aby byly společně schopni pracovat a inovovat.

Etický leadership je dalším nástrojem, který by se dal také jinak nazvat vedení příkladem. Existence etického vzoru, autority, je nesporně velice důležitá a to nejen v profesním životě. Je-li tímto vzorem manažer, snadno přeneseme své etické a odpovědné chování na ostatní.

V Nike je tato forma aplikace etiky do managementu podporována a také vyžadována, hlavně co se týče dodavatelských továren a jejich vedení.

Vzdělávání etického chování zaměstnanců se ve firmách provádí různými způsoby. Můžeme jmenovat například semináře, manuály, výuková videa nebo i e-learningové kurzy. Pokud pomineme etické kodexy, které by se také daly považovat za určité návody, manuály, zmínka o použití tohoto nástroje ve firmě Nike nebyla v žádném ze zdrojů nalezena.

Jinými interními dokumenty jsou v našem případě myšleny směrnice, normy či jiné dokumenty, které se zabývají etikou v managementu a její aplikací do činnosti podniku. V rámci podniku Nike se jedná o další kodexy, které již byly výše popsány, konkrétně kodex řízení (Code of conduct) a kodex leadershipu přeložený do osmi jazyků (Code leadership standard).

Organizační strukturou na podporu etického chování se rozumí přizpůsobení organizační struktury zřizováním nových pozic nebo dokonce celých oddělení, které mají na starosti výhradně program CSR nebo etiku ve firmě a její dodržování. Může jít i o pozice

zřízené prozatímně z důvodu nějakého etického problému. Po jeho vyřešení jsou tzv. „task forces“ rozpuštěny.[30]

Firma Nike má celé oddělení, téměř 120 zaměstnanců, kteří se dennodenně zabývají odpovědností, reporty a etikou v managementu.

CSR aktivity dělíme na finanční formy a nefinanční formy spolupráce. V rámci finanční spolupráce hovoříme o sbírkách, dárcovství, sponzoringu nebo například udělování speciálních cen. Ty nefinanční se týkají darování nebo zapůjčení produktů, možnost používání firemních počítačů či jiného vybavení, levné pronájmy firemních prostor a v neposlední řadě firemní dobrovolnictví.[30]

Tyto aktivity jsou ve firmě Nike velice rozvinuté a rozsáhlé. Tvorba nadací, sponzoring, dobrovolnictví, udělování sportovních cen, grantů, příspěvků do škol a mnohé další formy z větší části finančního ale i nefinančního rázu, je možné u Nike nalézt.

Nástrojům **etický kodex, etický a sociální audit, ochrana životního prostředí, reporting a stakeholders** byl výše věnován větší prostor, není je proto třeba dále vysvětlovat.

Vycházet budeme z tabulky, ve které je znázorněno, zda zdroj daný nástroj zmiňuje, či nikoliv. Postačí nám pouze zmínka o jeho existenci či použití. Použijeme dvou znaků, pro kladnou odpověď „fajfku“ ✓ , pro zápornou křížek ✘.

Tabulka 7: Přehled interních nástrojů etiky v managementu

NÁSTROJ	WEBOVÉ STRÁNKY	CSR REPORTY
ETICKÝ KODEX	✓	✓
ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT	✓	✓
WHISTLEBLOWING	✓	✓
PODNIKOVÁ KULTURA	✓	✓
REPORTING	✓	✓
OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	✓	✓
STAKEHOLDERS	✓	✓
ETICKÝ LEADERSHIP	✓	✓
VZDĚLÁVÁNÍ A TRÉNINK ETICKÉHO CHOVÁNÍ	X	X
JINÉ INTERNÍ DOKUMENTY	✓	✓
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NA PODPORU ETICKÉHO CHOVÁNÍ	✓	✓
CSR AKTIVITY	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Z dané tabulky vyplývá, že 11 z 12 nástrojů bylo nalezeno na webových stránkách a alespoň v jednom CR reportu. Je vidět, že nadnárodní firma již přes 10 let aplikuje nástroje etiky v managementu a zabývá se proto většinou z nich.

Dvě třetiny nástrojů jsou zmíněny ve všech dostupných zdrojích.

I přes nenalezení zmínky o etickém vzdělávání zaměstnanců není vyloučeno, že firma tento nástroj nepoužívá. Je možné, že o tom pouze neinformuje v daných zdrojích. Můžeme

dotat, že se snaží vzdělávat své dodavatele a jejich manažery v tom, jak jednat se svými zaměstnanci a jak je efektivně vést. Podle informací z webových stránek firmy však toto vzdělávání zatím využilo pouze 68 ze všech dodavatelských továren.

Největší pozornost je věnována, a to jak na webových stránkách, tak v reportech, pracovní síle v dodavatelských továrnách a životnímu prostředí a jeho ochraně. Naopak nejmenší prostor je dán komunitám a přímým pracovníkům firmy Nike.

3.4.1 Zhodnocení výsledků

Informace, které jsou přístupné v daných zdrojích, nám dávají celkem široký přehled o činnostech, kterými se firma mimo jiné zabývá. Od roku 2001, kdy byla provedena první zpráva o podnikové odpovědnosti, jsou reporty stále podrobnější a propracovanější a je vidět, že Nike už ušla kus cesty. Nechybí ani obrázky, grafy a tabulky, které dávají přehledný obraz o aktuálních aktivitách.

Z analýzy vyplývá, že firma Nike reagovala na problémové oblasti stanovením určitých pravidel, které jsou v rozvinutých zemích samozřejmé. Tato pravidla tedy částečně nahrazují legislativu, která v těchto ohledech výrazně zaostává.

Pokud bychom měli použít Reidenbachův a Robinův model, který je detailně popsán ve druhé kapitole, pak bychom, na základě výsledků analýzy a prostudování daných zdrojů, firmu Nike zařadili do Etické organizace. Hlavním důvodem je dlouhodobé strategické plánování v oblasti manažerské etiky a podnikové odpovědnosti. Neměla by to však být pro Nike konečná stanice, ale signál, že se ubírá dobrým směrem.

Na tomto místě je třeba také zdůraznit, že slabým místem takto provedené analýzy může být zejména rozpor mezi tím, jak firma Nike informuje o aktivitách ve vybraných oblastech etiky a odpovědnosti a tím, jak jsou tyto aktivity ve skutečnosti naplňovány.

3.4.2 Návrhy a doporučení

Je pochopitelné, že po problémech, kterými si Nike prošla v souvislosti s dodavatelskými továrnami, je zájem věnován hlavně opatřením, které by měly dalším problémům zamezit. Nike ještě rozhodně není v cíli, je třeba stále kontrolovat, monitorovat a pořádat kurzy a školení v dodavatelských továrnách, se kterými Nike dlouhodobě spolupracuje.

Určité mezery by mohly být spatřovány v oblasti vlastních přímých zaměstnanců, kterým v CR reportech a na webových stránkách není věnován takový prostor. Může se zdát, že v této oblasti již není co zlepšovat, ale lidé jsou důležitým zdrojem podniku a mělo by to být vidět

i navenek. Více propracované benefity, ukázka pracovního prostředí a pracovního areálu, možnost vycestování či například informace o dalším vzdělávání a školení by mohli přilákat kvalifikované uchazeče a stávajícím zaměstnancům poskytnout přehled možností, které jim firma nabízí.

Nedostatky bychom mohli vidět i v nástroji whistleblowing. Informace o nástroji jsou stále stejné a nedostatečné. Firma by mohla uvést případy, kdy využití Alertline vedlo k odhalení problému a tím zdůraznit, jak důležité je nahlášení podobných událostí. Dále by nástroj mohla rozšířit o elektronickou formu, která není tak finančně náročná a zaručuje zaměstnanci ještě větší anonymitu.

Další doporučení se týká oblasti etického vzdělávání ve firmě Nike. Z analýzy vyplývá, že z dostupných zdrojů nebylo zjištěno, zda firma Nike tento nástroj využívá či ne. Nevyužívá-li ho, bylo by pak vhodné zavést alespoň nějaké etické vzdělávání pro zaměstnance, například vyvinout manuál pro zaměstnance, který by usnadnil pochopení firemních nařízení a definoval, co se od zaměstnance čeká a proč. Dalším krokem by mohlo být vzdělávání zaměstnanců formou seminářů, tedy face-to-face (tváří v tvář). U této formy je výhodou okamžitá zpětná vazba a lepší interakce na vzniklé otázky. Pokud firma aplikuje alespoň některou formu etického vzdělávání zaměstnanců, bylo by přínosné o tom reportovat.

ZÁVĚR

Globalizace má jistě své pro i proti. Dnes si možná mnozí z nás nedovedou představit, že možnosti, které globalizace přinesla, by jen tak zase zmizely. Je to hlavně proto, že ty nejvíce viditelné rozdíly jsou pro lidi příjemné a žádoucí. Přinášejí změnu, nepřeberné možnosti, příležitosti, peníze, ale tím také rozvíjejí rozdílnost, konzum aj.

Jistým negativem globalizace v oblasti obchodu jsou problémy, které byly zapříčiněny nebo odhaleny propojováním trhů, jako například nedostatečná legislativa, prohlubování sociálních rozdílů či růst síly nadnárodních společností. Na straně druhé by však bez těchto problémů a následných požadavků nebylo zavedení etiky do managementu tak nutné a potřebné.

Přínosem se pak mimo jiné stává uvědomění, že na této planetě nežijeme sami a že ne všichni lidé dosahují takové životní úrovně, aby nakrmili a uspokojili alespoň základní potřeby své rodiny.

Hlavní pozornost byla věnována uplatnění nástrojů manažerské etiky v nadnárodní firmě Nike, které stanovily hranice a pravidla jednání v globalizovaném světě. Jak už bylo vícekrát zdůrazněno, zjevnou slabou stránkou provedené analýzy je možnost rozporu mezi dostupnými informacemi a skutečností.

Tato práce si dala za cíl analyzovat vliv globalizace na vybrané oblasti etiky v managementu firmy Nike. Obecně můžeme říci, že manažerská etika je řešením již zmíněných problémů, se kterými se Nike potýkala a kvůli kterým byla odsouzena veřejností. Díky její aplikaci si zpátky získala důvěru stakeholderů. Na případu této konkrétní firmy můžeme vidět, že globalizace přiměla firmu Nike k aplikaci etických nástrojů a etických opatření.

Na základě výše uvedeného souhrnu a závěrů z provedené analýzy lze konstatovat, že vymezený cíl práce byl splněn.

Případ firmy Nike je i varováním, nejen pro další firmy, ale i pro nás. Kam až jsou lidé a podniky ochotni zajít jen pro vidinu bohatství a slávy. Nike je firma, která má velký vliv a je dobré vědět, že ho dnes využívá správným směrem. Sama se proto stává nástrojem etiky – je etickým a odpovědným vzorem pro další ekonomické subjekty.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-726-1084-8
- [2] CLANCY, Michael. Sweating the swoosh: Nike, the globalization of sneakers, and the question of sweatshop labor [online]. Washington, D.C.: Institute for the Study of Diplomacy, School of Foreign Service, Georgetown University, 2000 [cit. 2012-06-07]. ISBN 15-692-7239-5. Dostupné z: https://umdrive.memphis.edu/rblanton/public/POLS4510_6510_sum11/case_nike.pdf. Working paper. University of Hartford.
- [3] CR Report. *Nike, Inc.* [online]. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://www.nikeresponsibility.com/report/>
- [4] CRANE, Andrew a Dirk MATTEN. *Business ethics*. New York: Oxford University Press, c2004, 484 s. ISBN 01-992-5515-6
- [5] DYTRT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 200 s. ISBN 978-802-5133-446.
- [6] DYTRT, Zdeněk, Renáta MYŠKOVÁ a Zdeněk BRODSKÝ. *Manažerská etika: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 94 s. ISBN 978-80-7395-037-8 (BROŽ.)
- [7] DYTRT, Zdeněk, Zdeněk BRODSKÝ a KORNFELDOVÁ. *Inovace a tvořivost: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 95 s. ISBN 80-719-4843-8
- [8] *Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007* [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2006 [cit. 2012-02-23]. 312 s. ISBN 80-870-7601-X. Dostupné z: <http://www.czp.cuni.cz/knihovna/globalizace.pdf>.
- [9] JANOTOVÁ, Helena, Karel SCHELLE a Ilona SCHELLEOVÁ. *Profesní etika*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2005, 96 s. ISBN 80-868-6142-2
- [10] JENÍČEK, Vladimír a Jaroslav FOLTÝN. *Globální problémy světa: v ekonomických souvislostech*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 324 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-264.

- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422s. ISBN 80-717-9847-9
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika: inspirace pro 21. století*. Žilina: GEORG, 2011. ISBN 978-80-89401-27-7
- [13] KUBĚNKA, Michal. Společenská odpovědnost podniku v dodavatelsko-odběratelských vztazích: Corporate social responsibility in supplier-customer relationship : zkrácená verze Ph.D. Thesis [online]. [Brno: VUTIUM], c2009 [cit. 2012-02-25]. 32 s. ISBN 978-80-214-3983-2.
- [14] KUNEŠOVÁ, H., Cihelková, E. a kol. Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy. 2. Doplněné a přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2006
- [15] LECHNER, Frank J. Globalization: the making of world society. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009, 317 s. ISBN 14-051-6905-2.
- [16] LOCKE, Richard. The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike [online]. Cambridge, 2002 [cit. 2012-06-07]. MIT-IPC-02-007. Dostupné z: <http://web.mit.edu/ipc/publications/pdf/02-007.pdf>. Working paper. Massachusetts Institute of Technology.
- [17] NIKE, Inc. [online]. 2011 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://nikeinc.com/>
- [18] NIKE, Inc. [online]. 2012 [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://nikeresponsibility.com/>
- [19] NIKE, Inc. NIKE CODE OF CONDUCT. 2010. Dostupné z: <http://nikeinc.com/pages/compliance>
- [20] NIKE, Inc. Nike FY01 CR report. 2001. Dostupné z: <http://nikeinc.com/pages/reporting-governance>
- [21] NIKE, Inc. Nike FY04 CR report. 2004. Dostupné z: <http://nikeinc.com/pages/reporting-governance>
- [22] NIKE, Inc. Nike FY05-06 CR report. 2006. Dostupné z: <http://nikeinc.com/pages/reporting-governance>
- [23] NIKE, Inc. Nike FY07-09 CR report. 2009. Dostupné z: <http://nikeinc.com/pages/reporting-governance>
- [24] PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 176 s. ISBN 80-245-0421-X

- [25] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3
- [26] RISCHARD, J. *High noon: twenty global problems, twenty years to solve them*. New York: Basic Books, c2002, 241 s. ISBN 04-650-7009-4.
- [27] ROLNÝ, Ivo. *Globalizace, etika, ekonomika*. Vyd. 3., rozš. /. Ostrava: Key Publishing, 2008.
- [28] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [29] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9
- [30] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha, 2006
- [31] VEBER, Jaromír a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [32] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5
- [33] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada).