

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta  
Ústav managementu

---

# **Realizace strategie CSR v českém podnikatelském prostředí**

**Disertační práce**

Školitel:  
prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Vypracovala:  
Ing. Adriana Válová

Brno 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci na téma **Realizace strategie CSR v českém podnikatelském prostředí** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2017

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému školiteli prof. Ing. Pavlu Tomšíkovi, CSc. za ochotné konzultování všech záležitostí disertační práce, taktéž doc. PhDr. Ivu Rolnému, Ph.D. za odborné vedení a mnohé diskuse k tématu společenské odpovědnosti firem. Prof. Ing. Haně Řezankové, CSc., Ing. et Ing. Ondřeji Machkovi, MBA, Ph.D. a Ing. Ondřeji Dvouletému, MSc děkuji za konzultace ke statistickému zpracování dat. Zároveň bych zde ráda poděkovala všem, kteří se zúčastnili pilotního výzkumu a přispěli svými postřehy či výtkami a změřením časové náročnosti. Poděkování patří též všem respondentům, kteří dotazníku věnovali svůj čas.

Dále děkuji všem kolegům z Ústavu managementu Mendelovy univerzity v Brně za cenné rady, diskuse i vkládanou důvěru. Poděkovat chci také rodičům, partnerovi, přátelům a známým, kteří to se mnou celou tu dobu vydrželi a trpělivě snášeli nekonečné povídání o společenské odpovědnosti firem a všech jejích přínosech a úskalích.

## **Abstract**

Válová A., Realization of CSR strategy in the Czech Republic.

Dissertation thesis, Brno 2017.

The aim of this dissertation is the corporate social responsibility of small and medium businesses in the Czech Republic. It is based on a primary research conducted by a questionnaire survey of 477 respondents. Gathered data display that 52% of businesses perform CSR activities, with a potential increase of 17% on average. Spearman's correlation coefficient shows a statistically significant (but low) positive correlation between CSR activities and business performance.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Small and medium enterprises, Business performance.

## **Abstrakt**

Válová A., Realizace strategie CSR v českém podnikatelském prostředí

Disertační práce, Brno 2017.

Tato práce se zabývá společenskou odpovědností především malých a středních podniků v České republice. Vychází z primárního výzkumu provedeného dotazníkovým šetřením na 477 respondentech. Ze získaných dat vyplynulo, že jednotlivé aktivity provádí průměrně 52 % podniků, potenciální navýšení je průměrně možné o 17 %. Spearmanův korelační koeficient ukazuje statisticky významnou, ale nízkou pozitivní korelaci mezi prováděním aktivit CSR a výkonností podniku.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, malé a střední podniky, výkonnost podniku.

## Obsah

1. Úvod .....	10
2. Cíl práce .....	11
3. Materiál a metodika .....	12
3.1 Metody .....	12
3.2 Formulace výzkumných otázek a jejich zdůvodnění.....	12
3.3 Hypotézy.....	13
3.4 Dotazníkové šetření.....	14
4. Přehled řešené problematiky v literatuře.....	16
4.1 Malé a střední podniky (MSP) .....	18
4.2 Společenská odpovědnost firem (CSR) .....	27
4.3 Vymezení souvisejících pojmů .....	39
4.4 Tři pilíře CSR.....	49
4.5 Přínosy užití CSR jako strategie .....	67
4.6 Kritika konceptu CSR.....	75
4.7 CSR a výkonnost podniku.....	79
4.8 CSR v českém podnikatelském prostředí .....	86
4.9 Metodiky implementace CSR .....	92
5. Výsledky .....	104
5.1 Malé a střední podniky .....	104
5.2 Společenská odpovědnost v České republice.....	115
5.3 Analýza pilířů CSR.....	118
5.4 Výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí .....	138
5.5 Metodický postup.....	144
6. Diskuse .....	154
7. Závěr.....	155
8. Literatura .....	160
9. Přílohy .....	181
9.1 Schémata .....	181
9.2 Tabulky .....	183
9.3 Dotazník.....	197

## Tabulky

Tab. 1: Velikost podniku podle doporučení Evropské komise .....	19
Tab. 2: Velikost podniku podle statistického úřadu EU a ČSSZ.....	19
Tab. 3: Give & Gain Day v porovnání s Engage Day .....	46
Tab. 4: Zařazení souvisejících pojmů do společenské odpovědnosti firem .....	49
Tab. 5: Vnímané míry výkonnosti podniků.....	81
Tab. 6: Vliv jednotlivých podnikových charakteristik na ukazatele výkonnosti ....	84
Tab. 7: Proč se vaše firma nechová více společensky odpovědně? .....	89
Tab. 8: Rozdělení stakeholderů na primární a sekundární .....	95
Tab. 9: Pracovní pozice respondenta .....	105
Tab. 10: Nejdůležitější prvky z vnějšího okolí ovlivňující MSP.....	109
Tab. 11: Porovnání silných stránek u malých a středních podniků .....	111
Tab. 12: Porovnání slabých stránek/hrozeb u malých a středních podniků .....	113
Tab. 13: Máte v podniku zavedenou CSR? – výsledky pouze MSP.....	116
Tab. 14: Cronbachovo alfa .....	119
Tab. 15: Aktivity podniků v ekonomickém pilíři v procentech.....	122
Tab. 16: Aktivity podniků v sociálním pilíři v procentech.....	127
Tab. 17: Aktivita podniků v environmentálním pilíři v procentech.....	133
Tab. 18: Souhrnná procenta plnění všech tří pilířů.....	137
Tab. 19: Spearmanovy korelační koeficienty pilířů CSR a výkonností.....	138
Tab. 20: Jak respondenti vnímají výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (počty respondentů) .....	141
Tab. 21: Jak respondenti vnímají výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (v procentuálním vyjádření) .....	141
Tab. 22: Organizační výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (průměr, modus, medián).....	142
Tab. 23: Tržní výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (průměr, modus, medián).....	142
Tab. 24: Spearmanovy korelační koeficienty pro oblasti výkonnosti .....	143
Tab. 25: Možnosti provádění jednotlivých prvků CSR v rozlišení na malé a střední podniky .....	145
Tab. 26: Minimální potřebné počty aktivit pro malé podniky pro jednotlivé pilíře .....	156
Tab. 27: Kolik procent malých podniků provádí min. 30 % aktivit .....	156
Tab. 28: Minimální potřebné počty aktivit pro střední podniky pro jednotlivé pilíře .....	156
Tab. 29: Kolik procent středních podniků provádí min. 50 % aktivit.....	157
Tab. 30: Minimální potřebné počty aktivit pro malé podniky pro jednotlivé pilíře .....	157
Tab. 31: Kolik procent malých a středních podniků provádí dalších 20 % aktivit nebo by mohlo.....	157
Tab. 32: Možné rozdělení jednotlivých prvků do pilířů společenské odpovědnosti .....	183

Tab. 33: Souhrnná tabulka pro všechny velikosti podniků .....	186
Tab. 34: Souhrnná tabulka pro všechny velikosti podniků v procentech .....	191
Tab. 35: Výsledky faktorové analýzy .....	196

## Obrázky

Obr. 1: Počet aktivních malých a středních podniků v ČR v letech 2001–2011 .....	21
Obr. 2: Visserův model CSR 2.0.....	33
Obr. 3: Diagram etického spektra.....	36
Obr. 4: Způsoby komunikace s jednotlivými typy stakeholderů .....	40
Obr. 5: Provázanost pilířů společenské odpovědnosti firem .....	50
Obr. 6: Kognitivní konzistence a přestupek/hřích značky .....	57
Obr. 7: Aplikace CSR formou projektového přístupu .....	97
Obr. 8: Síť udržitelné hodnoty .....	99
Obr. 9: Návrh postupu pro implementaci CSR do firemní praxe .....	101
Obr. 10: Rozložení respondentů podle velikosti podniku.....	104
Obr. 11: Rozložení odpovědí na otázku „Máte v podniku zavedenou CSR?“ .....	116
Obr. 12: Odpovědi na otázku „Proč nemáte zavedenou společenskou odpovědnost?“ .....	118
Obr. 13: Rozložení podniků, které dělají aktivity v ekonomickém pilíři .....	123
Obr. 14: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v ekonomickém pilíři .....	124
Obr. 15: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v ekonomickém pilíři .....	124
Obr. 16: Kumulativní plnění ekonomického pilíře .....	125
Obr. 17: Potenciál ekonomického pilíře pro malé a střední podniky .....	126
Obr. 18: Rozložení podniků, které dělají aktivity v sociálním pilíři .....	129
Obr. 19: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v sociálním pilíři.....	130
Obr. 20: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v sociálním pilíři .....	130
Obr. 21: Kumulativní plnění sociálního pilíře .....	131
Obr. 22: Potenciál sociálního pilíře pro malé a střední podniky .....	132
Obr. 23: Rozložení podniků, které dělají aktivity v environmentálním pilíři .....	134
Obr. 24: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v environmentálním pilíři .....	134
Obr. 25: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v environmentálním pilíři .....	135
Obr. 26: Kumulativní plnění environmentálního pilíře .....	135
Obr. 27: Potenciál environmentálního pilíře pro malé a střední podniky .....	136
Obr. 28: Rozložení MSP podniků vykonávajících aktivity v pilířích CSR .....	137
Obr. 29: Aplikace CSR do strategie podniku dle Průvodce nejen pro malé a střední podniky .....	181
Obr. 30: Fáze procesu implementace CSR do organizace dle Pavlíka a Bělčíka ...	182



## Seznam zkratk

AMSP = Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

BITC = Business in the Community

CNSOEs = čínské národní státní podniky

CSR = Corporate Social Responsibility, překlad: společenská odpovědnost firem

ČSPS = Český svaz pivovarů a sladoven

IZP = Iniciativa zodpovědných pivovarů

MSP = malé a střední podniky

NNO = nestátní nezisková organizace

SME = malé a střední podniky v angličtině (Small and Medium Enterprise)

SOK = společenská odpovědnost korporací, nebo Sdružení pro oceňování kvality

SRI = Socially Responsible Investment, překlad: společensky odpovědné investování

# 1. Úvod

*I believe in corporate social responsibility,  
I believe in companies that engage in win-win activities.*

*Prof. Henry Mintzberg*

Prvoplánová priorita zisku se pod tlakem veřejného mínění mění v požadavek širší angažovanosti firmy v prostředí, ve kterém působí. Z Porterových generických strategií lze v dnešní době stále hůře využít strategii nejnižších nákladů i diferenciace výrobků a služeb. Internetový obchod nebývále zvyšuje možnost výběru a díky obrovské nabídce si mohou zákazníci zvolit produkty nejen podle ceny a kvality, jak tomu bylo dříve, ale mohou zohlednit i další prvky, například chování společnosti ke svému okolí. Macků (2010) uvádí, že dle projektu CSR Research 2010 realizovaného analytickým týmem Ipsos jsou 2/3 populace při nákupu produktů a služeb ovlivněny skutečností, zda je firma společensky odpovědná či nikoliv.

Společenská odpovědnost firem se za svou krátkou dobu existence dostala do popředí zájmu veřejnosti. Ale právě kvůli rychlému vývoji nejsou v této oblasti ujasněny definice pojmů a projekt CSR je nejrůznějšími způsoby upravován a překrucován. Na základě zpracované literární rešerše a autorčina primárního výzkumu se tato práce snaží ukázat míru zavedení projektu CSR v podnicích a navrhnout metodický postup pro aplikaci projektu CSR do firemních strategií malých a středních podniků.

Správně uplatňovaný přístup ke společenské odpovědnosti by měl přinášet výhody nejen společnosti jako takové, ale především podniku, který jej aplikuje.

## 2. Cíl práce

Cílem této disertační práce je vytvořit metodický postup integrace projektu CSR do strategie malých a středních podniků na základě komparace dat zjištěných formou dotazníkového šetření u malých a středních podniků.

Hlavní cíl lze rozložit na následující dílčí cíle:

- Zjištění aktuálního stavu aplikování CSR u malých a středních podniků.
- Určení nejdůležitějších prvků CSR a doporučení postupu zavedení do strategie podniku.
- Zjištění vlivu jednotlivých prvků CSR na výkonnost podniku.

Výsledky zkoumání bude možno uplatnit ve výuce odborných předmětů týkajících se podnikatelské etiky, společenské odpovědnosti nebo managementu, neboť souvisí jak s etickým přístupem, tak také s podnikáním v České republice.

### 3. Materiál a metodika

Předložená disertační práce vychází z logické struktury vědecké práce a jejího členění (Hendl, 2008):

- formulování zkoumaného problému/výzkumné otázky,
- analýza stávajícího stavu řešení daného problému,
- vlastní výzkum: formulace hypotéz, zvolení metod a technik sběru dat, popis případné vlastní metody, předvýzkum,
- zpracování a prezentace údajů (tj. získaných výsledků vč. interpretace a diskuze), doporučení (vč. zhodnocení přínosu práce).

#### 3.1 Metody

Vzhledem k povaze tématu bude vlastní výzkum prováděn na datech kvantitativního charakteru. Budou použity metody jak ze skupiny empirických metod, konkrétně dotazování, tak ze skupiny teoretických (logických) metod, konkrétně abstrakce při zjišťování a tvorbě základních zásad pro úspěšné zavedení CSR do podnikové strategie.

Z dalších teoretických metod bude několikrát použita analýza, a to zejména při studiu literatury. Ze statistických metod bude použita korelace a faktorová analýza pro zkoumání vztahu mezi CSR a podnikovou výkonností.

#### 3.2 Formulace výzkumných otázek a jejich zdůvodnění

Před započítím samotného zkoumání byly položeny následující výzkumné otázky:

- Do jaké míry se mohou malé a střední podniky zabývat společenskou odpovědností?

Vázquez-Carrasco a López-Pérez (2013, 3205–3218) upozorňují, že si sice malé a střední podniky stále více uvědomují svou sociální odpovědnost, ale výzkumů je v této oblasti provedeno dosud jen málo. Výzkumy v České republice ukazují, že se malé a střední podniky se CSR nevěnují. Přesto některé obdržely ceny za společenskou odpovědnost. Podle výzkumu Business Leaders Fora (2008, s. 6) na téma „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“ existuje korelace mezi velikostí podniku a znalostí konceptu CSR. „*S růstem velikosti firmy*

*roste pravděpodobnost, že firma se s konceptem CSR již setkala.*“ Zatímco se 61 % dotázaných malých podniků s pojmem CSR ještě nesetkalo, z velkých firem se s ním nesetkalo pouhých 19 %.

Russo a Perrini (2010, s. 207–221) tvrdí, že CSR není výsadou jen velkých firem. Roberts, Lawson a Nicholls (2006, s. 275–286) uvádějí, že mnoho MSP podniků dělá CSR, aniž by věděli, že ho dělají. Lepoutre a Heene, A. (2006, s. 257–273) uvádějí, že CSR aktivity u malých podniků jsou nejednoznačné: někteří tvrdí, že malé podniky jsou ze své povahy společensky odpovědné, zatímco jiní trvají na tom, že menší velikost firmy jí brání přijmout příslušné odpovědné kroky.

- Jaký je vztah mezi společenskou odpovědností podniku a jeho výkonností?

Krüger (2015) poukazuje na to, že výzkumy zaměřené na tuto oblast dochází ke všem typům výsledků: od negativní korelace, přes neutrální vztah, až po pozitivní (Zhu, Liu a Lai, 2016). Margolis, Elfenbein a Walsh (2007) provedli meta-analýzu mnoha empirických studií. Výsledkem bylo zjištění, že vztah mezi CSR a rentabilitou je pozitivní, ale malý.

### **3.3 Hypotézy**

Na základě výzkumných otázek vnikly následující hypotézy, které by měly být po vyhodnocení dotazníků zamítnuty či nezamítnuty.

- Malé podniky realizují alespoň 30 % aktivit v každém ze tří pilířů CSR.
- Střední podniky realizují alespoň 50 % aktivit v každém ze tří pilířů CSR.
- Dalších 20 % aktivit by malé a střední podniky podle svého uvážení mohly dělat.
- Mezi společenskou odpovědností a výkonností podniku je pozitivní korelace.

### 3.4 Dotazníkové šetření

K výzkumnému šetření bude využit dotazník vycházející z vědeckého článku Toruga, O'Donohue a Hecker (2012), který byl publikován v *Journal of Business Ethics*. Bude však přeložen a upraven pro české podmínky. Plná verze dotazníku je použita v projektu IGA 2 Sustainable Corporate Responsibility (SCR) vedeném doc. Ing. Jitkou Srpovou, CSc., na kterém se autorka této disertační práce podílí. Pro účely této disertační práce bude dotazník v největší možné zjednodušen, aby jeho vyplňování zabralo přibližně 15 minut, což by mělo zvýšit návratnost. Navíc budou přidány otázky týkající se vlivu okolního prostředí, silných a slabých stránek podniků a zkoumající výkonnost firmy. Oblast výkonnosti využije Likertovy škály z výzkumu Delaney a Huselida (1996).

Pilotní dotazování proběhne v dubnu 2016. Dotazník bude předložen malému počtu respondentů, např. 10 lidí, kteří běžně nepracují s pojmy společenské odpovědnosti, aby se zjistilo, které otázky jsou sporné či těžko pochopitelné. Ideální by bylo, kdyby působili v podnikatelské praxi, aby mohla být změřena potřeba času na vyplnění dotazníku. Kritické připomínky budou zpracovány před rozesláním finálního dotazníku.

Pomocí filtrace v databázi Albertina bude proveden výběr malých a středních podniků tak, aby byly zastoupeny všechny čtyři druhy společností: akciová, s ručním omezeným, komanditní i veřejná obchodní společnost. Účelem je zajištění co nejroznorodějšího vzorku, aby mohly být výsledky zobecňovány. Osloveny nebudou neziskové organizace, protože by nemohly na část otázek v dotazníku, jež je přílohou této práce, odpovědět.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké je povědomí firem v České republice o společenské odpovědnosti: co si podnikatelé pod tímto výrazem představují, zda ji vnímají jako užitečnou a jestli ji mají v podniku zavedenou. K dalším otázkám autorky patří: Proč se některé podniky brání zavedení CSR? Liší se nějakým způsobem přístup malých a středních podniků?

#### Získaná data

Empirické zkoumání bylo prováděno jednorázovým sociologickým výzkumem za použití dotazníkové techniky v období červenec až listopad 2016. Z možných technik dotazování byla jako relevantní zvolena metoda písemného dotazování. Z technických možností bylo využito formuláře Google pro jeho snadnou použitelnost, přehlednost pro respondenty a snad i jistou důvěryhodnost tohoto zdroje.

Bylo získáno 477 vyplněných dotazníků z 10000 oslovených podniků, přičemž 2066 e-mailů nebylo doručeno. Počet vyplněných dotazníků představoval 4,77 %. Počet nedoručených dotazníků představoval 20,66 %. Z důvodů neúplnosti nebyly z dalšího zpracování vyřazeny žádné dotazníky díky využití povinné odpovědi formulářů Googlu. Do vyhodnocení tedy postoupilo celkem 477 dotazníků.

Statisticky byla data zpracována v programu Microsoft Excel a IBM SPSS.

## 4. Přehled řešené problematiky v literatuře

Teoretická část práce se zabývá krátkým vymezením základních pojmů jako je podnikatelská etika, public relations, sdílený marketing společensky odpovědné investování, jejich srovnáním v souvislosti se společenskou odpovědností firem, dále pak především společenskou odpovědností v České republice a způsoby zavádění CSR do strategie podniku.

### Podnik nikoliv firma

Srpková a Řehoř (2010, s. 35) uvádí, že výraz podnik může být vysvětlen různě podle toho, jak široký rámec bude vzat v úvahu. Podnikem je obvykle rozuměn ekonomicky a právnicky samostatný subjekt, jenž existuje za účelem podnikání. Projevem svobody v podnikání je ekonomická samostatnost, s níž souvisí odpovědnost vlastníků za výsledky podnikání.

Často je výraz podnik nesprávně zaměňován za pojem firma. Podle § 8 Obchodního zákoníku je „firma“ názvem, pod nímž je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Firmou fyzické osoby je vždy její jméno a příjmení. Případně může obsahovat odlišující dodatek, jenž se vztahuje k ní nebo druhu podnikání. Firmou obchodní společnosti nebo družstva a dalších právnických osob je název, pod nímž jsou zapsány v obchodním rejstříku. Součástí je i dodatek označující právní formu. Podnikatelé, kteří nejsou zapsaní v obchodním rejstříku, nemají firmu. Pokud to jsou fyzické osoby, podnikají pod svým jménem a příjmením (možný je i dodatek), pokud se jedná o právnické osoby, podnikají pod svým názvem. Na tyto osoby se nevztahuje právní ochrana firmy. Může se jednat např. o společnost s ručením omezeným či akciovou společnost založenou za jiným účelem, než je podnikání. (Obchodní společnosti – založení a vznik, 2012) V případě CSR jsou pojmy firma, podnik a organizace zaměňovány coby synonyma.

I odborná společnost běžně užívá výrazu „firma“ v českém překladu corporate social responsibility, z toho důvodu bude i v této práci tento výraz uváděn jako synonymum k výrazu „podnik“, aby byl dodržen název strategie.

Ač bývá jako společnost leckdy označován podnik, pro účely této práce se tímto pojmem rozumí entita všech jedinců na určitém území nebo na světě celkově. Urban (2011, s. 87) uvádí, že společnost vzniká v takových případech, kdy si jednotlivec uvědomuje existenci druhých lidí a vstupuje do vztahů s nimi, tím pádem přestává být ryzím egoistou a respektuje existenci určitého řádu, podle něhož koriguje svoje chování a cíle.



## Podnikatelská etika (Business Ethics) a odpovědnost podnikání

Pavlík a Bělčík (2010, s. 25) definují podnikatelskou etiku jako model, jenž se snaží o nalezení etického chování podnikatelských organizací při tvorbě zisku. Považují doporučení konceptu podnikatelské etiky a závěry společenské odpovědnosti firem za téměř shodné.

Kunz (2012, s. 48) uvádí, že o podnikatelskou etiku je v posledních letech v České republice zájem. Považuje ji za jednu z forem aplikované etiky, která se zaměřuje na uplatňování etických principů v ekonomické praxi.

Čaník a Čaníková (2006, s. 6–7) píše, že v České republice došlo v oblasti podnikatelské etiky na počátku 21. století k přechodu od hledání základních východisek a předpokladů ke konkrétním způsobům a postupům implementace etických programů v podnicích. Autoři upozorňují, že v oblasti podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem je značně nevyjasněná terminologie. Oba pojmy jsou problematicky definovatelné a rozdíly mezi nimi se v některých situacích stírají. Považují je víceméně za totožné z toho důvodu, že se jedná „o jednotný myšlenkový směr, který zdůrazňuje přiměřené chování podnikatelů ke svému sociálnímu i životnímu (environmentálnímu) prostředí.“ Předkládají definici podnikatelské etiky, kterou by bylo možno zároveň považovat za definici společenské odpovědnosti podniku: Podnikatelská etika usiluje o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného jednání podnikatelských subjektů, přičemž implementace etického programu nijak neomezuje přirozenou funkci podniku, tzn. stále se snaží o maximalizaci zisku. Činí tak však při zohledňování svého okolí. Uvádí, že co se týče praktických dopadů na podnikání, jsou obě oblasti totožné.

Některými autory (např. Altham, 2001, s. 10–12) je podnikatelská etika vnímána jako snaha předcházet škodám, tedy jako pouhá reakce, zatímco CSR se snaží vytvářet hodnoty a přinášet společenský užitek, být proaktivní. Jiní autoři (Pollach, 2003, s. 277–287) se domnívají, že se podnikatelská etika orientuje především na vnitřní stakeholdery a méně se zabývá okolím podniku.

Dle Sternberga (1994, s. 76) se podnikatelská etika snaží objasnit morální problémy, k nimž v podnikání dochází. Podle tohoto pojetí by měla být předpokladem úspěšného rozvoje organizace. Naproti tomu Bláha a Dytrt (2003, s. 37) uvádí, že mnoho manažerů zastává názor, že etika je přepych, jež si budou moci dovolit, až na tom budou ekonomicky lépe.

Kacetla (2014, s. 876) poukazuje na to, že s rostoucí globalizací podniků se zvyšuje náročnost na orientaci v různých právních systémech a etických normách v odlišných kulturách. Chování, které je v některých kulturách považováno za morální,

může být v jiných považováno dokonce za nezákonné. Nadnárodní společnosti jsou postaveny před otázkou, jak realizovat svou firemní kulturu v různých zemích.

Bader (2014, s. 209) publikovala Manifest pro firemního idealistu:

- Co je dobré pro společnost, je dobré i pro můj podnik.
- „Odpovědný podnik“ by měl být nadbytečný.
- Sdílení příběhů lidí a komunit, které ovlivňuje můj podnik, je součástí mé práce.
- Evangelizace mých kolegů není užitečná. Zjistím, jak je moje práce podporuje.
- „Business case“ jsou důležité. Stejně tak i morálka.
- Změny leadership a finanční poklesy jsou irelevantní, pokud jsem opravdu ponořen do své práce.
- Všechna lidská práva jsou pro mou společnost relevantní.
- Pokud konzultace a spolupráce nejsou značně frustrující a užitečné, nedělám to správně.
- Je zapotřebí transformace. Přírůstková změna je také dobrá.
- Výzvy, kterým čelíme, jsou systémové a složité. Ale to neznamená, že s nimi nemohu nic dělat.

#### **4.1 Malé a střední podniky (MSP)**

Háša (2016, s. 23) uvádí, že „se začíná objevovat silný skepticismus, že by velké korporace mohly přinést dobrou práci. Zaměstnanci si začínají uvědomovat značnou propast mezi rétorikou velkých firem, které vyžadují loajální, věrné a angažované zaměstnance, ale současně tento nárok není reciproční. Tento model přináší lidem na jedné straně svobodu a zároveň větší míru nejistoty, strachu a ohrožení než kdy jindy. Tato deziluze vede k tomu, že lidé přestávají velkým firmám věřit, patrně proto dnešní mladá generace v nich už nevidí spásu a začíná hledat příležitosti mimo ně.“ Z článku Leavitta (2007) Proč velké korporace nejsou dobrým místem pro život, vyplývá, že v nich zaměstnanci ztrácejí svobodu a odpovědnost, jsou neustále vystaveni riziku výpovědi v rámci snižování nákladů, ale očekává se od nich angažovanost, radost a vděčnost. Autor negativně vnímá pyramidální hierarchii, rozdělení moci v ní a tvrdí, že autority vyvolávají napul vědomý odpor k poslušnosti. Ovšem kritika se nezaměřuje pouze na velké organizace, ale i na malé podniky, které mohou být též řízeny autoritářským způsobem pouze shora dolů stejně jako ty velké. Některé malé organizace jsou podle něho šťastně

neorganizované, povinnosti a funkce lidí jsou flexibilní a často nesespecializované. Každý, kdo v těchto organizacích působí, se pravděpodobněji zaměří na centrální úkol místo na sebe.

Srpová a Řehoř (2010, s. 36), CzechInvest (2011), Veber a Srpová (2012, s. 18) uvádí tři různá vymezení malých, středních a velkých podniků: podle doporučení Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie či podle České správy sociálního zabezpečení. Členění podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. května 2003 uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1: Velikost podniku podle doporučení Evropské komise

<b>Velikost podniku</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Roční obrat</b>
mikropodnik	do 10 zaměstnanců	roční obrat do 2 mil. EUR
malý podnik	do 50 zaměstnanců	roční obrat do 10 mil. EUR
střední podnik	do 250 zaměstnanců	roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR
velký podnik	nad 250 zaměstnanců	roční obrat nad 50 mil. EUR

Dalšími možnými členěními se zabývá tabulka č. 2:

Tab. 2: Velikost podniku podle statistického úřadu EU a ČSSZ

<b>Velikost podniku</b>	<b>Členění podle</b>	
	<b>statistického úřadu EU</b>	<b>České správy sociálního zabezpečení</b>
malý podnik	do 20 zaměstnanců	malá organizace do 25 zaměstnanců
střední podnik	do 100 zaměstnanců	organizace nad 25 zaměstnanců
velký podnik	100 a více zaměstnanců	

V dalším textu práce se bude pracovat s rozdělením podle doporučení Evropské komise, přičemž mikropodniky budou zahrnuty do kategorie malých podniků.

Důležitost malých a středních podniků dokládá to, že v Evropě tvoří 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie. Řadí se mezi ně 99,8 % evropských podniků. Protože jsou nejdynamičtějšími, významně ovlivňují konkurenceschopnost Evropy. V odborné literatuře jsou považovány za nositele hodnot (například inovativnosti, podnikavosti a odpovědnosti). Jejich podpora je prioritou Evropské unie, což dokládá i Evropský akt pro malé podniky přijatý v červnu 2008. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 38) (Veber a Srpová, 2012, s. 18) (Malé a střední podniky

(jejich místo a role v české ekonomice), 2007) (Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy, 2013) (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, 2014)

Vyakarnam a kol. (1997, s. 1625–1636) uvádějí, že ve Velké Británii malé podniky představují více než 90 % všech podniků a přitom zůstávají do značné míry neprobádanými v oblasti etiky. Jeho článek pojednává o čtyřech dilematech z pohledu vlastníků malých podniků:

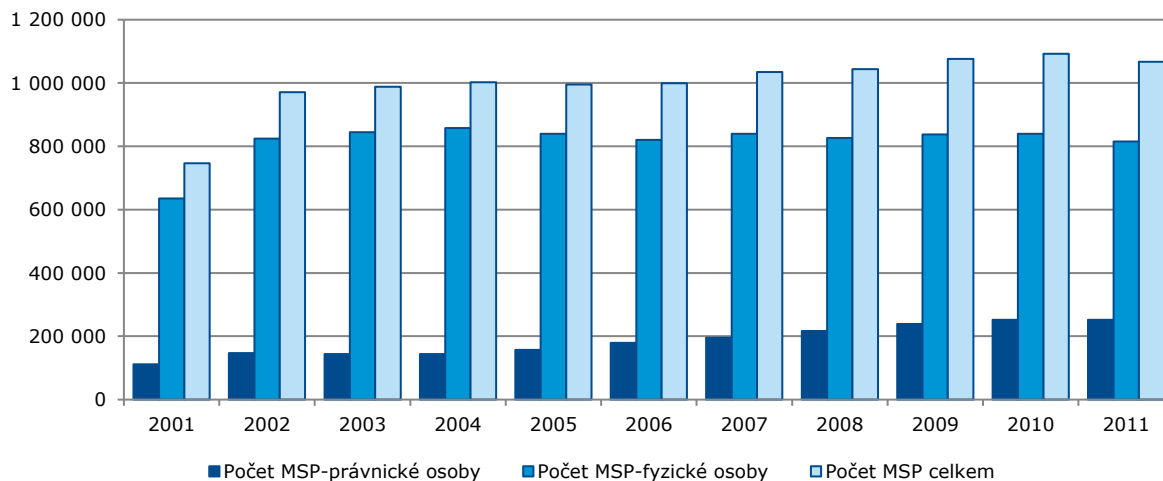
- etičnost podnikání: Je podnikatelská aktivita ve své podstatě neetická? Jaká je přiměřená míra zisku? S tím souvisí otevřenost při sdělování informací – lze například doporučit konkurenta, protože určitou práci dělá lépe než vy?
- úloha ve společnosti – sociální odpovědnost: Jedná se o vztahy se stakeholdery a reakcemi na ně. Focusové skupiny měly problém určit, co je legální a morální povinnost. Dilema se týkalo např. opožděného zaplacení směnky – část účastníků se domnívala, že se v podstatě jedná o krádež.
- střet zájmů: Kdy například zaměstnanec ví o nevhodných praktických zaměstnavatele, nebo když by mohl vyměnit loajalitu k firmě za přestup k úspěšnější konkurenci.
- problematiku osobnosti: Například jak vyhodit zaměstnance, kterého si podnik nemůže dovolit.

Závěrem Vyakarnam uvádí, že pro malý podnik je rozhodující reputace, je tedy důležité držet se firemních hodnot a přesvědčení i pod tlakem. Etické chování plodí důvěru, která je pro dlouhodobost v podnikání důležitá.

Chládková (2010) uvádí, že od konce 70. let je sektor malých a středních podniků pro ekonomiku stále důležitější. Upozorňuje na to, že ačkoliv počty MSP v České republice a jejich podíl na zaměstnanosti je srovnatelný s EU a rostou jejich výkony i přidaná hodnota na zaměstnance, je stále hodnota jimi vytvořené produkce a přidaná hodnota v nákladech na výrobní činitele nižší než ve vyspělých státech EU dokonce o polovinu. MSP by tedy měly usilovat o zvýšení produktivity práce a využívat strukturálních fondů. Stát by měl vytvářet příznivé podmínky pro podnikání. Dle Dubské (2013) je z MSP nejproduktivnější podle tržeb skupina zaměstnávající 50–99 osob.

Válová a Formánková (2014, s. 725–732) uvádějí, že ačkoliv velké korporace tvoří pouze 0,2 % z celkového počtu firem v České republice, mají na ekonomiku velký vliv. Přesto je třeba mít na zřeteli, že malé a střední podniky mají 99,8 procentní podíl na celkovém množství firem v České republice, zaměstnávají 68,5% zaměstnanců a tvoří více než 32 % HDP.

Ve zprávě z výzkumu Českého statistického úřadu se uvádí, že skutečně aktivních malých a středních podniků je přibližně 50 % registrovaných podniků. Poznává se to podle statistických zjišťování, daňových přiznání a plateb sociálního pojištění. Z důvodu změny metodiky není vhodné porovnávat počty MSP v jednotlivých letech, přesto spíše pro ilustraci lze uvést obrázek č. 1. V České republice převládají mikropodniky, Českým statistickým úřadem nazývané „drobné“. V letech 2003–2010 tvořily z oblasti MSP 45,5 %. K 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo podnikatelskou činnost celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0–249), z toho fyzických osob bylo 869 279. (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, 2014) (Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice), 2007) (Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy, 2013)



Obr. 1: Počet aktivních malých a středních podniků v ČR v letech 2001–2011

Zdroj: Koncepte podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020 (2012)

Dubská (2013) oproti Srpové a Řehořovi (2010) uvádí, že MSP poskytují v ČR zaměstnání až 70 % občanů zaměstnaným v podnikatelském sektoru. Ačkoliv byla v letech 2003–2010 průměrná nominální mzda v MSP o desetinu nižší než v podnikatelském sektoru celkem, účetní přidaná hodnota na jednotku výkonů překonala

průměr za celý podnikatelský sektor, což svědčí o sklonu k aktivitám s vyšší přídavnou hodnotou.

V roce 2013 se MSP podílely na dovozu 58,4 % a na vývozu 53,6 %. Výhradně pro MSP bylo v programech Operačního programu Podnikání a inovace k 31. 12. 2013 čerpáno 36 236,4 mil. Kč. Prostředky státního rozpočtu doplňují prostředky ze strukturálních fondů v poměru 15/85, tzn. ze státního rozpočtu bylo čerpáno 5 435,5 mil. Kč. (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, 2014)

Acs, Morck, Shaver a Yeung (1997, s. 7–20) uvádějí, že malé a střední podniky jsou motorem globálního ekonomického růstu. Podle autorů hrají důležitou roli v procesu tvůrčí destrukce, protože prolínání vlastnických práv spolu s byrokratickou netečností a dalšími problémy jsou charakteristické pro velké firmy. Menší společnosti jsou lepší ve vytváření radikálních inovací, protože lépe chrání vlastnická práva inovátora. Vládní politika by měla být taková, aby posilovala vlastnická práva, oslabovala překážky vstupu do odvětví, snižovala transakční náklady a otevírala domácí trh.

### **Specifika malých a středních podniků**

Některá specifika malých a středních podniků jsou jejich silnou stránkou, jiné slabou stránkou, u některých lze těžko posoudit, o kterou z těchto dvou se jedná, neboť to záleží na konkrétních okolnostech. Např. všeobecná známost podnikatele (např. Ing. Stanislava Bernarda) může být jeho silnou stránkou, pokud jí dokáže marketingově využít a tak zvýšit důvěryhodnost podniku, jako slabá stránka se může jevit v případě osobního skandálu, jenž může poškodit image podniku, ačkoliv s ním přímo nesouvisí, a u velkého podniku by se o něm nikdo nedozvěděl a ani by se o něj nezajímal. Jedním ze specifík MSP tedy je známost podnikatelů. Protože je okolí zná, jsou pod veřejnou kontrolou. MSP se potýkají s negativním vnímáním podnikatelů.

Srpová a Řehoř (2010, s. 39) uvádějí, že podnikatel v regionu často bydlí a kromě zaměstnanosti a ekonomických přínosů mnohdy sponzoruje sportovní či charitativní akce. Efekty z podnikání tak zůstávají v daném regionu nebo státě. MSP představují místní kapitál, takže dotvářejí urbanizaci měst a vesnic.

MSP garantují základní svobody, neboť dávají šanci k seberealizaci občanům, jsou protipólem politické moci a stabilizují společnost. MSP působí proti posilování monopolních snah díky tomu, že nachází niky (výklenky) na trhu, kde se mohou realizovat. Flexibilně reagují na měnící se požadavky nebo změny na trhu, včetně

vzniku či zániku podniku, provádějí drobné inovace dle přání zákazníka (bližší vztah k zákazníkovi).

Acs, Morck, Shaver a Yeung (1997, s. 7–20) uvádějí jako specifika malých podniků: soustředění řady funkcí do kompetence několika málo pracovníků, neexistenci evidence činností, která by umožňovala jednotlivé funkce delegovat, převládající operativní řízení (strategické řízení se neuplatňuje vůbec nebo jen minimálně), převažuje ústní komunikace nad psanou a chybí jakákoli interní či projektová dokumentace. Úkoly nejsou jasně vymezeny a mezi jednotlivé pracovníky se rozdělují spontánně, podle aktuálně řešeného problému. Pro malý podnik je charakteristické extrémní vytižení osoby podnikatele.

Často není definována žádná strategie, mise ani vize. Podnikatelé je považují za nadbytečné činnosti. Praxe však ukazuje, že jedním z hlavních faktorů úspěchu dlouhodobého růstu podniku je kvalitně sestavená a implementovaná strategie, která navazuje na misi a vizi organizace.

Malé podniky mohou jen málo ovlivnit platové podmínky, nicméně ty nebývají nejdůležitějším důvodem, proč mohou zaměstnanci odcházet. U malých podniků jsou omezené možnosti zaměstnaneckých benefitů, proto je důležité znát potřeby a zájmy zaměstnanců a nabídnout jim to, co je opravdu zajímavá. Malé podniky mohou využít méně nákladných benefitů, jako například pružné pracovní doby, možnosti práce z domova, dovolené navíc či tzv. volno pro zařizování. Velký vliv na udržení loajality zaměstnanců má firemní kultura, ale také zájem o jejich názory a návrhy, projevení pochvaly či uznání. Srpová a Řehoř (2010, s. 158)

K dalším specifickým MSP lze řadit:

- Podle podnikatelů je v oblasti podnikání nedostatečné vzdělávání ve studijních programech.
- Mají jednoduchou organizační strukturu, díky čemuž jsou informace pro řízení podniku nezprostředkované a podnikatel je přímo v kontaktu s pracovní problematikou.
- MSP mají osobnější přístup k zaměstnancům, ti jsou spíše spolupracovníky, než podřízenými. Snazší je i jejich kontrola.
- Malé množství zaměstnanců činí podnik zranitelným a to tím více, čím méně jich má. Špatná práce jednoho ze zaměstnanců poškodí malý podnik více, než jak by tomu bylo u velkého podniku. Hodnocení a odměňování zaměstnanců, kteří se mezi sebou navzájem

znají, je citlivou problematikou. Mezi zaměstnanci panuje intenzivnější pocit solidarity při propouštění či přeřazení na jinou práci. V jiném zdroji se uvádí, že mají menší zábrany uvolňovat nadbytečnou pracovní sílu (Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice), 2007). Toto tvrzení je v rozporu s tím, že podnikatelé jsou méně anonymní. Propouštění zaměstnanců může poškodit pověst podniku.

- Zaměstnanci v malých a středních podnicích jsou loajálnější.
- Pracovní příležitosti mohou být vytvářeny při nízkých kapitálových nákladech. MSP pružně absorbují pracovní sílu uvolněnou velkými podniky.
- MSP se snáze přizpůsobí speciálním přáním zákazníka. Výhodou je přímý kontakt managementu se zákazníkem.
- V literatuře se uvádí, že MSP mají menší administrativní zatížení, příp. ho outsourcují, sami podnikatelé ale dle výzkumu Asociace malých a středních podniků považují administrativu za překážku podnikání. Na zbytečnou byrokracii si stěžuje 96 % dotázaných MSP. Elektronickou komunikaci využívá 83 %.<sup>1</sup>
- MSP se rychleji rozhodují o dalším vývoji.
- Provozní činnosti jsou méně náročné na energie a suroviny.
- MSP obvykle dobře znají region, v němž působí.
- Studie Torugsy, O'Donohue a Heckera (2012, s. 483–500) uvádí, že výhodou MSP jsou jednodušší řídicí struktury, rychlejší komunikační kanály, rychlejší reakce na měnící se potřeby zúčastněných stran, strukturální jednoduchost a efektivnější operace umožňující větší flexibilitu, přizpůsobivost a rychlejší jednání než mají větší konkurenti.
- Srpová a Řehoř (2010) uvádějí náročnější přístup ke kapitálu (úvěrům). Naproti tomu při dotazování Aspectio a. s. (Finanční plánování a potřeby segmentů SB a SME, 2012) 73 % středních podniků uvedlo, že je pro ně získání úvěrů snadné nebo dokonce velice snadné. Z malých podniků to uvedlo 51 % dotázaných.
- Pro MSP je náročnější přístup k veřejným zakázkám (jsou vyřazeny z podnikání s nutnými vysokými investicemi, neboť mají omezené

---

<sup>1</sup> Počet respondentů byl 324.



zdroje, zakázky jsou často administrativně velmi náročné), mají malé inovační kapacity a nízké možnosti výdajů do vědy a výzkumu, nedostatečné zdroje na zaplacení nejlepších vědců, manažerů, obchodníků atp., proto obtížně získávají nejnovější dostupné znalosti.

- MSP jsou vysoce citlivé na změny podnikatelského prostředí a více zatíženy změnami právních předpisů.
- MSP jsou ohroženy velkými podniky aplikujícími dumpingové ceny a špatnou platební morálkou odběratelů.
- Malé a střední podniky nemají dostatečné finanční prostředky na mzdy špičkových odborníků, obtížně pronikají na zahraniční trhy.
- Jejich slabou stránkou jsou nevyužité výnosy z rozsahu.
- V době konjunktury klesá počet mikropodniků, kdy podnikatelé zanechávají své činnosti a stávají se zaměstnanci velkých organizací. Příčinou může být i to, že průměrná nominální mzda v mikropodnicích tvoří 73 % průměrné mzdy malých a středních podniků. Tzv. únik do samostatného podnikání v době nepříznivého vývoje ekonomiky ale není spojen s náležitým růstem produktu. (Dubská, 2013)

Zdroje: Srpová a Řehoř (2010), Finanční plánování a potřeby segmentů SB a SME (2012), Koubek (2007), Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice) (2007), Dubská, (2013), Veber a Srpová (2012), Kislíngrová a Nový (2005)

Z šetření Asociace malých a středních podniků (AMSP) vyplynulo, že 81 % dotázaných (z 633 respondentů) provádí inovace. Plán inovací ale dělá jen 39 % z těch, kteří se inovacím věnují, ostatní řídí inovace spíše nahodile a intuitivně. 51 % dotázaných uvádí, že inovace jsou nezbytně nutné v podnikání. 10 % dotázaných podniků investuje více než 25 % obrátu do inovací. (Postoj podnikatelů v rámci SME k inovacím a jejich financování, 2012)

U MSP se na finančním plánování a řízení podniku dle výzkumu (Finanční plánování a potřeby segmentů SB<sup>2</sup> a SME, 2012) na 524 dotázaných podílí v 87 %

---

<sup>2</sup> SB = Small Business, tzn. malé podniky, zde s obratem 10–50 mil. Kč, vyloučení podnikatelů (fyzických osob)

případů majitel, 77 % finanční ředitel/ekonom, 69 % generální ředitel a 64 % jednatel. Schvalování finančního plánu se věnuje majitel (v 98 %), jednatel (94 %), generální ředitel (87 %), finanční ředitel (67 %). Řízení podniku a plánování spadá především pod jednatele (92 %), finančního ředitele (92 %), majitele (86 %), generálního ředitele (86 %). Jiným způsobem (tvorbou podkladů či finančního plánu) se podílí interní nebo externí účetní, externí podnik nebo poradce, všichni v 59 %. Malé podniky tvoří finanční plány na kratší období (1–3 měsíce) než střední podniky (déle než 1 rok). Pouze 4 % z dotázaných podniků nepřipravují žádné finanční plány.

Jedním z paradoxních problémů v managementu malých podniků je vypořádání s náhlým nárůstem poptávky a možnostmi růstu malého podniku. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 148) v takovém případě doporučují:

1. Nepodléhat přílišnému optimismu a namísto oslavování získat dodatečný kapitál na materiální a lidské zdroje, které budou třeba k zajištění zvýšené poptávky.
2. Sestavit seznam toho, co je nutné podniknout k uspokojení zvýšené poptávky, a to i případě, kdy je podnik zákazníkem tlačen k rychlým dodáním. Jinak se může celý projekt proměnit v neřízené řešení operativních problémů.
3. Manažer by neměl přeceňovat svoje schopnosti a raději delegovat některé úkoly na podřízené.
4. Je třeba informovat zákazníky o průběhu plnění, a to i případě, kdy je nutné jim oznámit nějakou nepříjemnou událost či situaci, například zpoždění dodávky. Takový přístup je vždy lepší, než celou věc odkládat až do chvíle, kdy se zákazník začne o nedodané zboží sám aktivně zajímat. Pak už je obvykle na nápravu vztahu pozdě.
5. Pozitivního výkyvu v poptávce po zboží či službách a dostatečných příjmů z něj plynoucích je dobré využít k investicím do dalšího rozvoje podniku, nových distribučních kanálů, ke splacení závazků apod.

Ačkoliv střední podniky překonávají řadu obtíží spojených s řízením malých podniků (obvykle jsou rozděleny role a zaměstnanci se specializují na určité úkoly, kromě operativního řízení dochází také ke strategickému, existuje alespoň základní řídicí dokumentace), lze u nich stále vysledovat některé nedostatky, např. nemají stanovenou vizi ani podrobnou strategii, před ostatními činnostmi má prioritu výroba, podnikatelům chybí manažerské vzdělání, role mezi vedoucími pracovníky

nejsou dostatečně vymezené – organizace podniku je postavena na osobnostech, nikoliv na funkcích, dochází k nedostatečnému řízení procesů, informačních systémů a motivování zaměstnanců. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 158) poukazují na to, že si někteří zaměstnanci benefitů příliš neváží, protože často vůbec nevědí, kolik podnik stojí. I z toho důvodu je vhodné poskytnou jim alespoň jednou za rok přehled toho, co od podniku dostávají a jak velké firemní náklady to představuje. Nejdůležitější je ovšem zjistit, o jaké benefity mají zaměstnanci zájem a přestat nabízet ty, o které ve skutečnosti nestojí a využívají je jen proto, že jsou nabízeny, ale ve skutečnosti si jich neváží.

Russo a Perrini (2010, s. 207–221) uvádějí, že malé a střední podniky jsou v podstatě nezávislé, samofinancované s omezenými zdroji, multitaskingové a flexibilní, převážně místní, a fungují na základě neformálních vztahů uvnitř i vně podniku. Malé a střední podniky dodržují zásady společenského kapitálu, působí v méně strukturovaném kontextu tvořeném důvěrou, neformálností a sítí kontaktů.

## **4.2 Společenská odpovědnost firem (CSR)**

Steenkamp (2017, s. 209–238) uvádí, že se veřejné mínění v posledních desetiletích ohledně rolí podniků ve společnosti dramaticky změnilo. Produkovat vysoce kvalitní výrobky a služby již nestačí. Očekává se, že podniky přispějí k řešení ekologických a sociálních problémů. Společenskou odpovědností firem se rozumí dobrovolné akce nevyžadované právními předpisy; tyto akce mají podporovat sociální dobro, čelit sociálním problémům, nebo se zaměřit na externality jejich provozu ve světě. Steenkamp tvrdí, že se CSR stala strategickou nutností. Očekává se, že se podniky budou zabývat ekologickými a sociálními problémy spojenými s tím, co prodávají. Uplatnění globální značky s pozitivními sociálními asociacemi je ale komplikovanější než jednoduše pracovat zodpovědně. Firmy musí pochopit vícenásobné aspekty CSR a zaměřit se na to, jak pomocí nich ovlivnit chování zákazníků. Zentes, Morschett a Schramm-Klein (2017, s. 207–226) uvádějí, že současná společnost očekává, že firmy budou jednat odpovědně a udržitelným způsobem.

Wolter, Cronin a Smith (2017, s. 398-401) poukazují na to, že podniky investují v poslední době více zdrojů do CSR iniciativ, neboť ji považují za součást své marketingové strategie, snahou je zlepšit si reputaci díky společenské odpovědnosti. Jako příklad uvádějí, že počet darovaných prostředků nejštedřejšími dárci se zvýšil, nejvíce oceňované podniky se vyhýbají propouštění i v časech hospodářského út-

lumu, rostou prostředky věnované na ekologické programy (např. u General Electric v letech 2010 až 2015 zdvojnásobily). Upozorňují, že je třeba, aby podniky aplikovaly všechny tři pilíře CSR.

Smith (2010, s. 1) uvádí, že se společenská odpovědnost stala celosvětovou záležitostí. Globální výzvy je třeba řešit v obchodní sféře. Ačkoliv business jako takový není odpovědný za většinu problémů (extrémní chudobu, hlad, dětskou úmrtnost, AIDS, oteplování klimatu atd.), mohou být podniky právě těmi organizacemi, které mají možnost přispět k řešení těchto potíží.

Baden a Harwood (2013, s. 615–627) poukazují na terminologickou nejednoznačnost v oblasti společenské odpovědnosti firem. Z literatury je také zřejmé, že jakýkoli termín, který výslovně neznamena normativní zaměření, bude mít tendenci být spojen s dominantním paradigmem instrumentální ekonomické racionality, přičemž etická složka bude podřízena ekonomické složce. Malé podniky a jiné organizace odrazuje již samotná název corporate social responsibility, protože se nevnímají jako korporace, za ty jsou považovány jen velké podniky. Autoři upozorňují, že je třeba vyvarovat se termínů jako je „udržitelnost“, kterým veřejnost špatně rozumí, spoléhat na vědecké poznatky nebo pojmenování historicky spojená s řadou různých významů, protože takové nejasnosti mohou vést spíše k neproduktivní debatě, případně k cynismu. Za vhodnější považují termín „etická stopa“ (ethical footprint), neboť například z výzkumu společnosti Futerra vyplývá, že pojem „uhlíková stopa“ vytváří pocit efektivity a proaktivního chování. Metafora „stopy“ měla velkou odezvu a zdálo se, že je inspirativní zaměřit pozornost na osobní odpovědnost za dopady.

Trnková (2004, s. 7) uvádí, že ačkoliv se projekt společenské odpovědnosti firem vyvíjí už od 70. let, neexistuje pro něj žádná jednotná definice proto, že CSR je založena na dobrovolnosti a tudíž je obtížné jednoznačně stanovit hranice, co do ní patří a co nikoliv.

Na stránkách BusinessInfo.cz v článku Společenská odpovědnost firem (2008) je CSR vysvětleno následovně: *„Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility, pro který používáme zkratku CSR. Je vymezen jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“* Společenská odpovědnost firem představuje komplexní přístup hned k několika oblastem, přičemž ale není určeno, zda se firma musí angažovat ve všech oblastech a do jaké míry. Podle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 19) i Trnkové (2004, s. 7) jsou za nejznámější považovány následující tři definice CSR:

- „CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ V červenci 2001 předložila Evropská komise Zelenou knihu o společenské odpovědnosti firem. Následně vydala dokument „Communication on Corporate Social Responsibility“, v němž je CSR definována jako koncepce, podle níž podniky začleňují sociální a environmentální otázky do své podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty na dobrovolném základě. Z tohoto prohlášení vyplývá, že komise považuje za vhodné, aby CSR bylo řešeno na dobrovolném základě a nikoliv závaznými předpisy. Evropskou komisí bylo založeno Multi-stakeholder Forum on Corporate social responsibility, jehož zasedání se konají každé dva roky. V koordinačním výboru evropského fóra je mimo jiné i CSR Europe. (Grayson a Nelson, 2013, s. 227–234)
- „CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development)
- „CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Nevládní organizace Business for Social Responsibility)

Prskavcová (2008, s. 10) poukazuje na to, že na rozdíl od zahraničí je český překlad výrazu „social“ užíván jako společenský a nikoliv sociální. Z pohledu státu a společnosti představuje společenská odpovědnost firem „dobrovolný doplněk veřejně garantovaných a vymahatelných pravidel pro podnikání.“

Dle Klusoně (2010, s. 40) lze Corporate Social Responsibility chápat jako jednání a rozhodování, které má za cíl dosáhnout příznivých výsledků ve vlastním podnikání i v oblastech podnikatelské morálky, sociálního rozvoje, práva a ekologie. Tyto oblasti totiž mají dopad jak na akcionáře (shareholders), tak i na širší okruh zainteresovaných subjektů (stakeholders). Klusoň užívá neobvyklého výrazu SOK znamenajícího společenskou odpovědnost korporací. „Operacionalizací principu SOK je jakási implicitní dohoda korporace se společností (spotřebiteli, státem, místními orgány, občanskou společností) o tom, že v dlouhodobějším horizontu nebude motivace ziskem zneužíváno na úkor širších veřejných zájmů.“)

Národní informační portál o CSR (2017) uvádí jako definici následující tvrzení: Společenská odpovědnost organizací „představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo. Důležitou součástí je také snaha organizace minimalizovat negativní dopady její činnosti na životní prostředí.“ Pabst a Viser (2012) poukazují na to, že někdy je CSR vnímáno pouze jako snaha působit menší škody, což považují za nedostatečné.

Covey (2008, s. 14) uvádí, že „respektovat stanovená pravidla a řídit se jimi dnes nestačí. Důležité je optimalizovat všechny procesy.“ Proto musí být v organizacích rozvíjena etika charakteru, usilováno o vytváření a rozvoj transparentní motivace a o dosažení mimořádné úrovně kompetentnosti – tak, aby bylo stabilně dosahováno vynikajících výsledků.

Hristea (2011) uvádí, že společenská odpovědnost firem je cestou trvalého rozvoje, jehož prostřednictvím se společnost rozhodla k řešení problémů životního prostředí a otázek sociální sféry jako nedílné součásti obchodních operací. Podniky uplatňující CSR podle ní vychází z toho, že sociálně odpovědné vztahy mezi firmami a místními komunitami jsou oboustranně výhodné. Na jedné straně vytváří zisk firmám, na druhé straně poskytují podporu skupinám nebo komunitám, které potřebují pomoc, a podílí se na místním rozvoji. Společenskou odpovědnost považuje za důležitý předpoklad podnikatelského prostředí. Za podstatné na CSR pokládá: dobrovolný charakter nevynutitelný zákony, dodržování základních zásad týkajících se lidských práv a ochranu životního prostředí. Prostřednictvím CSR má každá firma přispět k rozvoji dnešní moderní společnosti za udržitelných kritérií. Společenská odpovědnost firem má být ziskovou strategií, v níž všechny zúčastněné strany vyhrávají. Díky tomu vytváří důvěryhodnost a podporuje důvěru v dlouhodobém horizontu.

Zadražilová (2010, s. 8–9) uvádí, že společenská odpovědnost je definována jako „odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí a etické chování, které: přispívá k udržitelnému rozvoji, zdraví a blahu společnosti, bere v úvahu očekávání zainteresovaných subjektů (stakeholderů), je v souladu s aplikovatelnou legislativou a mezinárodními standardy chování, je integrováno v rámci celé organizace a uplatňováno v jejích vztazích.“

Existují i mnohá další vymezení pojmu CSR, v nichž se stále opakují stejné prvky odpovědnosti. Všechny definice mají víceméně společné to, že po podnicích požadují, aby se chovaly odpovědně a eticky ke svému okolí, jež zahrnuje nejen zaměstnance, zákazníky a dodavatele, nýbrž i místní komunitu, životní prostředí atd.

Základem aktivit prováděných v rámci společenské odpovědnosti firem je to, že jdou vždy nad rámec povinností daných zákonem a jejich povaha je dlouhodobá. Podniky, které je provádí, zkvalitňují podnikatelské prostředí jako celek.

Společenskou odpovědností se zabývá například norma ISO 26000 (ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility, 2011), v níž je zmíněna problematičnost definování pojmu CSR a určení toho, co přesně do tohoto konceptu patří a co již nikoliv. Lze se tedy spíše než obecnou definicí řídit uplatňováním následujících sedmi bodů:

- Odpovědnost: Organizace má odpovědnost vůči osobám, jichž se týkají její rozhodnutí a činnost, také je zodpovědná vůči společnosti jako celku, neboť její rozhodnutí a aktivity na ni mají dopad. Zadražilová (2010, s. 9) dodává, že organizace je zodpovědná za dopad své činnosti na životní prostředí.
- Transparentnost: Chování organizace by mělo být „průhledné“. To znamená, že by organizace měla jasným a přesným způsobem v přiměřené míře zveřejnit svá rozhodnutí včetně známých nebo pravděpodobných dopadů na okolí.
- Etické chování: Jednání podniku (manažerů i zaměstnanců) by mělo být založeno na poctivosti, slušnosti a čestnosti a to vždy a za všech okolností.
- Respekt ke stakeholderům: Organizace má brát v úvahu práva, nároky nebo specifické zájmy nejen vlastníků, zaměstnanců a zákazníků, ale také jiných osob ze svého okolí, jichž se svou činností může dotknout.
- Dodržování zásad právního státu (zákonnost): Firma má podnikat v souladu se všemi platnými zákony a předpisy.
- Dodržování mezinárodních norem chování: Podnik nemá provádět žádné protiprávní jednání.
- Dodržování lidských práv: Podnik by měl respektovat a podporovat práva stanovená v Mezinárodní listině lidských práv. To zahrnuje situace, kdy lidská práva nejsou chráněna.

Visser v článku Věk odpovědnosti (2010) tvrdí, že CSR jako systém podnikání, řízení a etiky selhal. Vychází z toho, že se úspěch či neúspěch měří z hlediska čistého dopadu podnikání na společnost a životní prostředí. Visserova kritika běžného CSR

se zaměřuje na jeho tři „prokletí“: inkrementálnost, perifernost, neekonomičnost. Jako řešení nabízí CSR 2.0, jež nazývá systémovým nebo radikálním CSR.

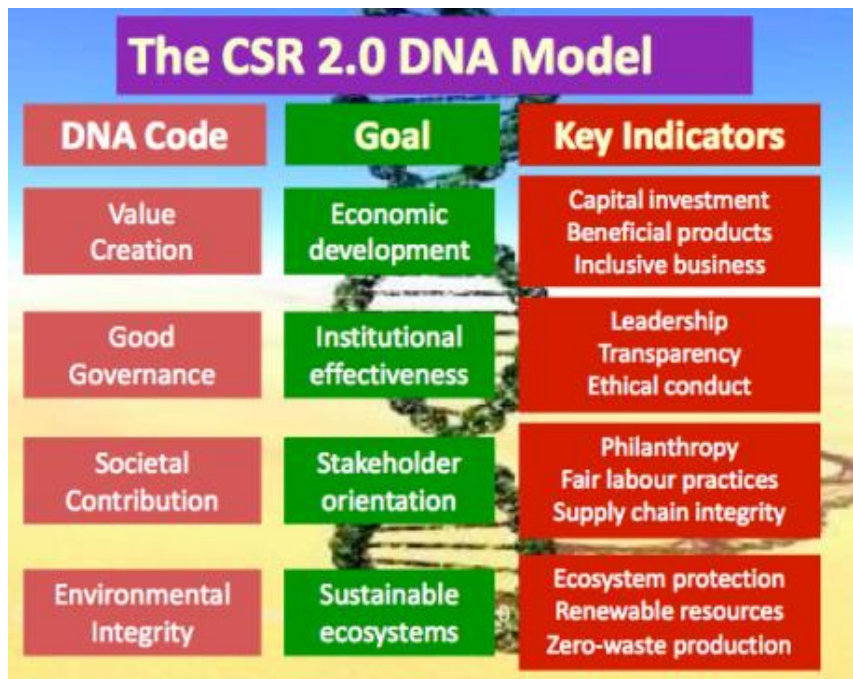
Podle Pabsta a Visera (2012) představuje radikální CSR přesvědčivou vizi pro transformaci role podnikání ve společnosti. CSR nemá být prostředkem samo o sobě, spíše se má jednat o změnu podnikání jako takového, aby bylo více udržitelné a odpovědné. Aby poskytovalo výrobky a služby, které zvyšují duševní pohodu (well-being), aniž by bylo obětováno životní prostředí nebo lidská důstojnost.

Za základní prvky CSR jsou dle Pabsta, Visera (2012) a Vissera (2010) považovány:

- schopnost reagovat na nejnaléhavější problémy,
- transparentnost dopadů a výkonnosti,
- způsobilost vyrovnání místních a globálních problémů a priorit,
- vytváření hodnot,
- řádná správa věcí veřejných,
- společenský přínos,
- integrita životního prostředí,
- kreativitu a představivost (podle hesla „nemůžeme vyřešit dnešní problémy s včerejším myšlením“), jedná se o řízení kreativity skrze byznys k nejnaléhavějším potřebám společnosti,
- kruhovitost – přechod k systému, který eliminuje negativní externalitu. Všechny aspekty úspěchu mají být optimalizovány, od smyslu práce a života k ekologické integritě a finanční životaschopnosti.
- škálovatelnost: Najít měřítko (škálu) a naléhavost řešení je nezbytné pro vypořádání se s nejkritičtějšími globálními výzvami.

Visserův model CSR 2.0 ukazuje nové hodnoty, k nimž se podniky postupně dostaly přes různá stádia: soustředění na nenasytlost (chamtivost), filantropii, marketing až po strategické přístupy k udržitelnějšímu způsobu práce a života. (Pabst a Viser, 2012)





Obr. 2: Visserův model CSR 2.0

Zdroj: Pabst a Viser (2012), Viser (2010)

Gwen a Hill (2004, s. 135–145) uvádí, že v Japonsku je možno nalézt projekt podobný společenské odpovědnosti firem. Shioo Benkyo vytvořil hnutí Kyoseikai. „Kyosei“ znamená žít a pracovat společně na dobré věci. Tím se rozumí hledání porozumění a harmonie mezi jednotlivci, společnostmi a životním prostředím. Dále také práce na společnosti, v níž si každý může vychutnat lepší komunikaci, blaho a bohatství. „Kai“ znamená naučit se nebo plně pochopit.

Garriga a Mele (2004, s. 51–71) navrhuje, aby byly teorie o společenské odpovědnosti rozděleny do čtyř kategorií:

- instrumentální teorie: podnik je vnímán jako nástroj pro vytváření bohatství a jeho společenské aktivity jsou pouze prostředkem k dosažení hospodářských výsledků díky posílení image firmy. Černohorská a Putnová (2012) do této kategorie zařazují teorii maximalizace hodnoty pro vlastníky, strategii konkurenčních výhod a cause-related marketing (sociálně rozpoznatelné altruistické aktivity užívané jako marketingový nástroj).
- politické teorie: věnují se moci korporací ve společnosti a odpovědného využívání této energie v politické aréně. Do této kategorie lze zařadit korporátní konstitucionalismus (sociální odpovědnost roste

s velikostí podniku), teorie integrující sociální smlouvu a princip občanství. Projekt CSR je vnímán jako závazek dodržovat práva stakeholderů. (Černohorská a Putnová, 2012)

- integrační teorie: podnik se zaměřuje na uspokojení sociálních požadavků společnosti. Teorie v této oblasti navrhuje integraci mezi podnikem a požadavky společnosti, neboť obchodní úspěch podle nich závisí na podpoře společnosti a naopak. Černohorská a Putnová (2012) do této oblasti zahrnují teorie issues management, kdy firemní procesy reagují právě na ty společenské a politické otázky, které na ně mohou mít vliv, veřejnou odpovědnost, stakeholder management, sociální výkonnost podniku např. dle Carolla.
- etické teorie jsou založeny na etické odpovědnosti korporací ke společnosti. K nim se řadí například normativní stakeholder teorie, univerzální práva (věnuje se lidským právům, právu pracovní síly a ochraně životního prostředí), udržitelný rozvoj, obecné dobro společnosti. (Černohorská a Putnová, 2012)

V praxi každá teorie CSR představuje čtyři dimenze vztahující se k zisku, politickému vystoupení, společenským požadavkům a etickým hodnotám.

Zhao (2012, s. 439–460) považuje za klíčovou hybnou sílu společenské odpovědnosti podniků v rozvinutých a rozvojových zemích stát. Jeho roli v této oblasti však považuje za nedostatečně prozkoumanou. V celosvětovém smyslu se zdá, že čínské a ruské společnosti zaostávají ve srovnání s globálními vůdci CSR v příspěvku k celosvětovému a regionálnímu stanovení standardů.

Dle Búciové (2008, s. 2) nelze z odlišných definic společenské odpovědnosti firem vybrat jednu a pouze tu považovat za správnou. Ve své práci srovnává jednotlivé definice a hledá, co mají společné a v čem se liší. Rozdílné chápání společenské odpovědnosti firem dělí podle dvou kritérií na:

- kulturně-historické hledisko
  - o americké chápání,
  - o evropské chápání,
- záměr, který podniky sledují přijetím konceptu CSR
  - o ekonomické chápání konceptu CSR,
  - o marketingové chápání konceptu CSR,
  - o etické chápání konceptu CSR.

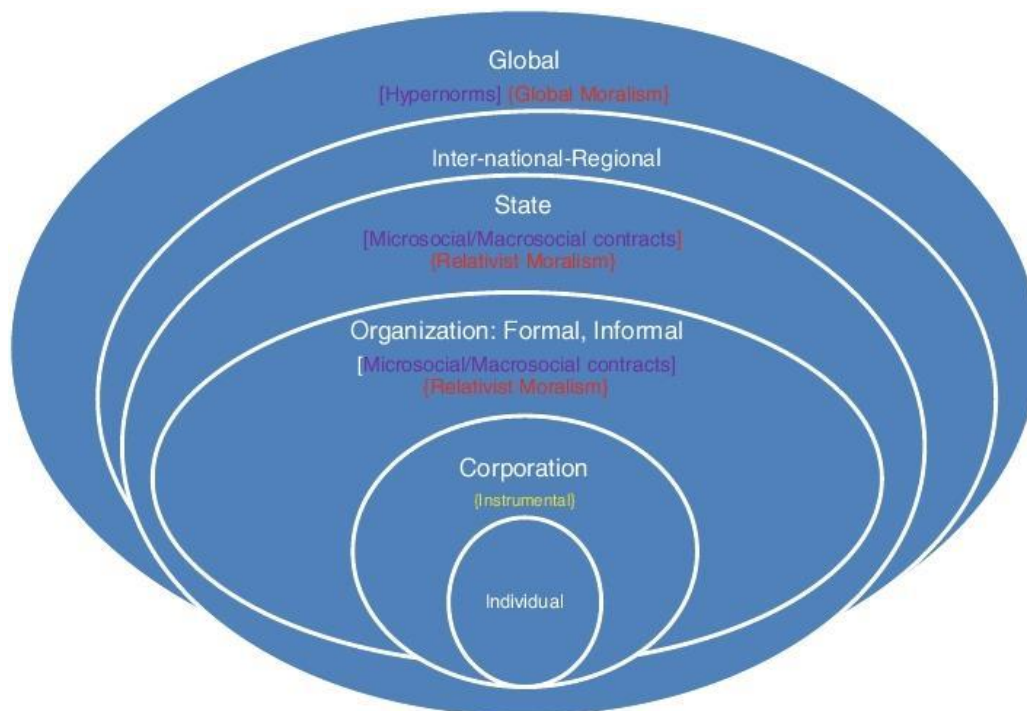
Rozdíl mezi chápáním konceptu CSR v Evropě a v Americe vychází dle Búciové z odlišných historických, filozofických, ekonomických, právních a náboženských determinant těchto oblastí stejně jako je v nich odlišný přístup k podnikatelské etice.

Pro účely této práce je společenská odpovědnost pravděpodobně nejlépe vymezena v definici Evropské unie, neboť jsou v ní zohledněny nejdůležitější prvky, a to dlouhodobost, dobrovolnost a spolupráce s okolím firmy.

*„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“*

Společenská odpovědnost firem představuje koncept podnikání „poctivého“ člověka. Její přístup lze srovnat s přístupem rodinných firem, v nichž je koncepce CSR uplatňována téměř automaticky. Dyer a Whetten (2006) uvádějí, že se rodinné firmy zaměřují na dlouhodobé cíle, protože chtějí být na trhu dlouhodobě, snaží se tedy vytvářet pozitivní firemní image, nejde jim o rychlý maximální příjem na úkor zaměstnanců, poškozených zákazníků, přírody apod. Cílem tedy je dosáhnout optimálního nikoliv maximálního zisku. Právě tak by se společnosti uplatňující CSR měli zaměřit na dlouhodobé cíle, jako je například zvyšování hodnoty firmy. Machek (2017, s. 47) uvádí, že u rodinných firem je dalším stakeholderem právě rodina. Tedy ne za každou cenu. Trnková (2004, s. 7) uvádí, že při užívání strategie CSR se firmy nadále soustřeďují na ekonomický růst, ale při svém rozhodování zohledňují i environmentální a sociální dopady své činnosti.

Diagram Oneky Osuji (2011) ukazuje, že etický přístup přesahuje firmu a uznává individuální, firemní, národní i globální hodnoty.



Obr. 3: Diagram etického spektra

Zdroj: Oneka Osuji (2011)

Trnková (2004, s. 8) uvádí, že uvědomělé společensky odpovědné podniky jsou proaktivní, tedy na rozdíl od reaktivních podniků, které čekají, co se stane a na to následně reagují, si proaktivní podniky samy hledají příležitosti a projekty, ve kterých by mohly realizovat svoje silné stránky a mít z toho prospěch. Obecně je proaktivní přístup považován za přínosnější. Společenská odpovědnost firem je strategií v pravém slova smyslu, protože jde o dlouhodobý záměr k dosažení určitého cíle, jak je strategie definována ve slovníku cizích slov. Tímto cílem může být jak zlepšení vztahu s firemními stakeholders, tak zvýšení výkonnosti.

V článku CSR: Výmysl nebo nutnost (2007) Tomáš Nejedlo, zástupce Business Leaders Fora, přirovnává společenskou odpovědnost firmy ke včelařství. „Včely jsou od toho, aby přinesly včelaři med, který on zpeněží. Když včela med sbírá a produkuje, uskutečňuje další prospěšné činnosti jako opylování. Stejně je tomu u CSR, firma vytváří zisk, benefit majitelům a zároveň aktivity, ze kterých profituje společnost.“

Zadrazilová (2010) uvádí, že mezi základní principy strategie CSR patří: dobrovolnost (což znamená, že přijetí konceptu CSR jde nad rámec legislativy), transparentnost (podnik by měl umožnit veřejnosti přístup k informacím o sobě), komplexnost (podnik přechází z „profit only“ na všechny tři pilíře/aspekty své činnosti), průběžnost (CSR aktivity by měly být dlouhodobé, stejně jako podnikové cíle).

Společenská odpovědnost se konkrétně projevuje „*integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni jejího nejvyššího vedení.*“ (Strategie Národní politiky kvality 2011–2015. Příloha č. 5, str. 2) Podniky, které obdrží cenu TOP Odpovědná velká firma (uděluje platforma Byznys pro společnost), jsou oceněny za to, že „*udržitelným, systematickým, komplexním, strategickým a inovativním způsobem rozvíjejí své podnikání a angažují se ve všech hlavních oblastech CSR.*“ Těmito oblastmi se rozumí strategický a odpovědný přístup k podnikání, odpovědný přístup k workplace, marketplace, životnímu prostředí a odpovědná podpora komunity. V roce 2016 titul TOP Odpovědná firma roku za nejlepší strategii v hlavní kategorii pro velké firmy získala společnost KPMG Česká republika. Cenu pro malou firmu za dlouhodobý přínos CSR v ČR získala společnost Allen & Overy ČR. Odborná porota poté ocenila společnost Bamboolik.

Válová (2011, s. 465-475) za potenciálně společensky odpovědné považuje podniky ekologického zemědělství, neboť jeho podstatou je používat pouze takové prostředky, které jsou šetrné pro životní prostředí, naopak zakazuje použití syntetických pesticidů a hnojiv, v chovu hospodářských zvířat klade důraz na pohodu zvířat, dbá na celkovou harmonii agroekosystému a jeho biologickou rozmanitost a upřednostňuje obnovitelné zdroje energie a recyklaci surovin. Informace o tom, zda je pro zákazníky konzumování biopotravin lepší se různí. Bioovoce a biozelenina by měly obsahovat více látek významných pro lidské zdraví, méně dusitanů a reziduí z pesticidů. Podstatou ekologického zemědělství ale není zvýšení výživových látek pro spotřebitele, nýbrž udržitelný přístup k půdě, okolní fauně a floře. Díky šetrnému zacházení s přírodními zdroji dochází k úsporám spotřebované energie o 30 až 509 %. Tyto vysoké údaje vyplývají z toho, že se v ekologickém zemědělství téměř nepoužívají pesticidy, dusíkatá, hořečnatá a fosforečnatá hnojiva, při jejichž výrobě je značná spotřeba energie.

Herman, Georgescu a Georgescu (2012) uvádějí, že rumunští podnikatelé nehledají řešení problémů rumunské společnosti prostřednictvím podnikatelských aktivit. Společensky odpovědné akce jsou prováděny hlavně z ekonomických důvodů a především ve velkých podnicích. Je třeba zdůraznit, že mnohé z rumunských firem, které uznávají význam CSR jsou často dceřiné některých nadnárodních společností. Autoři považují za zajímavé zjistit, zda si rumunští podnikatelé jsou vědomi pozitivního vztahu mezi opatřeními společenské odpovědnosti a finanční výkonnosti firem.

## **Vývoj společenské odpovědnosti firem**

Dle Klusoně (2010, s. 40) je možno hledat kořeny konceptu CSR jak ve starověké filozofii, tak v církvích a náboženstvích, a to jak v křesťanství, tak i islámu. Tento trend pokračoval až do dvacátého století, kdy byla na konferenci katolických biskupů Anglie a Walesu v roce 1996 přijata koncepce tzv. obecného dobra, k níž se v roce 2000 přihlásila Česká biskupská konference ve studii Pokoj a dobro. Dle prohlášení anglických biskupů vyžaduje dobré fungování trhů etické chování a zařazení určitých prvků morálky do regulačních mechanismů a právních norem.

Prskavcová (2008, s. 10) uvádí, že společenská odpovědnost firem má historické kořeny v 19. století. Andrew Carnige tehdy zveřejnil názor, že bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek. Teoretici se koncepcí CSR začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový se považuje rok 1953, kdy Howard R. Bowen vydal knihu *Social Responsibilities of the Businessman*. V ní uvádí jednu z prvních definic společenské odpovědnosti: *„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“*

Kamrádová (2016, s. 405-411) poukazuje na to, že se význam společenské odpovědnosti v průběhu let rozšířil z podniků na veřejný sektor, tedy do škol, státní správy atd.

## **Organizace a udělovaná ocenění**

O významu společenské odpovědnosti firem svědčí i to, že je podporována mnoha národními i mezinárodními organizacemi, mezi něž lze zařadit například Evropskou unii, OSN, Business Leaders Forum (BLF), Radu kvality ČR, Sdružení pro oceňování kvality (SOK), Asociaci společenské odpovědnosti (A-CSR), Českou společnost pro jakost, o. s. (ČSJ), Fórum dárců (Czech donors forum), platformu Byznys pro společnost, Ethical Corporation.

V oblasti existuje značné množství udílených cen, za zmínku stojí: European CSR Award, The European Business Award for the Environment, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí, Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost (NCQ, NCK), Cena hejtmana za společenskou odpovědnost (CSR), Cena za aplikaci Age managementu, Znamka kvality udělovaná Fórem dárců nadacím a nadačním fondům, TOP Odpovědná firma (dříve TOP Filantrop), Manažer CSR (M-CSR), Manažer kvality roku v návaznosti na mezinárodní cenu European Quality Leader vyhlášenou Evropskou organizací pro kvalitu, Social Impact Award, Podnikáme odpovědně atd. Pro účely této práce je vhodné říci, že existují

malé a střední podniky, které již v minulosti některou z cen za společenskou odpovědnost získaly.

Žebříček Global RepTrack®100 (Reputation Institute, 2015) uvádí sto renomovaných nadnárodních podniků, které se věnují inovacím, správě (governance) a občanství (citizenship) a mají dobrou pověst v oblasti CSR, pro příklad lze uvést prvních deset BMW Group, Google, Daimler, Rolex, LEGO Group, The Walt Disney Company, Canon, Apple, Sony, Intel, Microsoft.

V České republice se oblasti věnuje několik organizací. Sdružení korektní podnikání se snaží podporovat a vytvářet partnerství mezi podniky, spotřebiteli, vládními i nevládními organizacemi a zvýšit důvěru spotřebitelů k dodavatelům, obchodu i reklamě. Česká společnost pro jakost má za cíl šířit poznatky pro podporu úspěšnosti organizací a zvyšovat kvalitu života celé společnosti. Nadace Via usiluje o rozvoj účasti veřejnosti na rozvoji demokracie v České republice. Hestia – Národní dobrovolnické centrum usiluje o podporu dobrovolnictví v ČR. Etické fórum České republiky se zabývá vydáváním literatury související s etikou a etickou výchovou, napomáhá při tvorbě etických kodexů.

### 4.3 Vymezení souvisejících pojmů

S výrazem společenská odpovědnost podniků úzce souvisejí některé další pojmy, které budou blíže vysvětleny v následujícím textu.

#### **Stakeholder**

Ve snaze o počeštění někdy bývá použit termín zájmové skupiny. Trnková (2004, s. 9), Freeman in Falkenberg (2012) jej vymezuje jako všechny zainteresované osoby nebo jejich skupiny a to uvnitř i v okolí firmy, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny. V nejširším pojetí zahrnuje označení stakeholders akcionáře, zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, ochránce životního prostředí, odbory a mezinárodní organizace.

Po identifikaci hlavních skupin stakeholderů by s nimi firma měla navázat kontakt. Měla by se chovat otevřeně a ukázat zájem o jejich názory a postoje. Ačkoliv je tento dialog složitý, pomůže nalézt styčné body a posílit důvěru a vzájemné pochopení. Trnková (2004, s. 9) dále uvádí, že v ideálních případech může dialog se stakeholdery vyústit v dlouhodobé partnerství mezi jednotlivými sektory společnosti (soukromým, veřejným a občanským), tzv. cross-sector partnership. Bourne

(2012) doporučuje mít připraven komunikační plán, neboť různí stakeholderi požadují různé informace. Vlastníci chtějí aktuální informace o podniku. Manažeři potřebují harmonogramy, data o zdrojích a zprávy o dodržování plánů zdrojů a jejich účinnosti a celkově obsáhlejší informace o činnosti. Zaměstnanci potřebují podrobné informace umožňující jim vykonávat činnosti efektivně. Vnější stakeholderi vyžadují pravidelné informace o konečných výsledcích podniku, jeho vývoji a dopadech jeho činnosti.

Freeman a Veal (2001) uvádí, že v dnešním světě turbulentních změn je třeba zájmy klíčových zainteresovaných stran zahrnout do samotného účelu podniku a vztahy zúčastněných stran musí být řízeny soudržným a strategickým způsobem.

*„Skupina stakeholders se u každé firmy liší, stejně jako se liší význam jednotlivých členů této skupiny. Společenská odpovědnost firmy by měla začínat právě identifikací klíčových stakeholders a nalezením způsobu jak uspokojit a sladit jejich očekávání.“* (Trnková, 2004, s. 9)

↑ <b>Úroveň zájmu</b>	<b>Ovlivňování</b> Průběžně informovat	<b>Klíčoví hráči</b> Vést dialog
	<b>Okrajoví hráči</b> Odpovídat na otázky	<b>Ovlivňovatelé</b> Zajistit spokojenost
	→ <b>Úroveň vlivu</b>	

Obr. 4: Způsoby komunikace s jednotlivými typy stakeholderů

Zdroj: Freeman a Veal (2001)

### Public relations (PR)

Ftorek (2010, s. 15) definuje public relations jako činnost představující aktivní komunikační působení na veřejnost nebo jiné konkrétní cílové skupiny. Smyslem je vytvoření předem vymezeného chápání prezentovaného subjektu. Značně určuje, jak je podnik, úřad, instituce nebo veřejně činná a známá osoba vnímána veřejností nebo jinou zájmovou skupinou.

Svoboda (2009, s. 17) vymezuje public relations jako sociálně-komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost. Cílem je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s okolím, dosáhnout vzájemného porozumění a důvěry.



## **Společensky odpovědné investování (Socially Responsible Investment, SRI)**

Trnková (2004, s. 13) vysvětluje společensky odpovědné investování jako investiční rozhodování kombinující finanční faktory s faktory sociálními, environmentálními a etickými. „*Kritéria společenské odpovědnosti znamenají pro investory garanci bezpečnosti a dlouhodobé udržitelnosti firmy. Schopnost firmy reagovat na environmentální a sociální otázky je také indikátorem její vyspělosti a kvalitního managementu. Investice do společensky odpovědných firem jsou považovány za méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení.*“ Miller in Sparkes a Cowton (2004) poukazuje na to, že by se každý jednotlivec nebo skupina, která se skutečně stará o etické, morální, náboženské nebo politické zásady měl zajímat o to, zda stejné zásady vyznává i instituce, do níž chce investovat.

Sparkes a Cowton (2004)<sup>3</sup> poukazují na to, že společensky odpovědné investování významně vzrostlo a zároveň vyžrálo v tom smyslu, že se změnilo z činnosti prováděné prostřednictvím malého počtu specializovaných maloobchodních investičních fondů do investiční filozofie přijaté rostoucím podílem velkých investičních institucí, tj. velkými penzijními fondy a pojišťovny. Od svého založení v roce 1971 v USA a 1984 ve Velké Británii je základní model použitý na SRI retailovými finančními fondy relativně přímočarý a spočívá ve vyloučení podílů v podnicích, které jsou považovány za neetické. Jedná se například o alkohol, tabák, hazardní hry a případně i zbraně. Dřívější jednodušší přístup byl založen na mechanickém filtračním sítu, kdy za nepřijatelné investice byly považovány ty, které přesáhly určité procento (např. 5 až 10 %) obrátu podniku v problémové oblasti, čímž byly preferovány velké podniky, které mohly být v absolutních číslech horší než malé s vyšším procentem nevhodných činností. Další nevýhodou bylo, že použití prahové hodnoty ve své podstatě připouštělo jistou přítomnost nežádoucích atributů v investičním portfoliu. Některé podniky se zaměřují na plnění pozitivních kritérií, je ovšem problematické vybrat, kterými se budou zabývat, jiné se zaměřují na firmy se „zelenou“ image označované titulem „industries of the future“. SRI je významně uplatňováno u investičních fondů v USA, Velké Británii, Kanadě a Austrálii. K „sociálně zodpovědným“ indexům patří FTSE4Good Index, Dow Jones Sustainability, indexy MSCI Socially Responsible, Domini Social Index, Swiss SAM index atd.

---

<sup>3</sup> Sparkes a Cowton (2004) uvádí, že jedním z používaných pojmů je také etické investování, ale tomu se mnoho lidí brání proto, že to v nich vzbuzuje pocit náboženského nebo moralizujícího podtextu a také, že to působí dojmem, jako by tradiční přístupy k investování byly neetické.

### **Sdílená hodnota (Creating Shared Values)**

Porter a Kramer (2011) uvádějí, že podniky jsou v posledních letech kritizovány za to, že prosperují na úkor společnosti. Důvěra klesla na minimum. Problém tkví v zaměření na optimalizaci krátkodobé finanční výkonnosti a přehlížení neuspokojených potřeb trhu i širších vlivů na dlouhodobý úspěch podniku. Autoři navrhuji podnikům, aby generovaly ekonomickou hodnotu tak, že tím řeší i svoje problémy. Jako příklad uvádí Nestlé, které intenzivní spolupráci s farmáři v chudých oblastech a jejich vzděláváním, zlepšilo pracovní podmínky, zvýšilo výnosy i kvalitu surovin. Společná hodnota byla vytvořena.

Dalíková (2013) uvádí, že významným krokem k utváření sdílené hodnoty je učení se od úspěšných podniků v dané oblasti. Také doporučuje proaktivní chování při práci s riziky – jejich vyhledávání a jejich zapracování do strategie – namísto reaktivního chování.

### **Sdílený marketing (Caused Related Marketing)**

Prskavcová (2008, s. 12) definuje sdílený marketing jako „*použití marketingových aktivit ke společné propagaci firmy a dobročinné události.*“ Řadí ho do ekonomického pilíře společenské odpovědnosti firem.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 46) překládají pojem Caused Related Marketing jako „sociální marketing“ a zahrnují jej do oblasti podpory společnosti ze strany firem. Uvádí, že pomoc veřejně prospěšnému projektu nebo neziskové organizaci může podniku přinést zvýšení tržeb i zisku a přilákat nové zákazníky. Jako nejznámější příklad uvádí reklamní kampaně podniků, v nichž se zavazují darovat určitou malou částku z každého prodaného výrobku ve prospěch nějaké charitativní akce nebo organizace. Konkrétním příkladem může být informace na obalech čajů z obchodu Cesta čaje, na nichž je uvedeno: „2 % z hodnoty zakoupeného zboží jde na záchranu vymírajícího druhu včely medonosné“. Podniky si tímto způsobem budují dobrou pověst. Pavlík a Bělčík ovšem poukazují na to, že ačkoliv je podporován určitý společenský jev, nemusí jít o skutečné naplňování strategie společenské odpovědnosti firem, neboť ta je vymezena jako „*celistvý koncept, který od korporací vyžaduje odpovědné chování při všedních rozhodnutích a tvorbě jejich politiky vůči zainteresovaným skupinám.*“

Podobně se i v Online průvodci CSR (2008) uvádí, že principem sdíleného marketingu je, že se k propagaci určitého výrobku spojí ziskový a charitativní subjekt. Na konto neziskové organizace pak putuje předem určený objem získaných finančních prostředků z prodeje (například 1 Kč z každé prodané lahvičky vý-

robku). Využití tohoto marketingového nástroje hraje v konkurenčním tržním prostředí významnou roli. Produkt tím získá „přidanou hodnotu“, je svým koncovým zákazníkem lépe vnímán a hodnocen. Příkladem může být IKEA, která věnuje 1 € z každé plyšové hračky prodané na konci roku na podporu dětem.

### **Firemní občanství (Corporate Citizenship, CC)**

Prskavcová (2008, s. 18–19) uvádí, že do sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem lze zařadit Corporate Citizenship, jež se volně překládá jako firemní občanství. Správně by se mělo řadit do oblasti spolupráce s místní komunitou, ale mnohdy je zaměňováno za pojem společenská odpovědnost firem.

Corporate Citizenship představuje vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i v globálním kontextu. Pojem firemní občanství je oblíbený především v anglosaských zemích (USA, Velká Británie). Od CSR se liší tím, že má užší význam, společenská odpovědnost firem totiž navíc zahrnuje oblast ekonomickou a environmentální.

Podle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 24) se Corporate Citizenship *„snaží se formulovat aktivity, které by podnik měl vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu.“*

### **Firemní dobrovolnictví (Corporate Volunteering)**

Vašítková (2008, s. 220–221) uvádí, že pod pojmem dobrovolnictví se rozumí činnost, pro niž se jednotlivec rozhodl zcela svobodně a jeho úmyslem je pomoci druhým. Jedná se o neplacenou pomoc, která obvykle významně přispívá k rozvoji schopností a zkušeností dobrovolníka. Vašítková dále uvádí, že v České republice je spíše než dobrovolnictví rozšířeno dárcovství. *„Dobrovolnická činnost je ve své podstatě také darem, ale darem nepeněžitým, darem času, práce, zkušeností či dovedností, nebo „jen“ darem přívětivosti a zájmu.“* Jako firemní dobrovolnictví Vašítková označuje stav, kdy firma „zapůjčí“ své zaměstnance, kteří pak vykonávají práci podle potřeb místa, kam jsou zapůjčeni.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 48) jako firemní dobrovolnictví označují dobrovolnické práce zaměstnanců firem ve prospěch místních komunit především v oblasti sociálních služeb a vzdělávání.

K uváděným přínosům pro podnik patří zlepšení výkonu týmů, které se podíleli na dobrovolnické práci, odstraňování bariér mezi odděleními. Zlepšení image firmy a posílení věrnosti značce. Spolu s tím se zvyšuje loajálnost zaměstnanců

k podniku. Podnik se zviditelní v dané komunitě a může dosáhnout pozitivní publicity v médiích. Zaměstnanci pocítují spokojenost a motivaci při konání něčeho užitečného, rozvíjí nové dovednosti a zlepšují stávající tým, že si rozšíří obzory o jiný kontext. Neznámé prostředí podněcuje schopnost učení novému a stimuluje inovativní myšlení. Zvyšuje se motivace a produktivita zaměstnanců. Dobrovolnictví napomáhá rozvoji manažerských dovedností. Veřejnosti a komunitě dobrovolnictví přináší nové dovednosti a know-how, energii pro řešení stávajících problémů, pomáhá zvýšit porozumění atd. (Dobrovolnictví firem, 2014) (Tietzová, 2008)

Koncem roku 2010 byl ukončen výzkumný projekt „The Patterns and Values of Volunteering in the Czech and Norwegian Society“ (Vzory a hodnoty dobrovolnictví v české a norské společnosti) realizovaný občanským sdružením HESTIA - Národní dobrovolnické centrum ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Nadací rozvoje občanské společnosti a norským partnerem Institute for Social Research v Oslu. Jeho výstupem je kniha Pavola Friče, Terezy Pospíšilové a kol. „Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století“. Z výzkumu na vzorku 3800 občanů ČR vyplynulo, že v České republice se formálnímu dobrovolnictví<sup>4</sup> věnuje 30 % občanů. Měsíčně průměrně odpracují 11 hodin a většina z nich (60 %) pracuje pro jednu organizaci déle než 3 roky. Individuálnímu neformálnímu dobrovolnictví se věnuje 38 % občanů, z toho 72 % poskytuje sousedskou výpomoc. Češi se nejčastěji dobrovolně zapojují do aktivit v oblasti sportu nebo do tradičních zájmových aktivit (myslivost, zahrádkaření, pěstitelství, sběratelství apod.) včetně sboru dobrovolných hasičů, případně v oblasti kultury. Ve zvýšené míře se dobrovolnictví týká lidí se středoškolským a vysokoškolským vzděláním a věnuje se mu přibližně stejný podíl mužů a žen. Autoři práce uvádí, že důvěra v dobrovolnictví není v České republice samozřejmostí. Kvůli zdiskreditování dobrovolné práce v období socialismu celá čtvrtina obyvatelstva nachází v dobrovolnictví manipulaci.<sup>5</sup> Naproti tomu 3/4 společnosti vnímají dobrovolnictví kladně a vidí v něm východisko z konzumní společnosti. Nejčastější motivací dobrovolníků je seberealizace či příjemné vyplnění volného času. (Druhy dobrovolnictví. Dobrovolnictví v české společnosti, 2014) (Vzory a hodnoty dobrovolnictví, 2014)

---

<sup>4</sup> Formálním dobrovolnictvím se rozumí takové, které je organizováno v rámci neziskových dobrovolných, nestátních organizací.

<sup>5</sup> „Přivrženci KSČM jako jediní ze všech vykazují statisticky významný sklon považovat dobrovolníky za navičky, které nejsou schopny prohlédnout, že s nimi někdo manipuluje.“

Mezi příklady dobré praxe lze zařadit akci „Jeden den pro váš dobrý skutek“, kterou pořádal T-Mobile Czech Republic, a. s. ve spolupráci s organizací Byznys pro společnost a Fórum dárců. Projekt byl spuštěn v roce 2005 a jedná se o nejdéle běžící firemně-dobrovolnický projekt. Za rok 2010 se do něj zapojilo přes 2300 firemních dobrovolníků. Podobně projekt „Pomáháme společně“ od ČSOB byl realizován ve spolupráci s organizací Byznys pro společnost a Fórum dárců. Probíhá od roku 2008 a jeho součástí je mimo jiné čištění českých hor. (Příklady dobré praxe, 2014)

Pod pojmem expertní dobrovolnictví se rozumí předávání znalostí a zkušeností lidí z komerčního sektoru pracovníkům neziskových organizací. Nejčastěji jde o spolupráci v oblasti řízení lidí i podniku, marketingu, public relations, daní a účetnictví, IT poradenství, návrhů a správy webových stránek. (Dobrovolnik.cz, 2014) V případě firemního dobrovolnictví dává podnik svým zaměstnancům volno v pracovní době např. po dobu jednoho dne, kdy se mohou věnovat dobrovolnickému projektu. Děje se tak různým způsobem – jednorázové akce, dlouhodobější předávání zkušeností v předem stanovených setkáních, např. v oblasti účetnictví nebo Public Relations, fyzickou prací, odbornými konzultacemi atp. Čas strávený dobrovolnickou prací bývá zaměstnancům zaplacen, jako by pracovali v podniku. (Tietzová, 2008)

Mikmeková (2012) a článek Engage Day (2013) uvádí, že v České republice už od roku 2009 probíhá projekt ENGAGE, jehož myšlenkou je rozvoj partnerství mezi podniky a komunitami. Pořádá jej platforma Byznys pro společnost. V roce 2012 pomáhalo 250 firemních dobrovolníků v 36 neziskových organizacích. V roce 2013 měl Engage Day téma: „Věnuj se své komunitě - věnuj svůj čas, energii, know how a solidaritu.“ Zapojilo se 22 podniků s 280 dobrovolníky a pomohli v téměř 40 veřejně prospěšných organizacích. Dobrovolníci z Plzeňského Prazdroje v čele s Public Affairs ředitelem Vesselinem Barlievem pomáhali upravovat zahrady stacionáře pro dospělé s kombinovaným postižením v Krči v Praze 4. (Mikmeková, 2012), článek Engage Day (2013)

Kromě Engage Day se Byznys pro společnost angažuje i v akci Give & Gain Day, Mezinárodním dobrovolnickém dni. V roce 2014 směřovalo 75 % pomoci do sociální sféry (na pomoc dětem, lidem s postižením či seniorům), 13 % činností mělo ekologický charakter a 12% bylo zaměřeno na regionální a komunitní rozvoj. Vývoj od roku 2010 ukazuje tabulka číslo 3. Zvyšuje se zájem o sociální sféru oproti ekologii. Do akce se zapojily například podniky: Československá obchodní banka, DM

drogerie markt, GlaxoSmithKline, IBM Česká republika, Johnson & Johnson, Plzeňský Prazdroj, Skupina ČEZ, Tchibo Praha. (Give & Gain Day, 2014)

Tab. 3: Give & Gain Day v porovnání s Engage Day

Rok	Give & Gain Day			Engage Day		
	Dobrovolníků	Zapojených podniků	Neziskových organizací	Dobrovolníků	Zapojených podniků	Neziskových organizací
2010	x	x	x	130	16	x
2011	277	15	38	136	11	20
2012	450	18	52	250	16	36
2013	762	24	52	280	22	téměř 40
2014	800	28	70	578	30	neuveдено
2015	950	34	90	1007	33	neuveдено
2016	1200	40	120	1500	30	cca 200 akcí
2017	1000	40	neuveдено	Uskuteční se v říjnu 2017.		

Zdroj: Give & Gain Day (2014), Engage Day 2015 (2016), Rekordních 1200 firemních dobrovolníků vyrazilo místo do práce pomáhat do 120 míst po celé ČR (2016), vlastní zpracování

### Corporate Governance

Corina a Stegorean (2011) uvádí, že corporate governance je klíčovým prvkem dnešní ekonomické reality a je stále více přítomna v mnoha zemích po celém světě. Světová banka a Evropská banka pro obnovu a rozvoj zveřejnila sérii zpráv o řízení podniků, z nichž autoři vycházejí a zpracovávají je do vědecké studie. Podle nich má corporate governance mnoho výhod pro rozvojové ekonomiky, neboť podnikům pomáhá mít udržitelné tempo růstu, zvyšuje důvěru investorů v národním hospodářství a zvyšuje schopnost na kapitálových trzích mobilizovat úspory.

Důležitost správy a řízení podniků spočívá v tom, že způsob, jakým jsou firmy řízeny, ovlivňuje nejen jejich budoucnost, ale také budoucnost celé ekonomiky. Neschopnost přilákat dostatečné množství kapitálu ohrožuje existenci firem, neboť takové firmy zůstávají mimo mezinárodní trhy a nezískávají výhody z globalizace. Investoři mají zájem o podniky s dobrým firemním řízením, protože tyto mají vymezeny práva a povinnosti pro jednotlivé účastníky (manažery, akcionáře a ostatní

zúčastněné strany). Nedostatky v řízení podniků mohou mít za následek nejen skandály a firemní likvidaci, ale také finanční krize a ekonomickou nestabilitu.

Corina a Stegorean (2011) zmiňují hlavní výhody, které u corporate governance identifikovalo Centrum pro mezinárodní soukromé podnikání:

- lepší přístup ke kapitálu a finančním trhům,
- vyšší odpovědnost a transparentnost,
- stimulaci výkonu,
- ochranu akcionářů a jejich investování,
- snížení výskytu korupce,
- zvýšení prodejnosti zboží a služeb.

Koncept corporate governance získal jasné vymezení v roce 1997, kdy většina zemí Evropské unie přijala kodex řízení společnosti. Impulzem pro jeho přijetí byly finanční skandály britských podniků na burze. Zásady corporate governance dále rozvinula Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD).

Je možno rozlišit dvě kategorie definic odpovědné správy a řízení:

- úzké vymezení dle Monkse a Minowa: Corporate governance je vztah mezi různými účastníky, kteří určují směr a výkon organizace. Mezi ně patří akcionáři, management a představenstvo společnosti.
- široké vymezení: Corporate governance je systém, kterým jsou společnosti řízeny a kontrolovány.

Různé výklady corporate governance se vztahují k souboru vztahů, distribučním právním, stanoveným pravidlům a odvětvím ekonomiky.

Diederich (2011) pojednává o tom, že kodex správy a řízení dává pokyny, jak se mohou různé strany navzájem ovlivňovat.

Podle Trnkové (2004, s. 7) se corporate governance řadí do ekonomického pilíře společenské odpovědnosti firem. Uvádí, že do oblasti dobrého řízení spadá stanovení cílů, priorit podniku a způsobů jejich dosahování. Svoboda (2009) ji považuje za součást komunikačního managementu firem, neboť podle něj vytváří společně s corporate identity, managementem reputace a impresse managementem a společenskou odpovědností image firmy.

## Firemní dárcovství (Firemní filantropie, Corporate Philanthropy)

Historie altruistického chování spojeného s darováním sahá až do počátků lidské civilizace. Ve středověku se filantropie stala veřejnou záležitostí a byla stanovena zákonem. V současné době je realizována především prostřednictvím neziskového sektoru, jenž zprostředkovává přenos věcných darů od dárců k cílovým skupinám. Neziskové organizace zasahují obvykle v těch oblastech, kde stát selhává. Snaží se kompenzovat vzniklé nedostatky. Celkový počet nevládních organizací v České republice se zvýšil z 3879 v roce 1990 na 86068 v roce 2012. Firmy většinou ve formě finančních darů přispívají k řešení sociálních problémů. Vedle altruistického chování je motivací zlepšení firemní image a daňové úlevy. (Bečvářová, 2016) (Válová a Formánková, 2014, s. 725–732)

Dle článku Firemní dárcovství (2009) je firemní dárcovství nedílnou součástí konceptu společensky odpovědné firmy. „Firma jím může velice efektivně a zřetelně dát najevo hodnoty a postoje, jež zastává, a to jak svým zaměstnancům a partnerům, tak i veřejnosti a zákazníkům.“ Firemní dárcovství v České republice začalo výrazně rozvíjet až s příchodem nadnárodních firem, které je praktikovaly. V současnosti roste jak objem darovaných prostředků, tak i systém darování: „Zároveň se i počáteční poněkud nepřehledné a nahodilé rozdávání peněz v reakci na došlé žádosti v posledních letech mění v propracované dárcovské strategie.“ Trnková (2004, s. 9–16) uvádí, že dárcovství by mělo být strategicky podložené a zakládat se na dlouhodobých partnerských vztazích, zejména s neziskovými subjekty.

Svoboda (2009, s. 67) uvádí, že firemní filantropie zahrnuje „finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, dobrovolnou práci zaměstnanců nebo tzv. zapůjčení expertů apod.“

Wasson (2016) uvádí, že kritici poukazují na slabé stránky filantropie při pokusech o financování sociálních změn. Jednou z nich je, že soutěž o ceny jsou velkou ztrátou času pro značné množství žadatelů, protože uspějí jen někteří. Problematiká je rovněž odbornost rozhodčích, kteří posuzují přihlášené projekty. Filantropické ceny mohou odchýlit organizaci od jejího poslání a priorit. Některé z těchto problémů pomáhá řešit grantová filantropie, neboť podniky věnují svůj čas projektům až po jejich získání.

Válová a Formánková (2014, s. 725–732) se ve svém článku zaměřují na filantropické aktivity velkých podniků začleněné do obchodních strategií. Na základě analýzy sekundárních údajů byly identifikovány klíčové oblasti firemního dárcovství. Velké podniky se obvykle zaměřují na dlouhodobou spolupráci s určitou nevládní organizací. Druhou nejčastější činností je zřízení vlastní firemní nadace nebo



nadačního fondu. Nejčastěji podporované oblasti jsou děti, rodina a mladí lidé. Velké společnosti také podporují vzdělávání. Minimálně jsou podporovány následující oblasti: zvířata, staří lidé a bezdomovci, to by mohla být mezera, jíž by se mohly věnovat malé a střední podniky. Existují dva způsoby, jak to udělat: individuálně skrze přímou spolupráci nebo spolupracovat s dalšími společnostmi ze stejného oboru, regionu nebo pobočky v podobě sdružování, společného fondu apod.

Tabulka číslo 4 zahrnuje rozdělení dříve uvedených prvků do jednotlivých pilířů CSR.

Tab. 4: Zařazení souvisejících pojmů do společenské odpovědnosti firem

Společenská odpovědnost firem (CSR)		
Ekonomický pilíř	Environmentální pilíř	Sociální pilíř
Sdílený marketing		Outplacement
		Firemní dárcovství (Corporate Phillantropy)
		Firemní dobrovolnictví
		Fair Trade <sup>6</sup>
		Matchingový fond
		Firemní občanství (Corporate Citizenship)

Ačkoliv Prskavcová zahrnuje Corporate Citizenship do sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem, Pavlík a Bělčík (2010, s. 24) řadí tento termín vedle společenské odpovědnosti firem jako koncept blízký CSR, který z ní vychází. Za další podobné koncepty považují Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance a Podnikatelskou etiku.

#### 4.4 Tři pilíře CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem stojí na třech vzájemně provázaných pilířích – ekonomickém, environmentálním a společenském, tzv. triple-bottom-line. Při užívání strategie CSR přechází podniky z úrovně „profit only“ (zaměření pouze na zisk) k širšímu pohledu v kontextu 3 P – people, planet, profit. (Srpková, Kunz, Mísař (2012) (Trnková, 2004, s. 7)

<sup>6</sup> Pavlík a Bělčík (2010, s. 26) řadí koncept Fair Trade do ekonomického pilíře jakožto součást férových dodavatelských i odběratelských vztahů.

Costa a Menichini (2013, s. 150–161) upozorňují na to, že se některé společnosti chovají odpovědně v některých dimenzích, zatímco v jiných jednají nezodpovědně. Poukazují tak na potřebu měřit různé aspekty závazku společnosti k CSR společně, především v rámci tří pilířů.

Gurská a Válová (2013, 2163–2170) využily analýzy tří pilířů ke srovnání dvou těžebních podniků. Ve výsledcích upozorňují na význam transparentnosti a skutečného vykonání slibovaných aktivit.



Obr. 5: Provázanost pilířů společenské odpovědnosti firem

Zdroj: <http://e-ghananews.com/archives/32/csr1>

V článku Corporate Social Responsibility CSR Europe (2013) se uvádí, že CSR Europe je nezisková obchodní síť pro sociální odpovědnost podniků s přibližně sedmdesáti nadnárodními společnostmi a pětadvaceti národními partnerskými organizacemi jako členy. Hlavním cílem organizace je přesvědčit manažery o výhodách sociálně odpovědné obchodní praxe pomocí poskytování on-line publikací, osvědčených postupů a nástrojů. Členové CSR Europe se zavazují dodržovat následující zásady:

- podnikat odpovědně a přispívat k hospodářskému zdraví a udržitelnému rozvoji komunit, ve kterých působí,
- zajistit svým zaměstnancům zdravé a bezpečné pracovní podmínky, spravedlivou odměnu, dobrou komunikaci, rovné příležitosti a rozvoj,
- zákazníkům nabízet kvalitní a bezpečné produkty a služby za konkurenční ceny, uspokojovat jejich potřeby rychle a přesně,
- pracovat zodpovědně se svými obchodními partnery,

- minimalizovat negativní dopady svých aktivit na životní prostředí a jeho zdroje a zároveň se snažit zákazníkům poskytovat služby a výrobky beroucí v úvahu udržitelnou spotřebu,
- být transparentní<sup>7</sup> a vést dialog se stakeholdery co se týče ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů svých obchodních aktivit,
- provozovat dobrou strukturu správy a řízení a potvrzovat nejvyšší standardy v oblasti podnikatelské etiky,
- zajistit přiměřenou návratnost pro své akcionáře při naplnění výše uvedených principů.

### **Ekonomický pilíř**

Drucker (1958) uvádí, že zisk je nezbytnou součástí podnikání, neboť umožňuje překonávání rizik, ale také růst a inovace, zároveň ale upozorňuje na to, že mikroekonomická teorie je příliš zaměřena na maximalizaci zisku a přirovnává tento přístup k chování astronomů, kteří se snažili zachránit geocentrický pohled na vesmír. Podnikatel musí být schopen posoudit dopad svých rozhodnutí a akcí na makroekonomiku. Drucker uvádí 5 cílů přežití (survival objective) podniku:

- Společný cíl: Podnik není postaven z malty a cihel, ale z lidí. Ačkoliv musí zaměstnanci pracovat jako jednotlivci, mají dobrovolně směřovat ke společnému výsledku. Podnik jako lidská organizace musí být schopen udržovat sám, musí být schopen přežít život každého jednoho člověka. Podnik by měl věnovat pozornost dlouhodobým ekonomickým výsledkům své činnosti. Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 158) dodávají, že zásadním faktorem pro vytváření inspirativního prostředí je komunikování strategických cílů směrem k zaměstnancům podniku. V praxi bylo prokázáno, že kvalitních cílů je možné dosáhnout i se slabším managementem. Naopak ani sebe-

---

<sup>7</sup> Dne 26. února 2014 byla schválena dohoda o návrhu směrnice o zveřejňování nefinančních informací podniky. Cílem je zvýšit transparentnost, která je organizací CSR Europe považována za klíčový faktor dobrého vedení a řízení, důvěry, celkové výkonnosti podniku a dobrých rozhodnutí o přidělení kapitálu ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Aby byla tato směrnice účinná, je třeba, aby EU společně s členskými státy navrhla akční plán na podporu provádění a sledování této směrnice. (Draft directive for the disclosure of non-financial and diversity information endorsed, 2014)

lepší management nemusí podniku zaručit úspěch, pokud se nebude moci opřít o hodnotné cíle a získat s jejich pomocí podporu ostatních zaměstnanců.

- Podnik existuje ve společnosti a ekonomice, nikoliv sám o sobě ve vakuu. Existence podniku je snášena tak dlouho, dokud se společnost a ekonomika (hospodářství) domnívají, že dělá užitečnou práci a je nezbytný a produktivní. I ve volném tržním prostředí mohou být jednotlivé podniky a odvětví omezeny, sankcionovány nebo dokonce velmi rychle vyřazeny z provozu sociální či politickou akcí, jako jsou daně, místní zákony, obecní vyhlášky nebo federální regulace. Je tedy třeba předvídat sociální klima a hospodářskou politiku a zvažovat je při každém rozhodnutí podniku.
- Konkrétní účel podnikání: Drucker přímo uvádí, že podnikání bude trpěno pouze v případě, že nebyl nalezen lepší (= produktivnější, ekonomičtější) způsob zásobování zbožím a službami.
- Změna: Většina lidmi vytvořených institucí se snaží bránit změnám (rodina, vláda, armáda...), ale podnik je navržen tak, aby změnu vytvářel. Podniky se mají nejen přizpůsobovat změnám, ale aby přežily, musí usilovat o inovace.
- Ziskovost je až posledním bodem pro přežití podniku. Protože zisk pomáhá zvládat náklady, které přináší riziko podnikání.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 485) se v ekonomickém pilíři (nazvaném v jejich článku ekonomický růst a proaktivní prosperita) zabývají prvky, jako jsou dlouhodobá ziskovost, firemní růst skrze podporu inovací, efektivnost a tvorba bohatství. Proaktivní CSR by podle nich mělo předcházet problémům ekonomické odpovědnosti, které by mohly vzniknout při interakci se zákazníky, dodavateli a akcionáři na trhu. Přesahuje krátkodobou maximalizaci zisku a zdůrazňuje dlouhodobé problémy související s efektivním vytvářením a distribucí zboží a služeb, které zvyšují životní úroveň celosvětově.

Výzkum naznačuje, že majitelé-manažeři malých a středních podniků si obecně uvědomují, že ekonomická životaschopnost jejich firem je rozhodujícím způsobem závislá na silných vztazích se zákazníky a dodavateli založenými na loajalitě, otevřenosti a poctivosti v kontraktech, platbách a marketingových informa-

cích (Hornsby, 1994, Lahdesmaki, 2005, Vitell, 2000 in Torugsa). Pokud je toto povědomí akutní, bude pravděpodobně docházet k proaktivní sociální odpovědnosti v oblasti hospodářské prosperity.

Rolný (2014, s. 86 a 89) za dva výchozí strategické prvky etického vedení považuje stanovení klíčových hodnot podniku a zavedení etického kodexu firmy. Etický kodex představuje veřejné přihlášení se podniku ke společenské odpovědnosti, které se svým zveřejněním stává kontrolovatelným morálním závazkem. Jedná se o „*systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.*“ Etický kodex mimo jiné pomáhá objasňovat morálně problematické otázky, jako je přijímání pozorností od jiných subjektů na trhu, čelit neetickým požadavkům z vnějšího prostředí i uvnitř podniku. Také Kunz (2012, s. 21) do ekonomického pilíře řadí etické chování a vypracování etického kodexu. Kacetla (2014, s. 876) poukazuje na skutečnost, že některé podniky sice mají etický kodex chování, ale že to neznamená, že jej využívají a že je známý mezi zaměstnanci a veřejností.

Georgescu (2012) Kvalitativní studie odhalila vztah mezi etickými hodnotami a organizační kulturou. Průzkum byl proveden na 148 respondentech, manažerech a zaměstnancích pracujících v regionálním obchodním prostředí Rumunska, v kraji Mures. Provádění etických hodnot skrze organizační kulturu závisí, na velikosti podniku. Velké firmy častěji vypracovávají písemně etické kodexy v rámci strategické vize a jejich zaměstnanci uznávají tento aspekt ve srovnání s malými podniky a jejich pracovníky. Ačkoliv všichni měli etické kodexy jako referenční body pro posuzování etického chování, u velkých podniků o jejich existenci vědělo 70–94,44 % manažerů, u středních podniků to bylo 44 % dotázaných.

Kunz (2012, s. 21) do ekonomického pilíře řadí:

- způsob správy a řízení podniku (corporate governance),
- transparentnost a poskytování informací,
- vztahy se zákazníky a dodavateli,
- chování k vlastníkům a akcionářům (shareholders dialogue),
- ochranu duševního vlastnictví,
- inovace a udržitelnost,
- respektování pravidel česného konkurenčního boje.

Kunz (2012, s. 25) do samostatné oblasti nazvané odpovědnost vůči místní komunitě a vládě řadí vztah podniku k místní komunitě, firemní občanství a filantropii, a také vztah k vládě. Někdy bývají tyto prvky řazeny do sociálního pilíře.

Synek (2006) uvádí, že by podniky měly kromě účetní závěrky zveřejňovat také nefinanční ukazatele (počet reklamací, podíl na trhu, postavení podniku na trhu, spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek, nové výrobky a služby, fluktuace zaměstnanců, tržby, vlastnická a hlasovací práva, osoby managementu a strukturu řízení...).

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 495–497) řadí mezi společensky odpovědné aktivity ekonomického pilíře:

- spolupráci s orgány veřejné správy za účelem předcházení rizikům penalizací od úřadů místní správy,
- orientaci na dlouhodobé ekonomické výsledky činnosti podniku za účelem zajištění dostatečného cash flow a návratnosti vlastníkům/akcionářům,
- snižování nákladů vstupů pro stejnou úroveň výstupů,
- odlišení produktu/služby od konkurence zdůrazněním jeho sociálních či environmentálních dopadů,
- využívání nebo prodej odpadních produktů podniku pro získání dalších příjmů,
- užití certifikace jakosti kvality, např. ISO 9000 atp.,
- odpovědné řízení dodavatelského řetězce včetně včasné úhrady nákladů,
- tvorbu spin-off technologií, které se dají použít v jiných oblastech byznysu.

### **Sociální pilíř**

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 485) uvádějí, že proaktivní společenská odpovědnost podniků podporuje sociální soudržnost a spravedlnost. Nemusí být popsána v kodexech chování, jedná se spíše o to, že jsou malé a střední podniky více ovlivněny názorem komunity na ně. Výhodou MSP mohou být pozitivní vztahy vyvolávající důvěru a reciprocitu se zaměstnanci a místními komunitami, naopak nevýhodou omezené zdroje (finanční i lidské) použitelné pro programy zdravotní a bezpečnostní ochrany zaměstnanců a zapojení do filantropických aktivit.

V roce 1997 byla nevládní neziskovou organizací Social Accountability International (SAI) ve spolupráci s firmami, odbory a dalšími neziskovými organizacemi vyvinuta mezinárodní norma týkající se pracovních podmínek – SA 8000. Kunz (2012, s. 119) uvádí, že norma „vychází ze zásad Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklarace lidských práv OSN, Úmluvy OSN o právech dítěte a Úmluvy OSN o odstranění všech forem diskriminace.“ V devíti oblastech specifikuje požadavky na sociální odpovědnost firmy: pracovní doba, odměňování, systém řízení, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, diskriminace, dětská práce, nucená práce, svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání, disciplinární praktiky. Norma SA 8000 je certifikovaná. Certifikace mohou nabízet pouze orgány, které k provádění auditu akredituje Social Accountability International. Dle Kunze (2012) je tato norma vhodná zejména pro velké podniky, i když ji mohou použít i malé a střední.

Pulcová (2013, s. 41) uvádí, že stejně jako jsou zaměstnanci závislí na podniku, je firma závislá na svých zaměstnancích. Neboť úspěch podniku závisí na kvalitě, schopnostech a vědomostech jak vedoucích pracovníků, tak i ostatních zaměstnanců. Jejich přístup k zákazníkům a práci, ale také loajalita a jak o podniku mluví na veřejnosti i v rodině může ovlivnit veřejnost při rozhodování o koupi produktů a služeb. Uplatňování CSR v oblasti pracovního prostředí by mělo vést k dosažení stavu, kdy je soužití pro firmu i zaměstnance maximálně výhodné.

Kunz (2012, s. 22–23) do sociálního pilíře řadí:

- work life balance (= vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život),
- rozvoj lidského kapitálu (vzdělávání i mimo obor působnosti, možnost kariérního postupu),
- outplacement (zájem o další uplatnění propuštěných pracovníků),
- zaměstnaneckou politiku (zaměstnanecké výhody, odbory, přiměřenou mzdu atp.),
- respektování principu rovných pracovních příležitostí (respekt vůči oběma pohlavím, různému věku, rase, víře, zdravotnímu postižení atd., tzv. diversity management), zaměstnávání handicapovaných,
- boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování,
- humanizaci práce, různorodost, obohacování či rotaci práce,
- ochranu zdraví a péči o bezpečnost zaměstnanců,

- zdravou podnikovou kulturu, otevřené a přátelské podnikové klima,
- respektování a dodržování lidských práv,
- vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí,
- sociální monitorování a reportování,
- zákaz dětské práce.

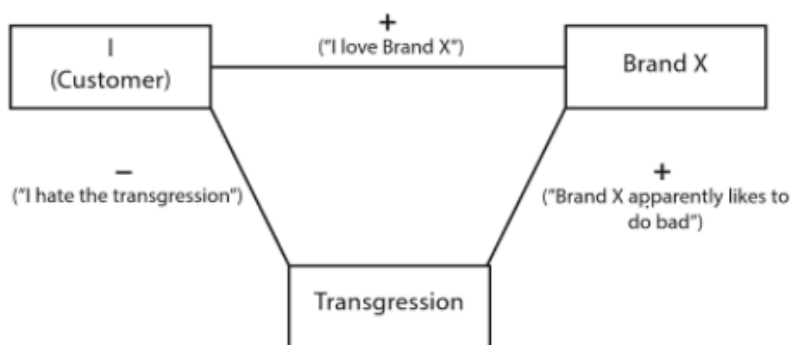
Covey (2008, s. 14) poukazuje na důležitost důvěry: *„Finanční úspěch je podmíněn úspěchem na trhu; úspěch na trhu se odvíjí od úspěchu na pracovišti. Srdcem i duší všeho je přitom důvěra.“* Covey (2008, s. 15–16) uvádí, že *„rychlost na trhu představuje základní zbraň a konkurenční výhodu. Nízká důvěra vyvolává třenice a spory, způsobené neetickým nebo nekompetentním jednáním (dobré úmysly nikdy nemohou vynahradiť chybný úsudek). Nízká důvěra je spojena s největšími náklady... vyvolává v život skryté agendy, vede k politikaření, způsobuje mezilidské konflikty, je zdrojem rivality mezi odděleními, vede k uvažování výhra–prohra, ústí v obrannou a defenzivní komunikaci. Výsledkem všech těchto jevů je nižší rychlost a vyšší náklady, s nimiž děláme jednotlivé věci.“* Za nejdůležitější pro vytváření důvěry považuje stabilně dosahované výsledky.

Carney a Getz (2011, s. 114–115) uvádějí, že se firmy snaží zvýšit výkonnost a *„zeštíhlit organizaci zavedením kontrol a norem, které lidem nařizují, jak mají dělat svou práci a kolik jí mají zvládnout. Tyto mechanismy byly vymyšleny proto, aby sloužily jako spodní hranice výkonnosti, ale v praxi se stanou jejím stropem.“* K překonání stavu *„tohle není moje práce“* autoři doporučují na základě příkladu Richa Teerlinka (penzionovaného ředitele Harley-Davidson, který podnik zachránil před krachem v roce 1981) zavedení upřímných lidských vztahů do firmy podle hesla *„Lidé se nebrání změnám, lidé se brání tomu, být měněni.“*

Proti zeštíhlování formou propouštění je i Nixon (2004, s. 1121–1129). Ve své studii poukazuje na to, že ačkoliv zeštíhlováním organizace snižuje náklady, produkuje také ztrátu cenného lidského kapitálu, která může převýšit výhody vyplývající z propouštění. Bylo prokázáno, že zeštíhlení mělo negativní vliv na tržní výnosy a dopady jsou tím negativnější, čím více je zeštíhlujících akcí. Ztráta cenného lidského kapitálu prostřednictvím zeštíhlování je negativně vnímána na kapitálových trzích. Investoři vnímají jako nepravděpodobné, že by zeštíhlování přispělo k řešení hlavních problémů ve firmě. Zeštíhlení by mělo být pečlivě naplánováno, protože může poškodit tržní ocenění firmy.



Steenkamp (2017, s. 231) uvádí vztah mezi zákazníkem, značkou a přestupky/hříchy podniku.



Obr. 6: Kognitivní konzistence a přestupek/hřích značky

Zdroj: Steenkamp (2017, s. 231)

Nekonzistence nastává, když je výsledek tří vztahů negativní. Například „Miluji Nike“ (+), „nenávidím dětskou práci“ (-) a „Nike zřejmě souhlasí s dětskou prací“ (+), znamená  $(+) \times (-) \times (+) = (-)$ . Jelikož se lidem kognitivní nesoudržnost (ne Konzistence) nelíbí, jsou silně motivováni k tomu, aby ve své mentální triádě něco změnili. Zákazník má tři možné reakce:

1. Změnit svůj názor na značku („Dělal jsem si iluze. Nike je podle všeho špatný.“). Tím se změní spojení zákaznické značky z (+) na (-) a obnoví se kognitivní konzistence: „Nemám rád značku, která zřejmě v klidu dělá špatné věci“  $(-) \times (-) \times (+) = (+)$ . Této reakci se chce podnik zajisté vyhnout.
2. Změnit svůj názor na přestupek (dětská práce je politováníhodná, ale možná nutná v té zemi, aby byl dostatek jídla. Alternativou je hladovění, nikoliv vzdělání.) Tato změna zákaznického vnímání přestupku/hříchu je z (-) na (0/+).
3. Přerušit souvislost mezi značkou a přestupkem/hříchem. („Dětská práce je politováníhodná, ale nedokážu si představit, že by byl Nike informovaný, že se to děje.“) To rozdělí triadu.

Reakce zákazníka závisí na charakteru porušení značky. V závislosti na těchto charakteristikách bude nebo nebude CSR účinnou pojistnou politikou. Bhattacharya a Sen (2003, s. 76-88) uvádějí, že zákazníci si s podnikem vytváří silné vztahy tehdy, pokud se s ním identifikují.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 495–497) řadí mezi společensky odpovědné aktivity sociálního pilíře:

- zapojení zaměstnanců v rozhodovacím procesu,
- vytváření podmínek pro vyvážení pracovního a osobního života (work-life balance), zaměstnání umožňující rodinný život, např. možnost práce z domova, nebo částečný úvazek,
- investice do zaměstnanců a jejich rozvoje, například vzdělávání,
- rovnocenné podmínky na pracovišti, např. zaměstnávání handicapovaných, na vyšších pozicích se nachází ženy,
- zlepšování bezpečnosti práce,
- zapojení do filantropických aktivit, např. dary charitě,
- sponzorování místní komunity či komunitních spolků, sem by se dalo pravděpodobně zařadit spíše dobrovolnictví, než dárcovství, které je zmíněno už v předcházejícím bodě,
- zvážení zájmů zainteresovaných stran, vytvoření formálního sociálního dialogu.

Kirouac (2011) předpokládá, že vyhoření (burn-out) může mít dopad na všechny pracovníky, dokonce mohou vyhořet vrcholoví sportovci nebo ženy v domácnosti. Podle většiny autorů tomu lze předcházet mimo jiné prací v týmu, komunikací pocitů (smutek, frustrace...) a sdílením svých neúspěchů a úspěchy. U lékařů bylo například prokázáno, že nejšťastnější jsou ti, kteří tráví více času se svými rodinami, berou si více dovolené a mají intenzivní vnitřní život. Pravděpodobnost nevyhoření se zvyšuje, když mají lidé děti, a tráví alespoň pět hodin týdně nějakou svou zálibou. Jedinci, kteří si vážící práci a rozvíjí svoje dovednosti, včetně osobních zájmů, jsou více chráněni před vyhořením. Uspokojení z práce zvyšuje možnost stanovení si vlastní pracovní doby a plánu práce.

Za nejdůležitější považují otevřenost, důvěru, kladné vztahy s dodavateli a poctivé jednání se zaměstnanci. Formální nástroje jako kodexy chování či jiné sociální a etické normy považují za neúčinné z toho důvodu, že vyžadují příliš mnoho času, financí a energie. (Russo a Perrini, 2010, s. 207–221)

## Environmentální pilíř

Prskavcová (2008, s. 19) považuje za nezbytnou součást každého subjektu dbát principů trvale udržitelného rozvoje. Uvádí jeho definici z WCED (Western Cape Education Department): „Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.“ Nyní se lze v odborné literatuře často setkat s výrazem sustainability, čili udržitelnost, namísto společenská odpovědnost. Tím je naznačen odklon od aktivit nesouvisejících s oborem podnikání (náhodná filantropie), které byly v počátcích CSR převažující, a zaměření na tzv. core business.

Wolter, Cronin a Smith (2017, s. 398-401) na 181 respondentech ze Spojených států zjišťovali, jak podle nich určité společnosti (Wal-Mart, Target, Publix, Starbucks, and McDonald's) přistupují k CSR ve čtyřech oblastech: charitativní dary, přístup k životnímu prostředí, zapojení do komunity, přístup k zaměstnancům. Ukázalo se, že největší vliv na to, jak podnik vnímají respondenti, měl přístup k životnímu prostředí, následně zapojení do komunity, chování k zaměstnancům a až v poslední řadě filantropie. Zjištění výzkumu tedy podpořila hypotézu, že zákazník je především vnímán environmentální pilíř jako odpovědný přístup.

Zamagni, Pesonen a Swarr (2013, s. s. 1637–1641) uvádí, že udržitelnost je koncept, který je třeba řešit nejen na politické úrovni, ale také v podnikatelském kontextu: mnoho společností začlenilo do svého poslání udržitelnost, a to také díky rostoucí poptávce po udržitelných produktech ze strany zákazníků, kteří jsou více informovaní.

Sala, Farioli a Zamagni (2013, s. 1653–1672) uvádí, že v oblasti udržitelnosti je důležité nejen lepší určení problémů, ale především skutečný přechod k řešení, která přijmou integrovaný, komplexní a participativní přístup. Autoři doporučují posouzení udržitelnosti životního cyklu (LCSA). Metody založené na životním cyklu by měly být rozšířeny porovnáním alternativ a předcházením negativním dopadům, aktivně prohlubujícím pozitivní dopad a dosažení cílů udržitelnosti. Pesonen a Horn (2013, s. 1780–1792) se věnují hodnocení udržitelnosti životního cyklu pomocí SWOT analýzy.

Komise Evropské unie pro trvale udržitelný rozvoj jej definuje jako „lepší kvalitu života pro každého dnes a pro generace budoucí. Jedná se o vizi pokroku spojeného s ekonomickým rozvojem, ochranou životního prostředí a sociální spravedlností. Hodnoty uznávané na celém světě.“ (Zpráva o společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje, a.s., 2010, s. 2)

Platforma Byznys pro společnost vydala publikaci *Firma a životní prostředí*, na jejímž zhotovení pracovaly různé české firmy, např. KPMG Česká republika, OKD (NWR), Plzeňský Prazdroj, a. s., Siemens, Skanska, Skupina ČEZ. v článku *Ze života platformy – České firmy se přihlásily k environmentální odpovědnosti a chtějí pomoci i ostatním* (2012) se uvádí, že cílem expertní skupiny bylo „vytvořit standard odpovědnosti k životnímu prostředí a umožnit tak v Česku benchmarking v této oblasti.“ Podle průzkumu společnosti GfK Czech se 56 % Čechů domnívá, že odpovědnost k životnímu prostředí je pro firmu výhodná, neboť představuje konkurenční výhodu, zaujme zákazníky a přinese zisk. Mezi nejdůležitější body odpovědnosti v oblasti životního prostředí řadí:

- spotřebu zdrojů,
- odpadové hospodářství,
- emise a ochranu klimatu,
- spotřebu energií,
- ochranu biodiverzity a další.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 485) uvádějí, že proaktivní společenská odpovědnost podniků podporuje integritu a ochranu životního prostředí. Do environmentálního pilíře bývají obvykle zahrnovány inovace, ekologická účinnost, prevence znečištění a environmentální leadership s cílem minimalizovat ekologický dopad firmy v průběhu celého životního cyklu výrobku (např. Aragon-Correa 1998, Buysse a Verbeke 2003). Aby se jednalo o proaktivní CSR, měly by být dopady na životní prostředí plánovány, sledovány a řízeny systematicky. Požadované zdroje a dovednosti obvykle nejsou pro malé a střední podniky dostupné, proto se často věnují pouze reaktivnímu CSR v mezích zákona. Stejně tak Revell, Blackburn (2007, s. 404–420) poukazují na to, že manažeři malých firem ve Velké Británii považují environmentální opatření za nákladná, tudíž nemají zájem zavádět opatření, která nejsou povinná. Bianchi a Noci (1998) in Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 485) poukazují na to, že jednou z možností, jak by se MSP mohly věnovat proaktivní CSR v této oblasti je vytvoření pozitivních stabilních vztahů s externími zúčastněnými stranami (zejména výzkumnými středisky a vládními agenturami).

Kunz (2012, s. 24) do environmentálního pilíře řadí:

- omezování negativních dopadů na životní prostředí,
- environmentální management (plnění standardů ISO 14001, EMAS atp.), monitorování vlivu na životní prostředí a vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy,
- ekologicky šetrnou výrobu,
- ochranu přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, tedy snižování spotřeby energie a vody, využívání obnovitelných zdrojů,
- odpadové hospodaření (recyklace, třídění),
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami,
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů.

Young, Russell, Robinson a Chintakayala (2017) zjistili na 631 respondentech, že trvale udržitelným rozvojem se mohou zabývat i maloobchodníci a to například tak, že mohou spotřebitele informovat o množství potravinového odpadu. Společnost Asda představila svým zákazníkům v šesti komunikačních kanálech během dvou časově omezených období (v roce 2014 a 2015) standardní zprávy o snížení množství odpadu. Kombinované komunikační kanály a opakované zprávy měly v průběhu času významný vliv na snižování plýtvání potravinami zákazníků. Překvapivě zákazníci, kteří říkali, že si nepamatují, že viděli tyto zprávy, také snížili svůj potravinový odpad, což ukazuje širší vliv intervencí. Ti, kteří viděli zprávu o snížení množství potravin, ušetřili přibližně 81 liber ročně díky tomu, že snížili množství potravin. Hlavním závěrem článku je, že maloobchodníci mohou ovlivňovat pro-environmentální chování zákazníků používající konvenční komunikační kanály, jsou však potřebné opakované zprávy, aby měly dlouhodobý dopad. Toto zjištění je také důležité pro praktiky a tvůrce politik tím, že naznačuje, že hlavní spotřebitelé potřebují neustálé připomínky a že jednorázové kampaně pro informování nemusí být dlouhodobě účinné. Efektivitu sdělení je třeba měřit mnohem více než jen u těch, kteří byli obeznámeni s kampaní nebo událostí. v případě potravinového odpadu, pokud spotřebitelé snižují své nákupy potravin, které nejvíce ztrácejí, mohou své nákupy přepnout na jiné potraviny nebo nepotravinářské výrobky u téhož prodejce. v tomto případě prodejce finančně neztrácí a boj proti plýtvání potravinami zlepšuje pověst podniku. Tento přístup ovlivňující celý dodavatelský řetězec

pomáhá společnostem ovládat dopady na životní prostředí v rámci jejich působení, aniž by zásadně museli změnit svůj obchodní model založený na objemech.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 495–497) řadí mezi společensky odpovědné aktivity environmentálního pilíře:

- periodické environmentální audity,
- to, že kritéria pro nákup obsahují ekologický požadavek,
- environmentální trénink zaměstnanců,
- filtry a kontroly emisí a vypouštění,
- program pro recyklaci vody,
- program pro recyklaci/opětovné použití odpadu,
- zvýšení energetické efektivity,
- snížení/nahrazení nebezpečných chemických látek či materiálů méně nebezpečnými,
- systematické oddělování nebezpečného odpadu,
- zavedení certifikace zaměřené na environmentální aspekty, např. ISO 14000,
- návrh produktů a výrobních procesů tak, aby minimalizovaly ekologický dopad po celý jejich životní cyklus.

Soini a Birkeland (2014, s. 213–223) uvádějí, že by do udržitelného rozvoje měl patřit ještě čtvrtý pilíř: kultura. Vědecký diskurs o kulturní udržitelnosti je organizován kolem sedmi témat: dědictví, vitalita, ekonomická životaschopnost, rozmanitost, lokalita, eko-kulturní odolnost a ekologická kulturní civilizace.

### **Proaktivní a reaktivní CSR**

Na základě typologie Carolla (1979, s. 497–505) lze podniky podle míry aplikace CSR rozčlenit do skupin od reaktivních (reaction), přes obranné (defence), přizpůsobující se (accommodation) až po proaktivní (proaction). Přičemž reaktivní podniky vynakládají pouze minimální úroveň úsilí požadovaného pro nedobrovolné dodržování předpisů, zatímco firmy zapojené do proaktivní CSR jsou charakterizovány jako dobrovolně přijímající strategie, které překračují rámec regulačních požadavků, aby řešily otázky sociální odpovědnosti jako konkurenční prioritu. Tyto strategie mohou zahrnovat návrh a vývoj udržitelných produktů, operací a výrobních procesů, které předvídají plánovaný vývoj vnější regulace a společenských trendů.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 483–484) uvádí, že proaktivní společenská odpovědnost podniků zahrnuje podnikatelské strategie a postupy, které byly přijaty dobrovolně a přesahují regulační požadavky. Firmy se jim věnují, aby zvládly svou sociální odpovědnost, a tím přispívají společnosti jako celku.

### **CSR u malých a středních podniků**

Kechiche a Soparnot (2012, s. 97–104) upozorňují na to, že se společenská odpovědnost tradičně zkoumá především u velkých podniků, ačkoliv malé a střední jsou v celosvětovém měřítku tak významné z hlediska hospodářského, environmentálního a sociálního dopadu.

Lepoutre a Heene (2006, s. 257–273) uvádějí, že Evropané považují za mnohem pravděpodobnější, že se malé a střední podniky chovají odpovědněji než velké společnosti. Společensky odpovědný přístup přisuzuje 71 % evropských respondentů malým a středním podnikům oproti 48 % velkým. V Brazílii, Indii a Turecku je situace opačná: respondenti předpokládají, že snahu o CSR vyvíjí spíše velké podniky. V Číně jsou proporce pro velké i malé/střední podniky stejné (68%). Více než polovina Evropanů, kteří pracují ve společnosti tvrdí, že jejich firma učinila opatření, která považují za společensky odpovědné (53%), respondenti v USA považují aktivity svých zaměstnavatelů častěji za společensky odpovědné (67%). (How companies influence our society: citizens view, 2013)

Russo a Perrini (2010, s. 207–221) uvádějí, že se CSR v malých a středních podnicích liší od CSR ve velkých kvůli tomu, že malé a střední podniky nejsou pouhou zmenšeninou velkých, ale fungují trochu jinak. Připouštějí, že CSR není výsadou velkých firem, ale zároveň upozorňují na to, že oblast CSR není u MSP dostatečně prozkoumána, neboť se většina literatury soustředí na CSR či udržitelný rozvoj velkých podniků. Nezávisle na velikosti podniku platí stejné základní principy společenské odpovědnosti: minimalizace negativních dopadů na environmentální a sociální prostředí a maximalizace pozitivních dopadů. Rozdíly spočívají v tom, že MSP nepoužívají pojmy CSR k tomu, aby popsali, co dělají. Malé a střední podniky mají potenciál tvořený silnou důvěrou, otevřeností, pověstí a legitimitou s konkrétními subjekty, paradoxně těchto výhod často neumí využít. Podniky by se měly naučit cíleněji zapojit stakeholdery, což by zlepšilo jejich pověst, profesionální image a zvýšilo důvěru a loajalitu.

Enderle (2004) zdůrazňuje, že normy ohledně implementace CSR jsou nevhodné pro malé firmy, protože byly vyvinuty velkými podniky pro jejich potřeby.

Kromě velikosti ale může hrát roli také právní forma nebo oblast podnikání, institucionální struktura a další prvky.

Avram a Kuhne (2008) používají termín „odpovědné obchodní chování“ namísto CSR. Odpovědné obchodní chování popisuje holisticky orientovaný přístup pro společnosti všech velikostí a odvětví, povzbuzuje je v zaměření se na etické a odpovědnostní otázky spojené s jejich hlavní činností.

Studer, Welford a Hills (2006, s. 416–431) upozorňují, že MSP v Honkongu vykazují mnohem nižší míru využívání dobrovolných zásad environmentálního managementu než větší společnosti. Jejich přístup k řízení životního prostředí je převážně reaktivní a legislativa zůstává hlavním důvodem pro jejich zapojení do změn životního prostředí.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 486–487) uvádí, že ačkoliv MSP bývají označovány jako podniky s omezenými zdroji i příležitostmi využívat výhody z rozsahu, mají možnost věnovat se proaktivnímu CSR. MSP totiž mají několik výhodných organizačních charakteristik:

- lepší podnikatelskou bdělost, jednodušší kapitálové struktury, které mohou významně podpořit organizační efektivitu, flexibilitu a inovativnost,
- společnou vizi a angažovanost zaměstnanců,
- management zainteresovaných stran,
- inovace,
- řízení kapitálu,
- učení vyššího řádu,
- začlenění otázek CSR do strategického plánování.

### **Překážky MSP pro zavedení CSR**

Lepoutre, J., Heene, A. (2006, 257–273) uvádějí, že dopady CSR na malé podniky jsou nejednoznačné: někteří tvrdí, že malé podniky jsou ze své povahy společensky odpovědné, zatímco jiní trvají na tom, že menší velikost firmy jí brání přijmout příslušné odpovědné kroky. Z jejich výzkumu vyplývá, že většina malých podniků má zájem o společenskou odpovědnost, avšak nerozpoznává konkrétní problémy, kterým by se měli věnovat. Kvůli nedostatku finančních prostředků je pro malé podniky obtížnější zapojit se do aktivit, které nemají krátkou dobu návratnosti nebo vyžadují systémové změny. Stejně tak kvůli nedostatku moci budou malé podniky



více závislé na chování jednotlivců než velké firmy. Lze tedy říci, že pro malé podniky je zavádění CSR aktivit do strategického řízení náročnější než pro velké podniky. Řešení mohou být podle autorů dvojího druhu:

- a. Přenést odpovědnost na jinou úroveň než jsou malé podniky, například na vládu, která by stanovila kodex chování v oblasti životního prostředí a poskytla srovnávací standard přijatelných environmentálních norem,
- b. nebo zavést sdílenou odpovědnost, kdy by se malé podniky snažily o spolupráci nebo síťové kontakty (networking) se stakeholdery, aby tyto problémy překonaly.

Roberts, Lawson a Nicholls (2006, s. 275–286) uvádějí, že mnoho malých a středních podniků dělá CSR, aniž by věděli, že ho dělají. Autoři provedli výzkum CSR u 103 malých a středních podniků na severozápadě Anglie a odhalili 7 překážek zavedení CSR identifikovaných u 70 % dotázaných:

1. žargon společenské odpovědnosti podniků snižující porozumění MSP tématu. Pojmy jako corporate social responsibility nebo corporate responsibility jsou prostě špatnými slovy, už proto, že výraz „corporate“ může v MSP evokovat něco, co je použitelné jen pro korporace, tedy velké nadnárodní podniky a jich se to netýká. I porozumění výrazu odpovědnost je problematické. Většina malých a středních podniků se domnívá, že vedou své podnikání zodpovědným způsobem, aniž by tak museli své aktivity nazývat.
2. Nedostatek vhodných podpůrných služeb pro MSP: z rozhovorů vyplynulo, že MSP měli pocit, že podpora CSR v regionu je nedostatečná, nevhodná nebo že neví, jak k ní získat přístup. Poradenství v oblasti CSR často nabízí velké poradenské společnosti, které mají s chodem MSP malé zkušenosti, zatímco výše poplatků je značná. Z výzkumu dále vyplynulo, že by MSP chtěly získat přístup k poradenství v oblasti CSR z důvěryhodných organizací, jako jsou obchodní komory a agentury apod.
3. Nedostatečná podpora stávajících obchodních sítí a skupin věnujících se CSR. Některé organizace na podporu podnikání měly značný zájem zapojit se do problematiky CSR, domnívají se však, že jim nejsou k dispozici dostatečné zdroje a podpora, a proto je prováděno jen velmi

málo aktivit CSR. Jako doporučení autoři navrhuji zvyšování povědomí a školení poradců o klíčových otázkách CSR

4. Nedostatek času, zdrojů a krátkodobé podnikatelské plány. Může se však jednat pouze o vnímaný strach, že času a zdrojů nebude dostatek. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci malých a středních podniků nejsou ochotni nebo schopni přidělit čas a zdroje na CSR aktivity, protože postrádají odborné znalosti k tomu potřebné. Když jsou lidé zaneprázdnění a plánovací horizonty jsou krátké, nemají tendenci řešit problémy, u kterých je poměr rizika / odměny obtížně vypočítán.
5. Nedostatek vhodných informací. Existuje jasná poptávka po relevantních informacích, které pomohou společnostem posunout se vpřed. MSP mají pocit, že existuje velký nedostatek dobře zpracovaných informací zaměřených na sektor malých a středních podniků, které jim pomohou zlepšit jejich porozumění v otázkách CSR. Zájem je především o případové studie zaměřené na MSP, které ilustrují přínosy CSR pro podnikání a rizika spojená s tím, že nezavedou CSR. Studie by měly být specifické jak pro odvětví, tak pro velikost podniku.
6. Strach z toho, že se věci dělají špatně. Mezi některými malými a středními podniky panuje strach, že by mohly špatně nebo nesprávně provádět environmentální a sociální aktivity a vystavit se zvýšeným problémům. Neexistují-li příslušné informace a rady, je pro ně snazší a bezpečnější nedělat nic.
7. Bariéry dodavatelského řetězce a zadávání veřejných zakázek. Vyloučení dodavatelských řetězců bylo nejčastěji uváděným rizikem zjištěným malými a středními podniky z nedostatečného pokroku v otázkách CSR. Zvyšující se počet organizací zahrnuje ve svých procesech zadávání veřejných zakázek environmentální a sociální kritéria, které mohou mít pozitivní vliv na chování dodavatelů v oblasti CSR.

Mezi další překážky malých a středních podniků vyplývající z literatury patří:

- operativní management a přílišné zaneprázdnění na to, aby se ředitelé mohli věnovat podniku jako celku a zabývat se aktivitami, které nemají rychlou návratnost, nebo prospěch, (Revell, Blackburn, 2007, s. 404–420)

- chybějící informace o společenské odpovědnosti podniků. Podle výzkumu Crocis-CCIP je tento nedostatek nejdůležitějším důvodem, proč MSP nemají zavedeno CSR, (Lepoutre a Heene, 2006, 257–273)
- nemožnost shromažďovat a analyzovat údaje o tématu udržitelného rozvoje, (Lepoutre a Heene, 2006, 257–273)
- náklady na implementaci přiměřených opatření a nedostatek finančních prostředků k tomu, (Lepoutre a Heene, 2006, 257–273) (Revell, Blackburn, 2007, s. 404–420) (Roberts, Lawson a Nicholls, 2006, s. 275–286)
- nástroje pro zavedení CSR do podniku jsou určeny pro velké podniky a nejsou snadno přizpůsobitelné malým a středním podnikům. (Studer, Welford a Hills, 2006, s. 416–431).

## 4.5 Přínosy užití CSR jako strategie

*„Aby firma mohla plně zhodnotit výhody, které jí CSR nabízí, musí být její společenská odpovědnost opravdová a věrohodná.“* Trnková (2004, s. 9) uvádí čtyři hlavní předpoklady podstatné pro věrohodnost společenské odpovědnosti firmy u veřejnosti:

1. Osobitost. Firma musí veřejnost zaujmout svým osobitým přístupem k věci, svou odlišností od ostatních.
2. Autentičnost. Je třeba, aby bylo možno firmě věřit, že její vedení a lidé jsou přesvědčeni o správnosti CSR.
3. Transparentnost představuje ochotu poskytovat o firmě informace a dovolit nezávislé posuzování.
4. Důslednost v dodržování principů CSR.

Brammer (2007) ve svém výzkumu zjistil, že zaměstnanecké vnímání sociální odpovědnosti má zásadní vliv na organizační závazek. Přínos závazku společenské odpovědnosti je podle něho stejně velký jako spokojenost s prací. Ženy preferují diskrétní chování a spravedlivé pracovní postupy, takže mohou výrazněji preferovat vnější CSR a procedurální spravedlnost, zatímco muži preferují odbornou přípravu.

Smith (2010, s. 1) považuje za nejdůležitější prvek pro zavedení CSR do podniku angažované zaměstnance. Lze očekávat, že odpovědné chování zaměstnanci

recipročně vrátí zaměstnavateli zvýšením kvality práce, nižší fluktuací a organizační efektivitou, což může přinést zlepšení finanční výkonnosti.

Trnková (2004, s. 8) uvádí následující přínosy ze společensky odpovědného chování firmy:

- příležitost pro inovace,
- větší přitažlivost pro investory (celá oblast společensky odpovědného investování),
- větší transparentnost,
- posílená důvěryhodnost,
- dlouhodobá udržitelnost firmy,
- zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců,
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance,
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu,
- odlišení od konkurence (konkurenční výhoda), větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem,
- vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování,
- zmenšení nákladů na risk management,
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání),
- dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení,
- snížené riziko bojkotů a stávek,
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.

Bhattacharya a kol. (2012) v článku Čím se skutečně řídí hodnota společenské odpovědnosti? uvádí, že jen málo firem si uvědomuje, jaký vliv na stakeholdery bude mít špatná strategie investování do sociálních iniciativ. Některé investice přináší okamžité a měřitelné výnosy, například recyklace a výrobní procesy, které šetří energii. Od společensky odpovědných investic se očekávají dlouhodobé výhody jak v podobě zákazníků zvyšujících svůj nákup, nárůst zájmu investorů, tak přilákání nových talentů. Podle autora mohou některé dobře míněné CSR aktivity poškodit konkurenceschopnost firmy. Manažeři proto musí zabránit dojmům, aby byly sociální činnosti na úkor hlavní činnosti, např. že produkty mají nízkou kvalitu. Zákazníci

při hodnocení výrobků dvou firem mírně pozitivně hodnotili firmu s vysokou kvalitou výrobků a společenskou odpovědností, zatímco firmu s nižší kvalitou výrobků a společenskou odpovědností hodnotili hůře a jejich ochota k nákupu dokonce poklesla. Spotřebitelé uváděli, že by společnost měla dát přednost kvalitě výrobků. Obdobně vnímají situaci investoři. Aby se předešlo těmto problémům, radí autor neskrývat trhu motivy. Společnosti by měly vykonávat svou hlavní ziskovou činnost spolu se společenskou odpovědností v tandemu a to bez kompromisů.

Dle Hristey (2011) je společenská odpovědnost moderním postupem, jehož přijetím mohou firmy dosáhnout snížení nákladů, zlepšení image značky, stimulace a motivace zaměstnanců, zvýšení šance získání kapitálu, zvětšení atraktivity pro zákazníky a snížení rizika. Hristea (2011) považuje společenskou odpovědnost za zdroj konkurenční výhody a strategické intervence. Podle odborníků se ekonomické zdůvodnění pro CSR liší případ od případu. Závisí to na různých faktorech, jako jsou velikost firmy, prováděné činnosti, nabízené výrobky a služby, kde se nachází apod. Upozorňuje na to, že mezi společenskou odpovědností a úspěchem firmy je výrazná shoda. Firmy, které do své činnosti nezahrnují sociální a ekologické důvody, nemohou zůstat konkurenceschopnými. Proto považuje za nezbytné neustále přizpůsobovat strategická opatření požadavkům trhů a společnosti.

Srpová, Kunz a Mísař (2012) uvádí, že jedním z nejdůležitějších motivů k implementaci CSR je pro podniky snaha o získání lepší reputace a náklonnosti nejen u zákazníků, ale i široké veřejnosti. Vykazované aktivity mají být důvěryhodné. Hlavní přínosy z uplatňování CSR vidí oslovené firmy zejména v možnosti: vylepšení jejich image (33 %), přilákání a udržení si kvalitních zaměstnanců (24 %), získání konkurenční výhody (12 %) a vybudování lepšího vztahu se stakeholdery (11%). Téměř jedna čtvrtina oslovených zástupců firem (24%) uvedla, že v jejich firmě působí koordinátor (specialista) pro CSR.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 65) uvádějí, že výhoda užívání CSR projektu se může projevit také na dostupnosti kapitálu, neboť řada burzovních indexů začala CSR zohledňovat. Jedná se například o Dow Jones Sustainability Index nebo FTSE4Good.

O'Connell (2013) tvrdí, že společenská odpovědnost podniků má pozitivní vliv na hodnocení dluhopisů. Důvodem je jednak to, že podniky mají menší riziko negativních finančních důsledků své činnosti (pokut a právních náhrad škod), a jednak jsou lépe vnímány veřejnými institucemi. Společenská odpovědnost podle něj vysílá signál, že podnik je ochoten jednat alespoň částečně altruisticky.

Miralles-Quiros, Miralles-Quiros a Arraiano (2017) zkoumali, zda jsou firmy přispívající k udržitelnému rozvoji více ceněny investory. Zkoumány byly podniky na evropských akciových trzích v Dánsku, Finsku, Francii, Německu, Itálii, Nizozemsku, Norsku, Španělsku, Švédsku a ve Spojeném království v období 2001-2013. Na základě zkoumání v Evropě zjistili, že podnikání v souladu s etickými normami je pro evropské investory významné, nicméně trhy nejsou homogenní a to ani v období před globální finanční krizí ani po ní. Potíže s měřením spočívají mimo jiné v tom, že CSR je stále dobrovolné, a tudíž mohou firmy zveřejňovat různé informace. Jednou z možností zjednodušení orientace pro investory je používání stejného standardu k vykazování, nejrozšířenější standard je v tuto dobu Global Reporting Initiative (GRI).

Bowerman a Sharman (2016) a Healy a Palepu (2001) poukazují na to, že v posledních dvaceti letech se společnost zaměřuje na sledování environmentálních a sociálních aspektů podnikání. V souladu s tím zainteresované strany začaly požadovat, aby podniky převzaly odpovědnost za dopady své činnosti na životní prostředí a společnost, a aby začaly zveřejňovat informace o tom, jaký tento dopad je a jakým způsobem jej zmírňují. Zprávy o udržitelnosti jsou zvláště důležité pro společnosti kotované na burzách, neboť pomáhají snížit informační asymetrii mezi manažery a investory, a ti pak mohou lépe odhadovat budoucí ekonomické výhody a potenciální rizika.

Carroll a Shabana (2010, s. 85–105) uvádějí, že firmy, které se zabývají CSR aktivitami, bývají na trzích odměňovány. Měly by se ovšem věnovat aktivitám s jasnou vazbou na finanční výkonnost. Úzký pohled na CSR se zaměřuje na snížení nákladů, zatímco široký na využití příležitostí a vytvoření konkurenční výhody nebo oboustranně výhodných vztahů se svými zainteresovanými stranami.

Lindgreen a Swaen (2010, s. 1–7) upozorňují na důležitost komunikace CSR aktivit, protože bez ní nemohou být maximalizovány výnosy z této strategie. Saxton, Gomez, Ngoh, Lin, Dietrich (2017, s. 1–19) poukazují na to, že pověst podniku lze ovlivnit především díky pečlivě komunikovaným informacím. Se vzestupem sociálních médií (jako je Twitter a Facebook), které jsou v podstatě veřejnými fóry, je třeba, aby se organizace zapojily do diskuse se svými stakeholdery. Vzhledem k velkému počtu zpráv odeslaných na těchto stránkách, jen některé budou účinné a dosáhnout širší veřejné rezonance. Autoři ve svém výzkumu zkoumali, která témata CSR byla nejúčinnější. Sociální média mohou být využita ke snížení informační asymetrie, která oblast CSR obvykle trápí.

Aragon-Correa (2008) uvádí, že přijetí CSR strategie snižuje firmě náklady, které by jinak vynaložila v rámci risk managementu. Autor prokázal pozitivní vztah mezi proaktivním CSR zaměřeným na životní prostředí a finančním výkonem firmy. Závěry potvrzují Hammann, Habisch, Pechlaner (2009, s. 37–51), kteří objevili spojení mezi péčí o životní prostředí, snížením nákladů a zvýšením zisku. Na tyto závěry navázal australský výzkum Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012) zaměřený na proaktivní CSR a vliv na finanční výkon malých a středních podniků. Vzorek čítal 1388 podniků s méně jak 200 zaměstnanci. Závěry ukazují, že aby CSR mohla přinášet výhody, musí být prováděna proaktivně.

Falkenberg (2012) uvádí, že některé CSR aktivity se v určitých odvětvích staly nezbytností, jako příklad uvádí členství v Initiative for Ethical Trade (IEH) s cílem pomoci firmám, co se týče etického obchodu. Firma musí vyhodnotit, zda jsou její CSR aktivity nutné vzhledem k její hlavní činnosti, širšímu životnímu prostředí nebo jejím stakeholderům. Jedná-li se o nutné aktivity, nepřináší konkurenční výhodu pro firmu, která je má, ale jsou strategickou nevýhodou pro firmu, která je nemá. CSR aktivita může být pro firmu konkurenční výhodou, pokud přináší přidanou hodnotu a nemůže být ihned okopírována. Strategickou výhodou je ale pouze do té doby, než bude napodobena nebo nahrazena. Na druhou stranu může prvenství v určité CSR aktivitě přinášet potíže s potřebou vzdělávání spotřebitelů nebo s jejich ochotou zaplatit více, např. za obnovitelné zdroje než za standardní energii. Dočasná výhoda v průběhu času mizí. Jak ale získat trvalou konkurenční výhodu? Řešením jsou CSR aktivity, které vedou k vytvoření dobré reputace. Ty jsou těžko napodobitelné, neboť pověst podniku je veřejností přijata a také je oceňena jako nehmotný majetek.

Horáček (2010) poukazuje na to, že v dnešní době se image firmy hodnotí na regionální, státní a nadnárodní úrovni nejen na základě ekonomických ukazatelů, ale čím dál více se také sleduje, *„co přináší firma rozvoji regionu a státu a jak mu pomáhá v jeho zdokonalování a zařazování se do světových a evropských struktur.“*

Dle Kunze (2012) přispívá CSR k vytváření dobrého podnikového klimatu, neboť zaměstnanci cítí větší sounáležitost s firmou, dochází k růstu jejich sebedůvěry, motivovanosti i produktivity. Uvádí, že dle výzkumu Fóra dárců cítí 87 % dotázaných větší loajalitu k zaměstnavateli, který má propracovaný dárcovských program. Z logiky věci vyplývá, že pokud se firma stará o vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a soukromý život (tzv. work-life balance), rozvíjet se v tom smyslu, že jim umožňuje zvyšování kvalifikace a podporuje vzdělávání, zajišťuje rekvalifikaci propouštěným zaměstnancům, humanizuje

a obohacuje práci, dbá na bezpečnost a zdraví při práci, uspokojuje jejich vyšší potřeby – uznání a seberealizace. Při práci na dobrovolných činnostech a neformálních pracovních akcích dochází k rozvoji neformálních vazeb a zefektivnění komunikace. Tím dochází ke zkvalitňování vnitropodnikového prostředí.

Kotler a Lee (2005, s. 178) uvádí, že strategie společenské odpovědnosti firem má unikátní schopnost vybudovat silné a skutečné vztahy s místními komunitami. Také pomáhá udržet spokojené a motivované zaměstnance. Společenská odpovědnost firem zvyšuje jejich image a také poskytuje příležitost k prezentaci výrobků a služeb.

Rolný (2014, s. 82) jako přínosy zavedení do podnikové strategie uvádí nehmotná aktiva posilující konkurenceschopnost. Konkrétně snížení transakčních nákladů (kontrolní činnost, poplatky za soudní spory, vymáhání pohledávek apod.), „získání goodwillu a posílení image firmy (kredibilita vůči finančním institucím, zvýšení zájmu investorů, kvalitní odběratelsko-dodavatelské vztahy, možnost upřednostnění při státních zakázkách atd.), získání trvalé společenské přízně a preference“, hrdost zaměstnanců, pozitivní obraz v médiích, rostoucí okruh zákazníků atp.

Sen, Bhattacharya a Korschun (2006, 158–166) zjistili, že vliv CSR je méně pronikavý, ale o to komplexnější, než ukazovaly dřívější studie. Výsledky ukázaly, že ačkoliv bylo povědomí o CSR poměrně nízké (17 %), zúčastněné strany pozitivně reagují. Předvýzkum byl proveden na 358 studentech a následný výzkum na 590 studentech. Ukázalo se, že jedinci, kteří si byli vědomi iniciativy CSR u konkrétního podniku, měli více pozitivních asociací s firmou, více se s ní identifikovali a projeví větší zájem nakupovat její produkty, ucházet se u ní o zaměstnání a investovat do ní. CSR má zjevně potenciál být ku prospěchu firmě nesčetnými způsoby. CSR bylo ovšem výhodou pouze tehdy, pokud o něm respondenti věděli – pro podniky je tedy klíčové, zvyšovat úroveň povědomí o svých CSR aktivitách, je třeba vypracovat optimální strategie pro komunikaci svých CSR činností.

### **CSR proti krizi (a psychopatům)**

Jedním z impulzů pro větší zájem o společenskou odpovědnost podniků jistě byla nedávná finanční krize. Lidé se začali ptát po příčinách a možnostech předcházení podobným jevům. Mohla by společenská odpovědnost nabízet řešení?

Dutton (2013, s. 143) uvádí, že v tomto tisíciletí je podle všeho velikost korporátní kriminality tak vysoká, jakou dosud lidstvo nepamatuje. „Investiční podvody, konflikty zájmů, soudní pochybení a evergreeny na poli starých dobrých podnikatelských podvodů a zpronevř jsou nyní co do rozsahu i finanční výše absolutně bezprecedentní.“



Podle korporátních analytiků se jedná o souběh příčin dnešního byznysového prostředí. K chamtivosti a bezpáteřnosti řadí i tzv. guerillové účetnictví.

Clive R. Boddy (2011) vysvětluje ve svém článku v časopise *Journal of Business Ethics* globální finanční krizi a roli vedoucích finančních firemních ředitelů v ní. Tvrdí, že za vznik krize mohou psychopati pracující ve společnostech a zejména ve finančních institucích. Pokládá si otázku – jak je možné, že dříve úspěšné podniky s dobrou pověstí, měli nakonec ve vedení podvodníky?

Firemní psychopaté totiž nedbají na blaho zaměstnanců a nepracují ve prospěch podniku, ale preferují svoje osobní zájmy. Jsou-li podniky zničeny zevnitř, kvůli činům představenstva, přichází zaměstnanci o práci, akcionáři o investice a společnost ztrácí klíčové části své ekonomické infrastruktury. Kapitalismus tak ztratí část své důvěryhodnosti. Ukazuje se, že někteří vedoucí pracovníci, kteří způsobili zánik podniků, odchází s čistým svědomím a obrovským množstvím peněz. Zdají se být neovlivněni tím, co způsobili, lhostejni k zaměstnancům, kteří přišli o práci, úspory, a investice. Přesvědčivě lžou o vlastním zapojení a obviňují jiné z toho, co se stalo, o vlastní hodnotě nemají žádné pochybnosti. Pak odchází radit vládám, jak těmto situacím předejít. Boddy (2011) uvádí, že mnoho z těchto lidí má psychopatické vlastnosti nebo dokonce jsou psychopaty. Psychopaté tvoří přibližně 1 % všech lidí. Liší se tím, že nemají žádné svědomí nebo empatii a nestarají se o nikoho jiného než o sebe. Někteří psychopaté jsou násilní a skončí ve vězení, jiní si budují kariéru v podnicích, těm se pak říká korporátní (*corporate, executive, industrial* nebo *organisational* – označení záleží na oblasti, v níž výzkumníci publikovali svoje práce) psychopaté. Jejich cílevědomé usilování o vlastní obohacení, sebeprosazení a posílení moci na úkor všech ostatních faktorů vede k opuštění staromódního konceptu šlechtické cti, rovnosti, poctivosti či jakékoli skutečné představy o firemní společenské odpovědnosti. (Dutton, 2013, s. 144), (Clive R. Boddy, 2011)

Z toho výše uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovník zajímající se dlouhodobě<sup>9</sup> o spokojenost zaměstnanců, zákazníků a komunity, tedy takový, který vykazuje prvky společensky prospěšného chování, by měl mít zájem i o podnik jako takový a jeho dlouhodobou udržitelnost. Je ovšem možné, že by psychopaté tento zájem předstírali, nicméně při dlouhodobém působení se jejich povaha projeví, proto jsou nuceni často měnit pracovní místo. Podniky, které mají zavedenou společen-

---

<sup>9</sup> Jejich slabou stránkou je, že se snadno začnou nudit. Potřebují v životě adrenalin, obvykle střídají partnery, zaměstnání...

skou odpovědnost firem, a tedy usilují o morální a etické jednání odrazují organizační psychopaty, protože mají jasně definovanou kulturu řízení. Používání transparentních zásad a postupů, ztěžuje psychopatům možnosti sebeprosazení. Dutton (2013)

V článku *Corporate Psychopaths and organizational type* (2010) Boddy uvádí, že výzkum Babiaka a Hare v USA, Boarda a Fritzona ve Velké Británii a v Austrálii ukázal, že psychopaty lze nalézt na vyšších úrovních řízení podniků častěji, než je tomu v nižších úrovních. Poukazuje také na to, že některé typy organizací – například finanční – jsou pro psychopaty zajímavější, protože se tam mohou dostat k významnějším odměnám než v jiných. Bez zajímavosti není též informace, že psychopaté ve vedoucích pozicích ovlivňují morální klima podniku. V předposlední třetině dvacátého století byly velké podniky relativně stabilní, měnily se pomalu a pro zaměstnance v nich byla práce na celý život – pracovníci postupně stoupali po kariérním žebříčku, dokud se nedostali k pozici, na niž již nebyli způsobilí z hlediska vzdělání, intelektu nebo talentu. V takovém stabilní, pomalu se měnící prostředí se zaměstnanci navzájem poznali velmi dobře a firemní psychopaté byli nápadní a identifikovatelní jako nežádoucí manažeři kvůli své egotistické osobnosti a jiným etickým vadám. Ale jakmile se firemní převzetí a fúze staly samozřejmostí a vývoj podniků se začal zrychlovat, začala se korporátní stabilita rozpadat. S úbytkem práce na celý život se odpovídajícím způsobem zmenšilo nasazení či loajalita vůči zaměstnavateli. Důkazem mohou být i výrazně vyšší příjmy vedení podniků a kultura chamtivosti nespoutaná svědomím. (Boddy, 2011)

Pokud je Teorie světové finanční krize (*Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis*) správná, pak její vyřešení je v nedohlednu, neboť se řeší pouhé následky. Více než kdy jindy svět potřebuje leadry se svědomím a opatření, která by odhalovala korporátní psychopaty. (Boddy, 2011)

Zpráva, že se psychopaté nachází v korporacích a dalších organizacích může být pro budoucnost důležitá z pohledu dlouhodobosti kapitalismu, firemní a společenské spravedlnosti, význam může mít i pro světovou finanční stabilitu. (Boddy, 2011)

Boddyho článek *Corporate Psychopaths and organizational type* (2010) se zabývá důsledky přítomnosti korporátních psychopatů v podobě nižší úrovně společenské odpovědnosti, a uvádí, že korporátní psychopati také ovlivňují produktivitu a organizační omezení.

## 4.6 Kritika konceptu CSR

Milton Friedman se ostře postavil proti společenské odpovědnosti firem už v jejich začátcích. Poprvé před tímto trendem varuje v roce 1962 v knize *Capitalism and Freedom*. Milton Friedman v díle *Společenská odpovědnost firmy* je zvýšit svůj zisk (1970) tvrdí, že pokud by podnik opravdu myslel na zajištění zaměstnanosti, odstraňování diskriminace a ochranu před znečištěním či cokoli podobného, jednalo by se o ryzí socialismus<sup>10</sup>. Poukazuje na to, že je těžké si představit, že „business“ má odpovědnost – odpovědnost mohou mít pouze lidé. Organizace je právnickou osobou a v tomto smyslu může mít umělé povinnosti. Prvním krokem k jasnosti zkoumání o společenské odpovědnosti podnikání by mělo být zjištění, co přesně znamená a pro koho. Lze předpokládat, že jedinci, kteří mají být odpovědní, jsou podnikatelé, tedy jednotliví majitelé či ředitelé firem. Firemní manažer je zaměstnancem vlastníků podniku. Má tedy přímou odpovědnost vůči svým zaměstnavatelům. Jeho odpovědností je vykonávat činnost v souladu s jejich přáními, zajistit co největší zisk při dodržení základních pravidel společnosti, a to jak těch obsažených v zákoně, tak i těch zakotvených v etickém zvyku. Samozřejmě, v některých případech mohou mít vlastníci jiný cíl. Čas nebo peníze může věnovat jednotlivcům/manažer jen svůj, ne akcionářům/vlastníkům. (Friedman, 1970, s. 173–178) Friedman se nestaví proti společenské odpovědnosti jako takové, ale prosazuje, aby společensky odpovědné chování bylo hrazeno z vlastních prostředků jedince. Co se týče firem, mohlo by být hrazeno ze zisku těch akcionářů, kteří se sami rozhodli chovat se společensky odpovědně. Falkenberg (2012) poukazuje na to, že vlastníci zdrojů, což ovšem manažeři nejsou, je mohou používat na sociální otázky, pokud si to sami budou přát.

Dunnův komentář k Friedmanovi upozorňuje na to, že autor předpokládal, že sociální odpovědnost nutně přichází na úkor zájmů zaměstnavatelů, nebo akcionářů. Jedná se o poměrně časté přesvědčení – že ekonomická návratnost a sociální výnosy jsou ze své podstaty navzájem v rozporu. Nezisková organizace Business Enterprise Trust jich zdokumentovala celou řadu případů, kdy pro podnik bylo naopak prospěšné a finančně přínosné, když zavedl některá společensky odpovědná opatření, například pro snižování znečištění.

Bejou (2011, s. 1) uvádí, že před čtyřiceti lety Milton Friedman tvrdil, že jedinou sociální odpovědností firmy je generovat zisk pro akcionáře. Přitom ovšem

---

<sup>10</sup> Friedman varuje, že se doktrína společenské odpovědnosti z filozofického hlediska neliší od doktríny kolektivismu, jenž spočívá v podřizování osobních zájmů kolektivu.

předpokládal, že bude dodržovat zákony a řídit se platnými etickými zvyky. Bohužel jeho argumenty byly nesprávně vyloženy a poskytly ospravedlnění pro zapojení do nemorální, neetických a ilegálních činností přinášejících osobní zisky a firemní chamtivost.

### **Další kritici konceptu CSR**

Jedním z kritiků je profesor Robert Reich, který ve své knize *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life* (2007) jednoznačně odmítá hovořit o zvyšování CSR a domnívá se, že firmy by měly od CSR naprosto upustit. Podle něj zejména velké korporace využívají společenskou odpovědnost s takovou vervou proto, aby se vyhnuly dalším vládním regulacím a CSR se stává hlavně nástrojem PR v rukou manažerů a PR expertů, kteří užívají CSR termínů k manipulaci ostatních stakeholderů a široké veřejnosti.

Klusoň (2004, s. 97–98) uvádí, že odpůrci tezí společenské odpovědnosti podnikatelů prosazují dosahování primárního úkolu komerční firmy, což je vytváření zisku pro jejího majitele. Vše ostatní má být tomuto cíli podřízeno. *„To ovšem samo o sobě nevyklučuje kupř. větší ohled k přírodnímu a životnímu prostředí, zejména stane-li se všeobecnějším jevem. Pokud by ovšem mělo dojít k zásadní změně hodnocení podnikání a společenská odpovědnost firmy by se měla stát přinejmenším stejně významným kritériem, jaký je dosud zisk, potom by byla nezbytná taková změna pravidel, aby se společensky odpovědné chování firem stalo stejně rentabilním, jakými jsou dosavadní tradiční komerční aktivity.“*

Klusoň (2004, s. 97–98) uvádí, že v literatuře argumentují někteří kritici (W. J. Baumol, J. Diebold) proti společenské odpovědnosti firem z toho důvodu, že podnikatelé mají reagovat na tržní poptávku a uspokojovat ji. Převzetím společenské odpovědnosti by se stali ještě mocnějšími, než jsou.

Klusoň dále uvádí, že k odpůrcům konceptu CSR lze zařadit profesora William J. Baumola. Ten zastával názor, že se podnikatelé a manažeři mají starat především o to, aby jejich aktivity odpovídaly tržní poptávce. Podobný názor zastával i další americký ekonom John Diebold, jenž tvrdil, že sociálními cíli se mají zabývat politici, zatímco podnikatelé by neměli dělat sociální rozhodnutí. *„Podnikatel by měl být nástrojem, který reaguje na tržní poptávku a dělá to, co společnost ukazuje, že potřebuje.“*

Dle Baumola tržní soutěž brání dobrovolnickým aktivitám ve významnějším rozměru. *„»Neviditelná ruka« v žádném případě podnikatele nepobízí k tomu, aby sledovali*

*širší společenské cíle jakožto věc svědomí a dobré vůle, tržní mechanismus jim v tomto ohledu ponechává relativně malý prostor.“ (Klusoň, 2004, s. 99)*

K dalším kritikům patří i profesor Ronald N. McKean, jenž se zabýval formálními a neformálními pravidly. Dobrovolná odpovědnost se podle něho řídí neformálními pravidly, jejichž převzetí a dodržování je obtížné i proto, že se má jednat o dlouhodobý horizont. McKean poukazuje na to, že některé firmy mohou své aktivity úmyslně zveličovat, aby vyhověly požadavkům veřejnosti na větší míru odpovědnosti.

Olafsson a Chou (2010) uvádějí, že neexistují téměř žádné studie o tom, jak může regionální důvěra ovlivňovat průmyslovou a ekonomickou pohodu. Pomocí neparametrického testu, korelací střední hodnoty Rosenbergovi sebehodnotící škály a hrubého národního důchodu na obyvatele 42 zemí vysvětlují vliv kulturní ekologie na důvěru k národnímu hospodářství. Kulturní faktory jako je hospodaření a rodinné hodnoty pozitivně přispívají k hrubému domácímu produktu. Je také zjištěno, že hrubý národní produkt (HNP) negativně koreluje se stavem země, kde nízké sebevědomí přispívá k trestné činnosti. HND země vypočítané na jednoho obyvatele je důvěryhodným zdrojem k porozumění ekonomickým silným stránkám a potřebám dané země, jakož i obecné životní úrovni, kterou má průměrný občan.

### **Obecná úskalí projektu CSR**

Vzhledem k široké a nejasné definici strategie CSR někdy dochází k tomu, že je vykládána, ať už úmyslně nebo neúmyslně, nesprávným způsobem například jako firemní filantropie nebo součást public relations.

Němec a Littová (1999) uvádějí, že: *„CSR ve své autentické podobě není kampaní, ani sponzoringem, ani mecenášstvím. Pokud má být tato část kultury korporace naplněna, musí jít o integrovanou součást živé kultury.“*

#### *CSR není chování v rámci zákonů ani firemní filantropii*

Trnková (2004, s. 9) uvádí, že někdy je společenská odpovědnost firem zaměřována za chování v rámci zákonů nebo firemní filantropii. Chování v rámci zákonů je pro firmu povinností, zatímco *„koncept CSR je charakterizován právě tím, že jde nad rámec legislativních předpisů, že představuje přidanou hodnotu a realizaci manažerských vizí, které jdou dál než je v daném právní rámci nezbytně nutné.“*

Firemní filantropie (dárcovství) je součástí společenské odpovědnosti firem, jež zahrnuje i mnohé další aktivity. Přitom filantropii by se podniky měly věnovat až po zvládnutí oblastí souvisejících úzce s důvodem podnikání.

#### *Nevhodně vynaložené výdaje na CSR*

Falkenberg (2012) poukazuje na to, že The Economist uvedl výsledky průzkumu Business for Social Responsibility, v nichž téměř třetina globálních společností se zájmem o CSR očekává, že sníží výdaje do této oblasti. Snížování vyplývá z toho, že jde o periferní činnosti, které se mohly ukázat jako ztráta času i peněz. Proto firmy potřebují včas zjistit, které aktivity ze společenské odpovědnosti jim přináší hodnotu. To však není vždy snadno stanovitelné.

#### *CSR není public relations*

Na jeden z významných problémů týkající se společenské odpovědnosti firem poukazuje Klusoň (2004, s. 98–99): Některé firmy své aktivity v oblasti CSR úmyslně zveličují a zkreslují tak, aby uspokojily poptávku veřejnosti po společenské odpovědnosti firem. Využívají tak strategie CSR pro zvýšení vlastní hodnoty jako public relations. Takovéto úsilí nazval velmi výstižně Baumol „symbolické aktivity“. V takovém případě jde o pouhé vytváření image firmy. Navíc riskuje poškození image, pokud není podloženo skutečnou činností a veřejnost se začne o konkrétní projevy zajímat.

Někdy je CSR chápáno jako public relations nebo marketing. V tomto pohledu na koncept CSR se skrývá velké nebezpečí, že „celá aktivita sklouzne do stavu, kdy je více peněz vydáváno za lesklé publikace než za věc samotnou“. (Trnková, 2004, s. 10) Ačkoliv tedy dochází k určitému překrývání PR aktivit s CSR, je nutno zdůraznit, že koncept CSR by měl být součástí firemní strategie definovaný nejvyšším vedením firmy. Nejedná se o jednorázové akce s cílem přitáhnout na sebe publicitu, ale o komplexní způsob řízení firmy. Právě kvůli obavám, že by se CSR mohlo stát pouhou PR aktivitou, existuje snaha zavést standardy měření a objektivního posuzování společenské odpovědnosti firem.

Srpová, Kunz a Mísař (2012) uvádí, že z jimi realizovaného výzkumu vyplývá, že se některé podniky stále brání vyšší angažovanosti v oblasti CSR, protože mají obavy ze zvýšených nákladů, nedostatek času a lidských zdrojů, nedostatek vnitřní motivace nebo znalostí, jak se do CSR zapojit. Stejně tak je možné konstatovat, že řada podniků v ČR stále chápe CSR spíše jako nástroj PR, než jako nedílnou součást jejich firemní strategie, i když stav i v této oblasti se postupně zlepšuje. Jako hlavní

důvod toho, proč se jejich firmy nechovají více společensky odpovědně, uvedla většina respondentů nízké daňové výhody. Zejména zástupci malých firem považují za jednu z největších překážek, které jim brání ve větším uplatňování CSR, obavy z dalšího zvyšování jejich nákladů.

#### **4.7 CSR a výkonnost podniku**

V dostupné literatuře lze najít výzkumy věnující se zkoumání společenské odpovědnosti a výkonnosti podniku.

Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012, s. 483–500) upozorňují, že zkoumání proaktivního CSR se provádí mnohem méně u malých a středních podniků v porovnání s velkými firmami. Vychází i z toho, že se obecně předpokládá, že obchodní a legislativní tlaky vytvářejí pouze reaktivní přístup k CSR mezi malými a středními podniky, ty se věnují plnění požadavků a kvůli omezeným zdrojům se do společenské odpovědnosti nezapojují. Cílem jejich studie je přispět k diskusi o užitečnosti CSR u MSP hledáním souvislostí mezi organizačními schopnostmi, proaktivní CSR a finanční výkonností v malých a středních podnicích, s využitím empirických důkazů ze sektoru strojů a zařízení australského zpracovatelského průmyslu. Na vzorku 171 malých a středních podniků ukazují, že vyšší výkonnost je pozitivně korelovaná s přijetím proaktivního CSR a zároveň proaktivní CSR je spojeno se zlepšením finanční výkonnosti.

Ačkoliv jsou malé a střední podniky významné pro většinu ekonomik, dopadům jejich činnosti na životní prostředí se věnuje jen malá pozornost. Předpokládá se, že MSP postrádají zdroje na provádění proaktivních environmentálních strategií. Autoři na základě výzkumu na 108 malých a středních podnicích v odvětví oprav automobilů v jižním Španělsku zjistili, že k proaktivnímu přístupu vede sdílená vize, řízení zúčastněných stran a strategická proaktivita. Firmy s nejaktivnějšími postupy vykazovaly výrazně pozitivní finanční výkonnost. (Aragon-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, Garcia-Morales, 2008, s. 88–103)

Fatemia, Fooladib, Tehranianc (2015) tvrdí, že počáteční náklady na CSR mohou být více než kompenzovány příznivými účinky v průběhu střednědobých a dlouhodobých peněžních toků. Simulováním modelů dospěli k výsledku, že za určitých okolností závazku firmy ke společensky odpovědným výdajům jednoznačně dochází k vytváření hodnoty pro akcionáře. Poukazují na to, že společensky odpovědné firmy mají nižší rizikový profil než jejich konkurence, protože investoři je mohou vnímat jaké méně kontroverzní, a protože si uvědomují ekologickou

stopu je méně pravděpodobné, že budou čelit nepříznivým akcím některé ze zájmových skupin. Lze u nich také předpokládat relativně stabilní poptávku ze strany loajální zákaznické základny, nižší pravděpodobnost spotřebitelských bojkotů a méně přerušování podnikání vyplývající z environmentálních rizik.

Cheng, Ioannou a Serafeim (2011, s. 1–23) prokázali, že větší angažovanost v oblasti společenské odpovědnosti má souvislost s lepším přístupem k finančním prostředkům. To vyplývá jedna ze snížení nákladů v důsledku zvýšené angažovanosti zainteresovaných stran a snížení informační asymetrie v důsledku zvýšené transparentnosti. Proto podniky s lepší výkonností CSR čelí výrazně nižším omezením na kapitálových trzích.

Cheng, Ioannou a Serafeim (2011, s. 1–23) se domnívají, že lepší výkonnost CSR souvisí s angažovaností zúčastněných stran, která podstatně snižuje pravděpodobnost oportunního chování a zavádí efektivnější formu uzavírání smluv s klíčovými partnery. Angažovanost zainteresovaných stran založená na vzájemné důvěře a spolupráci snižuje potenciální náklady tím, že tlačí manažery k dlouhodobé, nikoli krátkodobé orientaci. Podniky s vyšší angažovaností v oblasti CSR bývají transparentnější. Vyšší míra průhlednosti snižuje informační asymetrie mezi firmou a investory, čímž se snižuje vnímané riziko. Firmy s lepší výkonností v oblasti CSR mají lepší postavení, aby získaly financování na kapitálových trzích. Autoři zdůrazňují důležitou úlohu, kterou hrají kapitálové trhy při hodnocení potenciálu dlouhodobé tvorby hodnoty firmami, které přijmou strategie CSR. Přidělování vzácného finančního kapitálu k jeho nejproduktivnějšímu využití je zásadní úlohou, kterou hrají finanční trhy, a autoři ve své práci ukazují, že CSR má významný dopad na tento proces alokace kapitálu: účastníci trhu jsou ochotni přidělit vzácné kapitálové zdroje firmám s lepším CSR.

Perrini a Tencati (2006) upozorňují, že měření úspěchu firmy se nemůže omezit na vytváření hodnoty pouze pro jednu skupinu zúčastněných stran, typicky pro akcionáře, ale spíše by se mělo vztahovat k celé řadě vztahů se zainteresovanými stranami, které se stanou strategickými pro dlouhodobý úspěch a přežití.

Cornetta, Erhemjamtsa a Tehranian (2016) se věnovali výzkumu CSR u bank a finanční výkonnosti v kontextu s nedávnou finanční krizí. Z výzkumu vyplynulo, že finanční výkonnost (ROE) pozitivně a významně souvisí s CSR skóre. Největší banky sledují společensky odpovědné aktivity v podstatně větší míře než menší banky. Největší banky, které byly obviněny z následování vlastních sobeckých zájmů před zájmy svých zákazníků a finančního systému jako celku, již nyní aplikují společensky odpovědné aktivity, například nižší poplatky za ukládání peněz a větší



množství služeb pro nízkopříjmové komunity, v podstatně větší míře než menší banky. Výzkum prokázal, že zejména velké banky jsou nyní více společensky odpovědné. Zejména větší banky, které byly ve středu kritiky pro své nedostatečné sociální svědomí před finanční krizí, zapracovali na zlepšení svého CSR po skončení krize. Výsledky ukazují, že je to spojeno s vyšším výkonem banky. Další výhodou tohoto zvýšeného zájmu o CSR je vyšší pravděpodobnost, že další krize bude nižší. Sustainability Accounting Standard Board (SASB)<sup>11</sup> vyzval banky, aby zveřejnili, jak mají ESG faktory integrovány do úvěrových procesů a aktuální úroveň rizika portfolia spojenou s konkrétními trendy udržitelnosti.

Delaney a Huselid (1996) ve svém výzkumu na 727 respondentech poukazují na to, že s organizační výkonností jsou pozitivně korelovány progresivní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, za ty se považují ty, které mění dovednosti zaměstnanců, jejich motivaci a strukturu práce. Analýzy podskupin ukázaly, že účinek progresivních postupů v oblasti řízení lidských zdrojů je obdobný i u neziskových organizací. Na Likertově škále mohli respondenti odpovídat na jednotlivé položky rozčleněné do dvou typů podnikové výkonnosti, které uvádí následující tabulka číslo 5.

Tab. 5: Vnímané míry výkonnosti podniků

Organizační výkonnost	Tržní výkonnost
<b>Jak vnímáte vývoj vašeho podniku v posledních 3 letech v porovnání s konkurencí? Zaměřte se na následující oblast...</b>	
kvalita produktů, služeb nebo programů	vývoj podniku v oblasti marketingu
vývoj nových produktů, služeb nebo programů	vývoj podniku v oblasti růstu tržeb
schopnost přilákat důležité zaměstnance	vývoj podniku v oblasti ziskovosti
schopnost udržet si důležité zaměstnance	vývoj podniku v oblasti podílu na trhu
spokojenost zákazníků či klientů	
vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci	
vztahy mezi zaměstnanci obecně	

Zdroj: Delaney a Huselid (1996), vlastní zpracování

<sup>11</sup> Sustainability Accounting Standard Board se překládá například jako Rada udržitelnosti účetních standardů. Jedná se o neziskovou organizaci, jejímž posláním je rozvíjet a šířit udržitelnost účetních standardů, které tak mají pomáhat veřejnoprávní korporacím zveřejňovat materiály, a užitečné informace důležité pro rozhodování investorů. (<http://www.sasb.org/>)

Obě vnímané míry výkonnosti jsou relativní a srovnávací, neboť vyžadují, aby respondenti posoudili organizační výkonnost ve vztahu k výkonnosti konkurenčních podniků. Ačkoli percepční data zavádějí omezení prostřednictvím zvýšené chyby v oblasti správy a potenciálu pro předpojatost, byla nalezena mírná až silná korelace takto získaných údajů s objektivními opatřeními firmy. Obě proměnné jsou založeny položkách složených z otázek, na něž se odpovídá v rozmezí od 1 „mnohem horší“ až 4 „mnohem lepší“. Společně tyto proměnné poskytují široké hodnocení vnímání organizačního výkonu.

Proměnná nazvaná Organizační výkonnost je sestavena ze sedmi bodů, v nichž respondent hodnotí výkonu firmy za poslední tři roky ve vztahu k podobným organizacím. Vnímaná organizační výkonnost se věnuje důležitým otázkám, jako je kvalita výrobků, spokojenost zákazníků a vývoj nových produktů.

Proměnná nazvaná Tržní výkonnost je k dispozici pouze pro ziskové organizace a je sestavena ze čtyř otázek týkajících se výkonu firmy za poslední tři roky ve srovnání s konkurenčními produkty na trhu výrobků. Vnímaná tržní výkonnost se zaměřuje na hospodářské výsledky, jako je ziskovost a tržní podíl. Delaney a Huselid (1996)

UNEP (2014) identifikovalo více než 200 akademických zpráv, které ukazují kladné a statisticky významné vztahy mezi výkonem udržitelnosti a finanční výkonností a rostoucím počtem finančních zpráv, které pokrývají otázky udržitelnosti, které se týkají změny klimatu a energie, efektivity genderové rozmanitosti.

Jain, Vyas a Roy (2017, s. 1–23) uvádějí, že při výzkumu finanční výkonnosti malých a středních podniků v největším indickém státě Rádžasthán potvrdili výsledky předešlých zkoumání a to, že vztah mezi CSR a finanční výkonností je slabý. Vliv CSR na výkonnost organizace se zvyšuje, když je zprostředkován intelektuálním kapitálem. Přestože firmy plní sociální odpovědnost, stále nejsou schopny získat dlouhodobou konkurenční výhodu a výrazně posílit svou hospodářskou výkonnost. Jako nejdůležitější stakeholdeři byli identifikováni zaměstnanci a zákazníci. Většina malých a středních podniků věřila, že zaměstnanci jsou kritičtí pro úspěch a neúspěch kterékoli společnosti a mohou být zdrojem konkurenční výhody. Podpora přátelských vztahů se zaměstnanci poskytuje zdravé a bezpečné pracovní prostředí. Firmy získaly důvěru zákazníků tím, že jim poskytly hodnotu ve formě kvalitních produktů a služeb. Navíc jsou firmy transparentní při řešení problémů spojených se zákazníky a poskytují jim jasné a přesné informace. To bylo možné díky otevřenému systému šíření informací a komunikace, který praktikuje

většina malých a středních podniků. Výsledky ukazují, že malé a střední podniky mají velké zapojení do komunitních projektů a darů charitativních subjektů zaměřených na povzbuzení místního společenství, ze kterého firmy čerpají potřebné zdroje. V mnoha případech se zaměstnanci firem také zabývají komunitními aktivitami s motivací a podporou vedení firmy. Takže malé a střední podniky dokázaly v myslích lidí vytvářet představu dobrého korporátního občana. Potenciální zaměstnanci upřednostňují firmy, které mají dobrou pověst v komunitě. V oblasti životního prostředí se mnoho MSP rozhodlo pro environmentální certifikaci (jako ISO). Ve svém výrobním procesu používají recyklované materiály, čímž spotřebovávají méně vzácných přírodních zdrojů. Mnoho z organizací to dělá dobrovolně, což zlepšilo jejich veřejný obraz. Mnoho průmyslových firem odebírá nebezpečné a zastaralé materiály a recykluje je pro další použití nebo likviduje. Využívají také ekologicky šetrné obalové materiály pro své výrobky. Autoři dodávají, že CSR aktivity malých a středních podniků jim pomáhají zlepšovat vztah s hlavními stakeholdery, pozitivně ovlivňují hodnotu podniku a pomáhají přilákat jednotlivce i další podniky, kteří s nimi chtějí spolupracovat na základě dobré image. V krátkém období mohou firmy zaznamenat nárůst tržeb z prodeje a v dlouhodobém období zvýšení ziskovosti.

Weber (2008, s. 247–261) se zaměřuje na otázku měřitelnosti obchodního dopadu CSR aktivit z pohledu firmy. Vztah mezi CSR a finančním výsledkem byl zkoumán v teoretických a empirických studiích výzkumníky pro CSR i udržitelnost. Empirický výzkum v oblasti CSR a finanční výkonnosti lze rozdělit do kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum v této oblasti používá hlavně případové studie a příklady dobré praxe, aby zjistil vliv CSR na konkurenceschopnost. Existují tři hlavní metody, které se používají v kvantitativních empirických výzkumech v této oblasti:

- studie portfoliového porovnání, například portfolia environmentálně a sociálně proaktivních a reaktivních společností, v této oblasti nebyly zjištěny průkazné výsledky,
- studie zkoumající akce, například reakce trhu po zavedení CSR,
- vícenásobné regresní studie. Autoři dospěli ke smíšeným výsledkům, ale pozitivní vztah převažoval. Nicméně, existuje nekonzistentní používání proměnných a metod v oblasti výzkumu. Výzkumníci udržitelnosti často argumentují, že vztah mezi ekonomickou výkonností a ekologickou/sociální výkonností následuje inverzní tvaru U

křivky. Tento vztah může vysvětlovat smíšené výsledky nalezené v empirických studiích – jak jinak by mohla mít CSR pozitivní, jakož i negativní dopady na finanční výsledky, než v závislosti na individuálním postavení společnosti na křivce. Dopad společenské odpovědnosti podniků na hospodářskou výkonnost se zdá být závislý na konkrétní strategii firmy.

Štamfestová (2015) uvádí, že podniky musí monitorovat svoji výkonnost pro udržení konkurenceschopnosti, přičemž výkonností se rozumí obraz vnímání podniku stakeholdery. Cílem autorčina výzkumu bylo posouzení podnikových charakteristik, jako je např. velikost podniku, právní forma či oblast působení na nefinanční ukazatele výkonnosti, stejně jako na finanční výkonnost v podnicích zpracovatelského průmyslu České republiky. Vycházela z předpokladu, že větší podniky budou dosahovat vyšší výkonnosti, protože mají větší potenciál na využití tzv. úspor z rozsahu, možnost využívat větší vyjednávací sílu při komunikaci s dodavateli, snazší přístup k cizím zdrojům financování, disponují větším množstvím kvalifikovaného lidského kapitálu, naproti tomu jsou méně flexibilní a trpí určitou strnulostí, kterou může způsobovat rozvinutá hierarchická struktura. Z výzkumu na 777 podnicích vyplynulo, že na deklarovanou kvalitu produkce má statisticky významný vliv (na hladině 5 %) roční obrát, bilanční suma a to, kdo dotazník vyplňoval. Konkrétní vztahy ukazuje tabulka číslo 6.

Tab. 6: Vliv jednotlivých podnikových charakteristik na ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti	Podnikové charakteristiky					
	Roční obrát	Bilanční suma	Respondent	Oblast působení	Počet zaměstnanců	Právní forma
Deklarovaná kvalita produkce	x	x	x			
Informační technologie	x	x		x		
Inovativnost				x	x	
Vzdělávání zaměstnanců	x	x		x	x	
Spokojenost zaměstnanců	x	x	x		x	x
Motivace k pracovnímu výkonu	x	x	x		x	
Spokojenost zákazníků		x				
Image podniku			x	x		x

Ukazatele výkonnosti	Roční obrat	Bilanční suma	Respondent	Oblast působení	Počet zaměstnanců	Právní forma
Finanční výkonnost	x	x		x	x	

Zdroj: Štamfestová (2015), vlastní zpracování

Analýza rozptylu odhalila, že čím větší má podnik roční obrat a bilanční sumu, tím více dbá na kvalitu své produkce, hodnocení kvality produkce roste s vyšším postavením pracovníka (respondenta) v podniku. Na informační technologie má statisticky významný vliv (na hladině 5 %) oblast působení, roční obrat a bilanční suma podniku. Z analýzy dále vyplývá, že na inovativnost má statisticky významný vliv (na hladině 5 %) oblast působení a počet zaměstnanců, z nichž nejvyšších průměrných hodnot indexu inovativnosti dosahovaly podniky do deseti zaměstnanců, následoval pokles a poté zvyšující se trend až k hodnotě dosažené v první skupině. Štamfestová (2015) uvádí, že s růstem počtu zaměstnanců, ročního obratu a bilanční sumy klesá spokojenost a motivace zaměstnanců. Na spokojenost zákazníků měla statisticky významný negativní vliv pouze bilanční suma podniku, což znamená, že s růstem bilanční sumy jejich spokojenost klesala.

Na finanční výkonnost jakožto na tržní podíl měla statisticky významný vliv oblast působení, počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma podniku. S růstem počtu zaměstnanců, ročního obratu a bilanční sumy rostla finanční výkonnost, „*přičemž vždy v poslední kategorii daných znaků je zaznamenán pokles, kromě vlivu počtu zaměstnanců na tržní podíl, tam platí i růst ze třetí do čtvrté kategorie*“.

Zhu, Liu a Lai (2016) na základě teorie zúčastněných stran vyvíjejí „7 + 2“ rozměrů pro měření CSR u čínských národních státních podniků (CNSOEs). Z výzkumu CSR zpráv sta podniků vyplynulo, že CSR praktiky přinášejí finanční a sociální zlepšení výkonu. CSR postupy vztahující se na organizační správu, lidská práva a životní prostředí jsou prospěšné pro sociální výkon. Normativní teorie zúčastněných stran byla použita k posouzení toho, zda CSR praxe může přinést normativní přijetí (sociální výkon) mezi CNSOEs. Pro sociální výkonnost byl v analýze využit CSR žebříček sestavený Čínskou akademií společenských věd<sup>12</sup>. CSR praktiky týkající se organizační správy, lidských práv a životního prostředí mají pozitivní korelaci s výkonností, a všechny tyto tři oblasti CSR jsou obvykle prováděny v CNSOEs.

<sup>12</sup> Chinese Academy of Social Sciences

Margolis, Elfenbein a Walsh (2007) se zabývají etickou stránkou fungování organizací. Upozorňují, že prosazování ekonomického blahobytu nemůže být důvodem pro porušování jiných práv a povinností. Ptají se po požadavcích na organizace/podniky, s nimiž je možno žít – s nimiž se dobře daří všem. Tvrdí, že není nutné zapomenout na ekonomickou funkci podniků, ale že je třeba zaměřit se na to, že nyní budou na podniky kladeny i další požadavky.

Krüger (2015) se ve svém článku zabývá reakcemi akciových trhů na pozitivní a negativní zprávy podniků související se společenskou odpovědností. Ukazuje se, že investoři silně negativně reagují na negativní události (především týkající se komunit a životního prostředí) a mírně negativně na pozitivní události. Ekonomická teorie naznačuje, že firmy by neměly internalizovat negativní externality, které vyvíjejí na stakeholdery, jako jsou komunity, zaměstnanci nebo životní prostředí. Výsledky jeho analýzy ukazují, že investoři reagují silněji na CSR zprávy, které obsahují silnou ekonomickou a právní hodnotu.

#### **4.8 CSR v českém podnikatelském prostředí**

Srpková, Kunz a Mísař (2012) uvádějí, že společenské odpovědnosti podniků je v posledním době věnována značná pozornost, jak ve světě, tak v České republice. Autoři doporučují především propagovat transparentnost a inovativnost konceptu společenské odpovědnosti firem a současně s tím rozvinout v českém prostředí koncepční celospolečenskou diskusi o roli CSR. *„Mělo by docházet ke shromažďování a následně i prezentování příkladů rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky, a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás. Cílem těchto aktivit by mělo být poukázání na konkrétní přínosy CSR a pomoc při přesvědčování nejen firem, ale i všech ostatních zainteresovaných stran, o nutnosti jejich větší angažovanosti v této oblasti.“* Principy mají být zahrnuty jak do podnikatelské strategie a podnikových hodnot, tak do procesů na všech úrovních.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 22, 110–125) uvádějí, že se společenská odpovědnost v České republice objevila až ve 2. polovině 90. let v souvislosti s celosvětovým trendem CSR. Současný stav popisují následovně: o rozsahu společenské odpovědnosti je nízké povědomí, obvykle se za ni považuje jen etické chování podniků a filantropie. Koncept CSR je uplatňován nesystematicky, spíše příležitostně. Často v něm chybí strategie, cíle i měřítko, navíc není delegována odpovědnost. Podniky se zaměřují spíše dovnitř – na vzdělávání a sociální výhody pro zaměstnance. Společensky odpovědné aktivity bývají zaměňovány za marketingové, při nichž jde

o prezentaci podniku nebo jeho produktů, nebo za pouhé plnění zákonných požadavků. Dále upozorňují na nedostatečnou podporu a uplatňování konceptu ve veřejném sektoru a také nízkou mediální podporu této problematiky. V návrhu pro vytvoření systémových podmínek k posílení CSR v ČR mimo jiné zmiňují propagaci konceptu CSR, zejména jeho smyslu a efektů pro budoucí generace, „podporu přístupu CSR ve středních a malých firmách z hlediska implementace CSR do každodenních aktivit firmy, podporu výzkumu a vzdělávání v oblasti CSR“, přijetí norem pro tuto oblast a další kroky. Upozorňují, že v České republice zatím nejsou až na několik výjimek (např. ČEZ) využívány dobrovolné mezinárodní standardy reportování.

Kunz a Srpová (2007, s. 2, 68-69) provedli v roce 2007 výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaké aktivity jsou v České republice považovány za projev společenské odpovědnosti a co považují firmy v této oblasti za hlavní benefity, dále také nejdůležitější motivy, které firmy přiměly chovat se společensky odpovědně. Odpovědi byly získány od 248 respondentů ve složení 33,9 % drobné podniky do 10 zaměstnanců, 21,8 % malých podniků, 15,3 % středních podniků a 29 % velkých podniků. Z výzkumu vyplynulo, že za projev společenské odpovědnosti firmy považují především snahu být dobrým zaměstnavatelem a dobrým sousedem. K dalším uváděným důvodům, proč se firmy považují za společensky odpovědné, patřilo:

- etické chování a snaha o transparentnost,
- nabídka kvalitních výrobků za odpovídající ceny,
- věnování se sponzoringu a dárcovství,
- zabývání se environmentálními problémy.

Dotazovaní často uváděli, že společensky odpovědný přístup vychází „zejména z osobního vnitřního přesvědčení zástupců managementu dané firmy i jejich vlastníků o nutnosti angažovat se ve prospěch společnosti.“ Hlavním motivem ke společensky odpovědnému chování byla snaha získat lepší image a náklonnost zákazníků i široké veřejnosti. (Kunz a Srpová, 2007) K důvodům, proč se některé firmy nevěnují CSR, se řadí obava z dalšího zvyšování nákladů, což by negativně ovlivnilo jejich výkonnost a konkurenceschopnost, nedostatek času a kapacit na zapojení do dalších aktivit, nedostatek uznání jak ze strany spotřebitelů, tak i široké veřejnosti. Autoři výzkumu doporučují věnovat pozornost následujícím osmi oblastem:

- propagaci konceptu společenské odpovědnosti firem: Informace o CSR by měly být dostupné všem zainteresovaným stranám. „Mělo

*by docházet k prezentování příkladů rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás.“* Od doby tohoto výzkumu povědomí vzrostlo vlivem různých organizací a jejich webových stránek. Příkladem může být Rada kvality ČR, v níž byla ustanovena odborná sekce Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj, jejíž předsedkyní se stala Ing. Lucie Mádlová, Ph.D., výkonná ředitelka Asociace společenské odpovědnosti. V lednu 2016 byl aktualizován Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice, jehož gestorem je Ministerstvo průmyslu a obchodu.

- přijetí jednotné strategie a vytvoření vhodného a motivujícího prostředí: Tento bod poukazuje na to, že je důležité, aby se o společenskou odpovědnost firem zajímala také vláda, která by ji měla zahrnout do své politiky. Mělo by být zajištěno vhodné a motivující prostředí pro společensky odpovědné chování firem, např. motivační daňové a legislativní prostředí.
- uznání a ocenění společensky odpovědných firem a jejich partnerů v oblasti CSR z pohledu vlády a veřejné správy: v oblasti CSR je udělována např. Národní cena ČR za CSR, TOP odpovědná firma, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí, Cena VIA Bona, TOP Filantrop a další. Nově (první udílení v roce 2017) též SDGs za cíle udržitelného rozvoje.
- usilování o přijetí myšlenek tohoto konceptu malými a středními podniky: *„Má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru. Mnoho malých a středních podniků podnikajících v České republice se již dnes na počátku 21. století chová společensky odpovědně, i když uplatňují často méně formální přístup než velké podniky.“* Značné množství těchto firem ale nemá dostačující znalosti z oblasti společenské odpovědnosti a vychází spíše z intuice.
- vzdělávání v oblasti společenské odpovědnosti firem,
- podpoře výzkumu v oblasti společenské odpovědnosti firem: Výzkumy by měly sloužit k identifikaci hlavních oblastí a problémů tohoto konceptu vzhledem ke specifickým České republiky. Mimo



- jiné doporučují autoři výzkumu zaměřit budoucí studie na zjišťování zkušeností firemního sektoru, identifikaci hlavních motivů, ale i překážek bránících implementaci CSR do podnikových aktivit.
- podpoře iniciativ v oblasti CSR a prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami,
  - spolupráci s ostatními vládami v oblasti společenské odpovědnosti firem: Česká republika by v této oblasti měla rozvíjet spolupráci s dalšími zeměmi nejen na řešení konkrétních společenských problémů, ale také při poskytování osvědčených metod a znalostí v této oblasti.

Kunz (2012, s. 176–184) jako výsledek výzkumu z roku 2007 realizovaného na 248 respondentech uvádí, že 74 % dotázaných se již setkalo s výrazem společenská odpovědnost, přičemž se 36 % domnívalo, že jejich podnik je určitě společensky odpovědný, 53 % že asi ano, 5 % asi ne, 2 % určitě ne a 4 % dotázaných nevěděli. V 31 % dotázaných podniků existuje písemně zpracovaná strategie pro oblast CSR. Odpovědi na otázku Proč se vaše firma nechová více společensky odpovědně? shrnuje tabulka číslo sedm.

Tab. 7: Proč se vaše firma nechová více společensky odpovědně?

Důvod	Procentuální podíl
Nízké daňové výhody	37
Omezení maximalizace zisku	16
Nedostatek dovedností v CSR	11
Žádná souvislost s finančním úspěchem	9
Nepatří to mezi naše cíle	8
Žádné viditelné výsledky	7
Odpor ze strany managementu	6
Rozmělňuje to naše podnikání	6

Zdroj: Kunz (2012, s. 180)

Srpová, Kunz a Mísař (2012) provedli v roce 2011 výzkum v odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, v rámci něhož bylo zpracováno 134 dotazníků. Z výsledků vyplývá, že téměř všichni oslovení zástupci firem (90,4 %) souhlasí s tím, že podniky by se měly kromě generování zisku angažovat také ve prospěch společnosti, ve které působí.

Výzkum Business Leaders Fora Praha z roku 2012 na 153 respondentech především v českém vlastnictví (67,3 % dotázaných) ukázal, že se 43,1 % dotázaných setkalo s konceptem CSR, přičemž u malých podniků se jednalo o 30,2 % a u středně velkých podniků o 36 %. Přičemž přibližně 33 % dotázaných (50 podniků) uvedlo, že koncept CSR je součástí jejich strategie. Pro více než tři čtvrtiny zkoumaných podniků představují aktivity společensky odpovědného chování rozhodující nebo patrný přínos zejména v rámci posílení firemní kultury (81,7 %), zlepšení image a reputace firmy (79,1 %) a zvýšení spokojenosti zaměstnanců (77,1 %). (Business Leaders Forum Praha, Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012)

Jako bariéry realizace společensky odpovědného chování téměř polovina zkoumaných podniků uvedla nedostatečnou podporu ze strany státu a vlády, nepříznivé legislativní a daňové prostředí (54,9 %) a přílišnou byrokracii při prosazování aktivit společensky odpovědného chování (51,0 %), paralelně také žádný ekonomický užitek těchto aktivit pro podnikání a růst tržeb podniku (45,8 %). (Business Leaders Forum Praha, Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012)

K akcím, které alespoň 30 % podniků provádí pravidelně nebo velmi často patřilo:

- ekologické aktivity firmy - recyklace, třídění odpadů apod. (81,1 %),
- vzdělávání zaměstnanců - odborná školení, jazykové kurzy apod. (78,5 %),
- snižování negativních dopadů na životní prostředí (používání ekologicky šetrných technologií) (73,9 %),
- další podpora zaměstnanců – flexibilní pracovní doba (67,9 %),
- spolupráce s vysokými školami (41,1 %),
- podpora zaměstnanců v mimopracovní době – kulturní akce, sportovní aktivity (38,3 %),
- vlastní sponzoring, nadační fondy (31,4 %).

Zdroj: Business Leaders Forum Praha, Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce (2012)

Jindřichovská a Purčárea (2011) uvádí, že v České republice jsou zprávy o udržitelném rozvoji a společenské odpovědnosti obvyklé u velkých podniků. Jedním z důvodů, proč se reportingu vyhýbají malé a střední podniky jsou dodatečné náklady. Co se týče sociálních a environmentálních zpráv v České republice, je zde snaha o standardizaci ze strany Ministerstva životního prostředí. K dispozici je dobrovolné vykazování převážně pro velké společnosti, které považují environmentální problémy za důležité.

Z šetření CSR Research 2013 vyplynulo, že pro 75 % dotázaných je společenská odpovědnost při nákupu výrobků a služeb důležitá. Přitom je 60 % ochotno si za odpovědný produkt připlatit, v roce 2011 uvádělo svou ochotu 74 % dotázaných. 87 % zaměstnanců uvedlo, že je pro ně důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. 51 % dotázaných se domnívá, že podniky v České republice jsou stejně nebo více odpovědné než podniky v Evropské unii. Výzkumu se zúčastnilo 1019 respondentů. (CSR Research 2013 Výzkum společenské odpovědnosti firem, 2014)

Dle výzkumu CSR Research 2014, který realizovala agentura IPSOS je společenská odpovědnost pro občany České republiky důležitým tématem. Od velkých podniků se očekávají pravdivé informace, podpora ochrany životního prostředí a péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců. (Čechům stále více záleží na tom, v jakém prostředí žijí, 2015)

Skýpalová a Kučerová (2014) uvádějí, že podle jejich výzkumu<sup>13</sup> je stále seznámení s konceptem CSR v České republice nedostatečné, více než 50 % respondentů se s pojmem ještě nesešlo, jedná se především o mikropodniky a malé podniky. Velké společnosti jsou informovány lépe, což je dáno tím, že získávají informace od svých mateřských společností v zahraničí, nebo mají dostatečnou administrativní kapacitu na samostatného pracovníka, jenž se touto oblastí zabývá. Dále byla nalezena významná statistická závislost mezi znalostí CSR konceptu a počtem realizovaných aktivit. Z výsledků výzkumu také vyplynulo, že společnosti, které se podílejí více v jednom pilíři, mají více aktivit i v dalších pilířích.

V Národním akčním plánu společenské odpovědnosti organizací v ČR se uvádí, že vláda České republiky považuje společenskou odpovědnost za dobrovolný koncept založený na samoregulaci. MPO ve spolupráci s Radou kvality se

---

<sup>13</sup> Sběr dat byl prováděn v období od listopadu 2013 do ledna 2014. Získáno byl 696 kompletních, správně vyplněných dotazníků. Rozložení respondentů odpovídalo reprezentaci malých, středních nebo velkých podniků v České republice. Bylo dodrženo i rovnoměrné rozložení po krajích v celé České republice.

snaží především šířit informace, podporovat motivaci podniků a certifikaci, zkoumat názory podniků a veřejnosti. Na straně 10 je uvedeno, že Rada kvality ČR, ve spolupráci se střešními zaměstnavatelskými a podnikatelskými svazy bude podporovat podpora CSR v MSP vypracováním a vydáním příručky doplněné o konkrétní příklady dobré praxe v ČR. (Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR, 2017)

Skýpalová, Kučerová a Blažková (2016, s. 287–303) poukazují na to, že znalost koncepce CSR, zapojení podniku a celkový počet využitých aktivit roste s růstem velikosti podniku měřeným počtem zaměstnanců. V procentuálním vyjádření: mezi podniky s více než 250 zaměstnanci 79% z nich znalo koncept CSR, zatímco z mikropodniků do 10 zaměstnanců znalo koncept pouze 36% z nich. Bez ohledu na velikost společnosti byla celková znalost konceptu CSR v České republice 47 %. Komplexně a aktivně ve všech třech pilířích společenské odpovědnosti využívá koncept CSR pouze 28 % mikropodniků, 36 % malých podniků, 47 % střední podniků a 65 % velkých podniků-

Kučerová, Skýpalová, Blažková (2015, s. 1979–1985) poukazují na to, že ačkoliv se zvyšuje zapojení firem do koncepce společenské odpovědnosti v České republice, celková angažovanost je na nižší úrovni než v zemích západní Evropy. Výzkum z přelomu roku 2013 a 2014 ukázal, že hlavními faktory, které ovlivňují angažovanost podniků v CSR jsou velikost podniku a forma vlastnictví. Nebyla prokázána statisticky významná závislost s kategorií hospodářské činnosti a regionem působení.

Dotazem u Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR bylo zjištěno, že nedělali žádný výzkum na téma společenské odpovědnosti firem. Dále bylo zjištěno, že *„obecně je CSR pro MSP poněkud vzdálené téma, protože tento segment firem řeší zcela jiné problémy, a to zajištění především svého každodenního provozu – zakázky, výplaty, vymáhání pohledávek, sledování konkurence apod. CSR je tématem, kterému se věnují spíše velké a nadnárodní firmy, také kvůli zlepšení svého image vůči zákazníkům.“* (osobní konzultace)

## 4.9 Metodiky implementace CSR

Přístupy k uchopení a zavedení projektu CSR do strategie podniku se značně liší. Společné mají snad jen to, že jsou všechny značně teoretické a nenabízí metodu měření, ani konkrétní kroky co zavést a jak. Gwen a Hill (2004, s. 135–145) například doporučují položit si při zavádění CSR aktivit následující otázky:

- Akceptuje váš podnik CSR jako výzvu a má ji tak zabudovanou ve své obchodní strategii?
- Jaké společensky odpovědné aktivity hodláte plnit v rámci své obchodní strategie?
- Jak můžete změřit své CSR aktivity? Autoři upozorňují na to, že je třeba mít měřitelné cíle, aby bylo možno rozpoznat, zda bylo dosaženo pokroku. Připomínají Druckerovo pravidlo, že řídit lze jen to, co je měřitelné.

Steinerová v dokumentu Stav praxe v CSR v ČR navrhuje zavedení společenské odpovědnosti do strategie firmy pomocí následujících kroků:

1. potřeba projektu,
2. průzkum konkurence a dobrých příkladů, tzv. best practise,
3. základní myšlenka,
4. případný výběr partnera,
5. propracování detailů (zdrojů),
6. prezentace pro vedení firmy,
7. komunikační kampaň,
8. organizační zajištění projektu,
9. realizace a fotodokumentace,
10. interní a externí komunikace,
11. zpětná vazba,
12. návrhy na zlepšení,
13. příprava nového ročníku.

Propracovanější způsob, jak společenskou odpovědnost aplikovat do strategie podniku lze nalézt u Steinerové ve spolupráci s Václavíkovou a Mervartem (2008) v Průvodci nejen pro malé a střední podniky. Vychází z průvodce SME Key od organizace CSR Europe, na jehož základě byl Business Leaders Forem sestaven seznam námětů pro rozvoj CSR aktivit. K otázkám v jednotlivých oblastech patří například:

- Zákazníci: Máte věrnostní program?
- Obchodní partneři: Vytváří některý z vašich partnerů zprávu CSR?

- Zaměstnanci: Šíříte povědomí o etických záležitostech mezi zaměstnanci?

V příloze se nachází Obr. 13 Aplikace CSR do strategie podniku. Zásadním krokem je podle autorů určení klíčových stakeholderů a zjištění, čeho chce podnik ve vztahu k nim dosáhnout. Na základě toho je třeba hledat aktivity vhodné k dosažení těchto cílů. Zároveň je třeba navrhnout indikátory, pomocí nichž může podnik posoudit, zda je tato činnost pro něj přínosná. CSR aktivity by měly být i nadále monitorovány a vyhodnocovány. Dále nabízí drobná doporučení pro lepší zavádění CSR:

- Společenská odpovědnost firem má být zahrnuta jako jeden z prvků do podnikových hodnot.
- Zavádění by mělo usnadnit, když si podnik definuje činnosti, které již v oblasti CSR provádí.
- Měl by být sepsán seznam problémů, kterými se zaměstnanci zabývají, a vedení by se mělo zamyslet nad aktivitami, které by je pomohly řešit, a přitom by z nich mělo užitek i okolí.
- Zjistit, co se od podniku jako takového očekává.
- Začít postupně naplňovat jednotlivé CSR aktivity a nepouštět se do mnoha projektů naráz. Stanovit si na ně rozpočet.
- Zaujmout zaměstnance. Vysvětlit jim, proč podnik začíná určitý projekt, co od nich očekává a jaký to na ně bude mít vliv. Cílem je nalézt mezi zaměstnanci zastánce tohoto projektu a zapojit je do plánování. Výsledky je třeba zvýraznit a ocenit.
- Hodnocení CSR aktivit je třeba provádět průběžně.
- O prováděných aktivitách je nutno informovat veřejnost nejlépe formou zprávy o společenské odpovědnosti na webových stránkách, obalech výrobků, letácích atd.

EMPRESS – Platforma pro účinnější využívání zdrojů a udržitelnou spotřebu a výrobu (2016) na svých stránkách navrhuje začít při implementaci tím, že si každý podnik sám definuje, co pro něj společenská odpovědnost znamená podle vlastních hodnot a záměrů. Základem pro zavedení CSR může být udržitelná spotřeba a výroba usilující o maximalizaci pozitivních a minimalizaci negativních dopadů činnosti podniku na společnost. Snižování množství odpadů či jejich opětovné využívání může vést k úsporám. Podobně jako ostatní obrací svůj zájem na stakeholdery

(viz dříve kapitola Stakeholder) a rozlišují je podle významnosti na primární a sekundární. Je poměrně zajímavé, že konkurence byla zařazena mezi sekundární. Je tomu tak proto, že konkurenti nejsou přímo účastní podnikových transakcí a nejsou nezbytní pro přežití podniku.

Tab. 8: Rozdělení stakeholderů na primární a sekundární

<b>Primární stakeholdři</b>	<b>Sekundární stakeholdři</b>
vlastníci	konkurence
vedení podniku (často se překrývá s vlastníky)	místní správa a samospráva
věřitelé	místní komunitu (občany)
zaměstnanci	nevládní organizace
zákazníci	finanční instituce
dodavatelé	průmyslové asociace
vláda (na centrální i místní úrovni)	

Pavlík a Bělčík (2010, s. 65) uvádějí, že konečným cílem implementace CSR do podniku je začlenění jednotlivých oblastí společenské odpovědnosti do vize a hodnot podniku, jeho kultury a operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení. V příloze je uvedeno jejich schéma přístupu k CSR (viz obrázek č. 14). Jeho základem je:

- tvorba vize CSR v organizaci (stanovení odpovědné osoby a vzdělávání v oblasti CSR),
- zhodnocení přístupu k CSR (posouzení současného stavu),
- tvorba CSR (CSR závazky a cíle),
- implementace CSR do organizace.

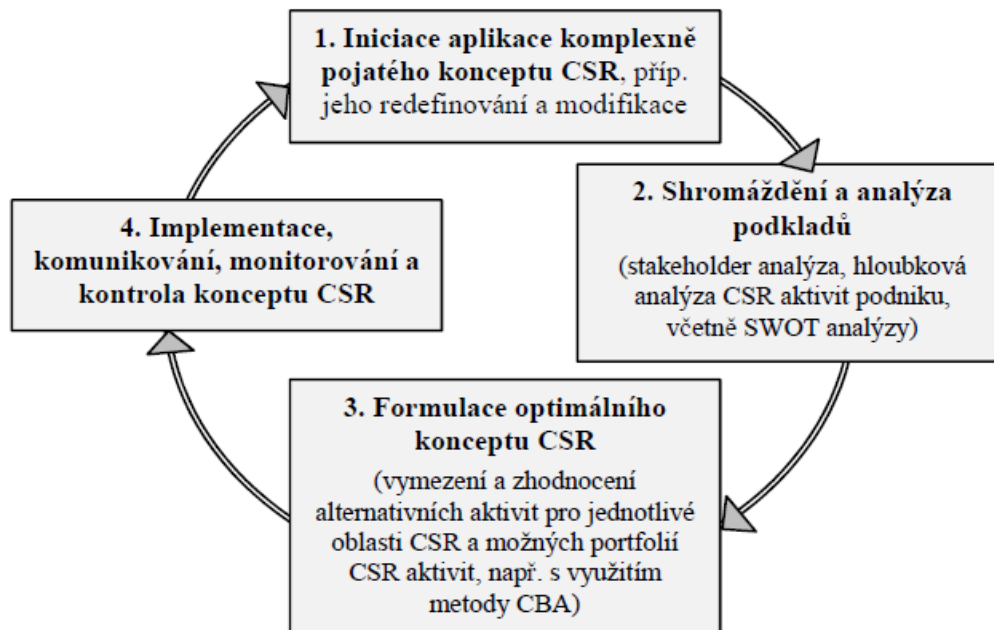
Pavlík a Bělčík (2010, s. 72) doporučují před zaváděním CSR zhodnotit současný stav, především se pak zaměřit na tzv. úzká místa spojená s předmětem podnikání a podle ní volit prioritní oblast v rámci projektu CSR. Také je třeba zabývat se požadovanými přínosy zavedení CSR – čeho chtějí tvůrci dosáhnout. V návrhu Pavlíka a Bělčíka mají být do jednotlivých fází implementace CSR zapojeni stakeholderi s významným zájmem a vlivem na organizaci.

Dědina a Dědinová (2013) uvádějí, že na začátku roku 2002 se Rakousko rozhodlo pro CSR program. Polovina podniků tehdy odmítla podepsat kodex Corporate Governance s tím, že je to příliš byrokratické, zbytečné, nepoužitelné, pro klienty bank nebo investory nezajímavé, vhodné pouze pro velké podniky. Přitom ale 93 % rakouských podniků věnovalo finanční dary, 85 % podniků věcné dary, 68 % z nich mělo podepsané smlouvy s neziskovými organizacemi a 58 % se věnovalo dobrovolnictví. Hlavním důvodem pro podporu neziskových organizací bylo morální přesvědčení nebo etické cítění. Pouze čtvrtina věřila, že podpora CSR bude mít dopad na jejich podnikatelskou činnost. Přitom ale 34 % zahraničních investorů bylo ochotno investovat do rakouských společností, pokud prokázaly, že jsou společensky zodpovědné. V roce 2006 začala Rakouská obchodní komora rozvíjet užší vztahy s malými a středními podniky a učít je implementaci CSR strategie. V první fázi (2004–2006) byla testována CSR implementace v MSP a byla vytvořena databáze dobrých příkladů a CSR příručka – 7 kroků k jednotlivým strategiím. V druhé fázi (2007–2008) byl realizován pilotní projekt v Horním Rakousku: podnikům bylo k dispozici 20 konzultantů, kteří radili, jak nastavit jednotlivé CSR plány a strategie trvale udržitelného rozvoje. Ve třetí fázi (2008–2011) byl projekt rozšířen do dalších regionů s cílem zřízení lokálních sítí a aktivit. Pro různá odvětví (dřevo, papír, hračky, marketing a reklamní komunikace) byly zveřejněny CSR příručky. Z výzkumu v roce 2012 vyplynulo, že 6 z 10 podniků se domnívá, že společenská odpovědnost pomáhá vracet důvěru veřejnosti v podnikatelský sektor.

### **Aplikace CSR formou projektového přístupu**

Tetřevová (2017, s. 140–146) doporučuje před zaváděním CSR zhodnotit současný stav, především se pak zaměřit na tzv. úzká místa spojená s předmětem podnikání a podle nich volit prioritní oblast v rámci projektu CSR. Také je třeba zabývat se požadovanými přínosy zavedení CSR – čeho chtějí tvůrci dosáhnout. V návrhu Pavlíka a Bělčíka mají být do jednotlivých fází implementace CSR zapojeni stakeholderi s významným zájmem a vlivem na organizaci.





Obr. 7: Aplikace CSR formou projektového přístupu

U bodu dva je třeba zjistit, které aktivity podnik již provádí – v každé organizaci jsou vykonávány některé aktivity, které lze považovat za společensky odpovědné – a které další činnosti bude možno realizovat.

### Aplikace CSR pomocí PDCA cyklu

Kašparová a Kunz (2013, s. 21–25) uvádějí, že implementaci CSR do podnikových strategií by měly napomoci standardy. Bohužel jich vzniklo velké množství najednou, takže dochází spíše ke zmatení veřejnosti, než zjednodušení pochopení problematiky. Autoři se kloní k přístupu uvedenému výzkumným institutem International Institute for Sustainable Development, který vychází z cyklu PDCA. Postup lze rozdělit do čtyř fází:

#### 1. Plánuj

Posouzení CSR a zjištění, které činnosti náležející do CSR již podnik vykonává. Základem je zkoumání podnikových dokumentů a aktivit. Pro tuto část lze využít směrnici GRI. Měl by být sestaven CSR tým, vytvořena pracovní definice CSR a identifikovány legislativní požadavky, z nichž je vždy nutno vycházet a orientovat se v nich. Pro úspěšné zavedení CSR je třeba, aby byl proces podporován napříč celým podnikem, takže by se CSR tým měl skládat jak ze zástupců managementu a vlastníků, tak z řadových pracovníků. Do diskusí by měli být zapojeni i externí

klíčoví stakeholdeři, kteří na rozdíl od dříve zmíněných netrpí podnikovou slepotou.

Vytvoření strategie CSR: Je třeba zjistit, co dělají v oblasti CSR ostatní, zhodnotit uznávané CSR instrumenty a připravit navrhované CSR akce společně s plánem postupu, rozhodnout se o oblastech, kterým se bude podnik věnovat a jaké jsou jejich hranice. Plánované aktivity by měly rozvíjet ty, které už v podniku jsou zavedeny. Lze využít přístup postupných změn, neboť náhlé změny vytvářejí často nespokojenost. Kotter (2015, s. 21) uvádí, že je třeba přesvědčit spolupracovníky a zaměstnance, že změna je nutná. *„Bez vědomí naléhavosti lidé nevyvinou žádnou snahu navíc, a to je přitom často nezbytné. Nebudou ochotni přinést oběti. Místo toho budou hájit svůj status quo a bránit se iniciativám shora.“*

Při vytváření CSR strategie je vhodné nechat se inspirovat ostatními podniky (ne jen konkurenty), CSR asociacemi apod. Inspiraci lze nalézt i v některých směrnících: Směrnice OECD pro nadnárodní podniky, UN Global Compact, Směrnice GRI atd.

## 2. Realizuj

Stanovení pracovních CSR závazků je třeba provést s klíčovými stakeholdery. Mělo by být identifikováno, kdo bude za příslušné závazky v rámci podniku zodpovědný. Dotyčný by měl být přizván k vytváření pracovní verze závazků.

Realizace CSR závazků zahrnuje kromě přípravy a zavedení CSR podnikatelského plánu, nastavení měřitelných cílů dle pravidla SMART, identifikaci výkonnostních ukazatelů, provedení školení CSR a zapojení zaměstnanců, kterých se CSR závazky týkají. Také je třeba navrhnout mechanismy odhalující problematické chování, vytvořit interní a externí komunikační plány<sup>14</sup> a závazky zveřejnit. V této fázi by mělo být upraveno rozhodování o podnikových aktivitách tak, aby byly automaticky brány v potaz CSR závazky, což ovšem znamená, že CSR cíle musí být sladěny s celopodnikovými.

## 3. Prověř

Po určité době je třeba změřit pokrok a reportovat plnění stakeholderům. *„Smyslem CSR je zvýšení výkonnosti v oblastech, které upravuje.“*

---

<sup>14</sup> Důležitá je obousměrná komunikace, při níž zaměstnanci cítí, že mohou ovlivnit průběh zavádění změn.

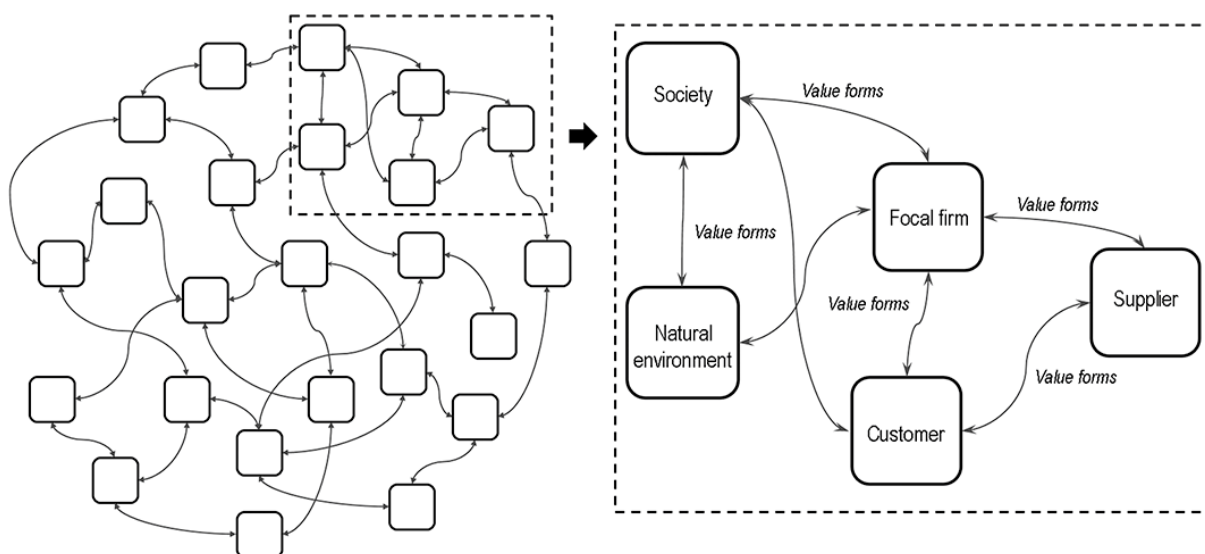
Především pro malé a střední podniky nemá smysl připravovat samostatnou zprávu k CSR tak, jak to dělají některé velké korporace. Standardem je integrace CSR do výroční zprávy anebo ještě lépe – jako CSR zprávu lze pojmout celou výroční zprávu. (Zavádění CSR, 2015)

#### 4. Zlepši

Při vyhodnocení výkonnosti společně se stakeholdery lze hledat příležitosti ke zlepšení. Na závěr je třeba vrátit se na začátek a udělat nový cyklus.

#### Další metody aplikace CSR

Evans, Vladimirova, Holgado a další (2017) upozorňují na inovace modelů podnikání směrem k vytvoření udržitelných obchodních modelů (SBM = Sustainable Business Models). Autoři vyvinuli pět návrhů, které podporují vytváření SBM v jednotné perspektivě. Inovace udržitelnosti se týkají novinek nejen v technologii, ale také v procesech, provozních postupech a praktikách, obchodních modelech, systémech a myšlení. (Szekely a Strebel, 2013 in Evans, Vladimirova, Holgado a další) Za hlavní výzvy pro modely SBM považují naplnění všech tří pilířů CSR, nenechat se omezit v zavádění nových obchodních modelů stávajícími pravidly, pokyny, normami chování a měřítky výkonnosti, vyčlenit zdroje na inovace podnikových modelů, zavést technologické inovace může být složitý a vícerozměrný problém, další úsilí vyžaduje spolupráci s externími zainteresovanými stranami, nástrojů pro vytváření obchodních modelů je málo a jen zřídka se zabývají udržitelností.



Obr. 8: Síť udržitelné hodnoty

Zdroj: Evans, Vladimirova, Holgado a další (2017)

V oblasti ekologické ekonomie bývají zkoumány environmentální externality, které lze internalizovat pomocí konvenčních ekonomických nástrojů, jako jsou daně a povolení. (Bithas, 2011 in Evans, Vladimirova, Holgado a další, 2017)

Jedním z nových modelů je PSS (Product–Service Systems), který se zabývá hmotnými produkty a nehmotnými službami pro koncové zákazníky. V tomto modelu je podstatné jak řízení dodavatelského řetězce, tak životní cyklus produktu i po ukončení jeho použitelnosti. Doporučuje se vytvořit nové způsoby vlastnictví, které přinesou firmám větší odpovědnost. (Evans, Vladimirova, Holgado a další, 2017)

Pět základních doporučení pro inovace směrem k SBM:

- Udržitelná hodnota by měla zahrnovat ekonomické, sociální a environmentální dopady jako hodnoty firmy.
- SBM vyžadují systém toků udržitelné hodnoty mezi různými zainteresovanými subjekty, včetně přírodního prostředí a společnosti jako primárních zúčastněných stran.
- SBM vyžadují hodnotovou síť s novým účelem, designem a řízením.
- SBM vyžadují systémové posouzení zájmů a odpovědností zainteresovaných stran při vytváření vzájemné hodnoty.
- Internacionalizace externalit skrze PSS umožňuje inovace směrem k SBM.

Srpová a Kunz (2009, s. 64-74) uvádějí schéma postupu pro implementaci CSR do firemní praxe, který se skládá z několika logicky na sebe navazujících kroků.



Obr. 9: Návrh postupu pro implementaci CSR do firemní praxe

Zdroj: Srpová a Kunz (2009, s. 71)

Rolný (2014, s. 87) pro zavedení podnikatelské etiky navrhuje následující postup:

1. Stanovit klíčové etické hodnoty podniku, ty okolí sdělují celospolečenský přínos činnosti podniku, předurčují způsob realizace podnikatelských záměrů a umožňují veřejnosti hodnotit z mravního hlediska konkrétní aktivity a chování podniku na trhu. Hodnoty by měly být nadčasové, globální, všelidského charakteru, přiměřené vzhledem ke kapacitním možnostem podniku a garantovatelné – podnik by jich měl skutečně dosahovat, a to i dlouhodobě.
2. Vytvořit a zveřejnit etický kodex, přičemž se doporučuje postupovat od obecného ke konkrétnímu, tedy od vymezení prioritních mravních hodnot a závazku k etickému chování přes konkrétní mravní závazky vůči jednotlivým subjektům, způsoby realizace dlouhodobých cílů a zájmů podniku, až po sestavení „jednoduchého a srozumitelného metodického postupu pro mravní rozhodování“, který by měl být praktickou pomůckou pro každého zaměstnance.

Asif, Searcy, Zutshi a Fisscher (2013, s. 7–17) se ve svém článku zabývali integrací CSR do strategie podniku. Především poukázali na to, že přes značné množství li-

teratury věnující se společenské odpovědnosti firem, stále chybí efektivní metodický postup pro strategické řízení společenské odpovědnosti. Jednou z klíčových otázek zůstává, jak navrhnout podnikové procesy tak, aby vyhovovaly požadavkům zainteresovaných stran. Navrhují koncepci souběžného přístupu „shora dolů“ a „vývoj a zdokonalení ukazatelů souvisejících s komunitou“ k CSR. Přístup shora dolů se zaměřuje na budování CSR do stávajících podnikatelských iniciativ prostřednictvím přístupu integrovaného systému řízení (IMS). Přístup zdola nahoru se zaměřuje na propojení podnikových snah s širšími komunitárními iniciativami. Zdůrazňuje potřebu konzultace s klíčovými zainteresovanými subjekty v oblasti rozvoje relevantních ukazatelů. Integrační proces CSR je neúplný, pokud nezahrnuje i neustálé zlepšování v cyklu Plan-Do-Check-Act (PDCA). K měření lze využívat systém ukazatelů GRI (Global Reporting Initiative, GRI) (GRI, 2006).

Kotter (2015, s. 21) uvádí nejčastější chyby při zavádění a řízení změn:

1. Přílišné sebeuspokojení a arogance. Domněnka, že ostatní budou změnou stejně nadšeni.
2. Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici, která by změny prosazovala.
3. Podcenění síle vize. Bez kvalitní vize se transformace rozmělní do zmatených, vzájemně si odporujících projektů, které se ubírají špatným směrem nebo nikam nevedou.
4. Nedostatečná komunikace vize. Podcenění důležitosti komunikace – výhody ze zapojení se do změny musí být pro zaměstnance atraktivní a vize se musí jevit uskutečnitelně a důvěryhodně.
5. Dovolit překážkám, aby zablokovali novou vizi. K překážkám může patřit organizační struktura příliš jasně vymezující pracovní role, mzdové systémy nutící k volbě mezi vlastními zájmy a novou vizí, nebo nadřízení, kteří se odmítají přizpůsobit změnám a vydávají příkazy odporující nové vizi.
6. Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství – výsledky musí být brzy vidět, aby byli lidé dále motivováni na změně pracovat. Úspěchy v krátkém období umožňují chápat projekt změny jako úspěšný.
7. Příliš časně vyhlášení vítězství může navodit pocit, že už je vše hotovo a není třeba na změně dále pracovat.

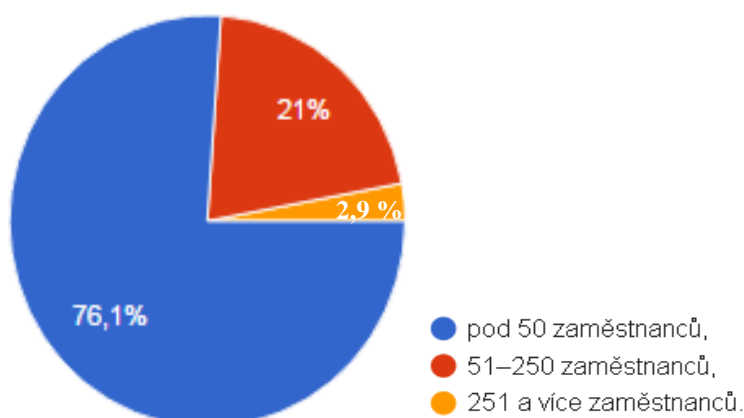
8. Zanedbání pevného ukotvení dosažené změny ve firemní kultuře – pokud je změna provedena a pominul tlak na její prosazování a kontrolu, může se pomalu vytratit.

## 5. Výsledky

Tato kapitola se věnuje analýze dat, která byla zjištěna z dotazníkového šetření v období červenec až listopad 2016 v České republice.

### 5.1 Malé a střední podniky

Ze 477 získaných odpovědí na dotazník vyplynulo, že 76,1 % dotázaných tvořily malé podniky s počtem zaměstnanců menším než 50 a 21 % střední podniky s počtem 50 až 250 zaměstnanců. Velké podniky se podílely 2,9 procenty.



Obr. 10: Rozložení respondentů podle velikosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Aby mohly být získané poznatky zobecněny na celou Českou republiku, bylo by třeba, aby byl vzorek reprezentativní. Aby se dalo z chování vzorku předpovídat chování populace, musí struktura vzorku zobrazovat složení populace s maximální dosažitelnou přesností. Kdyby byl použit kvótní výběr, mělo by být podle databáze Amadeus rozložení následující:

- 95,02 % malé podniky,
- 3,89 % střední podniky,
- 1,08 % velké podniky.

Pokud by byl jako základ použit počet malých podniků (363), pak by středních mělo být 15 a velkých pouze 4, což by sice odpovídalo rozložení v celkovém souboru, ale znemožnilo by to jakékoliv zobecnění na střední či velké podniky kvůli nízkému počtu respondentů. Jelikož by takto malý soubor dat znemožnil zkoumat závislosti



CSR na velikosti podniku, byly pro další analýzy ponechány všechny získané odpovědi.

Pokud by měly být výsledky zobecnitelné pro celou Českou republiku a zároveň významné z pohledu všech velikostí firem, bylo by třeba získat minimálně sto respondentů z velkých podniků. Celkový vzorek získaných odpovědí by pak ale čítal 2571. Získání takového množství odpovědí se vzhledem k nízké návratnosti dotazníkového šetření jevílo jako nedosažitelné.

Výsledky provedeného výzkumu tedy nelze zobecňovat na celou Českou republiku, protože středně velké podniky jsou zastoupeny ve zkoumaném vzorku výrazněji, než v základním souboru. Tento nedostatek je ale vyvážený výhodou, spočívající v možnosti srovnání chování malých a středních podniků.

Posouzení kvality získaných dat je možné díky ověřovací otázce směřované na pracovní pozici respondenta v podniku. Směrodatnost získávaných dat lze zajistit zejména tak, že otázky z dotazníku bude zodpovídat pracovník, který je maximálně obeznámen s celkovým chodem podniku, tedy pracovník top managementu nebo majitel. Vzhledem k tomu, že značná část odevzdaných dotazníků byla z malých podniků, bylo pravděpodobné, že budou dosaženy tyto výsledky.

Tab. 9: Pracovní pozice respondenta

Pracovní pozice respondenta	Počet respondentů	Procentuální podíl
vedoucí pracovník/majitel	353	74,0
střední management	81	17,0
administrativní pracovník	34	7,1
ostatní	9	1,9

### Prvky z okolí mající vliv na MSP

Vlivy z okolí podniku byly pro lepší přehlednost uspořádány podle PESTE analýzy včetně uvedení četnosti, kolikrát je dotazovaní zmínili. Na otázku „Jaké prvky z okolí mají na váš podnik významný vliv?“ odpovědělo 261 respondentů. V oblasti **politické a právní** byly identifikovány následující faktory (uveden počet odpovědí z téže kategorie):

- 31 legislativa, zákony a jejich změny,
- 22 politika, politická situace,
- 20 přehnaná byrokracie, administrativní zátěž státem,
- 10 legislativa Evropské unie, dotace,

- 7 rozhodování obecní (městské) samosprávy, úřad práce,
- 6 daně,
- 5 korupce,
- 4 nefunkční státní služby, státní správa,
- 2 bezpečnostní situace,
- 2 (politická ochota) investovat do infrastruktury,
- 3 neexistuje regulace v oblasti, ve které podnikáme,
- 2 monopolizace s tichým souhlasem státu,
- 2 Brexit,
- 2 (ne)stabilita prostředí.

Ostatní faktory byly uvedeny pouze jedenkrát, přičemž jejich vliv lze vnímat různě, od neutrálních: státní rozpočet, dotace, po negativní: nedůsledná kontrola zákonů orgány státní správy (neplacení daní zvyšuje konkurenční výhodu apod.), absence celkové státní koncepce rozvoje našeho oboru, vysoké odvody dávek (obzvláště na OSSZ), špatné podnikatelské podmínky, šedá a černá ekonomika, jmenován konkrétní politik, státem tolerované nedodržování předpisů v oblasti výroby stavebních materiálů, neschopnost veřejných zadavatelů zakázky vypisovat, řídit a rozdělovat na funkční technologické celky tak, aby je mohly provádět specializované firmy bez zapojení do obřích subdodavatelských stromů pod patronací velkých „lízačů smetany“, jejichž reálná společenská odpovědnost často končí u sponzoringu strany či hnutí, které má nad vypsanou zakázkou dohled, zákonodárci nemají patřičnou společenskou odpovědnost, podhodnocení zakázek, nedostatek pracovních sil ve spojení s nevhodnou sociální podporou státu v oblasti nezaměstnanosti, změny na vedoucích místech zákazníků i ve státní správě.

V **ekonomické oblasti** se nejčastěji vyskytly následující prvky (uveden počet odpovědí z téže kategorie):

- 62 odběratelé/zákazníci/klienti: platební schopnost, opakovaný nákup, velkoodběratelé, finanční možnosti zákazníka, nedostatek zákazníků, podněty odběratelů, dobrý přístup k zákazníkům,
- 58 konkurence: cenová politika, větší množství konkurence atp.,
- 43 zaměstnanci: nízká nezaměstnanost/málo pracovníků, trh práce, vysoké mzdy, mzdová úroveň v okolních firmách, průměrné mzdy občanů v regionu, spokojení zaměstnanci, problém s loajalitou, levnost,

- 36 ekonomická situace, výkon ekonomiky jako celku, velikost trhu,
- 17 měnové kurzy, stabilita finančních trhů, kurz koruny vůči euru nebo dolaru,
- 15 velcí hráči a jejich nevhodné chování (podvodný marketing, nesmyslně nízké ceny – podnákladové nabídky a chování),
- 12 kvalita obecně, kvalita vstupů, upřednostňování ceny před kvalitou,
- 10 ceny vstupů,
- 10 dodavatelé: flexibilita,
- 9 reference,
- 6 nekalá konkurence<sup>15</sup>,
- 4 tlak konkurence celostátních či mezinárodních podniků, řetězců,
- 3 Čína,
- 3 obchodníci,
- 3 informace (o nás),
- 2 HDP,
- 2 reklama.
- 2 nájem.

Další faktory byly uvedeny vždy pouze jednou. Opět je možno vnímat pozitivní sklon u dobrých vztahů s významnými evropskými výrobci, dobré spolupráce s dominantními klienty, vazby na další podniky – spolupráce, akvizice v oboru, neutralitu: soutěžní nabídky, ekonomická situace v průmyslu, vývoj plateb ve zdravotnictví, neplátcí DPH, stav zboží na trhu, specializace v dané oblasti, inflace, smlouvy s pojišťovnou, zvolená obchodní strategie, kupní síla obyvatelstva, nebo negativní: nejistota v globální ekonomice, pokles růstu v Číně, strukturální krize v námořní dopravě, tlak na marže, omezení zahraničního obchodu, rigidita trhu, zvyšování minimální mzdy, blízkost Německa a jejich mzdové podmínky. Zaměstnanci nám masivně odcházejí a my nejsme schopni konkurovat podmínkám německých firem.

---

<sup>15</sup> Jednou ze zajímavých odpovědí bylo, že „nekalá konkurence zejména ze strany OSVČ velmi sráží ceny v segmentu“.

V **sociální oblasti** byly jako nejvýznamnější prvky určeny (uveden počet odpovědí z téže kategorie):

- 23 dopravní dostupnost, opravy komunikací a staveb, lokalita, uzavírky/objíždky,
- 7 etika, spolehlivost, nezodpovědné firmy v konkurenčním prostředí,
- 2 nedostatek pracovních sil, možnosti bydlení, škol, vyžití apod.,
- 2 přátelé, kontakty,
- 2 nálada trhu-lidí.

Z ostatních prvků byly vyjmenovány ještě: svátky, porodnost, aktuální nemocnost, povědomí o tématu, kterým se naše firma zabývá, blízké okolí podniku, historie našeho národa, populace v lokalitě, dobré a špatné příklady ze života druhých, úrazovost, otěhotnění zaměstnankyň, zvyšování životní úrovně, stárnutí populace, standard obyvatel, finanční spokojenost obyvatel, společenské akce, módní trendy, lepší kupní síla obyvatel, ochota (a možnost) lidí a firem investovat do úspory elektrické energie, výstavba velké nadnárodní společnosti – hrozba: možný odliv zaměstnanců, zhoršený pohled spoluobčanů na náš obor podnikání (zemědělství), obyvatelé obce.

Z **technologické oblasti** byly nejčastěji, tedy šestkrát, jmenovány technologie, vývoj oboru a moderní techniky a třikrát inovace.

Z **environmentální oblasti** byly uvedeny následující prvky (uveden počet odpovědí z téže kategorie):

- 11 sezónnost,
- 6 klimatické změny: počasí,
- 2 geografická poloha,
- 2 životní prostředí.

Dále také nákup půdy, ekologie.

Následující tabulka poskytuje majoritní shrnutí v podobě nejdůležitějších prvků z vnějšího okolí ovlivňující malé a střední podniky s minimální hodnotou 10 % výskytu odpovědi. Nutno poznamenat, že se několikrát vyskytla i odpověď: žádné, nerozumím otázce nebo tři otazníky či jiný grafický symbol, kdy dotazovaný mylně předpokládal, že odpověď na tuto otevřenou otázku je povinná.

Tab. 10: Nejdůležitější prvky z vnějšího okolí ovlivňující MSP

<b>Prvek s minimální hodnotou 10 % výskytu odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procentuální výskyt z odpovědí malých a středních podniků</b>
Odběratelé/zákazníci/klienti: platební schopnost, opakovaný nákup, velkoodběratelé, finanční možnosti zákazníka, nedostatek zákazníků, podněty odběratelů, dobrý přístup k zákazníkům	62	23,75
Konkurence: cenová politika, větší množství konkurence atp.,	58	22,22
Zaměstnanci: nízká nezaměstnanost/málo pracovníků, trh práce, vysoké mzdy, mzdová úroveň v okolních firmách, průměrné mzdy občanů v regionu, spokojení zaměstnanci, problém s loajalitou, lenost	43	16,48
Ekonomická situace, výkon ekonomiky jako celku, velikost trhu	36	13,79
legislativa, zákony a jejich změny	31	11,88
Celkem získaných odpovědí	261	x

Jako slabiny/hrozby byly uváděny následující oblasti bez ohledu na kategorie PESTE. Na otázku odpovědělo 363 dotázaných (odpověď mohla obsahovat více položek)

- 185 velmi nás zatěžují změny legislativy (40,0 %),
- 176 větší zranitelnost okolním prostředím (38,0 %),
- 170 ohrožení velkými podniky, např. když prodávají za cenu nákladů (36,7 %),
- 155 malá finanční a vyjednávací síla (nelze vést cenovou válku s konkurencí) (33,5 %),

- 89 nutnost přizpůsobit se cenám dominantních podniků v oboru (19,2 %),
- 71 horší přístup k financování, úvěrům (15,3 %).

Zvláštní význam v odpovědích zaujímá fakt, že respondenti sami o sobě uvedli v dotazování legislativu jako prvek z okolí, který na ně má významný vliv pouze v 31 případech, avšak měli-li tuto možnost uvedenou k zaškrtnutí, zvolilo ji celých 185 dotázaných. Je třeba ovšem připustit, že někteří mohli považovat za zbytečné ji psát vzhledem k tomu, že už ji dříve zaškrtnuli, neboť otázka na slabiny malých a středních podniků oproti velkým předcházela otázku dotazující se na vlivy z okolí.

### **Analýza vnitřního prostředí**

Podklady pro analýzu vnitřního prostředí byly získány z druhé a třetí otázky dotazníku. U velkých podniků bylo zajištěno automatické přeskočení těchto otázek, proto na ně odpovídalo pouze 463 respondentů. U obou otázek bylo možno vybrat více odpovědí. Průměrně každý respondent označil 5,4 výhod a 4,1 slabiny. Sami malé a střední podniky řadí mezi své silné stránky (více než 50 % z dotázaných) především:

- rychlé přizpůsobení speciálním přáním zákazníka (73,4 %),
- menší počet úrovní řízení (69,1 %),
- rychlé rozhodování o dalším vývoji (62,2 %),
- vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zaměstnanci (62,2 %),
- vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zákazníkem (62,0 %),
- srdečnější atmosféra na pracovišti (55,3 %).

Těchto výhod je třeba využít při zavádění projektu CSR do strategie podniku. Při návrhu možných předepsaných odpovědí bylo vycházeno z prostudované literatury uvedené v teoretické části. Jelikož se v oblasti „ostatní“ vyjádřilo jen 9 dotázaných, lze předpokládat, že všechny důležité body byly zachyceny v nabízených odpovědích. Menší množství dotázaných považuje za výhodu MSP (odpověď mohla obsahovat více položek):

- větší loajalita zaměstnanců (37,4 %),
- větší zastupitelnost zaměstnanců navzájem (30 %),
- minimum administrativy (29,8 %),
- snazší uplatnění inovací (27,9 %),
- známe region i jeho obyvatele a jejich potřeby (25,1 %).

V následující tabulce je znázorněn celkový i procentuální podíl na konkrétní odpovědi. Procenta jsou vztahována ke všem dotazovaným malým/středním podnikům. Porovnání malých a středních podniků v jednotlivých oblastech uvádí následující tabulka:

Tab. 11: Porovnání silných stránek u malých a středních podniků

<b>Silné stránky</b>	<b>Malé podniky</b> [1]	<b>V procentech</b> [%]	<b>Střední podniky<sup>16</sup></b> [1], [%]
rychle se přizpůsobíme speciálním přáním zákazníka	268	73,8	74
menší počet úrovní řízení	249	68,6	71
rychlé rozhodování o dalším vývoji	236	65,0	52
vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zaměstnanci	230	63,4	60
vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zákazníkem	237	65,3	50
srdečnější atmosféra na pracovišti	210	57,9	46
větší loajalita zaměstnanců	135	37,2	38
větší zastupitelnost zaměstnanců navzájem	111	30,6	28
minimum administrativy	127	35,0	11
snazší uplatnění inovací	110	30,3	19
známe region i jeho obyvatele a jejich potřeby	96	26,4	20

<sup>16</sup> Celkový podíl odpovídá zároveň i procentuálnímu, neboť středních podniků bylo přesně 100.

Z uvedené tabulky vyplývá, že větší procento středních podniků než malých vnímá jako svou silnou stránku oproti velkým společnostem rychlé přizpůsobení se speciálním přáním zákazníka, menší počet úrovní řízení a větší loajalitu zaměstnanců.

Naproti tomu malé podniky si oproti středním více váží rychlého rozhodování o dalším vývoji, přímého kontaktu manažera/ředitele se zaměstnanci a se zákazníkem, srdečnější atmosféry na pracovišti, větší zastupitelnosti mezi zaměstnanci, minima administrativy (uvedlo 35 % malých podniků a 11 % středních podniků), snažšího uplatnění inovací a znalosti regionu i potřeb jeho obyvatel.

Odpovědi ze třetí otázky je třeba zvláště rozčlenit na slabé stránky podniků a hrozby z vnějšího prostředí. Jako slabá stránka je samotnými malými a středními podniky vnímán zejména výraznější dopad nezaplacené pohledávky (52,3 %). K dalším slabým stránkám s předpokládaným větším dopadem oproti velkým podnikům patřilo:

- cenově nedostupné některé možnosti marketingu (např. reklama v televizi) (28,1 %),
- omezené možnosti mimoplatových výhod (benefitů) (27,9 %),
- vyloučení z podnikání, kde jsou nutné velké investice (26,3 %),
- horší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky (24,6 %),
- nedostatek finančních zdrojů na mzdy pro špičkové odborníky (vědce, manažery, obchodníky) (24,4 %),
- obtížné pronikání na zahraniční trhy (20,7 %),
- realizujeme pouze drobné inovace (9,3 %),
- jiné (6,5 %), jednalo se o 30<sup>17</sup> odpovědí,
- nestíháme sledovat nejnovější trendy v odvětví, kde působíme (5,8 %),
- nevyužitá kapacita strojů (nevyužití výnosů z rozsahu) (4,5 %).

---

<sup>17</sup> 7 odpovědí z nich bylo „žádné“, v ostatních se víceméně opakovaly již zmíněné prvky.



Tab. 12: Porovnání slabých stránek/hrozeb u malých a středních podniků

<b>Slabé stránky</b>	<b>Malé podniky [1]</b>	<b>V procentech [%]</b>	<b>Střední podniky<sup>18</sup> [1], [%]</b>
výraznější dopad nezaplacené pohledávky	212	58,4	30
velmi nás zatěžují změny legislativy	153	42,1	52
větší zranitelnost okolním prostředím	148	40,8	28
ohrožení velkými podniky, např. když prodávají za cenu nákladů	133	36,6	37
malá finanční a vyjednávací síla (nelze vést cenovou válku s konkurencí)	126	34,7	29
cenově nedostupné některé možnosti marketingu (např. reklama v televizi)	104	28,7	26
omezené možnosti mimoplátových výhod (benefitů)	95	26,2	34
vyločení z podnikání, kde jsou nutné velké investice	110	30,3	12
horší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky	101	27,8	13
nedostatek finančních zdrojů na mzdy pro špičkové odborníky (vědce, manažery, obchodníky)	92	25,3	21
obtížné pronikání na zahraniční trhy	78	21,5	18
nutnost přizpůsobit se cenám dominantních podniků v oboru	66	18,2	23
horší přístup k financování, úvěrům	65	17,9	6

<sup>18</sup> Absolutní údaj odpovídá i procentuálnímu, neboť středních podniků bylo přesně 100.

Slabé stránky	Malé podniky [1]	V procentech [%]	Střední podniky <sup>19</sup> [1], [%]
realizujeme pouze drobné inovace	41	11,3	2
nestihnáme sledovat nejnovější trendy v odvětví, kde působíme	24	6,6	3
nevyužitá kapacita strojů (nevyužití výnosů z rozsahu)	14	3,9	7

Podobné rozdíly jako u silných stránek lze pozorovat též u vnímání slabých stránek. Střední podniky si nejvíce stěžují na změny legislativy (52 % oproti 42,1 % u malých podniků). Větší procento středních podniků je také nespokojeno s možnostmi benefitů, které mohou nabízet svým zaměstnancům.

Naproti tomu malé podniky považují za svou slabou stránku výraznější dopad nezaplacené pohledávky – uvedlo 58,4 % dotázaných malých podniků a pouze 30 % středních podniků –, podobný diametrální rozdíl je u zranitelnosti okolním prostředím, kterou uvádí téměř 41 % malých podniků, ale pouze 28 % středních podniků. Malé podniky dále pocítují výrazněji než střední podniky jako svou nevýhodu vyloučení z podnikání, kde jsou nutné velké investice (30,3 % oproti 12 %), horší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky (27,8 % oproti 13 %), horší přístup k financování, úvěrům (17,9 % oproti 6 %), možnost realizace pouze drobných inovací (11,3 % oproti 2 %).

Malé i střední podniky téměř totožně hodnotí ohrožení velkými podniky a to ve výši 37 %.

Jak vyplývá z uvedených silných a slabých stránek, MSP vnímají svoje postavení na trhu optimisticky, neboť při stejném počtu odpovědí (463 respondentů) vycházejí větší procenta u silných stránek než u slabých.

<sup>19</sup> Absolutní údaj odpovídá i procentuálnímu, neboť středních podniků bylo přesně 100.

## 5.2 Společenská odpovědnost v České republice

Otevřená čtvrtá otázka již byla věnována CSR: „Co rozumíte společenskou odpovědností podniku?“ Odpovědi byly seskupeny do několika kategorií:

- 137 zodpovědnost za to, co děláme<sup>20</sup>: poznámky odpovídající definici, nebo zahrnující alespoň 2 pilíře,
- 64 nevím, nerozumím, neumím odpovědět, nic,
- 60 sociální pilíř: odpovědnost k zaměstnancům, případně lidem v okolí podniku,
- 51 ostatní odpovědi: do této kategorie byly zahrnuty odpovědi představující neznalost, špatné pochopení konceptu, příp. jiné okrajové odpovědi<sup>21</sup>,
- 44 dodržování zákonů, norem,
- 43 etika, morální zásady, čestnost,
- 38 ekonomický pilíř: zájem především o zákazníky, kvalitní produkt, dobré jméno podniku,
- 20 environmentální zodpovědnost,
- 20 charita a dobročinnost.

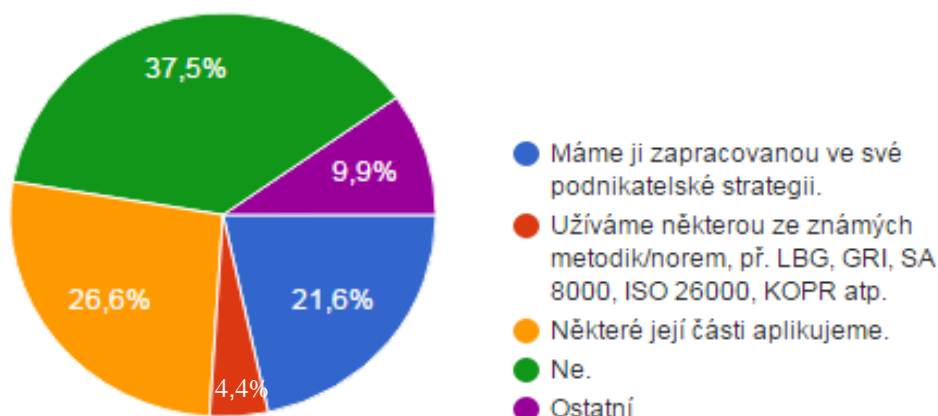
Z odpovědí vyplývá spíše intuitivní chápání společenské odpovědnosti, nebo silnější vnímání některých jejích částí. Překvapivým zjištěním je, že jen malé množství dotázaných vnímalo CSR jako pouhou filantropii. Je třeba ovšem zmínit, že někteří z dotázaných si odpověď vyhledali namísto toho, aby napsali vlastní názor, nebo na otázku odpověděli „nevím“.

---

<sup>20</sup> Např. odpovědnost za důsledky vyplývající z výsledků práce; schopnost převzít odpovědnost za své činy před společností a přírodou atp.

<sup>21</sup> Např.: Společenská odpovědnost podniku je definována, vlastní mínění není relevantní; transparentnost; odpovědnost za prostředí, ve kterém se firma pohybuje; hlubší finanční a prezentační orientace, zřejmě pouze pro větší firmy...

Odpovědi všech respondentů na otázku: „Máte v podniku zavedenou společenskou odpovědnost?“ lze vidět v následujícím grafu.



Obr. 11: Rozložení odpovědí na otázku „Máte v podniku zavedenou CSR?“

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání zavedení CSR jednotlivými typy podniků lze vysledovat, že malé a střední podniky mají většinu ukazatelů horší, než když jsou do analýzy zahrnuty i velké podniky. Překvapivé je, že pokud se z výsledků odstraní právě velké podniky, vzroste procentuální počet zavedení CSR v podnikatelské strategii o 2,59 %.

Tab. 13: Máte v podniku zavedenou CSR? – výsledky pouze MSP

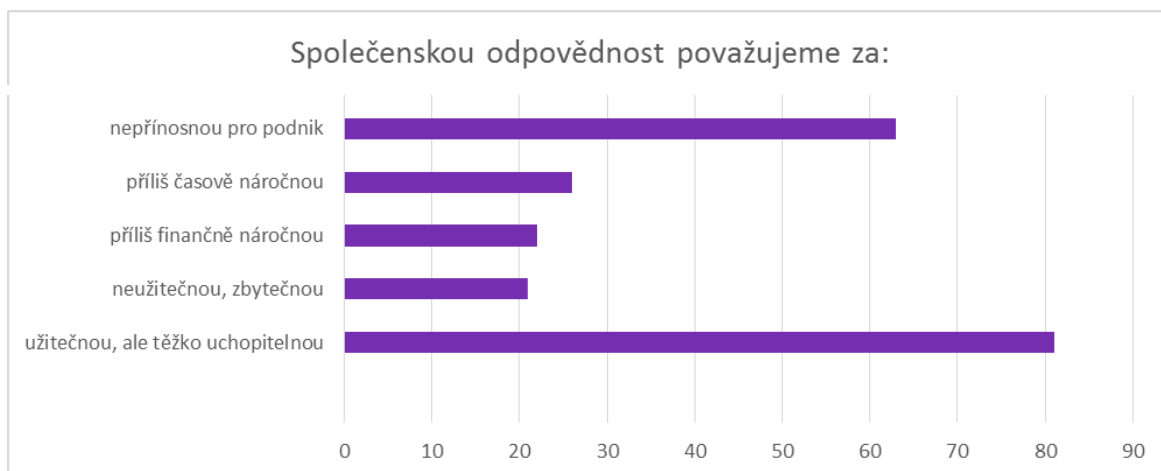
Máte v podniku zavedenou CSR?	Počet respondentů	Procentuálně z dotázaných MSP
Nemáme	181	39,09
Aplikujeme některé části	151	32,62
Máme ji v podnikatelské strategii	112	24,19
Užíváme některou ze známých metodik	19	4,10
Celkem	463	100,00

Z výsledků vyplývá, že společenskou odpovědnost má nějakým způsobem zavedenou 52,6 % všech dotázaných podniků. V oblasti „Ostatní“ se dotázaní vyjadřovali, že se tak přirozeně chovají a nepotřebují k tomu žádnou metodiku. Zajímavé je srovnání s výzkumem Srpové, Kunze a Mísaře (2012), v němž se 97,2 % dotázaných podniků vnímalo jako společensky odpovědní.

Za nejlepší lze považovat užívání některé ze známých metodik (uvedlo 4,4 % dotázaných). Výhodou je jednak možnost srovnání s jinými podniky, jednak zvýšená srozumitelnost reportů pro zákazníky. Druhou nejlepší variantou bylo mít zapracovanou CSR ve své podnikatelské strategii (uvedlo 21,6 % dotázaných). Z určitého úhlu pohledu je to dokonce lepší než použití metodik, které nemusí podniku vyhovovat tolik, jako když si projekt CSR zakomponuje do své strategie na základě jednání se stakeholdery. Aplikace pouze některých částí (uvedlo 26,6 % dotázaných) představuje nedostatky v potenciální nahodilosti, nezpracování do strategie podniku, či dokonce partyzánském přístupu, kdy by někdo z vedení podniku prováděl určité aktivity se zahrnutím etických hledisek, zatímco jiní nikoliv. Nevýhodou aplikování pouze některých částí také může být to, že se jejich výsledky neprojeví ve zlepšení image či výkonnosti, protože se nebude jednat o promyšlenou strategii. Ačkoliv může podnik argumentovat tím, že z CSR využívá právě ty části, které s ním nejvíce souvisí, není důvod, proč by je neměl mít zapracovány ve strategii.

Získané hodnoty se velice zvolna blíží výzkumu Business Leaders Fora Praha, v němž mělo 33 % dotázaných koncept CSR jako součást strategie podniku. (Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012)

Dotázaní, kteří odpověděli, že společenskou odpovědnost v podniku nemají, byli přesměrováni na otázku věnovanou tomu, proč ji v podniku nemají. Odpovědělo na ni celkem 226 respondentů, tedy i někteří, kteří si myslí, že ji mají v podniku zavedenou pouze neformálně, případně ti, kteří nevědí, co si pod pojmem CSR představit. Z literatury vycházely odpovědi k zaškrtnutí a byla přidána i položka „Ostatní“, kam mohli respondenti doplnit vlastní odpovědi. Bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Průměrně však respondenti zvolili 1,3 možností.



Obr. 12: Odpovědi na otázku „Proč nemáte zavedenou společenskou odpovědnost?“

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi v kategorii „jiné“ se natolik různí, že nebylo možno z nich vytvořit další samostatnou smysluplnou kategorii, která by bývala mohla být použita. Odpovědi lze rozdělit na následující skupiny:

- máme ji zavedenou/považujeme za potřebnou/chováme se tak, ale nikam to nepíšeme apod. (40 odpovědí),
- nevím (13 odpovědí),
- neužitečné/zbytečné pro podnik/nesmysl (10 odpovědí),
- nemáme na to zdroje (4 odpovědi),
- těžko uchopitelné (3 odpovědi).

Z odpovědí vyplynulo, že se někteří dotázaní domnívají, že společenská odpovědnost není u malých a středních podniků potřebná, pro příklad: „Jedná se o tak malý podnik, že nemůže vůbec působit na společnost.“

### 5.3 Analýza pilířů CSR

Pro dotazník byly vybrány především prvky z výzkumu Torugsa, O'Donohue a Hecker (2012) publikovaného v Journal of Business Ethics. Protože mohly překladem a úpravou pro použití v českých podmínkách vzniknout drobné nesrovnalosti,

byla pro kontrolu konzistentnosti zjišťována Cronbachovo alfa. V jednotlivých pilířích byly hodnoty koeficientu následující:

Tab. 14: Cronbachovo alfa

Oblast	Počet výroků	Cronbachovo alfa
Ekonomický pilíř	9	0,632
Sociální pilíř	18	0,731
Environmentální pilíř	8	0,744

Literatura uvádí, že hodnoty vyšší než 0,7 představují vysokou konzistenci a reliabilitu, hodnotu mezi 0,6 a 0,7 lze považovat za akceptovatelnou.

Uskutečňované aktivity v jednotlivých pilířích a další možnosti realizace byly zjišťovány pomocí odpovědí „ano, děláme“, „mohli bychom dělat“, „neděláme, nechceme/nemůžeme dělat“. Dotazovaní se tedy mohli vyjádřit v tom smyslu, zda danou činnost dělají, mohli by ji dělat (za předem nspecifikovaných podmínek), nebo nedělají a zároveň nechtějí či nemohou dělat. Ačkoliv by bylo zajímavé poslední dvě kategorie oddělit, pro výsledek by to nemělo žádný významný vliv a navíc by mohlo docházet k odrazování respondentů výrazným zvýšením časové náročnosti vyplňování. Do dotazníku byly použity upravené, především zkrácené, následující výroky:

- Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.
- Zveřejňujeme etický kodex.
- Zveřejňujeme účetní závěrku a také nefinanční ukazatele (počet reklamací, podíl na trhu, postavení podniku na trhu, spokojenost a věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek, nové výrobky a služby, fluktuace zaměstnanců, tržby, vlastnická a hlasovací práva, osoby managementu a strukturu řízení...).
- Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).
- Měříme zvyšování výkonnosti podniku.
- Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.
- Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000...
- Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...

- Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...
- Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.
- Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...
- Informujeme zaměstnance o dění v podniku.
- Získávat zpětnou vazbu od zákazníků.
- Podáváme úplné, přesné a pravdivé informace o produktech.
- Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snižování.
- Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo servis, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).
- Své závazky platíme včas.
- V podniku fungují odbory.
- Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.
- Ve vedení podniku se nachází ženy.
- Zaměstnáváme lidi ve věku 50+, nebo handicapované...
- Součástí strategie je filantropie: darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary na předem určené akce.
- Darujeme určité finanční prostředky podle aktuálních možností, nahodile.
- Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.
- Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...
- Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.
- Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů, příp. užíváme obnovitelné.
- Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO<sub>2</sub>, spotřebu materiálu, vody, hluk...
- Používáme recyklované materiály.
- Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.
- Třídíme odpad.
- Máme stanoveny jiné environmentální cíle.



V následujících třech podkapitolách je možno vidět, které aktivity podniky již dělají v ekonomickém, sociálním a environmentálním pilíři a kde samy vidí potenciál. Souhrnná tabulka číslo 27 pro všechny pilíře a všechny velikosti podniků se nachází v příloze. V tabulce 28 jsou údaje uvedeny v procentech.

### **Ekonomický pilíř**

Do ekonomického pilíře bylo na základě studia literatury zařazeno 12 výroků. Souhrnně u všech výroků dohromady 43,8 % dotázaných uvedlo, že je provádějí, potenciální využití vidí dalších 20,1 % respondentů, pouze 36,1 % nemůže nebo nechce tuto část potenciálu CSR využít. Při zkoumání korelace souhrnného ekonomického pilíře byla zjištěna pozitivní závislost s organizační i tržní výkonností, což znamená, že s růstem aplikace ekonomického pilíře vzrůstá organizační a tržní výkonnost nebo naopak se zvyšující se organizační a tržní výkonností se zvyšuje množství aplikovaných částí ekonomického pilíře. Samozřejmě je ekonomický pilíř pozitivně korelován s celkovým CSR a dalšími dvěma pilíři. Pozitivně je korelován s počtem zaměstnanců, takže lze očekávat, že velké podniky naplňují více kritérií této oblasti.

Plných 74 % dotázaných uvedlo, že se orientují na dlouhodobé ekonomické výsledky činnosti. Ačkoliv by se to mohlo zdát samozřejmé, běžně je v literatuře uváděno, že malé a střední podniky „se snaží přežít“ a na přemýšlení o vizi, misi a dlouhodobosti nemají čas. Někteří to uvedli v rámci tohoto výzkumu i jako odpověď na otázku, proč se nevěnují CSR.

Za zvláštní lze považovat informaci, že 46,12 % dotázaných nemůže nebo nechce zveřejňovat etický kodex, poněvadž zveřejnění tohoto dokumentu není pro firmu žádným způsobem omezující, ani tím neprozrazuje žádné citlivé údaje. V kontrastu s tím 69,69 % podniků zveřejňuje účetní závěrku a mohlo by ji zveřejňovat dokonce 79,66 % dotázaných. Stejný počet respondentů, kteří nechtějí zveřejňovat etický kodex, odmítají zveřejňovat též své společensky odpovědné aktivity. V této otázce by bylo zajímavé zjistit, zda je nezveřejňují proto, že je nemají, nebo jak někteří uváděli „dobro se má konat, aniž by se to muselo někde prezentovat“.

Potenciál ke zlepšení lze pozorovat v měření výkonnosti podniku, kde se 143 dotázaných neangažuje. Naopak příjemným překvapením je výsledek 174 u získaných certifikátů či cen kvality, který ukazuje, že se nejedná jen o oblast pro velké či střední podniky. Z malých podniků je má 25,62 % dotázaných. Právě tak je pozitivní sedmiprocentní úspěšnost získání ceny odpovědného podnikání.

Tab. 15: Aktivitý podniků v ekonomickém pilíři v procentech

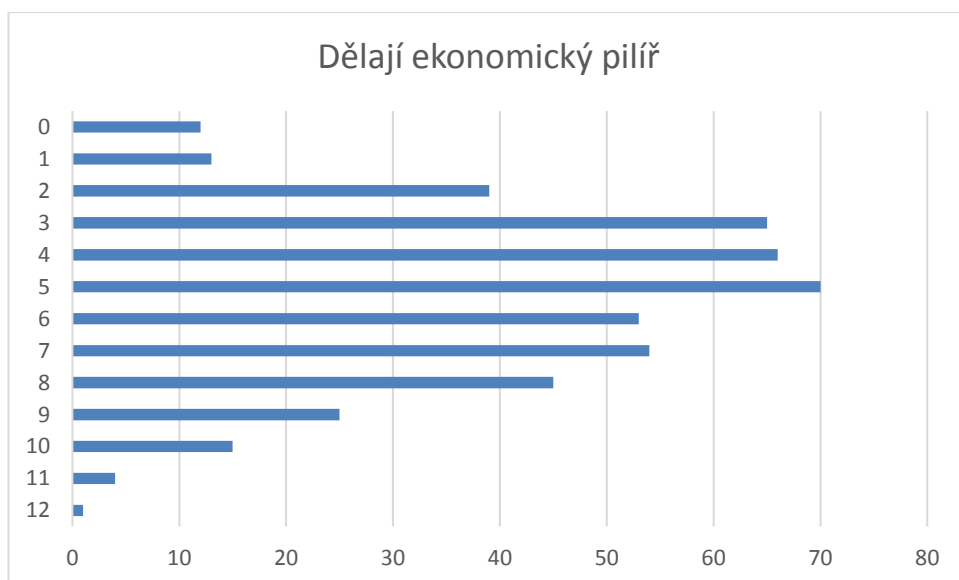
Výrok	Dělají	Dělají + mohly by dělat
Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.	74,00	89,94
Zveřejňujeme etický kodex.	19,50	53,88
Zveřejňujeme účetní závěrku.	69,60	79,66
Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.	21,17	48,22
Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).	24,95	50,98
Měříme zvyšování výkonnosti podniku.	44,65	70,02
Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.	69,60	89,73
Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.	36,48	48,64
Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...	7,34	27,25
Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...	66,88	83,44
Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.	45,91	62,05
Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...	45,28	62,47

V ekonomickém pilíři malé a střední podniky hodnotily dotazované aktivity tak, že 43,07 % těchto aktivit již vykonávají, dalších 20,16 % by mohly vykonávat, zde byl největší potenciál (nad sto respondentů) u zveřejňování etického kodexu a nefinančních ukazatelů, dále by mohly zavést měření zvyšování výkonnosti podniku a zveřejňovat své společensky odpovědné aktivity (např. vydávat reporty, části výročních zpráv). Z potenciálu ekonomického pilíře dotazovaní uváděli, že nemohou

nebo nechtějí realizovat 36,77 %, přičemž nejvýše se umístilo získání ceny odpovědného podniku, zveřejňování nefinančních ukazatelů, získání certifikátů či ceny kvality, zveřejňování společensky odpovědných aktivit.

### Ekonomický pilíř u MSP

Následující graf číslo 13 ukazuje, jak vypadá rozložení malých a středních podniků podle počtu prvků, které dělají v ekonomickém pilíři. Nejvíce podniků (15,15 % dotázaných) dělá pět libovolných aktivit z ekonomického pilíře, následuje 14,29 % podniků, které dělají čtyři aktivity, 14,07 % podniků dělajících tři aktivity a 11,69 % podniků provádějících sedm aktivit. Podniků, které v tomto pilíři nedělají nic, je 2,6 %.

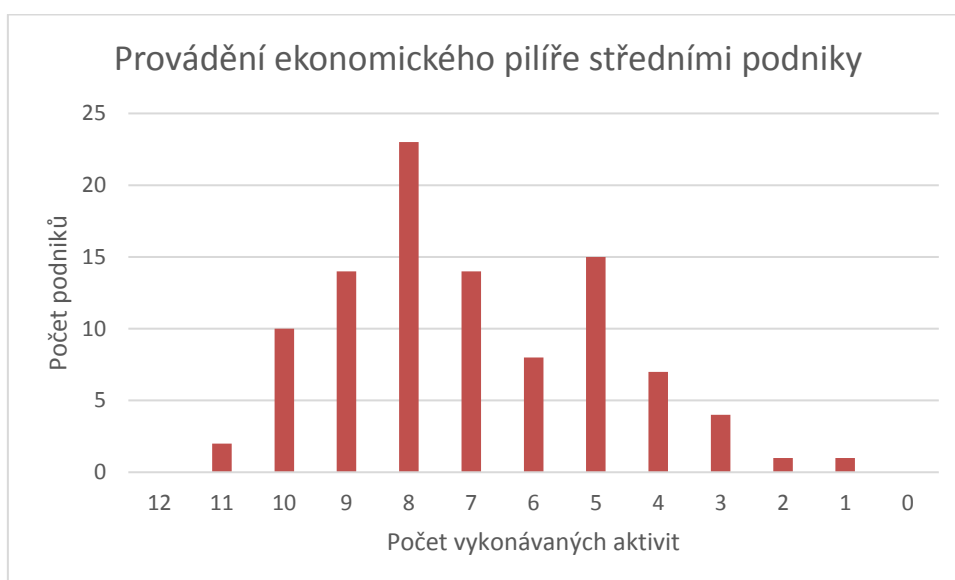


Obr. 13: Rozložení podniků, které dělají aktivity v ekonomickém pilíři

Provádění ekonomického pilíře lze posoudit u malých a středních podniků zvlášť podle počtu aktivit, které dělají. Následující grafy 14 a 15 ilustrují četnosti vykonávaných aktivit jednotlivými počty podniků.



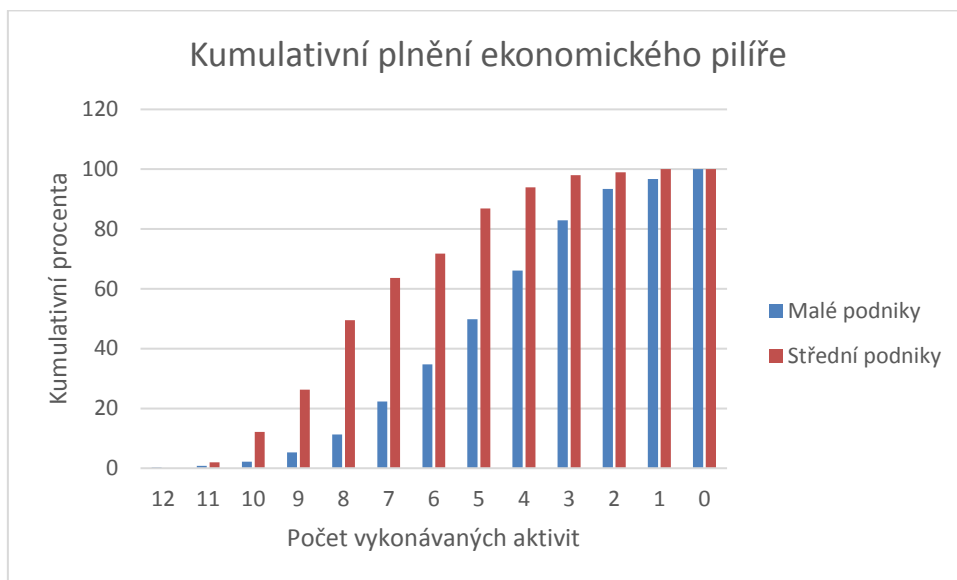
Obr. 14: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v ekonomickém pilíři



Obr. 15: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v ekonomickém pilíři

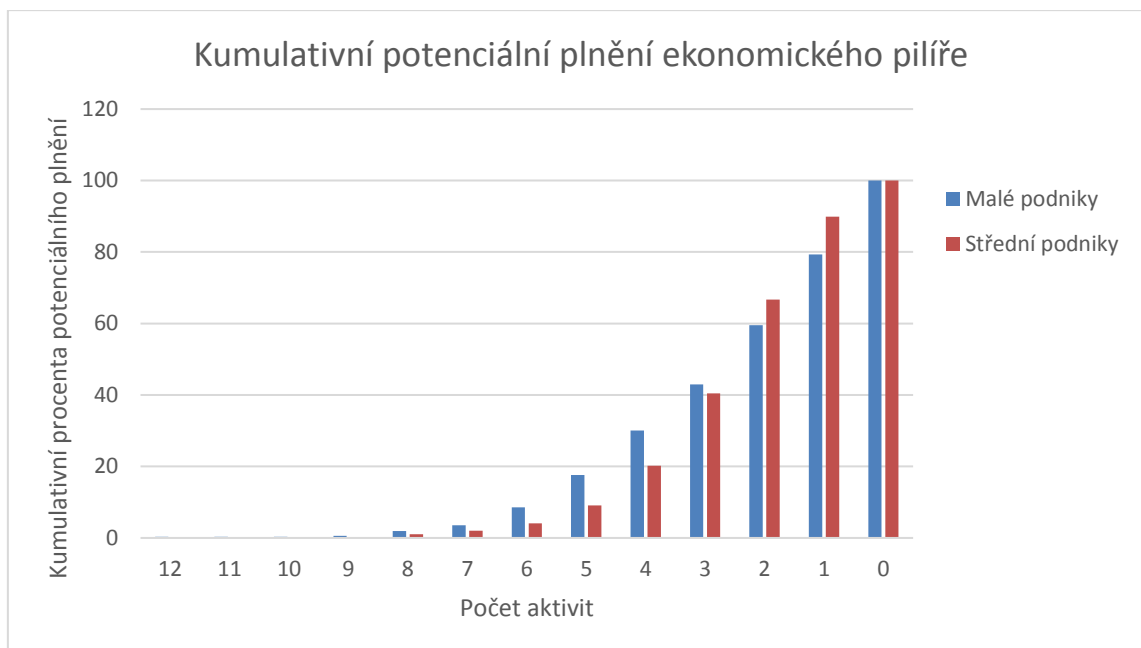
Aby bylo možno srovnat malé a střední podniky, jichž byl odlišný počet, bylo vypočteno kumulativní plnění ekonomického pilíře oběma skupinami. Výsledky ukazuje graf 16. Hypotézou číslo 1 bylo, že malé podniky realizují alespoň 30 % aktivit, což v ekonomickém pilíři znamená alespoň 3,6 aktivit. Tuto hypotézu nelze vyvrátit, protože alespoň 4 aktivity realizuje 66 % malých podniků. Z kumulativních procent vyplývá, že 50 % malých podniků v ekonomickém pilíři provádí nejméně 5 aktivit.

Hypotézou číslo 2 bylo, že střední podniky realizují alespoň 50 % aktivit – v ekonomickém pilíři to představuje 6 aktivit, ty provádí 71,7 % podniků. Tedy ani tuto hypotézu nelze vyvrátit. Výsledky dokonce ukazují, že 50 % podniků dělá 8 aktivit z dvanácti.



Obr. 16: Kumulativní plnění ekonomického pilíře

Hypotézou číslo 3 bylo, že malé a střední podniky mají potenciál dalších 20 % aktivit provádět. V případě ekonomického pilíře to znamená 2,4 aktivit. U malých to tedy znamená dosahovat 50 % plnění (6 aktivit) u středních 70 % plnění (8,4 aktivit). U malých podniků provádí šest a více aktivit 34,7 % dotázaných. Další 3 aktivity by mohlo provádět 50 % podniků. V době výzkumu 9 aktivit z ekonomického pilíře provádělo 26 % středních podniků, dělat o 3 aktivity více by mohlo 40 % podniků. Hypotézu tedy nelze zamítnout. Následující graf 17 ukazuje potenciál ekonomického pilíře, který by bylo možno využít malými a středními podniky. Další čtyři aktivity by mohlo provádět 30 % malých podniků a 20 % středních podniků.



Obr. 17: Potenciál ekonomického pilíře pro malé a střední podniky

### Sociální pilíř

Do sociálního pilíře bylo na základě studia literatury zařazeno 15 výroků. Souhrnně u všech výroků dohromady 61,35 % dotázaných uvedlo, že je provádějí, potenciální využití vidí v dalších 13,88 % činnostech, pouze 24,77 % nemůže nebo nechce tuto část potenciálu CSR využít. Suma sociálního pilíře pozitivně koreluje s počtem zaměstnanců, lze tedy předpokládat, že vyšší podniky uplatňují více jednotlivých prvků sociálního pilíře. V některých případech je to zjevné, např. nemá smysl v malém podniku o třech zaměstnancích mít odbory, v nichž jsou všichni tři, pravděpodobně právě malý počet zaměstnanců byl důvodem, proč 435 dotázaných uvedlo, že odbory nemají, nechtějí nebo nemohou mít. Sociální pilíř též pozitivně a zároveň statisticky významně koreluje s tržní i organizační výkonností.

Některé výroky by si zasloužily podrobnější rozbor, ideálně v konzultaci s dotázaným, aby bylo zřejmé, že podnik se v nich chová nad rámec povinností daných zákonem. Nebo více než je v praxi obvyklé. Například péče o zákazníky by podle vysokých odpovědí mohla naznačovat buď vysokou výkonnost podniků, nebo nesprávné pochopení otázky, zejména v případě výroku „Nabízíme zákazníkům víc než konkurence“ je nepravděpodobné, že by to dělalo téměř 77 %. Co se týče péče o zákazníky, mohlo by pro ně být příjemným zjištěním, že se 84,91 % dotázaných snaží snížit množství reklamací přijímáním opatření a analýzou reklamací či stížností.

Vysoké hodnoty také ukazuje péče o zaměstnance, neboť se v 59 % případů ve vedení podniku nachází ženy, v 63 % mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a rozvoje či kariérního růstu, 66 % dotázaných uvádí, že se zajímá o well-being zaměstnanců, v 74 % podniků zaměstnávají lidi nad padesát let a v 77 % informují zaměstnance o dění v podniku. V posledním zmiňovaném bodě je překvapivá skutečnost, že dotázaní uvedli, že by mohli zaměstnance o dění v podniku informovat 92,66 %. Existuje tedy malá skupina (7,34% dotázaných) podnikatelů/vedoucích, která nemá zájem na tom informovat zaměstnance o dění v podniku. Slabou stránkou v oblasti zaměstnanců je zaměstnávání handicapovaných, které je nemožné pro 239 dotázaných.

Pozitivní výsledky ukazuje také oblast filantropie, v níž 57 % dotázaných uvedlo, že daruje určité finanční prostředky. Těžko lze určit, zda podobnost v obou typech odpovědí je vyvolána náhodou, jedná se o neporozumění otázce, nebo převážná část dárců daruje jak systematicky na předem určené akce, tak nahodile podle aktuálních možností podniku. Horší je to s firemním dobrovolnictvím, kterému se věnuje 29 % dotázaných. Určitý potenciál nabízí odpovědi „mohli bychom dělat“, které společně s těmi, kteří se již oblasti aktivně věnují, činí 60 %.

Tab. 16: Aktivity podniků v sociálním pilíři v procentech

Výrok	Dělají	Dělají + mohly by dělat
Informujeme zaměstnance o dění v podniku.	78,62	92,66
Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.	92,45	98,11
Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.	83,86	89,94
Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).	76,94	89,31
Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snížení.	84,91	93,29

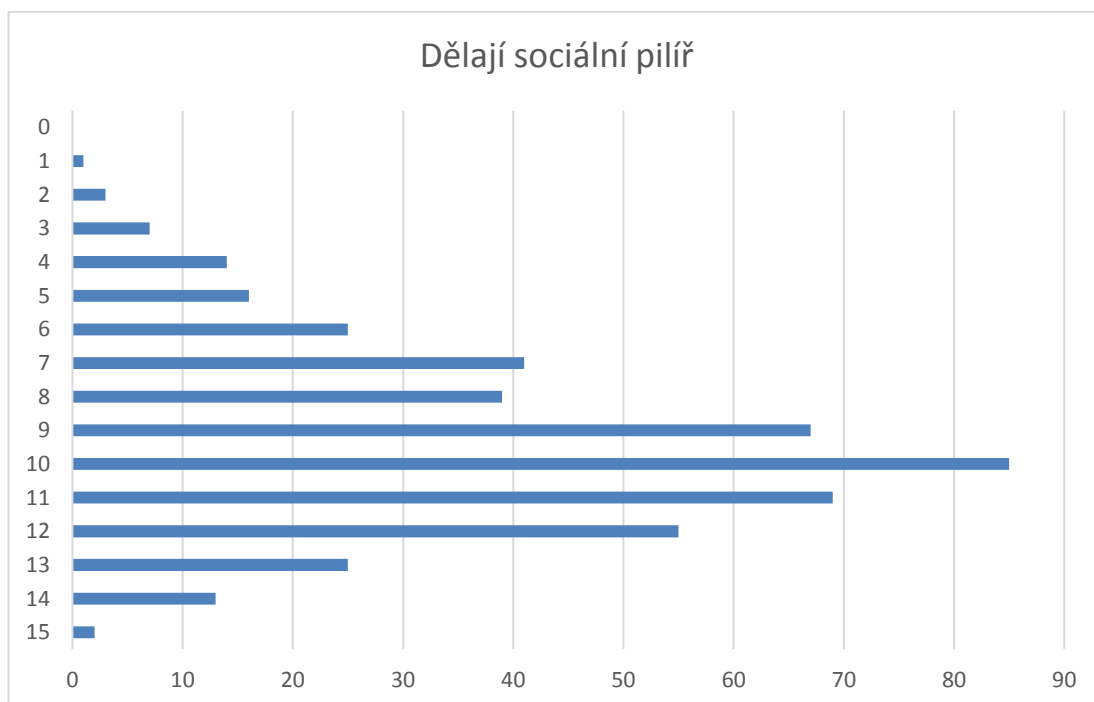
Výrok	Dělají	Dělají + mohly by dělat
Své závazky platíme včas.	85,74	96,02
V podniku fungují odbory.	5,03	8,81
Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.	62,89	86,16
Ve vedení podniku se nachází ženy.	59,12	70,86
Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.	74,21	85,12
Zaměstnáváme handicapované.	24,11	49,90
Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.	57,23	70,44
Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.	57,65	70,23
Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.	28,51	60,38
Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...	66,25	84,70

V sociálním pilíři malé a střední podniky hodnotily dotazované aktivity tak, že 62,36 % těchto aktivit již vykonávají, dalších 13,85 % by mohly vykonávat, zde byl největší potenciál (nad sto respondentů) u podporování zaměstnanců v dobrovolnictví, zaměstnávání handicapovaných a umožnění zaměstnancům další vzdělávání a rozvoj (např. firemní kurzy apod.), kariérní růst. Z potenciálu sociálního pilíře dotazovaní uváděli, že nemohou nebo nechtějí realizovat 23,79 %. Nejméně pravděpodobná je realizace odborů. Přes padesát procent dotázaných malých a středních podniků považuje za nemožné zaměstnávat handicapované. K dalším aktivitám, které se setkaly s nezájmem, nebo v nichž jsou viděny určité bariéry, patří podporování zaměstnanců v dobrovolnictví, darování finančních prostředků nebo věcných darů – ať už nahodile nebo plánovaně, mít ve vedení podniku ženy.



### Sociální pilíř u MSP

Následující graf číslo 18 ukazuje, jak vypadá rozložení malých a středních podniků podle počtu prvků, které dělají v sociálním pilíři. Nejvíce podniků (18,4 % dotázaných) dělá deset libovolných aktivit ze sociálního pilíře, následuje skupina (14,93 % podniků), které dělají jedenáct aktivit, 14,50 % podniků dělá devět aktivit. V tomto pilíři nejsou žádné podniky, které by nedělaly nic.



Obr. 18: Rozložení podniků, které dělají aktivity v sociálním pilíři

Provádění sociálního pilíře lze posoudit u malých a středních podniků zvlášť podle počtu aktivit, které dělají. Následující grafy 19 a 20 ilustrují četnosti vykonávaných aktivit jednotlivými počty podniků.



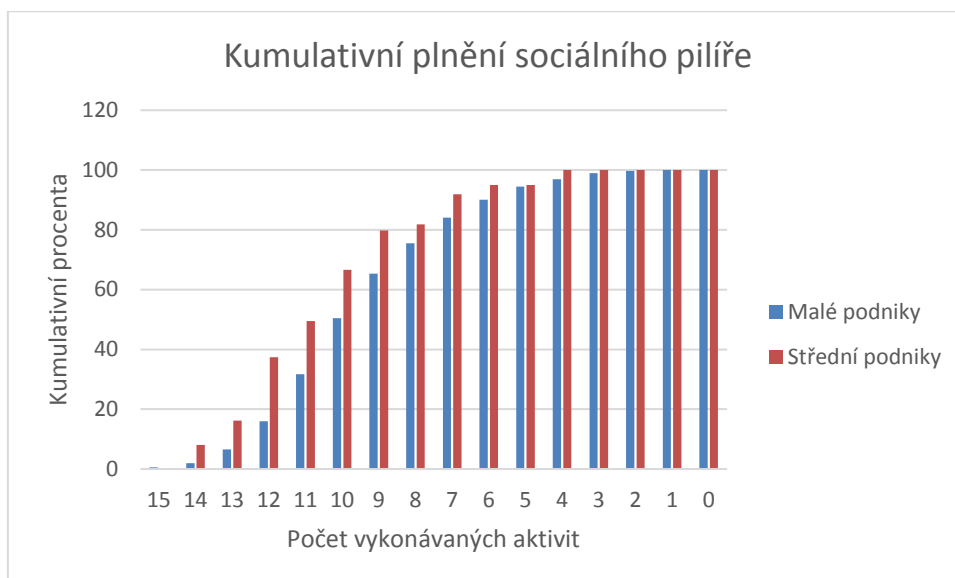
Obr. 19: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v sociálním pilíři



Obr. 20: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v sociálním pilíři

Aby bylo možno srovnat malé a střední podniky, jichž byl odlišný počet, bylo vypočteno kumulativní plnění sociálního pilíře oběma skupinami. Výsledky ukazuje graf 21. Hypotézou číslo 1 bylo, že malé podniky realizují alespoň 30 % aktivit, což v sociálním pilíři znamená alespoň 4,5 aktivit. Tuto hypotézu nelze vyvrátit, protože alespoň 5 aktivit realizuje 94,5 % malých podniků. Z kumulativních procent vyplývá, že 50 % malých podniků v sociálním pilíři provádí nejméně 10 a více aktivit.

Hypotézou číslo 2 bylo, že střední podniky realizují alespoň 50 % aktivit – v sociálním pilíři to představuje 7,5 aktivit, ty provádí 81,8 % podniků. Tedy ani tuto hypotézu nelze vyvrátit. Výsledky dokonce ukazují, že téměř 50 % podniků dělá 11 aktivit z patnácti uváděných.



Obr. 21: Kumulativní plnění sociálního pilíře

Hypotézou číslo 3 bylo, že malé a střední podniky mají potenciál dalších 20 % aktivit provádět. V případě sociálního pilíře to znamená 3 aktivit. U malých to tedy znamená dosahovat 50 % plnění (7,5 aktivit) u středních 70 % plnění (10,5 aktivit). U malých podniků provádí osm a více aktivit 75,48 % dotázaných. Další 3 aktivity by mohlo provádět 36,46 % podniků. V době výzkumu 11 aktivit ze sociálního pilíře provádělo 49,49 % středních podniků, dělat o 3 aktivity více by mohlo 35,35 % podniků. Hypotézu tedy nelze zamítnout. Následující graf číslo 22 ukazuje potenciál sociálního pilíře, který by bylo možno využít malými a středními podniky.



Obr. 22: Potenciál sociálního pilíře pro malé a střední podniky

### Environmentální pilíř

Do environmentálního pilíře bylo na základě studia literatury zařazeno 8 výroků. Souhrnně u všech výroků dohromady 46,3 % dotázaných uvedlo, že je provádějí, potenciální využití vidí v dalších 18,84 % činnostech. Suma environmentálního pilíře pozitivně koreluje s počtem zaměstnanců při  $p$  hodnotě 0,01, lze tedy předpokládat, že vyšší podniky uplatňují více jednotlivých prvků environmentálního pilíře.

Možnosti realizace jednotlivých prvků CSR u malých podniků jsou značně omezené – ve všech případech dosahovaly nižších procent než střední nebo velké. I přesto 46 % uvedlo, že znovu využívá nebo prodává svoje odpady či zbytky, 57 % používá recyklované materiály a 90 % třídí odpad. Zde je vhodné upozornit, že ačkoliv byla během pilotního dotazování tato otázka odmítána s tím, že na ni všichni odpoví ano, i velké podniky mají v této oblasti nedostatky – odpad třídí 92 %. Nejlépe jsou na tom střední podniky s 98 %.

V následující tabulce 17 je možno vidět aktivity a možnosti jejich provádění u všech podniků zároveň. Důležité je poznamenat, že respondenti vidí průměrně možnost zvýšení u každé položky o 18 %.

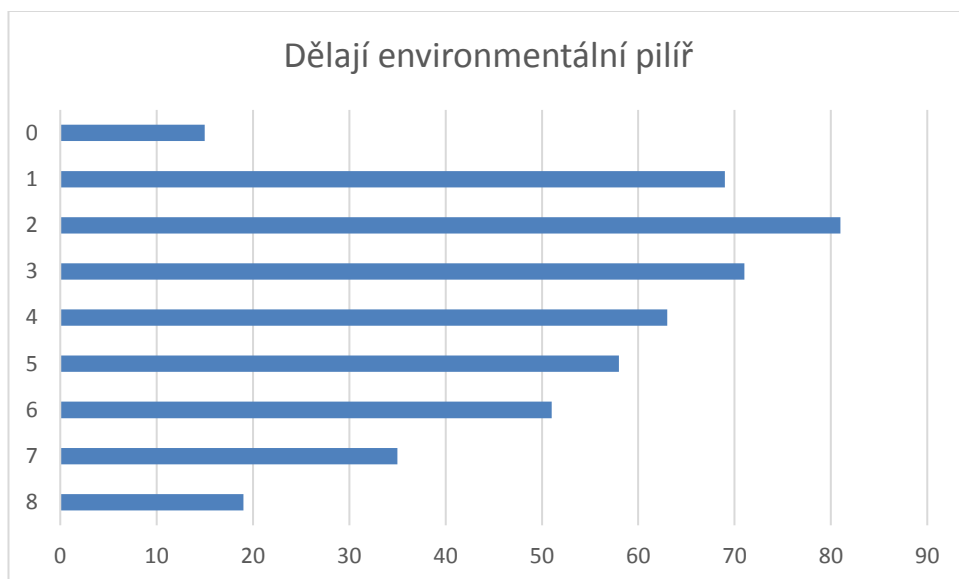
Tab. 17: Aktivita podniků v environmentálním pilíři v procentech

Výrok	Dělají	Dělají + mohly by dělat
Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.	24,53	47,38
Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.	55,35	74,42
Používáme obnovitelné zdroje.	36,27	60,17
Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO <sub>2</sub> , spotřebu materiálu, vody, hluk...	27,04	48,85
Používáme recyklované materiály.	58,49	76,73
Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.	49,69	61,01
Třídíme odpad.	92,03	97,69
Máme stanoveny jiné environmentální cíle.	27,04	54,93

V environmentálním pilíři malé a střední podniky hodnotily dotazované aktivity tak, že 45,76 % z nich již vykonávají, dalších 19,14 % by mohly vykonávat, zde byl největší potenciál (nad sto respondentů) u stanovení jiných než dříve vyjmenovaných environmentálních cílů, používání obnovitelných zdrojů, splňování nepovinných ekologických norem, např. ISO 14000 nebo EMAS atp. a zavázání se ke snížení emisí CO<sub>2</sub>, spotřeby materiálu, vody, a snížení tvorby hluku. Z potenciálu environmentálního pilíře dotazovaní uváděli, že nemohou nebo nechtějí realizovat 35,10 % aktivit. Nejméně pravděpodobné je plnění nepovinných ekologických norem, např. ISO 14000 nebo EMAS atp., snížení emisí CO<sub>2</sub>, spotřeby materiálu, vody, hluku..., stanovení jiných environmentálních cílů, používání obnovitelných zdrojů, znovuvyužití nebo prodej odpadů či zbytků, snižování spotřeby přírodních zdrojů i používání recyklovaných materiálů. Velice zjednodušeně lze tedy říci, že z environmentálního pilíře nečiní respondentům problémy pouze třídění odpadu.

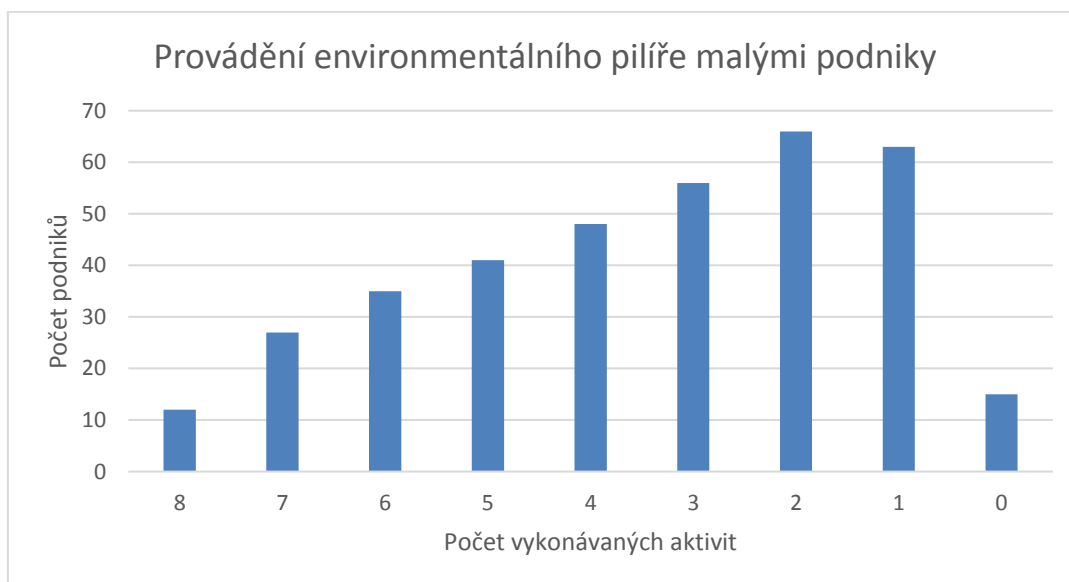
#### Environmentální pilíř u MSP

Následující graf číslo 23 ukazuje, jak vypadá rozložení malých a středních podniků podle počtu prvků, které dělají v environmentálním pilíři. Nejvíce podniků (17,53 % dotázaných) dělá dvě libovolné aktivity z pilíře, následuje 15,37 % podniků, které dělají tři aktivity, 14,94 % podniků dělá jednu aktivitu. Podniků, které v tomto pilíři nedělají nic, je 3,25 %

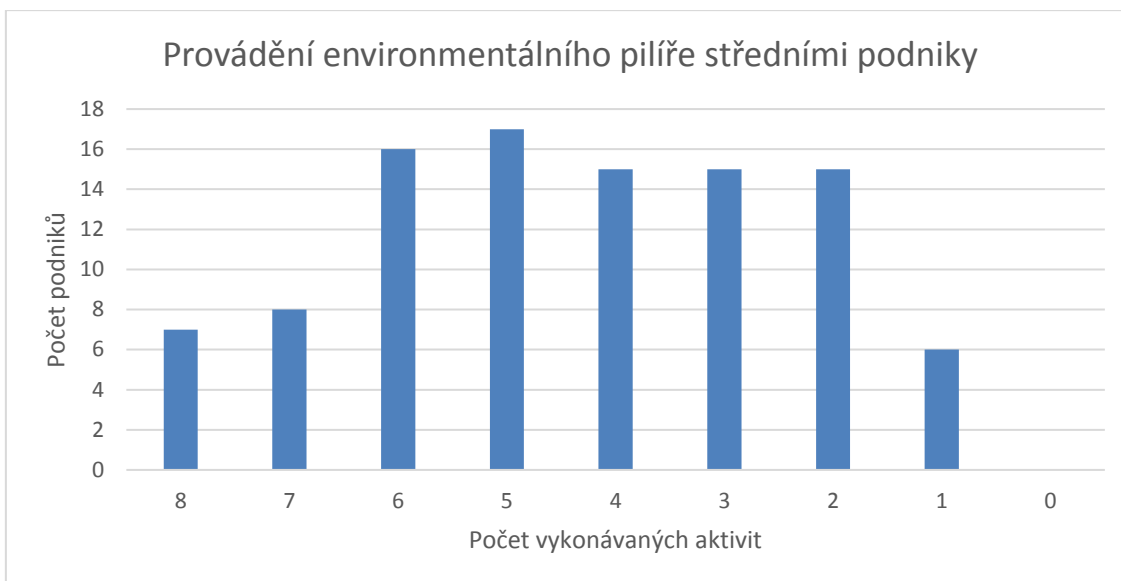


Obr. 23: Rozložení podniků, které dělají aktivity v environmentálním pilíři

Provádění environmentálního pilíře lze posoudit u malých a středních podniků zvlášť podle počtu aktivit, které dělají. Následující grafy 24 a 25 ilustrují četnosti vykonávaných aktivit jednotlivými počty podniků.



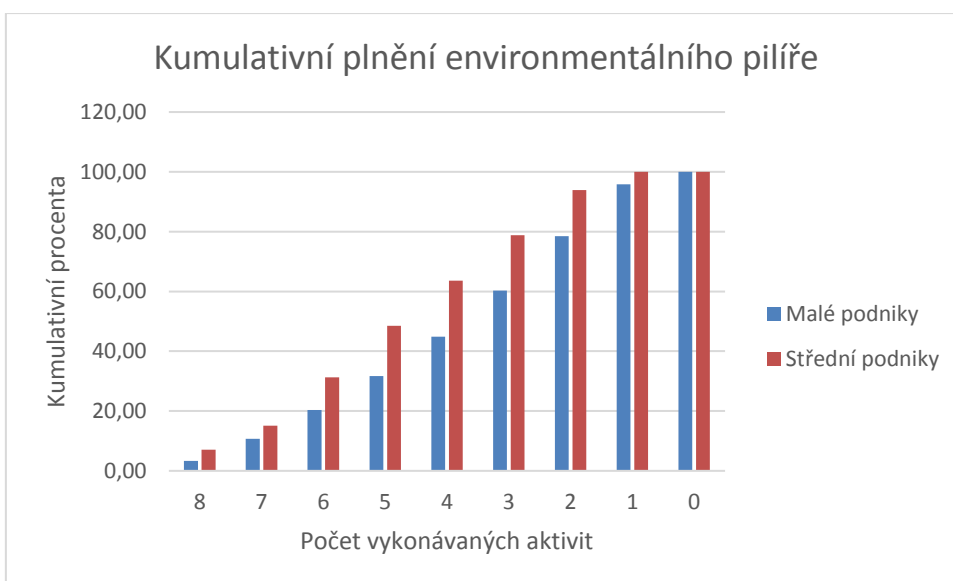
Obr. 24: Rozložení malých podniků podle počtu aktivit prováděných v environmentálním pilíři



Obr. 25: Rozložení středních podniků podle počtu aktivit prováděných v environmentálním pilíři

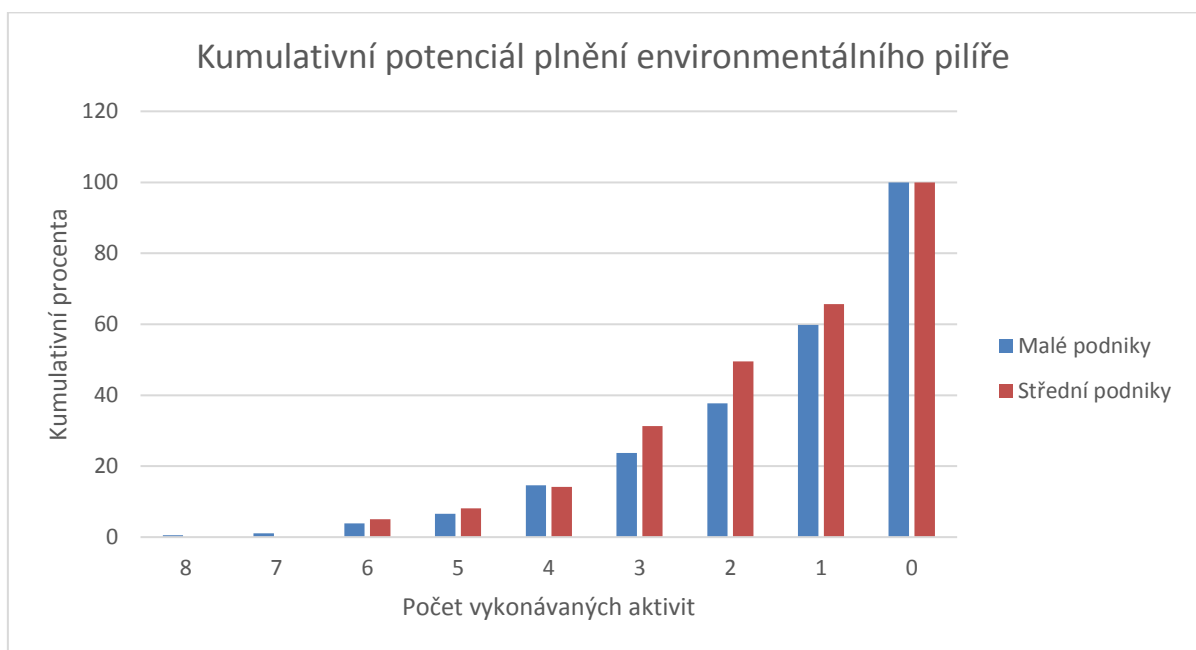
Aby bylo možno srovnat malé a střední podniky, jichž byl odlišný počet, bylo vypočteno kumulativní plnění environmentálního pilíře oběma skupinami. Výsledky ukazuje graf čísl 26. Hypotézou číslo 1 bylo, že malé podniky realizují alespoň 30 % aktivit, což v environmentálním pilíři znamená alespoň 2,4 aktivity. Tuto hypotézu nelze vyvrátit, protože alespoň 3 aktivity realizuje 60 % malých podniků.

Hypotézou číslo 2 bylo, že střední podniky realizují alespoň 50 % aktivit – v environmentálním pilíři to představuje 4 aktivity, ty provádí 63,64 % podniků.



Obr. 26: Kumulativní plnění environmentálního pilíře

Hypotézou číslo 3 bylo, že malé a střední podniky mají potenciál dalších 20 % aktivit provádět. V případě environmentálního pilíře to znamená 1,6 aktivit. U malých to tedy znamená dosahovat 50 % plnění (4 aktivit) u středních 70 % plnění (5,6 aktivit). U malých podniků provádí čtyři a více aktivit 44,90 % dotázaných. Další 2 aktivity by mohlo provádět 37,74 % podniků. V době výzkumu 6 aktivit z environmentálního pilíře provádělo 31,3 % středních podniků, dělat o 2 aktivity více by mohlo 49,49 % podniků. Hypotézu tedy nelze zamítnout. Následující graf číslo 27 ukazuje potenciál environmentálního pilíře, který by bylo možno využít malými a středními podniky.



Obr. 27: Potenciál environmentálního pilíře pro malé a střední podniky

### Souhrn ke všem třem pilířům

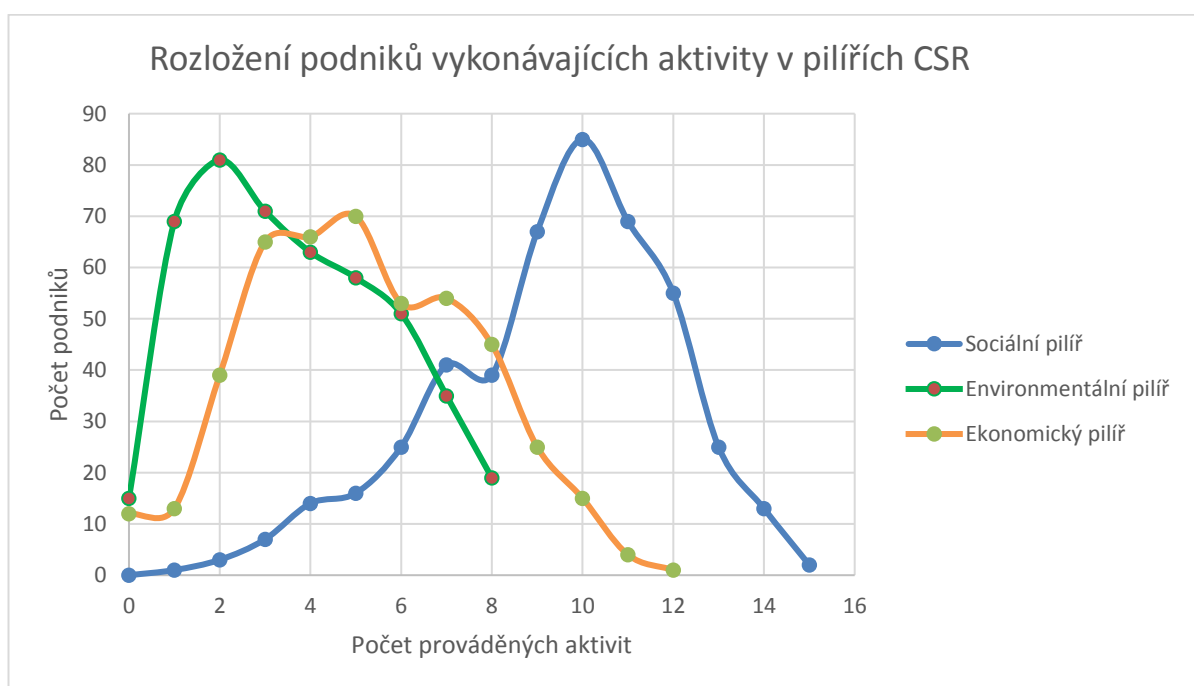
Závěrem lze ke všem třem pilířům dohromady říci, že uvedené aktivity vykonává 52 % dotázaných, k tomu by mohli provádět dalších 17,22 % aktivit a nechtějí nebo nemohou uskutečňovat 30,78 % aktivit. Největší potíže s naplňováním aktivit působil ekonomický pilíř, zatímco nejvíce aktivit je naplňováno v sociálním pilíři. Konkrétní procenta plnění jednotlivých pilířů ukazuje tabulka číslo 18.



Tab. 18: Souhrnná procenta plnění všech tří pilířů

Pilíř	Ano, děláme.	Mohli bychom dělat.	Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.
Ekonomický pilíř	43,07	20,16	36,77
Sociálního pilíře	62,36	13,85	23,79
Environmentálního pilíře	45,76	19,14	35,10

V následujícím grafu 28 jsou souhrnně zobrazeny křivky pro malé a střední podniky a jimi plněné aktivity v jednotlivých pilířích. Graf je pouze ilustrativní, neboť v jednotlivých pilířích byly odlišné počty výroků.



Obr. 28: Rozložení MSP podniků vykonávajících aktivity v pilířích CSR

Hypotéza číslo čtyři se věnovala vztahem mezi společenskou odpovědností a výkonností podniku. Z prostudované literatury vyplynulo, že byly měřeny všechny typy vztahů od pozitivních až po negativní. Má-li být zavedení CSR aktivit do podniku odsouhlaseno majiteli, je nezbytné, aby byl vztah alespoň neutrální<sup>22</sup>, lépe pozitivní. Spearmanův korelační koeficient u jednotlivých pilířů společně se vztahem

<sup>22</sup> Neutrálnost zavedení CSR na ukazatele výkonnosti nemusí být na škodu, protože pozitivní vliv CSR bývá obvykle spojován s image podniku a jinými hodnotami, než je právě výkonnost.

k výkonnosti zobrazuje následující tabulka číslo 19. Šedě jsou podbarveny statisticky nevýznamné hodnoty. Ačkoliv jsou hodnoty korelací nízké, upozorňují na to, že lépe se daří podnikům, které mají CSR zavedeno.

Tab. 19: Spearmanovy korelační koeficienty pilířů CSR a výkonností

Pilíř	Velikost podniku	Organizační výkonnost	Tržní výkonnost
Ekonomický pilíř	,432**	,132**	,201**
Sociálního pilíře	,215**	,265**	,271**
Environmentálního pilíře	,207**	,087	,074
CSR jako celek	,338**	,222**	,244**

\* Korelace je významná na úrovni 0,05

\*\* Korelace je významná na úrovni 0,01

## 5.4 Výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí

V dotazníku byla uvedena otázka věnována srovnání podniku s konkurencí v několika oblastech. Vždy byla možnost uvést 1 jako „jsme mnohem horší“ až 4 „jsme mnohem lepší“. Škály byly převzaty z výzkumu Delaneyho a Huselida (1996), v němž se upozorňuje na to, že vnímaná výkonnost podniku silně koreluje se skutečnou výkonností. V souvislosti s touto otázkou je možno naznačit dvě potenciální obtíže – první byla vyjádřena respondenty při osobním dotazování: některé podniky jen obtížně definují své konkurenty, případně se natolik zaměří na vlastní podnik, že mají pocit, že konkurenci nemají. Druhý nedostatek, kritizovaný respondenty, je sudý počet položek. Autorka to vnímá naopak jako silnou stránku, neboť je respondent nucen k zaujetí určitého stanoviska bez možnosti „pohodlné“ neutrální prostřední odpovědi.

Zkoumány byly následující oblasti:

- kvalita produktů, služeb nebo programů,
- vývoj nových produktů, služeb nebo programů,
- schopnost přilákat důležité zaměstnance,
- schopnost udržet si důležité zaměstnance,
- spokojenost zákazníků či klientů,
- vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci,
- vztahy mezi zaměstnanci obecně,

- vývoj podniku v oblasti marketingu,
- vývoj podniku v oblasti růstu tržeb,
- vývoj podniku v oblasti ziskovosti,
- vývoj podniku v oblasti podílu na trhu.

V oblasti výkonnosti lze připomenout, že jejímu měření se věnuje pouhých 44,65 % dotázaných, a to zejména velké (78,57 %) a střední (62 %) podniky. Malé podniky se měřením zvyšování výkonnosti podniku zabývají pouze v 38,57 % případech a potenciálně by se této oblasti mohlo věnovat dalších 27 % dotázaných malých podniků. V případě dalšího zpracování by bylo užitečné zjistit, proč se některé podniky nechtějí věnovat měření zvyšování výkonnosti podniku.

Většina podniků se ve všech bodech (kromě schopnosti přilákat důležité zaměstnance a oblasti marketingu) hodnotí jako lepší nebo mnohem lepší než konkurenční podniky.

V tabulkách 20 a 21 jsou uvedena procenta a konkrétní počty respondentů, kteří se srovnávali s konkurenčními podniky v jednotlivých oblastech. Šedesát procent podniků se hodnotilo v oblasti kvalita produktů, služeb nebo programů jako lepší než konkurence a necelých třicet procent dokonce jako mnohem lepší. Tuto silnou stránku by bylo vhodné podtrhnout vhodně zvoleným CSR, které by na silné stránky zákazníky upozorňovalo například na webových stránkách. Může jít o získání certifikátů kvality, bezpečnosti, cenu zákazníků, výrobky přátelské životnímu prostředí... vyjádření referencí spokojených zákazníků, důvody, proč dát přednost právě konkrétnímu podniku včetně popisů nabízené kvality. Pouhých deset procent podniků se považuje za horší (nebo mnohem horší) než je konkurence.

V oblasti vývoje nových produktů, služeb nebo programů se 56 % podniků vnímá jako lepší a 18,9 % jako mnohem lepší než konkurence, což je překvapivá informace vzhledem k tomu, že jen 28 % malých podniků má pocit, že jejich výhodou je snazší uplatnění inovací. U středně velkých podniků to uvedlo dokonce pouze 19 % dotázaných. Čtvrtina dotázaných podniků se vnímá jako horší v porovnání s konkurencí. Bylo by zajímavé zjistit proč, ale to nebylo předmětem tohoto výzkumu.

Více než polovina podniků se hodnotí jako horší nebo mnohem horší ve schopnosti přilákat důležité zaměstnance. Na druhou stranu se 27 % hodnotí jako mnohem lepší a 45,3 % jako lepší v udržení důležitých zaměstnanců. Tyto údaje jsou v kontrastu s uváděnými silnými stránkami MSP, jež tvořily převážnou část respon-

dentů, kdy 69,1 % MSP uvedlo menší počet úrovní řízení a 62,2 % MSP přímý kontakt vedoucího se zaměstnanci, což obojí bývá literaturou vnímáno jako výhodné a v současné době i zaměstnanci ceněné. Navíc mohou MSP přilákat zaměstnance na srdečnější atmosféra na pracovišti, kterou uvádělo 55,3 % dotázaných MSP. Na druhou stranu 24,4 % respondentů uvádělo nedostatek finančních zdrojů na mzdy pro špičkové odborníky.

Největší pozitivní sebehodnocení mají podniky v oblasti spokojenosti zákazníků či klientů, neboť 40,5 % se považuje za mnohem lepší a 55,1 % za lepší než konkurence. Tyto výsledky odpovídají hodnotám uváděným v sociálním pilíři v oblasti zákazníků, kdy přes 92 % dotázaných uvedlo, že získává zpětnou vazbu od zákazníků, téměř 85 % analyzuje reklamace a stížnosti a přijímá opatření pro jejich snižování, 84 % informuje zákazníky o správné péči o zakoupený produkt a 77 % nabízí zákazníkům víc než konkurence. Navíc 73 % MSP považují za svou silnou stránku, že se dovedou rychle přizpůsobit speciálním přáním zákazníka a 62 % vnímá jako silnou stránku, že manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zákazníkem.

V porovnání s ostatními se 50,1 % podniků vnímá jako lepší a 37,1 % jako mnohem lepší v oblasti vztahů mezi vedením a ostatními zaměstnanci. Podobně 55,3 % podniků vnímá vztahy mezi zaměstnanci za lepší nebo dokonce mnohem lepší (32,1 %) než u konkurence.

V oblasti marketingu se největší procento podniků (40,9 %) považuje za horší než konkurenční podniky, za lepší se považuje 39,4 % podniků. Tyto výsledky by mohly souviset s omezenými dostupnými finančními prostředky na marketingové odborníky či dražší varianty reklamy.

V oblasti růstu tržeb se největší množství podniků (51,4 %) domnívá, že jsou lepší než konkurence, podobně je tomu v oblasti ziskovosti (48,6 %). V oblasti podílu na trhu se za lepší považuje 43 % podniků.

Tab. 20: Jak respondenti vnímají výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (počty respondentů)

<b>Oblast porovnávání</b>	<b>Mnohem horší</b>	<b>Horší</b>	<b>Lepší</b>	<b>Mnohem lepší</b>
kvalita produktů, služeb nebo programů	2	47	287	141
vývoj nových produktů, služeb nebo programů	12	108	267	90
schopnost přilákat důležité zaměstnance	49	204	182	42
schopnost udržet si důležité zaměstnance	24	108	216	129
spokojenost zákazníků či klientů	4	17	263	193
vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci	19	42	239	177
vztahy mezi zaměstnanci obecně	11	49	264	153
v oblasti marketingu	44	195	188	50
v oblasti růstu tržeb	20	139	245	73
v oblasti ziskovosti	23	145	232	77
v oblasti podílu na trhu	54	164	205	54

Tab. 21: Jak respondenti vnímají výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (v procentuálním vyjádření)

<b>Oblast porovnávání</b>	<b>Mnohem horší</b>	<b>Horší</b>	<b>Lepší</b>	<b>Mnohem lepší</b>
kvalita produktů, služeb nebo programů	0,3	9,9	60,2	29,6
vývoj nových produktů, služeb nebo programů	2,5	22,6	56,0	18,9
schopnost přilákat důležité zaměstnance	10,3	42,8	38,2	8,7
schopnost udržet si důležité zaměstnance	5,1	22,6	45,3	27,0
spokojenost zákazníků či klientů	0,8	3,6	55,1	40,5

Oblast porovnávání	Mnohem horší	Horší	Lepší	Mnohem lepší
vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci	4,0	8,8	50,1	37,1
vztahy mezi zaměstnanci obecně	2,3	10,3	55,3	32,1
v oblasti marketingu	9,2	40,9	39,4	10,5
v oblasti růstu tržeb	4,2	29,1	51,4	15,3
v oblasti ziskovosti	4,8	30,4	48,6	16,1
v oblasti podílu na trhu	11,3	34,4	43,0	11,3

Tab. 22: Organizační výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (průměr, modus, medián)

Oblast porovnávání organizační výkonnosti	Průměr	Modus/Medián
kvalita produktů, služeb nebo programů	3,2	3
vývoj nových produktů, služeb nebo programů	2,9	3
schopnost přilákat důležité zaměstnance	2,5	2
schopnost udržet si důležité zaměstnance	2,9	3
spokojenost zákazníků či klientů	3,4	3
vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci	3,2	3
vztahy mezi zaměstnanci obecně	3,2	3

Tab. 23: Tržní výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí v jednotlivých oblastech (průměr, modus, medián)

Oblast porovnávání tržní výkonnosti	Průměr	Modus/Medián
v oblasti marketingu	2,5	2
v oblasti růstu tržeb	2,8	3
v oblasti ziskovosti	2,8	3
v oblasti podílu na trhu	2,5	3

Hodnoty modu a mediánu vyšly ve všech oblastech totožné. V následující tabulce číslo 24 je možno vidět Spearmanovy korelační koeficienty. Statisticky nevýznamné hodnoty jsou podbarveny šedě. Z uvedených dat vyplývá, že některé prvky CSR mají na výkonnost podniku malý, ale statisticky významný vliv. V dalším zkou-

mání by bylo vhodné změřit, jestli se vliv konkrétních prvků změní, budou-li zkoumány podniky v konkrétním odvětví, případně bude-li analyzován větší soubor dat. Z důvodu malého vlivu nebyly výsledky této analýzy využity při sestavování doporučení pro zavedení CSR do strategie malých a středních podniků, ačkoliv by bylo dobré prioritně se věnovat bodům, které mají na výkonnost statisticky významný vliv, byť malý.

Tab. 24: Spearmanovy korelační koeficienty pro oblasti výkonnosti

Oblasti porovnávání	Organizační výkonnost	Tržní výkonnost
Velikost podniku	-0,122**	0,089
Tržní výkonnost	0,423**	1,000
Celkové CSR z pilířů	0,222**	0,244**
Orientace na dlouhodobé výsledky činnosti	0,197**	0,191**
Zveřejnění etického kodexu	0,047	0,095*
Zveřejnění účetní závěrky	-0,040	0,110**, *
Měření zvyšování výkonnosti	0,147**	0,153**
Snižování nákladů pro stejný objem výstupů	0,110*	0,050
Držení ceny CSR	0,102**, *	0,057**, *
Ekonomický pilíř	0,132**	0,201**
Komunikace s úřady	0,110*	0,081*
Podíl na dění v regionu	0,030	0,119**
Informování zaměstnanců o dění v podniku	0,282**	0,143**
Získávání zpětné vazby od zákazníků	0,188**	0,064
Informování zákazníků o správné péči o produkt	0,085	0,104*
Nabízení zákazníkům víc než konkurence	0,174**	0,185**
Analýza reklamací a stížností	0,222**	0,191**
Placení závazků včas	0,120**	0,144**
Ve vedení podniku se nachází ženy	0,109*	0,165**

Oblasti porovnávání	Organizační výkonnost	Tržní výkonnost
Na předem určené akce darujeme finanční prostředky	0,078	0,119**
Podpora zaměstnanců v dobrovolnictví	0,242**	0,159**
Sociální pilíř	0,265**	0,271**
Použití obnovitelných zdrojů	0,106*	0,103*
Zavedení společenské odpovědnosti	0,243**	0,182**

\* Korelace je významná na hladině významnosti  $\alpha$  0,05

\*\* Korelace je významná na hladině významnosti  $\alpha$  0,01

Překvapivou hodnotou vyplývající z výzkumu je záporný vztah mezi organizační výkonností a velikostí podniku, který naznačuje, že malé podniky jsou v této oblasti výkonnější než velké. Jedná se o souhrn sebehodnocení ve srovnání s konkurencí v oblastech kvality a vývoje produktů, schopnosti přilákat a udržet si důležité zaměstnance, spokojenosti zákazníků, vztahů mezi vedením a zaměstnanci a také mezi zaměstnanci obecně. Tato zjištění podporuje to, že se většina dotázaných hodnotila jako lepší či mnohem lepší v oblastech kvality a vývoje produktů, udržení důležitých zaměstnanců, vztahů mezi zaměstnanci obecně i vztahů zaměstnanců s vedením. Zjištěním naopak odporuje, že se většina dotázaných podniků hodnotila jako horší než konkurence ve schopnosti přilákat důležité zaměstnance

Na datech byla provedena faktorová analýza (tabulka číslo 29) se nachází v příloze). Jelikož byly korelační koeficienty mezi jednotlivými prvky příliš nízké, výsledky z faktorové analýzy nic neukázaly a nebylo možno vytvořit smysluplné faktory.

## 5.5 Metodický postup

Budování společensky odpovědné strategie obvykle začíná pohledem na stakeholdery a posouzením jejich vyjednávací síly či účinku na podnik a zohledněním jejich zájmů. Tento metodický postup si klade za cíl zohlednit zájmy stakeholderů jiným způsobem, pro podnik přijatelnějším, neboť vychází z výsledků výzkumu o možnostech provádění jednotlivých aktivit.



Tab. 25: Možnosti provádění jednotlivých prvků CSR v rozlišení na malé a střední podniky

Malé podniky	Střední podniky
Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.	Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.
Třídíme odpad.	Třídíme odpad.
Své závazky platíme včas.	Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.
Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snížení.	Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snížení.
Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.	Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.
Informujeme zaměstnance o dění v podniku.	Zveřejňujeme účetní závěrku.
Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).	Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.
Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.	Své závazky platíme včas.
Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...	Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...
Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.	Informujeme zaměstnance o dění v podniku.
Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.	Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).

Zveřejňujeme účetní závěrku.	Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.
Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...	Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.
Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.	Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.
Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.	Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.
Používáme recyklované materiály.	Ve vedení podniku se nachází ženy.
Ve vedení podniku se nachází ženy.	Používáme recyklované materiály.
Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.	Měříme zvyšování výkonnosti podniku.
Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.	Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.
Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.	Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...
Měříme zvyšování výkonnosti podniku.	Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.
Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.	Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.
Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...	Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...
	Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.
Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.	Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).

Používáme obnovitelné zdroje.	Zaměstnáváme handicapované.
Máme stanoveny jiné environmentální cíle.	Máme stanoveny jiné environmentální cíle.
Zveřejňujeme etický kodex.	Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.
Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO <sub>2</sub> , spotřebu materiálu, vody, hluk...	Používáme obnovitelné zdroje.
Zaměstnáváme handicapované.	Zveřejňujeme etický kodex.
Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.	Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.
Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).	Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO <sub>2</sub> , spotřebu materiálu, vody, hluk...
Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.	Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.
Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.	Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...
Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...	V podniku fungují odbory.

Zdroj: vlastní výzkum

Zeleně jsou označeny aktivity, kde většina dotázaných uvedla, že danou činnost dělají. Ve fialovém pásmu se nachází výroky na pomezí dvou sousedících kategorií, u nichž je třeba opatrnosti při stanovování toho, zda lze danou činnost vykonávat, protože poměr mezi podniky, které aktivitu dělají a které nikoliv byl vyrovnaný.

Obecně bylo pořadí stakeholderů u malých a středních podniků sestaveno následovně:

1. zákazníci/odběratelé,
2. konkurence,
3. zaměstnanci.

Zohledněním uváděných silných a slabých stránek MSP a jejich možnostmi aplikace jednotlivých prvků CSR, získáme následující doporučení.

### **Zákazníci**

V první řadě je třeba **zaměřit se na zákazníky a komunikaci**. Směrem k nim by měly být komunikovány výhody, které malé (či střední) podniky nabízejí ve srovnání s velkými či konkurencí, ať už se jedná o kontakt zákazníků přímo s vedením podniku, analyzování reklamací a snižování jejich počtu, rychlé přizpůsobení speciálním přáním zákazníka, s tím související rychlé rozhodování o budoucím vývoji ohledně nových produktů. Komunikovat je třeba též vyšší kvalitu produktů (vyplývající z posouzení podniku s konkurencí), kterou je třeba vždy uvádět konkrétně a měřitelně.

Vzhledem k tomu, že 55,1 % dotázaných považuje spokojenost svých zákazníků za lepší a dalších 40,5 % dokonce za mnohem lepší než je spokojenost u konkurence, vyplatilo by se zveřejnit reference (ne jen spokojených zákazníků) na webových stránkách, Facebooku a dalších sociálních médiích. Jelikož je účinnost osobních referencí větší než reklamy, mohla by být díky aktivní práci se zákazníky potlačena slabá stránka cenově nedostupných některých možností marketingu.

Vhodné by bylo též této spokojenosti využít pro propagaci podniku navenek. Za tímto účelem by podnik také mohl využít své znalosti regionu, jeho obyvatel a jejich potřeby. Posilováním této znalosti pomocí cílenějšího získávání zpětné vazby od zákazníků by se z tohoto prvku CSR mohla stát silná konkurenční výhoda oproti velkým podnikům, které nechtějí a ani nemají zájem vytvářet produkty speciálně jednotlivým zákazníkům na přání. Je nutno kontrolovat splatnost pohledávek, protože zpoždění je malými a středními podniky považováno za jejich největší slabou stránku.

Komunikace se zákazníky by také měla probíhat ohledně dalších společensky odpovědných aktivit, protože si čím dál více lidí všímá toho, jakým způsobem se podnik chová k zaměstnancům (MSP mají srdečnější atmosféru na pracovišti, což by se mohlo projevat i směrem k zákazníkům, pokud chodí zaměstnanci do práce rádi, bude jejich vstřícnost větší), nebo k životnímu prostředí. Zákazníci by se měli dozvědět o tom, že se v podniku třídí odpad, využívají se nebo dál prodávají zbytky či odpady, využívají se recyklované materiály a dochází ke snižování spotřeby přírodních zdrojů.

## **Konkurence**

Druhým nejvýznamnějším stakeholderem je podle výzkumu konkurence. Zkoumané prvky nabízí jen malý potenciál pro práci s konkurencí. Jistou pomoc by podniku mohla přinést již zmiňovaná orientace na dlouhodobé ekonomické výsledky společně se strategickým plánováním, určením vize a mise.

Část respondentů vnímala jako svou nevýhodu vyloučení z podnikání, kde jsou nutné velké investice nebo horší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky, i kvůli těmto případům by bylo dobré vytvořit s někým z nepřímé konkurence<sup>23</sup> partnerství, z něhož by těžily oba podniky, a které by umožňovalo zúčastnit se i větších projektů. Jinou z možností je zapojení se do některé z asociací, případně její vytvoření za tímto účelem. Toto seskupení by také mohlo umožnit sledovat nejnovější trendy v odvětví působení, případně by bylo možno pro zlepšení v této oblasti začít spolupracovat s některou z vysokých škol a vytvářet tak nejen cenné partnerství, které by podniku přinášelo potřebné informace, případně potenciální zaměstnance, a studentům kontakt s praxí, ale také by mu umožnilo nové způsoby prezentace. Na rozdíl od najmutí agentury pro pomoc s vytvářením strategií či zaváděním určitých opatření, by tato spolupráce byla jednak zdarma, a jednak by podnik mohl zvážit realizaci až po uskutečnění obhajoby, případně se domluvit na spolupráci s vysokou školou za úplatu, kdy by mu s návrhem pomohli i již vystudovaní odborníci.

## **Zaměstnanci**

V oblasti zaměstnanců si podniky stěžovaly, že mají problém přilákat důležité zaměstnance, na druhou stranu se 45 % dotázaných domnívalo, že jsou v této oblasti lepší než konkurence a dalších 27 % dokonce mnohem lepších než konkurence. Bylo by vhodné tuto svou výhodu prezentovat veřejnosti, např. jako ukazatele fluktuace. Dále by bylo třeba zjistit, proč si podnik je schopen udržet důležité zaměstnance a tyto výhody prezentovat navenek. Jednou z nich může být menší počet úrovní řízení, která podle Háši může společně s liberálním řízením vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, tu naznačuje i srdečnější atmosféra na pracovišti oproti velkým podnikům.

Vedoucí manažer/ředitel by se měl kromě strategických úkolů nutných pro řízení podniku zaměřit také na přímý kontakt se zaměstnanci. Vedení podniku by mělo zjistit maximum o potřebách zaměstnanců a nabízet jim právě takové benefity,

---

<sup>23</sup> Nabízí například komplementární produkty.

které nejvíce ocení. Kromě toho, že se jedná o efektivní přerozdělení prostředků, tak také proto, že podniky uvedly, že mají jen omezené možnosti benefitů pro zaměstnance.

Všechny kroky podnikané v této oblasti by měly směřovat k podpoře loajality a spokojenosti zaměstnanců. V organizacích obecně je častým nedostatkem přenos informací mezi zaměstnanci jako takovými nebo mezi zaměstnanci a vedením. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že informování zaměstnanců o dění v podniku je co do četnosti v pořadí až 6. u malých podniků a 10. u středních podniků, přitom byla prokázána statisticky významná pozitivní korelace mezi informacemi zaměstnanců a organizační i tržní výkonností podniku. Vhodnou formou ale není oběžník, který nikoho nebaví číst ani psát, ani časté porady, které se většiny zúčastněných netýkají. Lepší by byla menší cílená setkání svolávaná ve chvílích, kdy je co říci. Měl by na nich být dostatek času pro oboustrannou komunikaci v přátelské atmosféře.

Za zvážení též stojí, jestli by se ve vedení podniku neměly nacházet ženy, pokud je to jen trochu možné. Ne jen kvůli tomu, že je to „nyní moderní“, ale spíše proto, že mezi tímto prvkem a oběma výkonnostmi byla opět sledována statisticky významná pozitivní korelace, byť velice nízká. Pro tento prvek CSR hovoří také jiný způsob uvažování, pohled na strategii a v neposlední řadě také možné větší pochopení pro potřeby zákazníků, nebo marketingu cíleného na ženy.

Vedení podniku by se mělo zamyslet nad možnostmi zaměstnávání lidí ve věku 50+. Jaký je jejich zdravotní stav? Mají odpovídající pracovní dobu? Kdo je nahradí, až odejdou do důchodu? Probíhá již zaučování a předávání zkušeností?

Vzhledem k tomu, že podniky bylo uváděno, že zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje či kariérního růstu, bylo by dobré umožnit jim též podílet se na dobrovolnických aktivitách, ideálně v regionu, kde podnik působí a který zná, už proto, že si tím buduje svou pověst, tak proto, že dobrovolnictví rozvíjí dovednosti a znalosti zaměstnanců. Z literatury vyplývá, že zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli a z výsledků tohoto výzkumu vyplynula statisticky významná, ale opět bohužel nízká, korelace s organizační i tržní výkonností.

V oblasti zaměstnanců je třeba, zejména ve středních či velkých podnicích dbát na etické hodnoty pro znemožnění nebo ztížení působení korporátních psychopatů. Důvody vyplývají z literatury – motivy psychopatů jsou pouze osobní prospěch, což při nedostatku strachu a jakékoliv empatie může být v případě povýšení do top managementu pro firmu likvidační.

## Postup zavedení CSR do podnikové strategie

Prvním krokem při zavádění CSR do podniku je **zjištění aktuálního stavu**. Jedním ze způsobů, jak zjistit, které aktivity podnik již dělá, je uspořádat poradu managementu, s případným přizváním dalších osob – např. pokud se vedení podniku nedostane do přímého kontaktu se zákazníky. Jako podklad k hodnocení toho, co podnik již provádí, a zjištění potenciálu, je možno využít dotazník v příloze této práce se zaměřením na otázky 11 až 15. Při vyhodnocování otázek by se měli diskutovat všichni, kdo k tomu mají co říci, a mělo by být zvoleno, které činnosti již podnik dělá a které by dělat mohl. Porada by měla probíhat jako brainstorming, kdy by měly být zaznamenávány všechny nápady a podněty ohledně činností, které by mohly pod jednotlivé aktivity spadat, případně kterým by se podnik mohl věnovat v jiných oblastech.

Druhým bodem je **určení slabých míst podniku**, tím jsou myšleny problémové oblasti, v nichž by chtěli jednotliví účastníci porady dosáhnout konkrétních změn. Tyto oblasti, ideálně včetně konkrétních případů, by měli mít účastníci porady připraveny již z dřívější doby – od určení termínu pro poradu se mohou každý den zamýšlet nad tím, co jim v jejich práci vadí. Kvůli slabým místům je vhodné, aby byli na poradě i zástupci řadových zaměstnanců či odborů. V tuto chvíli by měly být problémové oblasti opět pouze sdíleny, diskuse nad nimi by se měla odvíjet až později. Nyní slouží ke zpřehlednění podnikových procesů. Tuto část lze rozdělit na dva termíny, kdy by k té druhé byli přizváni zástupci klíčových stakeholderů. Pokud si podniky nejsou jisty, kterým směrem se ubírat, nebo nebyly nalezena žádná slabá místa, je možno se v první řadě věnovat zavádění prvků, které vykazovaly statisticky významnou pozitivní korelaci s výkonností podniku, to bylo například: zveřejnění účetní závěrky, snižování nákladů pro stejný objem výstupů, podílení se na dění v regionu – je třeba promyslet možnosti podniku a následně komunikovat se stakeholdery, o jaké zapojení ze strany firmy by měli zájem.

V dalším kroku je třeba vrátit se k problémovým oblastem. Diskusí by se mělo dojít ke konsenzu ohledně možných řešení, případně by měla být vysvětlena nezbytnost prováděných operací – tato by vždy měla být ověřována z pohledu toho, jestli se nejedná pouze o rutinu, která ve skutečnosti všem vadí, a zda je takové chování opravdu potřeba. K vybraným – klíčovým – problémovým oblastem a oblastem určeným v prvním kroku je třeba **stanovit konkrétní cíle**. Ty by měly splňovat pravidlo SMART, zejména by měla být diskutována měřitelnost. Vezmeme-li v potaz, že k nejdůležitějším stakeholderům patří zákazníci, konkurence a zaměstnanci, je třeba zvážit, čeho chce podnik v těchto oblastech dosáhnout. V počátcích

by měly být stanoveny maximálně tři cíle, ideálně jeden, aby byl vidět posun a všichni zúčastnění se plně soustředili na jeho dosažení. Kromě cílů, tedy toho CO je třeba udělat, by hned poté mělo být uvedeno PROČ je potřeba danou věc udělat. Co to podniku přinese, že dosáhne tohoto cíle? Zlepší se jeho efektivita? Sníží se náklady? Zvýší se spokojenost zaměstnanců nebo loajalita zákazníků? Mělo by být stanoveno, jak toto bude v podniku ověřováno?

Pokud by cíle byly stanoveny relativně vágně, např. zlepšení komunikace se zákazníky, pak je třeba tento nedostatek vyvážit **určením konkrétních aktivit**, které budou sloužit k naplnění cíle. Aktivity by měly být rozděleny do krátkých časových úseků (v řádu měsíců), aby bylo možno sledovat pokrok a zaměstnanci zůstávali motivovaní pro změny. Zároveň s určením aktivit je třeba **uvažovat o rozpočtu**, který je k dispozici, a jaké dodatečné náklady akce vyvolá. Budou její přínosy výraznější? Je třeba pokusit se o co nejpřesnější odhady, zahrnuté musí být i nefinanční přínosy či potenciální náklady, pokud by akce nebyla uskutečněna, nedostatky byly objeveny a zveřejněny (Hrozí pokuty? Sankce? Poškození dobrého jména podniku?).

Pátým krokem je **komunikace**. Směrem dovnitř podniku je třeba komunikovat kdo, co a do kdy udělá. Dotyčné osoby by vždy měly být účastny jednání a měly by mít možnost vyjádřit svůj názor, neboť to zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Změny k zavedení CSR je ideální zavádět tak, že sami zaměstnanci cítí potřebu změnit stávající status quo.

Následně by měly být závazky komunikovány navenek podniku: newsletterem, na Facebooku, etiketách, webových stránkách. Slibovat je třeba opatrně, ale přesto transparentně. Je vhodné vyvarovat se slůvek jako „třeba“, aby to nevypadalo, že si podnik nechává prostor, aby mohl říci, že se pokusil udělat maximum. Na druhou stranu je třeba si ještě před zveřejněním představit nejhorší možný scénář, kdy cíle nebude dosaženo. Co se v takovém případě dá dělat? Nepoškodí podnik, pokud bude muset takovou informaci zveřejnit?

Šestý krok se týká **vypracování akčního plánu** a samotného vykonávání potřebných aktivit. Jedním z pravidel time managementu je plánovat vždy alespoň 20 % času navíc jako rezervu pro případ, že se vyskytnou neočekávané události. Management by měl plány průběžně kontrolovat a ihned napravit nebo aktualizovat, pokud se něco vyvíjí špatně.

Sedmým krokem je **reportování provedených aktivit**. Komunikace by opět měla probíhat směrem dovnitř i ven, splnění cíle by mělo být co nejpřesněji



popsáno. Pokud cíle nebylo dosaženo, je součástí odpovědnosti, transparentně přiznat, že se tak stalo a vysvětlit proč.

Posledním krokem je **pokračovat ve zlepšování a zavádění změn**, které zvyšují angažovanost zaměstnanců, loajalitu zákazníků, pomáhají k propagaci podniku či jeho produktů, zlepšují komunikaci se stakeholdery či vytvářejí partnerství s komunitou. V souvislosti s tímto krokem je třeba neustále kontrolovat, aby se opravdu věci měnily k lepšímu a docházelo k provádění aktivit, namísto slibů uvedených na papírech.

## 6. Diskuse

Friedman (1970, s. 173–178) se staví proti společenské odpovědnosti firem s odůvodněním, že podniky tu nejsou od toho, aby se staraly o sociální blaho, nebo ekologii, jejich cílem je zvyšovat majetek vlastníků. Podle pozitivní korelace, která byla zjištěna mezi některými prvky CSR a tržní i organizační výkonností, by však některé aktivity mohly být přínosné i podle Friedmanova přístupu. Z jednorázového šetření dat bohužel není patrné, zda aplikace prvků CSR zvyšuje podnikům výkonnost, nebo jestli se CSR věnují více podniky s vyšší výkonností. I tak je to ovšem zajímavá informace. Proč by se podniky s vysokou výkonností věnovaly CSR, kdyby jim to nic nepřinášelo?

Bohužel lze souhlasit s autory Vázquez-Carrasco a López-Pérez (2013, 3205–3218), Kechiche a Soparnot (2012, s. 97–104), že výzkumů na společenskou odpovědnost malých a středních podniků je relativně málo – zejména v České republice. Je to s podivem, protože tato část hospodářství je velice důležitá zejména v obdobích recese.

Zatímco Roberts, Lawson a Nicholls (2006, s. 275–286) uvádějí, že MSP nedělají společenskou odpovědnost kvůli žargonu, kterému nerozumí, nedostatku poradenských služeb, zdrojům, vhodným informacím a strachu z toho, že by ji mohli dělat špatně. Kunz (2012, s. 180) uváděl nízké daňové výhody, omezení maximalizace zisku, nedostatek dovedností v CSR, žádnou souvislost s finančním úspěchem, to, že to nepatřilo mezi cíle podniku, nepřináší žádné viditelné výsledky, odpor na straně managementu a rozměňování podnikání. Z autorčina výzkumu vyplývalo, že ji podnikatelé považují především za užitečnou, ale těžko uchopitelnou pro podnik, nebo za nepřínosnou pro podnik, případně příliš časově či finančně náročnou. Nejméně respondentů ji označilo za zbytečnou.

## 7. Závěr

Z výzkumu na 477 respondentech z podniků v České republice vyplynulo, že se společenskou odpovědností do značné míry zabývají. Malé podniky tvořily 76,1 % dotázaných a střední podniky 21 % dotázaných, velké podniky 2,9 % dotázaných.

První výzkumnou otázkou bylo: Do jaké míry se mohou MSP zabývat společenskou odpovědností? S tím souvisely i tři hypotézy, konkrétně že malé podniky realizují 30 % aktivit v každém pilíři, střední 50 % aktivit a oba typy podniků by mohly dalších 20 % uvedených aktivit realizovat.

Na otázku, zda mají v podniku zavedenou společenskou odpovědnost firem, odpovědělo 4,1% MSP, že užívají některou ze známých metodik, 24,19 % ji má zavedenou v podnikatelské strategii, 32,62 % aplikuje pouze některé části a 39,09 % ji nemá vůbec, což ovšem neznamena, že některé prvky neaplikují, aniž by si byli vědomi, že se jedná o společenskou odpovědnost. Aktivity jednotlivých pilířů byly uspořádány do tabulek a respondentům bylo umožněno zvolit, zda danou činnost vykonávají, mohli by ji dělat, nebo ji nechtějí či nemohou provádět.

Výsledky z vyhodnocení jednotlivých pilířů byly následující: V ekonomickém pilíři malé a střední podniky realizují 43,07 % uváděných aktivit a dalších 20,16 % by mohly provádět za předem nspecifikovaných podmínek. V sociálním pilíři MSP provádějí 62,36 % aktivit a dalších 13,85 % by mohly realizovat. V environmentálním pilíři MSP provádí 45,76 % uváděných aktivit a dalších 19,14 % by vykonávat tak mohly.

### Vyjádření k hypotézám

Tato podkapitola se zabývá možným zamítáním hypotéz stanovených na počátku práce.

#### 1. Malé podniky realizují alespoň 30 % aktivit v každém ze tří pilířů CSR.

Následující tabulka č. 26 ukazuje, kolik aktivit by měly podniky dělat v každém z pilířů, aby dosáhly požadované úrovně 30 %. Pokud nevyšla celá čísla, byla zaokrouhlena nahoru na celý počet aktivit.

Výpočty byly prováděny tak, že se pro každý počet aktivit zjistily četnosti, v případě ekonomického pilíře se jednalo o to, kolikrát podniky uvedly, že dělají všech 12 aktivit, kolikrát, že dělají 11 aktivit, 10, 9 atd. bez ohledu na to, o které konkrétní aktivity se jedná (uvažuje se, že všechny mají stejnou váhu). Následně

byla z absolutních četností spočtena procenta, aby mohlo dojít k porovnání se středními podniky, kterých bylo méně. Součtem jednotlivých procent od podniků realizujících 12 aktivit až po 0 aktivit vznikly kumulativní četnosti, které byly využity ke stanovování toho, kolik podniků provádí alespoň 30 % aktivit v daném pilíři. Tyto údaje ukazuje tabulka číslo 27. Pro zajímavost jsou následně uvedeny i počty podniků, které realizují alespoň 50 % v daném pilíři.

Tab. 26: Minimální potřebné počty aktivit pro malé podniky pro jednotlivé pilíře

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
Celkový počet aktivit	12	15	8
30 % aktivit činí	3,6	4,5	2,4

Tab. 27: Kolik procent malých podniků provádí min. 30 % aktivit

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
min. 30 % aktivit provádí	66,12 %	94,49 %	60,33 %
min. 50 % aktivit provádí	34,71 %	75,48 %	44,90 %

Hypotézu číslo 1 nelze zamítnout.

## 2. Střední podniky realizují alespoň 50 % aktivit v každém ze tří pilířů CSR.

Následující tabulka 28 ukazuje, kolik aktivit by měly podniky dělat v každém z pilířů, aby dosáhly požadované úrovně 50 %. Pokud nevyšla celá čísla, byla zaokrouhlena nahoru na celý počet aktivit. V tabulce č. 29 je uvedeno, kolik procent podniků provádí nejméně 50 % aktivit z každého pilíře.

Tab. 28: Minimální potřebné počty aktivit pro střední podniky pro jednotlivé pilíře

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
Celkový počet aktivit	12	15	8
50 % aktivit činí	6	7,5	4

Tab. 29: Kolik procent středních podniků provádí min. 50 % aktivit

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
min. 50 % aktivit provádí	71,71 %	81,82 %	63,64 %

Hypotézu číslo 2 nelze zamítnout.

3. Dalších 20 % aktivit by malé a střední podniky podle svého uvážení mohly dělat. Tabulka číslo 30 uvádí, kolik činí zmiňovaných 20 % v jednotlivých pilířích u malých a středních podniků. V další tabulce číslo 31 jsou souhrnně vyjádřeny údaje o tom, kolik procent podniků tyto aktivit již provádí a kolik dalších by mohlo.

Tab. 30: Minimální potřebné počty aktivit pro malé podniky pro jednotlivé pilíře

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
Celkový počet aktivit	12	15	8
20 % aktivit činí	2,4	3	1,6
nutný počet aktivit u malých	6	7,5	4
nutný počet aktivit u středních	8,4	10,5	5,6

Tab. 31: Kolik procent malých a středních podniků provádí dalších 20 % aktivit nebo by mohlo

Ukazatele	Pilíř		
	ekonomický	sociální	environmentální
<b>malé podniky</b>			
min. 50 % aktivit provádí	34,7 %	75,48 %	44,90 %
dalších 20 % by mohlo	50 %	36,46 %	37,74 %
<b>střední podniky</b>			
min. 70 % aktivit provádí	26 %	49,49 %	31,3 %
dalších 20 % by mohlo	40 %	35,35 %	49,49 %

Hypotézu číslo 3 nelze zamítnout.

#### 4. Mezi společenskou odpovědností a výkonností podniku je pozitivní korelace.

Jednotlivé prvky CSR i sumy za každý pilíř zvlášť byly podrobeny analýze v programu SPSS. Spearmanovy korelační koeficienty vyšly v některých konkrétních případech kladné a statisticky významné. Na základě nich však nebylo možno navrhovat CSR aktivity do strategie, jak bylo původně zamýšleno, neboť jejich hodnoty jsou příliš nízké. Souhrnné hodnoty korelačních koeficientů CSR jako celku i jednotlivých pilířů v souvislosti s organizační i tržní výkonností uvádí tabulka číslo 19. Nejvyšší hodnotou je koeficient 0,432 u ekonomického pilíře a velikosti podniku, který na hladině významnosti 0,01 udává, že s růstem velikosti podniku (uváděno počtem zaměstnanců), je ekonomický pilíř více využíván.

#### **Metodický postup zavedení CSR do podnikové strategie**

Tento metodický postup vychází z dříve popsanych postupů, které konkretizuje, komparuje či upravuje v souvislosti s provedeným výzkumem. Postup zavedení CSR lze rozdělit do osmi po sobě následujících kroků, které ale nejsou konečným řešením, neboť společenská odpovědnost je stále se vyvíjejícím konceptem a je třeba sledovat trendy, ne jen v oblasti vědy a zkoumání – co je pro podnik výhodné zavádět více a co méně, ale i z pohledu stakeholderů, neboť právě pro ně to podnik dělá.

1. Zjištění aktuálního stavu – brainstormingová porada managementu, vlastníků, klíčových zaměstnanců (kontakt s dodavateli, zákazníky atp.), případně dalších stakeholderů. Jako podklad k hodnocení toho, co podnik již provádí, a zjištění potenciálu, je možno využít dotazník v příloze této práce se zaměřením na otázky 11 až 15.
2. Diskuse problémových oblastí podniku, v nichž by chtěli jednotliví účastníci porady dosáhnout konkrétních změn. Účastníci by je měli mít připraveni dopředu.
3. Stanovení konkrétních cílů dle pravidla SMART pro problematiku, nebo jinak nalezené oblasti. Maximálně tři najednou.
4. Určením konkrétních aktivit k dosažení stanovených cílů. Aktivity by měly být rozděleny do krátkých časových úseků. Diskutovat náklady a přínosy, včetně potenciálních nákladů, pokud by aktivity nebyly uskutečněny.
5. Komunikace uvnitř. Diskuse o způsobu komunikace dovnitř podniku – kdo, co a do kdy udělá (dotyční by měli být přítomni jednání).

Komunikace navenek. Slibovat je třeba opatrně, ale přesto transparentně. Ještě před zveřejněním je dobré si představit nejhorší možný scénář, kdy cíle nebude dosaženo. Co se v takovém případě dá dělat? Nepoškodí podnik, pokud bude muset takovou informaci zveřejnit?

6. Vypracování akčního plánu a vykonávání potřebných aktivit. Určení časových rezerv pro splnění alespoň 20 %. Management by měl plány průběžně kontrolovat.
7. Reportování provedených aktivit - komunikace směrem dovnitř i ven.
8. Pokračovat ve zlepšování a zavádění změn: zvyšovat angažovanost zaměstnanců při navrhování toho, co by se mělo dělat. Neustále je třeba kontrolovat, aby se opravdu věci měnily k lepšímu a docházelo k provádění aktivit, namísto slibů uvedených na papírech.

## 8. Literatura

### Knižní zdroje

BADER, C. *When girl meets oil The evolution of a corporate idealist*. První vydání. Brookline: Bibliomotion. 2014. 242 s. ISBN 978-1-937134-88-4.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. První vydání. Praha: Management Press, 2003. 156 s. ISBN 80-7261-084-8.

BOURNE, L. *Stakeholder Relationship Management: a Maturity Model for Organisational*. Farnham: Gower Publishing, Ltd., 2012. 242 s. ISBN 978-1-4094-5859-3.

BÚCIOVÁ, Z. *K problematice chápania spoločenskej zodpovednosti podnikov*. Recenzovaný sborník abstraktů z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 464 s. ISBN 978-80-7318-663-0.

CARNEY, B. M., GETZ, I. *Svoboda v práci*. První vydání. Praha: PeopleComm s. r. o. 2011. 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.

COVEY, S. M. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. První vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.

DUTTON, K. *Moudrost psychopatů. Praktická lekce od svatých, špiónů a sériových vrahů*. Brno: Emitos, spol. s r. o., 2013. 272 s. ISBN 978-80-87171-36-3.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. Corporate Ethics and Corporate Governance, Part IV. 2007. s. 173-178. DOI: 10.1007/978-3-540-70818-6\_14. Berlín: Springer Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3-540-70818-6.

FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění. Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.

GRAYSON, D. NELSON, J. *Corporate Responsibility Coalitions. The Past, Present, and Future of Alliances for Sustainable*. Sheffield: Greenleaf publishing, 2013. 414 s. ISBN 978-1-906093-81-5.

HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. První vydání. Praha: Nová beseda, z. s. 2016. 112 s. ISBN 978-80-906089-9-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.



KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KLUSOŇ, V. *Instituce a odpovědnost. K filozofii ekonomické vědy*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004. 320 s. ISBN 80-246-0722-0.

KLUSOŇ, V. *Moderní korporace v soudobém kapitalismu*. První vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2010. 318 s. ISBN 978-80-246-1795-4.

KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0. Vlastní překlad.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Druhé aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2015. 160 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Třetí aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

MACHEK, O. *Rodinné firmy*. 1. vyd. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck, 2017, 139 s. ISBN 978-80-7400-638-8.

NĚMEC, P., LITTOVÁ, J. *Komunikace korporací*. První vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 1999. 172 s. ISBN 80-7079-575-1.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. A KOL. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-317-5.

PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. První vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

REICH, R. B. *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. 2008. 272 s. New York: Alfred A. Knopf. ISBN 0-307-26561-7

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 978-80-247-0495-1.

ROLNÝ, I. *Budujeme důvěryhodnou firmu*. První vydání. Praha: C. H. Beck. 2014. 192 s. ISBN 978-80-7400-286-1.

SMITH, N. CRAIG, a kol. *Global Challenges in Responsible Business*. První vydání. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Cambridge Books Online. Online ISBN 9780511777660. Dostupné z: <<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511777660>>.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STEENKAMP, J.-B. *Global Brand Strategy. World-wise Marketing in the Age of Branding*. Kapitola Corporate Social Responsibility. První vydání. Londýn: Palgrave Macmillan. 2017. 319 s. ISBN 978-1-349-94993-9.

STERNBERG, E. *Just Business: Business Ethics in Action*. London: Little, Brown and Company, 1994. 302 s. ISBN 978-0-19-829663-8.

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. První vydání. Praha: Grada Publishing a. s. 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

URBAN, L. *Sociologie trochu jinak*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3562-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Druhé aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Třetí aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WOLTER, J., CRONIN, J. J., SMITH, J. *Evidence of the Primary Role of Environmental Image in Consumer CSR Evaluations*. Kapitola v knize: Campbell C.L. The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. 2017, s. 398-401. ISBN 978-3-319-50006-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. První vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZENTES, J., MORSCHETT, D., SCHRAMM-KLEIN, H. *Strategic Retail Management*. Kapitola Corporate Social Responsibility. První vydání. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 2016. 319 s. ISBN 978-3-658-10182-4.

## Odborné vědecké časopisy a sborníky

ACS, Z. A., MORCK, R., SHAVER, J. M., YEUNG, B. *The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective*. *Small Business Economics*. [online]. roč. 9, č. 1, 1997. ISSN 1573-0913, s. 7–20. [cit. 26. října 2016]. Dostupné na WWW: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007991428526>.

ALTHAM, J. *Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?*. *International Business Ethics Review*. 2001, roč. 4, č. 1, s. 10-12. [cit. 26. března 2012] Dostupné na WWW: <http://business-ethics.org/articles/Global%20Business%20Ethics%20Programs.pdf>.

ARAGON-CORREA, J. A. *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*. *Academy of Management Journal*. 1998, roč. 41, č. 5, s. 556–567. ISSN 1948-0989. DOI 10.2307/256942. [cit. 15. května 2015] Dostupné na WWW: <http://amj.aom.org/content/41/5/556.short>.

ARAGON-CORREA, J. A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S., & GARCIA-MORALES, J. V. *Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective*. *Journal of Environmental Management*. 2008, roč. 86, č. 1, s. 88–103. ISSN 0301-4797. DOI 10.1016/j.jenvman.2006.11.022. [cit. 21. května 2014] Dostupné na WWW: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479706003811>.

ASIF, M., SEARCY, C., ZUTSHI, A., FISSCHER, O. A. M. *An integrated management systems approach to corporate social responsibility*. *Journal of Cleaner Production*. 2013, roč. 56, s. 7–17. ISSN 0959-6526. DOI 10.1016/j.jclepro.2011.10.034. [cit. 26. května 2015] Dostupné na WWW: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611004203>.

AVRAM, D. O., KÜHNE, S. *Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs*. *Journal of Business Ethics*. 2008, roč. 82, č. 1, s. 463–475. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-008-9897-7. [CIT. 26. BŘEZNA 2012] Dostupné na WWW: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-008-9897-7?LI=true>.

BADEN, D., HARWOOD, I. A. *Terminology matters: a critical exploration of corporate social responsibility terms*. *Journal of Business Ethics*. 2013, roč. 116, č. 3, s. 615–627. ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-012-1498-9. [cit. 10. května 2015] Dostupné na WWW: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1498-9>.

BEČVÁŘOVÁ, B. *Historie dárcovství v České republice a ve světě. Šance dětem*. 2016, [cit. 2. března 2017] Dostupné na WWW: <<http://www.sancedetem.cz/cs/chci-pomoci/historie-darcovstvi-v-ceske-republice-a-ve-svete.shtml>>.

BHATTACHARYA, C. B., KORSCHUN, D., SEN, S. *What really drives value in corporate responsibility?* McKinsey Quarterly. Business Source Complete. 2012, č. 1, s. 14-16. ISSN 00475394. [cit. 26. března 2012] Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?sid=9c0a5c2a-5050-4f5c-a588-4dccd427d7fa%40session-mgr15&vid=3&hid=121&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=70976926>>.

BHATTACHARYA, C. B., SEN, S. *Consumer-Company Identification: a Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies*. Journal of Marketing. duben 2003, roč. 67, č. 2, s. 76-88. ISSN 0022-2429. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>. [CIT. 26. BŘEZNA 2015] Dostupné na WWW: <<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.67.2.76.18609?code=amma-site>>.

BODDY, C. R. *Corporate Psychopaths and organizational type*. Journal of Public Affairs. [online]. 2010 ISSN 1479-1854, s. 300–312. [cit. 28. srpna 2016]. Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/pa.365/full>>.

BODDY, C. R. *The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis*. Journal of Business Ethics. Maxwell Scientific Organization [online]. srpen 2011, ročník 102, číslo 2, ISSN 1573-0697 [online], s. 255–259 [cit. 28. srpna 2016]. Dostupné na WWW: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0810-4>>.

BOWERMAN S, SHARMAN U. *The effect of corporate social responsibility disclosures on share prices in Japan and the UK*. Corporate Ownership and Control. 2016, roč. 13, č. 2, s. 202–216. ISSN 1810-3057. DOI: 10.22495/cocv13i2c1p2. [cit. 15. ledna 2017]. Dostupné na WWW: <<http://www.virtusinterpress.org/THE-EFFECT-OF-CORPORATE-SOCIAL.html>>.

BRUNET-THORNTON, R., MACHEK, O. *Mintzberg, management, and Prag*. Central European Business Review. Zapsané poznámky z workshopu prof. Mintzberga. 2016, roč. 5, č. 4, s. 5–10. ISSN 1805-4854. DOI: 10.18267/j.cebr.162. [cit. 15. ledna 2017]. Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/cebr/162>>.

CARROLL, A. B. *a three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review. 1979, roč. 4, č. 1, s. 497–505. ISSN 0353-7425. [cit. 26. dubna 2013] Dostupné na WWW: <<http://www.jstor.org/stable/257850>>.

CARROLL, A. B., SHABANA, K. M. *The Business Case for Corporate Social Responsibility: a Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews. 2010, roč. 12, č. 1, s. 85–105. ISSN 1468-2370. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x. [cit. 20. května 2012] Dostupné na WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x/full>>.

CORINA, G., STEGEREAN, R. *Comparative study on corporate governance*. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2011, roč. 20, č. 2, s. 674–680. [online] ISSN 15825450. [cit. 1. dubna 2012]. Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=2&sid=b9788dda-da62-4bc1-a0b9-18b1660aea18%40sessionmgr13&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=71959497>>.

CORNETTA, M. M., ERHEMJAMTSA, O., TEHRANIAN, H. *Greed or good deeds: An examination of the relation between corporate social responsibility and the financial performance of U.S. commercial banks around the financial crisis*. Journal of Banking & Finance. září 2016, č. 70, s. 137–159. ISSN 0378-4266. [cit. 26. listopadu 2016] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426616300565>>.

COSTA, R. MENICHINI, T. *a multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception*. Expert Systems with Applications. leden 2013, roč. 40 č. 1, s. 150–161. ISSN 0957-4174. [cit. 10. března 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417412008834>>.

DALÍKOVÁ, P. *Společenská odpovědnost podniku a vytváření sdílené hodnoty* [online] The International Scientific Conference INPROFORUM 2013, 47–52. ISBN 978-80-7394-440-7 [cit. 25. května 2015] Dostupné na WWW: <<http://ocs.ef.jcu.cz/index.php/inproforum/INP2013/paper/viewFile/333/274>>.

DELANEY, J. T., HUSELID, M. A. *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. Academy of Management Journal. 1996, roč. 39, č. 4, s. 949–969. ISSN 0001-4273. [online]. [cit. 20. března 2015]. Dostupné na WWW: <<http://amj.aom.org/content/39/4/949.short>>.

DIEDERICH, M. *Corporate Governance in Germany*. Economic Studies & Analyses / Acta VSFS. 2011, roč. 5, č. 2, s. 148-155. ISSN 1802792X. [online]. [cit. 20. března 2012]. Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?sid=fe7b1134-8738-4c01-8b10-5d5d0cc25cd0%40sessionmgr15&vid=3&hid=2&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=66645510>>.

DRUCKER, P. F. *Business objectives and survival needs: notes on a discipline of business enterprise*. The Journal of Business. 1958, roč. 31, č. 2, s. 81–90. ISSN 0021-9398. [cit. 12. září 2013] Dostupné na WWW: <<http://www.jstor.org/stable/pdf/2350590.pdf>>.

DYER, W. G., WHETTEN, D. A. *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*. Entrepreneurship Theory and Practice. 2006, roč. 30, č. 6, s. 785–802. ISSN 1042-2587. [online]. [cit. 20. března 2012]. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x. Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x/full>>.

HEALY, P. M., PALEPU, K. G. *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*. Journal of Accounting and Economics. 2001, roč. 31, č. 3, s. 405–440. ISSN 0165-4101. DOI: 10.1016/S0165-4101(01)00018-0. [CIT. 26. května 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410101000180>>.

ENDERLE, G. *Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises*. Business Ethics: a European Review. 2004, roč. 14, č. 1, s. 50–63. ISSN 1467-8608. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x. [CIT. 26. května 2012] Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x/full>>.

EVANS, S., VLADIMIROVA, D., HOLGADO, M., FOSSEN, K. V., YANG, M., SILVA, E. A., BARLOW, C. Y. *Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models*. Business Strategy and the Environment. 2017, Early View. ISSN 1099-0836. DOI 10.1002/bse.1939. [cit. 21. května 2017] Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/bse.1939/full>>.

FALKENBERG, J., BRUNSÆL, P. *Corporate Social Responsibility: a Strategic Advantage or a Strategic Necessity?* Journal of Business Ethics. 2011, roč. 99, s. 9-16. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-1161-x. [cit. 26. března 2012] Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=4&sid=7a7ee518-1634-4179-884a->

5e5a497b8c6b%40session-  
mgr15&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbg12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=71  
707719>.

FATEMIA, A., FOOLADIB, I., TEHRANIANC, H. *Valuation effects of corporate social responsibility*. Journal of Banking & Finance. 2015, č. 59, s. 182–192. [online] ISSN 0378-4266. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.028>. [cit. 20. listopadu 2016] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426615001594>>.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine. s komentářem Dunn, C. P. 1970. [cit. 15. února 2016] Dostupné na WWW: <<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.friedman.dunn.pdf>>.

GARRIGA, E. MELÉ, D. *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. Journal of Business Ethics. srpen 2004, roč. 53, č. 1–2, s. 51–71. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34. [cit. 10. března 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-4444355245&origin=inward&txGid=E78A1FCCD9560F6AC6E824FD150E2EC1.fm4vPBipdL1BpirDq5Cw%3a1#>>.

GEORGESCU, M.–A. *Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises*. Procedia Economics and Finance. 2012, č. 3, s. 734–739. [online] ISSN 2212-5671. DOI: 10.1016/S2212-5671(12)00222-5 [cit. 10. ledna 2013] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002225>>.

GURSKÁ, S., VÁLOVÁ, A. *Corporate Social Responsibility in Mining Industry* Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis. 2013, sv. 61, č. 7, s. 2163–2170. [online] ISSN 1211-8516. [cit. 10. dubna 2015] Dostupné na WWW: <<https://acta.mendelu.cz/61/7/2163/>>.

GWEN, CH., HILL, T. D. *Towards an ISO for Corporate Social Responsibility Quality Congress*. ASQ's... Annual Quality Congress Proceedings 58. 2004, ProQuest, s. 135-145.. [cit. 24. ledna 2013] Dostupné na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/214387331/fulltext/13BD18F7D00771030F8/2?accountid=28016>>.

HAMMANN, E., HABISCH, A., PECHLANER, H. *Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies*. Business Ethics: A European Review. 2009, roč. 18, č. 1, s. 37–51. ISSN: 1467-8608. [cit. 17. října 2013] Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x/full>>.

HERMAN, E. A., GEORGESCU, M. A., GEORGESCU, A. *Ethics Between Theory and Practice – Social Responsibility in the Romanian Business Environment*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 8th International Strategic Management Conference. 2012, roč. 58, s. 703-713. ISSN 1877-0428. Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045107>>.

HRISTEA, A. M. *Corporate Social Responsibility - between Desideratum and Reality*. Theoretical & Applied Economics. 2011, roč. 18, č. 10, s. 57-74. ISSN 18418678. Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=4&sid=2e74e79c-3052-4c05-98e1-6f45d1e00a69%40session-mgr4&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbg12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=67702966>>.

CHENG, B., IOANNOU, I., SERAFEIM, G. *Corporate Social Responsibility and Access to Finance*. Strategic Management Journal. 2011, roč. 35, č. 1, s. 1–23. ISSN 1097-0266. DOI 10.2139/ssrn.1847085. [cit. 26. dubna 2013] Dostupné na WWW: <<https://ssrn.com/abstract=1847085>>.

JINDŘICHOVSKÁ, I., PURCĂREA, I. *CSR and Environmental reporting in the Czech republic and Romania: Country Comparison of Rules and*. Accounting & Management Information Systems, Contabilitate si Informatica de Gestiune, Vol. 10 Issue 2, p202-227 [online]. 2011 ISSN 18438105 [cit. 24. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f34e64da-237e-43a8-916c-bf5f7554142c%40session-mgr112&vid=1&hid=122&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=64156675>>.

JAIN, P., VYAS, V., ROY, A. *Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs*. Social Responsibility Journal. 2017, roč. 13, č. 1, s. 1–23. ISSN 1747-1117. DOI 10.1108/SRJ-04-2015-0048. [cit. 26. dubna 2017] Dostupné na WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SRJ-04-2015-0048>>.

KACETLA, J. *Business Ethics for Students of Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2nd World Conference on Business, Economics and Management. Volume 109, 8 January 2014, Pages 875–879. Dostupné na WWW: <[http://ac.els-cdn.com/S1877042813051963/1-s2.0-S1877042813051963-main.pdf?\\_tid=fd056fd8-8f45-11e3-b05d-00000aacb360&acdnat=1391701831\\_a1de83b74c4c80e9b80e8db2d68d98b6](http://ac.els-cdn.com/S1877042813051963/1-s2.0-S1877042813051963-main.pdf?_tid=fd056fd8-8f45-11e3-b05d-00000aacb360&acdnat=1391701831_a1de83b74c4c80e9b80e8db2d68d98b6)>.



KAMRÁDOVÁ, L. *Společenská odpovědnost jako šance pro rozvoj regionu. Region v rozvoji společnosti 2016*. Mendelova univerzita v Brně, 2016, s. 405-411. ISBN 978-80-7509-459-9 [cit. 26. PROSINCE 2016] Dostupné na WWW: <[http://www.icabr.com/respo/RESPO\\_2016.pdf](http://www.icabr.com/respo/RESPO_2016.pdf)>.

KECHICHE, A., SOPARNOT, R. *CSR within SMEs: literature review*. International Business Research. 2012, roč. 5, č. 7, s. 97–104. ISSN 1913-9004. DOI 10.5539/ibr.v5n7p97. [cit. 26. dubna 2016] Dostupné na WWW: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/18343/12140>>.

KIROUAC, L. *Instruments de mesure et voies thérapeutiques du burn-out: la responsabilité sociale court-circuitée*. Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire, Psychologisation de l'intervention sociale : enjeux et perspectives, roč. 17, č. 1, s. 30-57 [online]. 2011. ISSN 1203-4576 [cit. 23. července 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.erudit.org/revue/ref/2011/v17/n1/1005232ar.html>>.

KRÜGER, P. *Corporate goodness and shareholder wealth*. Journal of Financial Economics, Vol. 115 Issue 2, s. 304–329 [online]. únor 2015. ISSN 0304-405X [cit. 23. února 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X14001925>>.

KUČEROVÁ, R., SKÝPALOVÁ, R., BLÁŠKOVÁ, V. *Factors Influencing the Application of the CSR Concept in the Czech Republic*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis. 2015, roč. 63, č. 6, s. 1979–1985. ISSN 1211-8516. DOI 10.11118/actaun201563061979. [cit. 24. dubna 2016] Dostupné na WWW: <<https://acta.mendelu.cz/63/6/1979/>>.

KUNZ, V., SRPOVÁ, J. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sborník z mezinárodní konference díl 1. Projekt „Vliv změn světa práce na kvalitu života“ programu MPSV „Moderní společnost a její proměny“. *Společenská odpovědnost firem a její vliv na rozvoj kvality života*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007 [online]. ISBN 978-80-86973-45-6. [cit. 24. března 2012]. Dostupné na WWW: <[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik\\_mezinarodni\\_konference/sbornik\\_1.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_1.pdf)>.

LEAVITT, H. J. *Big Organizations Are Unhealthy Environments for Human Beings*. Academy of Management Learning & Education. 2007, roč. 6, č. 2, s. 253-263. ISSN 1537260X. DOI: 10.5465/AMLE.2007.25223464. [cit. 20. září 2014]. Dostupné na WWW: <[www.jstor.org/stable/40214445](http://www.jstor.org/stable/40214445)>.

LEPOUTRE, J., HEENE, A. *Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review*. Journal of Business Ethics. 2006, roč. 67, č. 3,

s. 257–273. ISSN 1913-9004. DOI 10.1007/s10551-006-9183-5. [cit. 26. října 2013] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-006-9183-5>>.

LINDGREEN, A., SWAEN, V. *Corporate Social Responsibility*. International Journal of Management Reviews. 2010, roč. 12, č. 1, s. 1-7. ISSN 1468-2370. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x. [CIT. 15. LEDNA 2012] Dostupné na WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x/full>>.

MALÝ, M. *Comparative Analysis of Leadership Styles in Companies*. Innovation Management Entrepreneurship and Corporate Sustainability. 2016, s. 432–442. ISBN 978-80-245-2153-4. [cit. 26. listopadu 2016] Dostupné na WWW: <<http://imecs.vse.cz/wp-content/uploads/2015/08/IMECS-2016-Full-Papers.pdf>>.

MARGOLIS, J. D., ELFENBEIN, H. A., WALSH, J. P. *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. Ann Arbor. 2007, s. 1–79. [cit. 14. října 2016]. Dostupné na WWW: <[https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis\\_november\\_07.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis_november_07.pdf)>.

MIRALLES-QUIROS, M. D. M., MIRALLES-QUIROS, J. L., ARRAIANO, I. G. *Are Firms that Contribute to Sustainable Development Valued by Investors?* Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2017, roč. 24, č. 1, s. 71–84. ISSN 1535-3966. DOI: 10.1002/csr.1392. [cit. 15. ledna 2017]. Dostupné na WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1392/full>>.

NIXON, R. D., HITT, M. A., HO-UK, L., JEONG, E. *Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies*. Strategic management journal. 2004, roč. 25, č. 11, s. 1121-1129. ISSN 0143-2095. DOI: 10.1002/smj.423. [cit. 15. ledna 2012] Dostupné na WWW: <<http://ar9zk7pw9f.scholar.serialssolutions.com/?sid=google&aui-nit=RD&aui-last=Nixon&atitle=Market+reactions+to+announcements+of+corporate+downsizing+actions+and+implementation+strategies&id=doi:10.1002/smj.423&title=Strategic+management+journal&volume=25&issue=11&date=2004&spage=1121&issn=0143-2095>>.

O'CONNELL, V., O'SULLIVAN, D. *Performane Measurement, Firm Risk and Corporate Social Responsibility*. Journal of Regional Development [online]. ročník 5, číslo 1, květen 2013, ISSN 1804-3305 [cit. 19. srpna 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.jorede.com/issues/>>.

OLAFSSON, S., CHOU, L. *Confidence as an economic indicator: a cultural ecology parenthesis*. ICABR International Conference of Applied Business Research VI. Available at Social Science Research Network. [online]. listopad 2010 [cit. 28. března 2012]. Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1802344>>.

OSUJI, O. *Fluidity of Regulation-CSR Nexus: The Multinational Corporate Corruption Example*. Diagram. Journal of Business Ethics. 2011, roč. 103, č. 1, s. 31-57. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-0840-y. [cit. 26. března 2012] Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?sid=c0289323-845c-4971-a2a3-feb0f252074c%40session-mgr13&vid=1&hid=6&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=64894244>>.

PABST, J. A. van L., VISSER, W. *Theory U and CSR 2.0: Alignment of two conceptual approaches to create profound innovation and transformative change in corporate sustainability and responsibility* [online] 2012 [cit. 18. listopadu 2015] Dostupné na WWW: <<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=827006111117102074125118101089006111103049014093061025126075004126025092004066004067098030052002015017013095024071067022126007052019045093022024017091108103029086041039086123091007118112071089088085003093097118088026020001124028000113024095117120006&EXT=pdf>>.

PERRINI, F., TENCATI, A. *Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems*. Business Strategy and the Environment. 2006, roč. 15, č. 5, s. 296–308. ISSN 1099-0836. DOI 10.1002/bse.538. [cit. 25. října 2016] Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/bse.538/full>>.

PESONEN, HL., HORN, S. *Evaluating the sustainability SWOT as a streamlined tool for life cycle sustainability assessment*. The International Journal of Life Cycle Assessment. 2013, roč. 18, č. 9, s. 1780–1792. ISSN 0948-3349. DOI 10.1007/s11367-012-0456-1. [cit. 26. dubna 2014] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11367-012-0456-1>>.

PRSKAVCOVÁ, M. *Společensky odpovědné investování*. Český finanční a účetní časopis [online]. 2009 ISSN 1802-2200 [cit. 10. října 2016]. Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/cfuc/cislo.php?cislo=2&rocnik=2009>>.

PULCOVÁ, A. *Společenská odpovědnost firem*. Periodica Academica. Vysoká škola Karla Engliš, a.s. 2013, roč. 8, č. 2, s. 41-44. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-0840-y. [cit. 15. března 2014] Dostupné na WWW: <[http://www.vske.cz/data/ke\\_stazeni/periodica-academica/Periodica\\_Academica\\_2013-02.pdf#page=43](http://www.vske.cz/data/ke_stazeni/periodica-academica/Periodica_Academica_2013-02.pdf#page=43)>.

REVELL, A., BLACKBURN, R. *The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors*. Business Strategy and the Environment. 2007, roč. 16, č. 6, s. 404–420. ISSN 1099-0836. DOI 10.1002/bse.499. [cit. 26. září 2014] Dostupné na WWW: <<http://dx.doi.org/10.1002/bse.499>>.

ROBERTS, S., LAWSON, R., NICHOLLS, J. *Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest*. Journal of Business Ethics. 2006, roč. 67, č. 3, s. 275–286. ISSN 1913-9004. DOI 10.1007/s10551-006-9184-4. [cit. 25. října 2013] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-006-9184-4>>.

RUSSO, A., PERRINI, F. *Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs*. Journal of Business Ethics. leden 2010, roč. 91, č. 2, s. 207–221. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-009-0079-z. [CIT. 26. BŘEZNA 2012] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0079-z>>.

SALA, S., FARIOLI, F., ZAMAGNI, A. *Progress in sustainability science: lesson learnt from current methodologies for sustainability assessment. Part I*. The International Journal of Life Cycle Assessment. 2013, roč. 18, č. 9, s. 1653–1672. ISSN 0948-3349. DOI 10.1007/s11367-012-0508-6. [cit. 26. dubna 2014] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11367-012-0508-6>>.

SAXTON, G. D., GOMEZ, L., NGOH, Z., LIN, Y-P., DIETRICH, S. *Do CSR Messages Resonate? Examining Public Reactions to Firms' CSR Efforts on Social Media*. Journal of Business Ethics. 2017, č. 140, s. 1-19. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-017-3464-z. [CIT. 20. ÚNORA 2017] Dostupné na WWW: <<http://ehis.ebsco-host.com/eds/detail?sid=c0289323-845c-4971-a2a3-feb0f252074c%40session-mgr13&vid=1&hid=6&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=64894244>>.

SEN, S., BHATTACHARYA, C. B., KORSCHUN, D. *The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: a Field Experiment*. Journal of the Academy of Marketing Science. duben 2006, roč. 34, č. 2, s. 158–166. ISSN 1552-7824. DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>. [cit. 26. března 2015] Dostupné na WWW: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070305284978>>.

SKÝPALOVÁ, R., KUČEROVÁ, R. *Knowledge and Application of Concept of the Corporate Social Responsibility in the Czech Republic*. 17th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2014, Procedia Economics and Finance. [online]. č. 12, 2014. ISSN 2212-5671, s. 607–615. [cit. 26. října 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003852>>.

SKÝPALOVÁ, R., KUČEROVÁ, R., BLAŠKOVÁ, V. *Development of the Corporate Social Responsibility Concept in Small and Medium-Sized Enterprises*. Prague Economic Papers. 2016, roč. 25, č. 3, s. 287–303. ISSN 1210-0455. DOI 10.18267/j.pep.558. [cit. 20. ledna 2017] Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/pep/558>>.

SOINI, K. BIRKELAND, I. *Exploring the scientific discourse on cultural sustainability*. Geoforum. 2014, roč. 51, s. 213–223. ISSN 0016-7185. DOI 10.1016/j.geoforum.2013.12.001. [cit. 26. dubna 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718513002558>>.

SPARKES, R., COWTON, C. J. *The Maturing of Socially Responsible Investment: a Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics [online]. červen 2004 ISSN 0167-4544, s. 45–57 [cit. 17. března 2013]. Dostupné na WWW: <<http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000033106.43260.99>>.

SRPOVÁ, J., KUNZ, V. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize*. Ekonomika a management. 2009, roč. 10, č. 1, s. 64–74. ISSN 1802-8470. [cit. 10. března 2013] Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/eam/61>>.

SRPOVÁ, J., KUNZ, V., MÍSAŘ, J. *Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice*. Ekonomika a management [online]. č. 4, 2012. ISSN 1802-8934, [cit. 26. března 2014]. Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=182.pdf>>.

STUDER, S., WELFORD, R., HILLS, P. *Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers*. Strategy and the Environment. 2008, roč. 2, č. 2, s. 416–431. ISSN 1099-0836. DOI 10.1002/bse.516. [cit. 25. října 2016] Dostupné na WWW: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/18343/12140>>.

SYNEK, M. *Nová ekonomika – nové ukazatele*. Ekonomika a management. 2006, roč. 15, č. 6, s. 1–10. ISSN 1802-8934. [cit. 25. října 2016] Dostupné na WWW: <<https://www.vse.cz/eam/26>>.

ŠTAMFESTOVÁ, P. *Zkoumání dopadu podnikových charakteristik na výkonnost podniku*. Trendy v podnikání – Business Trends 3/2015. [online]. 2015, roč. 5, č. 3, s.

9–17. ISSN 1805-0603 [cit. 20. srpna 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2015-3.pdf>>.

TORUGSA, N. A., O'DONOHUE, W., HECKER, R. *Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector*. Journal of Business Ethics. 2012, roč. 109, č. 4, s. 483-500. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-1141-1. [CIT. 15. LEDNA 2015] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1141-1>>.

VÁLOVÁ, A. *Relationship of the Corporate social responsibility and organic agriculture for specific example*. Proceedings of International Ph.D. Students Conference. Mendelnet 2011. Brno: Mendelova univerzita v Brně: Agronomická fakulta. 2011, ISBN 978-80-7375-563-8, s. 465-475. [cit. 15. ledna 2012] Dostupné na WWW: <[https://mnet.mendelu.cz/mendelnet2011/mendelnet\\_2011\\_full-text.pdf](https://mnet.mendelu.cz/mendelnet2011/mendelnet_2011_full-text.pdf)>.

VÁLOVÁ, A., FORMÁNKOVÁ, S. *Corporate Philanthropy in the Czech Republic*. Procedia Economics and Finance. 2014, roč. 12, s. 725–732. ISSN 2212-5671. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00313-X. [CIT. 15. LEDNA 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114003992>>.

VISSER, W. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business?* Journal of Business Systems, Governance and Ethics, roč. 5, č. 3 [online]. listopad 2010 [cit. 3. října 2014] Dostupné na WWW: <<http://jbsge.vu.edu.au/index.php/jbsge/article/view/185/235>>.

VYAKARNAM, S., BAILEY, A., MYERS, A., BURNETT, D. *Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms*. Journal of Business Ethics. leden 1997, roč. 16, č. 15, s. 1625–1636. ISSN 1573-0697. DOI: 10.1023/A:1022452502299. [CIT. 26. BŘEZNA 2012] Dostupné na WWW: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022452502299>>.

WEBER, M. *The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR*. European Management Journal. 2008, roč. 26, č. 4, s. 247–261. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1016/j.emj.2008.01.006 [cit. 15. ledna 2012] Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237308000182>>.

YOUNG, C. W., RUSSELL, S. V., ROBINSON, C. A., CHINTAKAYALA, P. K. *Sustainable retailing—influencing consumer behaviour on food waste*. Business Strategy and the Environment. 2017, Early View. ISSN 1099-0836. DOI 10.1002/bse.1966. [cit.

21. května 2017] Dostupné na WWW: <<http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/bse.1966/full>>.

ZAMAGNI, A., PESONEN, H., & SWARR, T. *From LCA to life cycle sustainability assessment: Concept, practice and future directions*. The International Journal of Life Cycle Assessment. 2013, roč. 18, č. 9, s. 1637–1641. ISSN 0948-3349. DOI 10.1007/s11367-013-0648-3. [cit. 26. dubna 2014] Dostupné na WWW: <[http://download.springer.com/static/pdf/335/art%253A10.1007%252Fs11367-013-0648-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs11367-013-0648-3&to-ken2=exp=1494167930~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F335%2Fart%25253A10.1007%25252Fs11367-013-0648-3.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs11367-013-0648-3\\*~hmac=4d34e2e605f276cd5711d85726667266cf40fa07a7995e6198e79e2999b82de6](http://download.springer.com/static/pdf/335/art%253A10.1007%252Fs11367-013-0648-3.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs11367-013-0648-3&to-ken2=exp=1494167930~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F335%2Fart%25253A10.1007%25252Fs11367-013-0648-3.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs11367-013-0648-3*~hmac=4d34e2e605f276cd5711d85726667266cf40fa07a7995e6198e79e2999b82de6)>.

ZHAO, M. *CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia*. Journal of Business Ethics. 2012, roč. 111, č. 4, s. 439–460. ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s 10551 -012-1209-6. [cit. 26. dubna 2013] Dostupné na WWW: <<http://www.jstor.org/stable/23324812>>.

ZHU, Q., LIU, J., LAI, K.-H. *Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises*. International Journal of Production Economics. [online]. č. 171, část 3, leden 2016. ISSN 0925-5273, s. 417–426. [cit. 26. října 2016]. Dostupné na WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552731500290X>>.

## Databáze

Amadeus, aktualizována 5. 2. 2014, [online databáze] Dostupné na WWW: <[https://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID\\_zdroje=130](https://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID_zdroje=130)>.

Albertina, aktualizována 8. 3. 2016, [online databáze] Dostupné na WWW: <[https://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID\\_zdroje=22](https://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID_zdroje=22)>.

## Internetové zdroje

AMSP - Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. *Závěrečná zpráva z výzkumu Postoj podnikatelů v rámci SME k inovacím a jejich financování*. [ONLINE] březen 2012 [CIT. 23. ÚNORA 2015] Dostupné na WWW: <[http://www.amspace.cz/uploads/Prizkumy/Vy-sledky\\_16.\\_prizkumu\\_AMSP\\_CR.pdf](http://www.amspace.cz/uploads/Prizkumy/Vy-sledky_16._prizkumu_AMSP_CR.pdf)>.

Aspectio a. s. *Finanční plánování a potřeby segmentů SB a SME* [ONLINE] březen 2012 [CIT. 23. ÚNORA 2015] Dostupné na WWW: <[http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Pruzkum\\_vysledky\\_Financni\\_planovani\\_a\\_potreby\\_MSP.pdf](http://www.amsp.cz/uploads/Pruzkumy/Pruzkum_vysledky_Financni_planovani_a_potreby_MSP.pdf)>.

BusinessInfo.cz. *Oficiální portál pro podnikání a export. Obchodní společnosti - založení a vznik.* [online]. 26. ledna 2012 [cit. 7. března 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

BusinessInfo.cz. *Oficiální portál pro podnikání a export. Společenská odpovědnost firem.* [online]. 29. února 2008 [cit. 6. června 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/1001234/47816/>>.

Business Leaders Forum *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky.* [online]. listopad 2012 [cit. 19. března 2014]. Dostupné na WWW: <[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)>.

Byznys pro společnost. *European CSR Award - první celoevropská CSR cena* [ONLINE] 2013 [CIT. 11. KVĚTNA 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/european-csr-award.html>>.

Byznys pro společnost. *Give & Gain Day* [ONLINE] 2014 [CIT. 16. ČERVNA 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/give-gain-day-2014.html>>.

Byznys pro společnost. *Ze života platformy – České firmy se přihlásily k environmentální odpovědnosti a chtějí pomoci i ostatním.* [online]. 2012 [cit. 28. listopadu 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/ze-zivota-platformy/229/Ceske-firmy-se-prihlasily-k-environmentalni-odpovednosti-a-chteji-pomoci-i-ostatnim.html>>.

Byznys pro společnost. *Ze života platformy – Vítězové první celoevropské CSR soutěže si převzali ocenění a míří do Bruselu.* [online]. 2013 [cit. 18. dubna 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/ze-zivota-platformy/410/vitezove-prvni-celoevropske-csr-souteze-si-prevzali-oceneni-a-miri-do-bruselu.html>>.

CSR Europe. *Draft directive for the disclosure of non-financial and diversity information endorsed.* [online]. 27. února 2014 [cit. 14. března 2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.csreurope.org/draft-directive-disclosure-non-financial-and-diversity-information-endorsed#.UyLhlc7rsYo>>.



CSR Společenská odpovědnost firem nový faktor firemní konkurenceschopnosti. *Závěrečná zpráva z výzkumu na téma: „Společenská odpovědnost firem – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“*. [online]. 2008 [cit. 24. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://csr-online.cz/Page.aspx?pruzkum>>.

ČANÍK, P. ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. [online] 2006 [cit. 3. března 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.trans-  
parenacy.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf#page=6&zoom=auto,0,842](http://www.trans-<br/>parenacy.cz/doc/ve_amanpe.pdf#page=6&zoom=auto,0,842)>.

Česká společnost pro jakost, o. s. CSR. [online] [cit. 12. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/csr-cz.html>>.

Český statistický úřad. *Krátká tematická analýza Malé a střední podniky (jejich místo a role v české ekonomice)*. [ONLINE] 2007 [CIT. 25. ÚNORA 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>>.

Český statistický úřad. *Malým a středním podnikům v České republice dominují nejmenší firmy*. [ONLINE] 2013 [CIT. 25. ÚNORA 2015] Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/malym\\_a\\_strednim\\_podnikum\\_v\\_cr\\_dominuji\\_nejmensi\\_firmy20130301](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/malym_a_strednim_podnikum_v_cr_dominuji_nejmensi_firmy20130301)>.

Dobrovolnik.cz. *Příklady dobré praxe* [online] 2014 [cit. 10. června 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-firem/priklady-dobre-praxe/>>.

DUBSKÁ, D. Český statistický úřad. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003 až 2010* [online] 2013 [cit. 25. února 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1161-11>>.

Empress. *Zavádění CSR* [online] 2014 [cit. 12. května 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.empress.cz/vzdelavani/spolecenska-odpovednost-csr/zavadeni-csr/>>.

HORÁČEK, V. *Vlastní cesta. Kam až dosáhne Corporate Social Responsibility (CSR)*. [online]. 2010 [cit. 10. dubna 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/socialni-odpovednost/kam-az-dosahne-corporate-social-responsibility-csr/>>.

Hospodářská komora České republiky. *242/12 Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020; T: 1.11.2012* [online] 2012 [cit. 25. února 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/242-12-koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014-2020-t-1-11-2012.aspx>>.

*How companies influence our society: citizens view.* European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry and co-ordinated by Directorate-General for Communication. Flash Eurobarometer 363. duben 2013, s. 6-134. [ONLINE] [CIT. 14. DUBNA 2014] Dostupné na WWW: <[http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_363\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_en.pdf)>.

Nadace VIA. *Firemní dárcovství.* [online]. 2. července 2009 [cit. 30. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/firemni-darcovstvi>>.

Ipsos. *CSR Research 2013 Výzkum společenské odpovědnosti firem* [online] 2014 [cit. 5. května 2015] Dostupné na WWW: <[http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013\\_ve%20ejn%C3%A1-%20st.pdf](http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013_ve%20ejn%C3%A1-%20st.pdf)>.

MACKŮ, T. Ipsos. *Čechům stále více záleží na tom, v jakém prostředí žijí* [online] 2015 [cit. 13. dubna 2015] Dostupné na WWW: <[http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove\\_zpravy/Ipsos\\_25\\_02\\_2015.pdf](http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Ipsos_25_02_2015.pdf)>.

MACKŮ, T. Ipsos. com. *Tisková zpráva. Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem.* [online]. 7. prosince 2010 [cit. 24. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem>>.

MIKMEKOVÁ, K. *Byznys pro společnost. Novinky ze CSR – Mezinárodní projekt firemního dobrovolnictví ENGAGE počtvrté opět v České republice* [online] 2012 [cit. 10. června 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/aktuality/321/mezinarodni-projekt-firemniho-dobrovolnictvi-engage-poctvrte-opet-v-Ceske-republice.html?pg=3>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online] 2014 [cit. 1. března 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument151050.html>>.

*Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR.* Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2017. [CIT. 15. února 2017] Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti-organizaci-v>>.

Národní politika kvality. *Podnikáme odpovědně.* [online] 2016 [cit. 22. listopadu 2016] Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/cz/spolecenska-opovednost-organizaci/podnikame-odpovedne/>>.

*Obchodní zákoník Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník Díl III: Obchodní firma.* Businesscenter.cz. [online]. [cit. 20. března 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx#par8>>.

Oficiální portál České republiky o společenské odpovědnosti. Národní informační portál o CSR. 2017. [CIT. 15. února 2017] Dostupné na WWW: <<http://narodniportal.cz/>>.

OKD. *Společnost OKD vyhrála cenu za společenskou odpovědnost*. [online]. 6. února 2012 [cit. 4. dubna 2012]. Dostupné na WWW: <<http://www.okd.cz/cz/media/napsali-o-nas/spolecnost-okd-vyhrala-cenu-za-spolecenskou-odpovednost/>>.

PRME – Principles for Responsible Management Education. *The Academy of Business in Society (EABIS)*. [online]. 2014 [cit. 30. března 2014]. Dostupné na WWW: <<http://www.unprme.org/participants/coconvening-organisations-steering-committee/eabis.php#top>>.

Reputation Institute. *Global RepTrack®100* [online] 2015 [cit. 11. května 2015] Dostupné na WWW: <<http://www.reputationinstitute.com/research/Global-RepTrak-100.aspx>>.

Sdružení pro oceňování kvality (SOK). *Národní cena ČR za společenskou odpovědnost organizací. Výsledky minulých ročníků - síň slávy*. [online] 2015 [cit. 25. dubna 2015] Dostupné na WWW: <<http://sokcr.cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/vysledky-minulych-rocniku-sin-slavy>>.

STEINEROVÁ, M. Česká společnost pro jakost. *Stav praxe CSR v ČR*. [online]. [cit. 27. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/b4-pdf1321868222.pdf>>.

STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D. *Koncept CSR v praxi – průvodce odpovědným podnikáním* [online]. 2008 [cit. 26. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>>.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online] 2008 [cit. 26. února 2013] Dostupné na WWW: <[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)>.

TIETZOVÁ, K. Podnikatel.cz. *Co přinese firmě dobrovolnictví vlastních zaměstnanců?* [online] 2008 [cit. 12. června 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/co-prinese-firme-dobrovolnictvi-zamestnancu/>>.

TOŠNER, J. Dobrovolnik.cz. *Druhy dobrovolnictví. Dobrovolnictví v české společnosti* [online] 2014 [cit. 10. června 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/druhy-dobrovolnictvi/>>.

TriplePundit people, planet, profit. *ISO 26000 and the Definition of Social Responsibility*. [online]. 14. března 2011 [cit. 24. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.triplepundit.com/2011/03/iso-26000-definition-social-responsibility/>>.

TRNKOVÁ, J. Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [online]. únor 2004 [cit. 24. dubna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

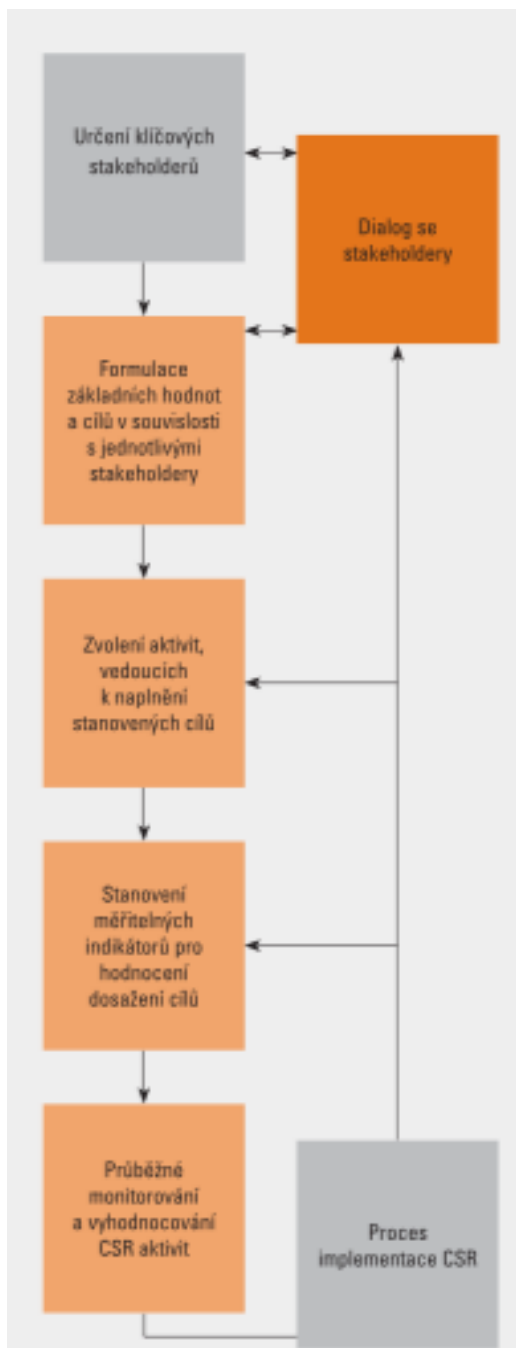
Value Based Management.net. *Corporate Social Responsibility CSR Europe (CSRE)*. [online]. 2013 [cit. 13. března 2014]. Dostupné na WWW: <[http://www.valuebasedmanagement.net/organizations\\_csr.html](http://www.valuebasedmanagement.net/organizations_csr.html)>.

Zapojím se. *ENGAGE DAY* [online] 2013 [cit. 10. června 2014] Dostupné na WWW: <<http://www.zapojimse.cz/Dokumenty/engage-day-246.html>>.

## 9. Přílohy

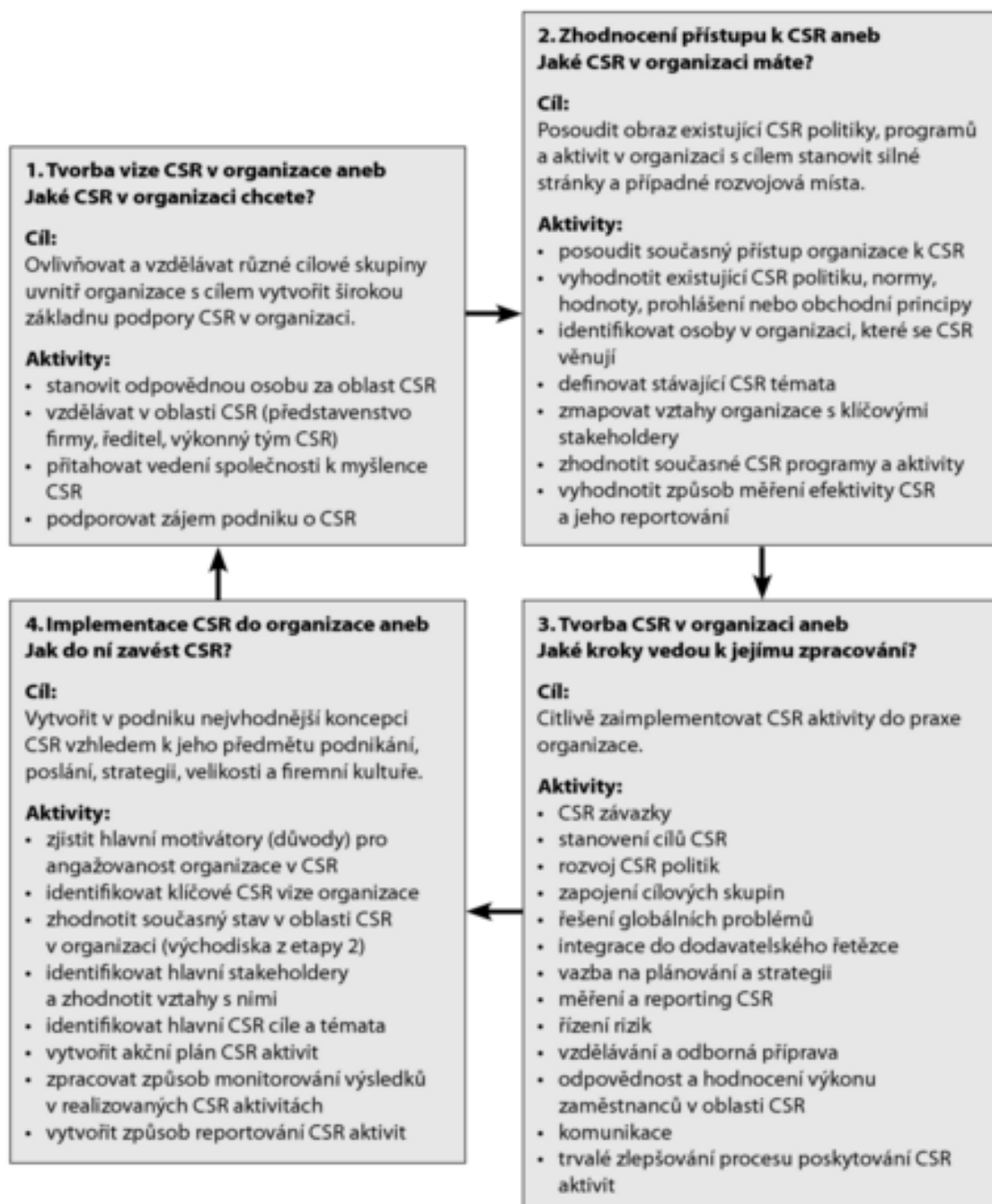
Do příloh byly umístěny rozsáhlé obrázky a tabulky, které by v práci samotné zabraly příliš mnoho místa.

### 9.1 Schémata



Obr. 29: Aplikace CSR do strategie podniku dle Průvodce nejen pro malé a střední podniky

Zdroj: Průvodce nejen pro malé a střední podniky (2008)



Obr. 30: Fáze procesu implementace CSR do organizace dle Pavlíka a Bělčíka

Zdroj: Pavlík a Bělčík (2010, s. 66)

## 9.2 Tabulky

Tab. 32: Možné rozdělení jednotlivých prvků do pilířů společenské odpovědnosti

<b>Ekonomický pilíř</b>	<b>Environmentální pilíř</b>	<b>Sociální pilíř (společenský)</b>
kodeks podnikatelského chování firmy, příp. etický kodex	ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady ISO 14000 a EMAS)	firemní filantropie
transparentnost	ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)	dialog se stakeholders, např. místní komunitou, obecní správou atp.
uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)	zmenšování negativních dopadů na životní prostředí	zdraví a bezpečnost zaměstnanců a dialog s nimi a s odbory
odmítání korupce	rozvoj spolupráce s organizacemi a hnutími na ochranu životního prostředí	rozvoj lidského kapitálu
vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)	užívání zdrojů (spotřeba nerostných surovin a dalších neobnovitelných zdrojů), voda – spotřeba i znečištění, spotřeba energie, klimatické změny	dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
chování k zákazníkům, obchodním partnerům (odběratelé, dodavatelé), investorům,	odpadové hospodářství (třídění odpadů, nakládání s půdou, skládky...), snížení odpadů	vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance: pružná pracovní doba, práce z domova, sdílení informací, komunikace s pracovníky na rodičovské dovolené, firemní školky)

<b>Ekonomický pilíř</b>	<b>Environmentální pilíř</b>	<b>Sociální pilíř (společenský)</b>
vztahy s veřejným sektorem	ekologické značky	rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
kvalita a bezpečnost produktů a služeb	čistší produkce	rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
ochrana duševního vlastnictví	věda a výzkum	zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění (outplacement)
inovace	znečištění a jeho eliminace: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzduch (kyselé deště, ozonová díra, smog...)</li> <li>- voda,</li> <li>- půda</li> </ul>	jistota zaměstnání (vytváření a ochrana pracovních míst)
férové ceny a vztahy (fair trade)	prostorové a dopravní plánování (minimalizace dopravní zátěže)	na pracovišti jsou respektována a dodržována lidská práva
etická reklama	monitorování vlivu na životní prostředí	sociální intergrace (tolerance, sociální koheze)
	vyhodnocování environmentální výkonnosti podniku	školení a rozvoj zaměstnanců
	minimální užití fosilních paliv, využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie	uspokojení z práce



<b>Environmentální pilíř</b>	<b>Sociální pilíř (společenský)</b>
striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami	zaměstnanecká politika (přiměřené mzdy, platy, odměny a požitky, benefity)
zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele	místní infrastruktura
investice do ekologických technologií	firemní dobrovolnictví
přeprava, balení	účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech
	služby poskytované zaměstnancům zdarma
	půjčování podnikových zdrojů zaměstnancům
	boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování
	humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce
	zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima (práce v týmech, demokratický styl řízení)
	u firemních rozhodnutí se vyhodnocují budoucí sociální důsledky a řízení rizik
	sociální monitorování a reportování
	zaměstnávání minoritních a ohrožených skupiny obyvatelstva (handicapování, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé)

Zdroj: Trnková (2004, s. 7–8), Zadražilová (2010, s. 2–3), Kunz (2012, s. 20–25), vlastní úprava

Tab. 33: Souhrnná tabulka pro všechny velikosti podniků

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemů- žeme dělat.			
	suma	velké	střední	malé	suma	velké	střední	malé	suma	velké	střední	malé
Velikost podniku												
Orientujeme se na dlouho- dobé ekonomické vý- sledky naší činnosti.	353	11	90	252	76	2	8	66	48	1	2	45
Zveřejňujeme etický ko- dex.	93	6	33	54	164	5	42	117	220	3	25	192
Zveřejňujeme účetní zá- věrku.	332	10	87	235	48	1	5	42	97	3	8	86
Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.	101	7	35	59	129	4	29	96	247	3	36	208
Zveřejňujeme své spole- čensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).	114	11	48	55	119	0	22	97	244	3	30	211
Měříme zvyšování výkon- nosti podniku.	213	11	62	140	121	1	27	93	143	2	11	130
Snažíme se pro stejný ob- jem výstupů snižovat ná- klady.	332	12	76	244	96	1	18	77	49	1	6	42

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.	174	10	71	93	58	1	8	49	245	3	21	221
Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...	35	5	9	21	95	2	31	62	347	7	60	280
Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...	319	10	79	230	79	3	15	61	79	1	6	72
Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.	219	8	51	160	77	3	13	61	181	3	36	142
Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...	216	7	61	148	82	1	13	68	179	6	26	147
Informujeme zaměstnance o dění v podniku.	375	9	78	288	67	4	17	46	35	1	5	29

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.	441	12	94	335	27	2	6	19	9	0	0	9
Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.	400	12	86	302	29	1	4	24	48	1	10	37
Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).	367	11	78	278	59	0	17	42	51	3	5	43
Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snížení.	405	12	92	301	40	1	7	32	32	1	1	30
Své závazky platíme včas.	409	12	84	313	49	1	11	37	19	1	5	13
V podniku fungují odbory.	24	5	15	4	18	2	5	11	435	7	80	348

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.	300	10	74	216	111	3	17	91	66	1	9	56
Ve vedení podniku se nachází ženy.	282	11	64	207	56	2	19	35	139	1	17	121
Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.	354	11	98	245	52	2	1	49	71	1	1	69
Zaměstnáváme handicapované.	115	7	47	61	123	3	24	96	239	4	29	206
Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.	273	9	69	195	63	0	13	50	141	5	18	118
Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.	275	8	59	208	60	2	13	45	142	4	28	110
Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.	136	6	23	107	152	4	36	112	189	4	41	144

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...	316	6	59	251	88	5	21	62	73	3	20	50
Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.	117	8	41	68	109	1	25	83	251	5	34	212
Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.	264	9	59	196	91	2	24	65	122	3	17	102
Používáme obnovitelné zdroje.	173	6	39	128	114	3	32	79	190	5	29	156
Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO2, spotřebu materiálu, vody, hluk...	129	8	35	86	104	0	29	75	244	6	36	202
Používáme recyklované materiály.	279	9	63	207	87	2	18	67	111	3	19	89

Výroky v jednotlivých pilířích	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.	237	9	62	166	54	0	12	42	186	5	26	155
Třídíme odpad.	439	13	98	328	27	1	2	24	11	0	0	11
Máme stanoveny jiné environmentální cíle.	129	10	43	76	133	1	30	102	215	3	27	185
Celkem podniků	477	14	100	363	477	14	100	363	477	14	100	363

Tab. 34: Souhrnná tabulka pro všechny velikosti podniků v procentech

Výroky v jednotlivých pilířích (odpovědi uvedeny v procentech)	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.				
	Velikost podniku	suma	velké	střední	malé	suma	velké	střední	malé	suma	velké	střední	malé
Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.		74,00	78,57	90,00	69,42	15,93	14,29	8,00	18,18	10,06	7,14	2,00	12,40
Zveřejňujeme etický kodex.		19,50	42,86	33,00	14,88	34,38	35,71	42,00	32,23	46,12	21,43	25,00	52,89
Zveřejňujeme účetní závěrku.		69,60	71,43	87,00	64,74	10,06	7,14	5,00	11,57	20,34	21,43	8,00	23,69
Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.		21,17	50,00	35,00	16,25	27,04	28,57	29,00	26,45	51,78	21,43	36,00	57,30
Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).		23,90	78,57	48,00	15,15	24,95	0,00	22,00	26,72	51,15	21,43	30,00	58,13

Výroky v jednotlivých pilířích (odpovědi uvedeny v procentech)	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Měříme zvyšování výkonnosti podniku.	44,65	78,57	62,00	38,57	25,37	7,14	27,00	25,62	29,98	14,29	11,00	35,81
Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.	69,60	85,71	76,00	67,22	20,13	7,14	18,00	21,21	10,27	7,14	6,00	11,57
Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.	36,48	71,43	71,00	25,62	12,16	7,14	8,00	13,50	51,36	21,43	21,00	60,88
Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...	7,34	35,71	9,00	5,79	19,92	14,29	31,00	17,08	72,75	50,00	60,00	77,13
Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...	66,88	71,43	79,00	63,36	16,56	21,43	15,00	16,80	16,56	7,14	6,00	19,83
Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.	45,91	57,14	51,00	44,08	16,14	21,43	13,00	16,80	37,95	21,43	36,00	39,12
Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...	45,28	50,00	61,00	40,77	17,19	7,14	13,00	18,73	37,53	42,86	26,00	40,50
Informujeme zaměstnance o dění v podniku.	78,62	64,29	78,00	79,34	14,05	28,57	17,00	12,67	7,34	7,14	5,00	7,99



Výroky v jednotlivých pilířích (odpovědi uvedeny v procentech)	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.	92,45	85,71	94,00	92,29	5,66	14,29	6,00	5,23	1,89	0,00	0,00	2,48
Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.	83,86	85,71	86,00	83,20	6,08	7,14	4,00	6,61	10,06	7,14	10,00	10,19
Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).	76,94	78,57	78,00	76,58	12,37	0,00	17,00	11,57	10,69	21,43	5,00	11,85
Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snižování.	84,91	85,71	92,00	82,92	8,39	7,14	7,00	8,82	6,71	7,14	1,00	8,26
Své závazky platíme včas.	85,74	85,71	84,00	86,23	10,27	7,14	11,00	10,19	3,98	7,14	5,00	3,58
V podniku fungují odbory.	5,03	35,71	15,00	1,10	3,77	14,29	5,00	3,03	91,19	50,00	80,00	95,87
Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.	62,89	71,43	74,00	59,50	23,27	21,43	17,00	25,07	13,84	7,14	9,00	15,43
Ve vedení podniku se nachází ženy.	59,12	78,57	64,00	57,02	11,74	14,29	19,00	9,64	29,14	7,14	17,00	33,33
Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.	74,21	78,57	98,00	67,49	10,90	14,29	1,00	13,50	14,88	7,14	1,00	19,01
Zaměstnáváme handicapované.	24,11	50,00	47,00	16,80	25,79	21,43	24,00	26,45	50,10	28,57	29,00	56,75

Výroky v jednotlivých pilířích (odpovědi uvedeny v procentech)	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.	57,23	64,29	69,00	53,72	13,21	0,00	13,00	13,77	29,56	35,71	18,00	32,51
Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.	57,65	57,14	59,00	57,30	12,58	14,29	13,00	12,40	29,77	28,57	28,00	30,30
Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.	28,51	42,86	23,00	29,48	31,87	28,57	36,00	30,85	39,62	28,57	41,00	39,67
Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...	66,25	42,86	59,00	69,15	18,45	35,71	21,00	17,08	15,30	21,43	20,00	13,77
Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.	24,53	57,14	41,00	18,73	22,85	7,14	25,00	22,87	52,62	35,71	34,00	58,40
Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.	55,35	64,29	59,00	53,99	19,08	14,29	24,00	17,91	25,58	21,43	17,00	28,10
Používáme obnovitelné zdroje.	36,27	42,86	39,00	35,26	23,90	21,43	32,00	21,76	39,83	35,71	29,00	42,98

Výroky v jednotlivých pilířích (odpovědi uvedeny v procentech)	Ano, děláme.				Mohli bychom dělat.				Neděláme, nechceme/nemůžeme dělat.			
Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO2, spotřebu materiálu, vody, hluk...	27,04	57,14	35,00	23,69	21,80	0,00	29,00	20,66	51,15	42,86	36,00	55,65
Používáme recyklované materiály.	58,49	64,29	63,00	57,02	18,24	14,29	18,00	18,46	23,27	21,43	19,00	24,52
Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.	49,69	64,29	62,00	45,73	11,32	0,00	12,00	11,57	38,99	35,71	26,00	42,70
Třídíme odpad.	92,03	92,86	98,00	90,36	5,66	7,14	2,00	6,61	2,31	0,00	0,00	3,03
Máme stanoveny jiné environmentální cíle.	27,04	71,43	43,00	20,94	27,88	7,14	30,00	28,10	45,07	21,43	27,00	50,96

Tab. 35: Výsledky faktorové analýzy

Factor Matrix <sup>a</sup>										
Jaký je postoj podniku k následujícím výrookům:	Faktor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.	,394	,051	,137	,064	-,215	-,074	-,062	,019	,051	,032
Zveřejňujeme etický kodex.	,375	-,035	,129	-,071	,097	,110	-,135	,093	-,048	,098
Zveřejňujeme účetní závěrku.	,454	-,101	,262	-,155	,167	,195	-,183	-,022	-,073	-,002
Měříme zvyšování výkonnosti podniku.	,392	-,034	,190	,071	-,174	,005	-,114	-,080	,017	-,050
Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.	,265	-,128	-,013	,086	-,295	-,073	-,043	-,118	,135	,089
Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.	,358	-,394	,373	,130	-,068	-,264	-,105	,071	-,120	-,017
Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...	,472	-,255	-,281	-,107	-,037	,009	-,098	,065	,140	-,056
Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...	,425	,290	-,057	-,204	-,014	,062	-,146	-,158	-,024	-,142
Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...	,468	,237	,081	-,408	,003	-,231	,016	-,055	-,140	-,090
Informujeme zaměstnance o dění v podniku.	,387	,312	,061	,259	-,098	-,092	-,024	-,083	,104	-,174
Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.	,313	,202	-,046	,159	,161	-,209	-,091	-,021	,146	-,095
Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.	,273	,102	-,109	,153	,255	-,242	,000	,033	,020	,158
Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).	,280	,162	-,137	,153	,390	-,089	-,081	-,073	-,126	,090
Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snižování.	,375	,086	,036	,287	,173	-,166	,043	,089	,108	-,039
Své závazky platíme včas.	,088	,213	,040	,228	-,013	,134	,173	,131	-,113	,071
V podniku fungují odbory.	,233	-,127	,122	-,065	,027	,032	,119	,048	-,051	,094
Ve vedení podniku se nachází ženy.	,233	-,083	,082	-,043	,161	,055	-,019	,240	,204	,014

Factor Matrix <sup>a</sup>										
Jaký je postoj podniku k následujícím výrokům:	Faktor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.	,499	,276	,036	-,393	-,036	-,177	,054	,142	-,114	,011
Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.	,311	,320	-,083	-,229	-,118	-,075	,140	-,025	,041	,142
Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.	,400	,213	-,167	-,050	-,140	,133	-,192	,053	,040	,175
Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.	,422	-,432	,000	,121	-,058	-,115	-,127	-,056	-,050	,077
Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.	,496	-,213	-,405	,165	-,089	-,007	,029	-,097	-,061	-,028
Používáme obnovitelné zdroje.	,417	-,193	-,407	-,003	,028	,068	,085	,121	-,115	-,149
Používáme recyklované materiály.	,437	-,092	-,314	-,046	,098	,144	,100	,012	,072	-,031
Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.	,379	-,220	-,179	-,142	-,011	,013	,232	-,141	,016	,060
Třídíme odpad.	,245	-,049	-,053	,097	,083	-,050	,208	-,116	-,035	-,078
Máme stanoveny jiné environmentální cíle.	,475	-,294	-,060	-,008	-,059	,032	,018	,098	-,086	,112
Extraction Method: Principal Axis Factoring.										
a. 10 factors extracted. 21 iterations required.										

Kdyby dávaly výsledky faktorové analýzy smysl, měly by být k sobě ve stejném faktoru přiřazeny podobné prvky. První faktor by měl vysvětlovat nejvíce proměnné.

### 9.3 Dotazník

1. Do které z následujících kategorií v počtu zaměstnanců spadá váš podnik?

- pod 50 zaměstnanců,
- 51–250 zaměstnanců,
- 251 a více zaměstnanců.

2. Uveďte, co vnímáte jako výhody vašeho podniku v porovnání s velkým podnikem (tj. nad 251 zaměstnanců) – lze zaškrtnout více možností (filtrace jen malé a střední podniky, možno zaškrtnout více možností)

- rychle se přizpůsobíme speciálním přáním zákazníka,
- menší počet úrovní řízení,
- rychlé rozhodování o dalším vývoji,
- vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zákazníkem,
- vedoucí manažer/ředitel je v přímém kontaktu se zaměstnanci,
- srdečnější atmosféra na pracovišti,
- větší loajalita zaměstnanců,
- snazší uplatnění inovací,
- minimum administrativy,
- větší zastupitelnost zaměstnanců navzájem,
- známe region i jeho obyvatele a jejich potřeby,
- ostatní...

3. Uveďte, co vnímáte jako slabiny vašeho podniku v porovnání s velkým podnikem (tj. nad 251 zaměstnanců) (filtrace jen malé a střední podniky, možno zaškrtnout více možností)

- větší zranitelnost okolním prostředím,
- výraznější dopad nezaplacené pohledávky
- nedostatek finančních zdrojů na mzdy pro špičkové odborníky (vědce, manažery, obchodníky),
- omezené možnosti mimoplatových výhod (benefitů),
- obtížné pronikání na zahraniční trhy,
- malá finanční a vyjednávací síla (nelze vést cenovou válku s konkurencí),
- ohrožení velkými podniky, např. když prodávají za cenu nákladů,
- nutnost přizpůsobit se cenám dominantních podniků v oboru,
- horší přístup k financování (úvěrům),
- horší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- vyloučení z podnikání, kde jsou nutné velké investice,
- nevyužitá kapacita strojů (nevyužití výnosů z rozsahu),

- cenově nedostupné některé možnosti marketingu (např. reklama v televizi),
- realizujeme pouze drobné inovace,
- nestíháme sledovat nejnovější trendy v odvětví, kde působíme,
- velmi nás zatěžují změny legislativy,
- jiné...

4. Co rozumíte společenskou odpovědností podniku? (Dobrovolná otevřená otázka.)

5. Máte v podniku zavedenou společenskou odpovědnost?

- Máme ji zapracovanou ve své podnikatelské strategii.
- Užíváme některou ze známých metodik/norem, př. LBG, GRI, SA 8000, ISO 26000, KOPR atp.
- Některé její části aplikujeme.
- Ne.

6. Co v rámci společenské odpovědnosti vaše společnost dělá? (Dobrovolná otevřená otázka.)

7. Proč nemáte zavedenou společenskou odpovědnost? (Odpovídali pouze ti, kteří uvedli, že společenskou odpovědnost nemají zavedenou v podniku.)

Společenskou odpovědnost považujeme za

- užitečnou, ale těžko uchopitelnou.
- neužitečnou, zbytečnou.
- příliš finančně náročnou.
- příliš časově náročnou.
- nepřínosnou pro podnik.
- jiné...

8. Jak vnímáte výkonnost vašeho podniku v posledních 3 letech v porovnání s konkurencí? 1 = jsme mnohem horší, 4 = jsme mnohem lepší

- kvalita produktů, služeb nebo programů,
- vývoj nových produktů, služeb nebo programů,
- schopnost přilákat důležité zaměstnance,
- schopnost udržet si důležité zaměstnance,
- spokojenost zákazníků či klientů,
- vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci,
- vztahy mezi zaměstnanci obecně.

9. Jak vnímáte výkonnost vašeho podniku v posledních 3 letech v porovnání s konkurencí v následujících oblastech? 1 = jsme mnohem horší, 4 = jsme mnohem lepší

- marketing,
- růst tržeb,
- ziskovost,
- podíl na trhu.

10. Jaké prvky z okolí, mají na váš podnik významný vliv? (Dobrovolná otevřená otázka.)

11. Jaký je postoj podniku k následujícím výrookům:

- Orientujeme se na dlouhodobé ekonomické výsledky naší činnosti.
- Zveřejňujeme etický kodex.
- Zveřejňujeme účetní uzávěrku.
- Zveřejňujeme nefinanční ukazatele.
- Zveřejňujeme své společensky odpovědné aktivity (např. vydáváme reporty, části výročních zpráv).
- Měříme zvyšování výkonnosti podniku.
- Snažíme se pro stejný objem výstupů snižovat náklady.
- Máme certifikáty/ceny kvality, ISO 9000 atp.
- Získali jsme cenu odpovědného podniku, např. CSR award, TOP Filantrop, TOP Odpovědná firma...



- Komunikujeme s úřady za účelem předcházení rizikům z nedodání dokladů, nezískání povolení...
- Komunikujeme s neziskovými organizacemi a zájmovými sdruženími.
- Podílíme se na dění v regionu – pořádáme soutěže, darujeme cenu do soutěže města, fotbalového turnaje...
- Informujeme zaměstnance o dění v podniku.

12. Jaký je postoj podniku k následujícím výroky:

- Získáváme zpětnou vazbu od zákazníků.
- Informujeme zákazníky o správné péči (vhodném užívání) o zakoupený produkt.
- Nabízíme zákazníkům víc než konkurence (doprava nebo instalace, návody, rady, možnost opravy, nové způsoby využití...).
- Analyzujeme reklamace a stížnosti a přijímáme opatření pro jejich snižování.
- Své závazky platíme včas.
- V podniku fungují odbory.
- Zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje (např. firemní kurzy apod.), kariérního růstu.
- Ve vedení podniku se nachází ženy.
- Zaměstnáváme lidi ve věku 50+.
- Zaměstnáváme handicapované.
- Na předem určené akce darujeme určité finanční prostředky nebo věcné dary.
- Darujeme finanční prostředky nebo věcné dary podle aktuálních možností, nahodile.
- Podporujeme zaměstnance v dobrovolnictví.
- Zajímáme se o život zaměstnanců – vyvážení práce a volného času, nabízíme pružnou pracovní dobu, práci z domova, komunikujeme s pracovníky na rodičovské dovolené...

13. Jaký je postoj podniku k následujícím výroklům:

- Splňujeme nepovinné ekologické normy, např. ISO 14000 nebo EMAS atp.
- Snižujeme spotřebu přírodních zdrojů.
- Používáme obnovitelné zdroje.
- Zavázali jsme se ke snížení nebo již snižujeme emise CO<sub>2</sub>, spotřebu materiálu, vody, hluk...
- Používáme recyklované materiály.
- Znovu využíváme nebo prodáváme naše odpady, zbytky.
- Třídíme odpad.
- Máme stanoveny jiné environmentální cíle.

14. Co byste mohli udělat pro zákazníky a další stakeholdery (lidé, kteří přijdou s vaším podnikem do kontaktu), aby vám dali přednost před konkurencí? Např. doplnit své služby o..., umožnit..., rozvinout spolupráci s..., poskytnout odborné rady, vysvětlení...

15. Vaše postavení v podniku:

- vedoucí pracovník/majitel,
- střední management,
- administrativní pracovník,
- jiné...