

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

DISERTAČNÍ PRÁCE

na téma

Společenská odpovědnost ve strategii podnikatelských subjektů

Autor: **Ing. Eva Fuchsová**

Školitelka: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Studijní program: 6208 V Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

2021

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Tisé 21. 2. 2021

Ing. Eva Fuchsová

Obsah

Obsah.....	1
Úvod.....	3
1 Společenská odpovědnost firem.....	6
1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti.....	6
1.2 Členění teorií CSR.....	8
1.3 Limity konceptu CSR.....	13
2 Strategická CSR.....	17
2.1 Strategický management.....	17
2.2 Symbióza CSR a strategického managementu.....	19
2.3 Měření efektů společenské odpovědnosti.....	21
2.4 Současné výzvy strategické CSR.....	23
3 CSR v kontextu České republiky.....	27
3.1 Státní podpora CSR.....	28
3.2 Organizace na podporu CSR.....	29
3.3 Ocenění CSR.....	30
4 Modely CSR.....	33
4.1 Model strategické CSR.....	33
4.2 Model SCSR a firemního růstu.....	35
5 Výzkumný cíl a hypotézy.....	37
6 Metodika.....	44
6.1 Vstupní data, deskripce vzorku.....	44
6.2 Proměnné.....	47
6.3 Metodika pro určení stupně strategického pojetí CSR.....	49
6.4 Metodika pro vztah SCSR aktivit a firemního růstu.....	50
7 Výsledky.....	51
7.1 Určení stupně strategického pojetí CSR.....	53
7.2 Stupeň strategického pojetí CSR a firemní růst.....	60
7.3 Firemní strategie a aktivity CSR.....	62
7.3.1 Firmy se strategií diferenciacie produktu.....	63
7.3.2 Firmy se strategií nejvyšší kvality.....	64
7.3.3 Firmy se strategií nejnižší ceny.....	66
7.4 Ostatní výsledky.....	67

8 Diskuze	69
8.1 Stupeň strategického pojetí CSR a firemní růst	69
8.1.1 Determinanty strategického pojetí CSR.....	69
8.1.2 Stupeň strategického pojetí a firemní růst.....	70
8.2 Aktivity CSR a firemní strategie.....	71
8.2.1 Strategie diferenciacce a firemní růst	71
8.2.2 Strategie nejvyšší kvality a firemní růst.....	73
8.2.3 Strategie nejnižší ceny a firemní růst	74
9 Limity práce	76
9.1 Vstupní data, výzkumný soubor, sběr dat.....	76
9.2 Zvolené proměnné a prediktory	77
10 Přínosy	78
10.1 Teoretický přínos	78
10.2 Praktický přínos.....	78
Závěr	81
Souhrn.....	83
Seznam zdrojů.....	84
I. Summary	101
II. Seznam obrázků, grafů a tabulek	102
III. Seznam zkratk	103
IV. Seznam příloh	104
V. Přílohy.....	105

Úvod

„Společenská odpovědnost podniků (politika, program nebo proces) je strategická, pokud společnosti přináší podstatné ekonomické výhody, zejména podporou hlavních obchodních aktivit, a tím přispíváním k efektivitě firmy při plnění jejího poslání.“ (Burke a Logsdon, 1996).

„I když neumíme přesně vyčíslit přínosy všech našich společensko-odpovědných aktivit, máme za to, že je správné se jim věnovat.“ (Hennlich, 2014)

Koncept společenské odpovědnosti (CSR) je v České republice vnímán a přijímán veskrze pozitivně, jak veřejností, tak samotnými podnikatelskými subjekty. Od 90. let minulého století, kdy se začínají objevovat první pokusy o CSR, došlo na podnikatelské scéně v tomto ohledu k výraznému posunu. Nejen co do rozšíření, tedy postupné implementace prvků společenské odpovědnosti do firemní praxe, též v oblasti rostoucího povědomí a edukace.

Zprvu se za CSR považovaly jakékoliv filantropické aktivity organizací, dnes jsou nároky mnohem vyšší. Otázkou již obvykle není, zda by se společenské odpovědnosti měly firmy věnovat, ale jakým způsobem by k CSR měly přistupovat. Tento diskurs je v zásadě v souladu (i když s určitým časovým zpožděním) s vývojem odborné diskuze. I zde se těžiště od 50. let přesunulo od základní otázky samotné legitimacy CSR, přes zkoumání benefitů (případně nežádoucích efektů) k otázce, jak tento koncept realizovat s co největším přínosem nejen pro adresáty společensko-odpovědných aktivit, tak pro samotnou firmu.

Panuje široká shoda na základní podmínce efektivního přístupu, ze které jsou odvozovány ty další. Tímto nezbytným předpokladem je strategické pojetí CSR, tedy začlenění konceptu do samotné firemní strategie. Jedná se nejen o proklamaci souladu CSR se strategií, ale o celkovou provázanost jednotlivých prvků společenské odpovědnosti s firemními cíli. Sladěním konceptu CSR s podnikatelskou misí orientovanou na zisk dochází k posílení firemní konkurenceschopnosti.

Nicméně existují i další motivy pro akceptování CSR. Přestože nadále zůstává přijetí konceptu dobrovolné, veřejné instituce deklarují svoji podporu a přijímají opatření, která podnikatelské subjekty k implementaci podněcují, např. Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR (MPO, 2016) a Strategie Evropské komise v oblasti sociální odpovědnosti podniků (EU, 2019). Tím se stává CSR postupně normou ve firemní praxi a podniky jsou přinuceny se jí věnovat, protože jejich konkurenti tak činní též.

CSR již není výlučnou doménou podnikatelských subjektů. Protože se k ní hlásí stále více institucí veřejné správy a samosprávy, školy, neziskové organizace apod., postupně se přistupuje k užívání termínu společenská odpovědnost organizací namísto původního společenská odpovědnost podniků.

Práce se věnuje otázce, zda podnikatelské subjekty v České republice, které se ke konceptu CSR hlásí a jsou považovány za společensky odpovědné, začleňují společenskou odpovědnost do své strategie. Pokud tak činní, jaké efekty má jejich společenská odpovědnost na konkurenceschopnost jejich hlavní podnikatelské činnosti. Tento cíl byl zvolen s ohledem na publikované studie v zahraničí (Bocquet, Le Bas, Mothe, a Poussing, 2012; Burke a Logsdon, 1996; Stoian a Gilman, 2017), které si kladou obdobné otázky a otevírá se tak možnost provést srovnání praxe CSR v českém podnikatelském prostředí s výsledky ze zahraničí. Zároveň tak může být doplněna mezera ve zkoumání společenské odpovědnosti v České republice, které se převážně zaměřuje na ankety mezi podniky a jejich výstupy tak a priori spíše indikují postoje respondentů k CSR než objektivní skutečnost.

Zkoumání bylo provedeno na vzorku podnikatelských subjektů, které v minulosti (některé i opakovaně) získaly respektované ocenění za CSR a(nebo) samy se veřejně k principům společenské odpovědnosti hlásí. Tyto parametry výzkumného souboru nelze vztáhnout na základní skupinu všech firem působících v České republice, tudíž i závěry nelze generalizovat a interpretovat jako obraz běžné firemní praxe v ČR.

Práce je strukturována do kapitol. Nejprve se věnuje širšímu nástinu a vývoji problematiky společenské odpovědnosti v akademickém pojetí i praxi a strategickému přístupu k CSR v soudobých teoriích a modelech. Na základě stavu současného poznání jsou v další části práce definovány hypotézy a popsány metody statistické analýzy. Ověření platnosti hypotéz je provedeno v kapitole „Výsledky“ a v navazující „Diskuzi“ je podrobná interpretace všech zjištění včetně srovnání dosažených výsledků s jinými (zahraničními)

studiemi. V závěru jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky, limity a přínosy práce. Do příloh jsou vloženy materiály, které doplňují celkový kontext řešení cíle práce.

1 Společenská odpovědnost firem

Na základech firemního altruismu byl postupně vytvořen koncept CSR, jehož existence je podpořena závěrem řady odborných studií o pozitivní vazbě mezi společenskou odpovědností a finančním výkonem. Širší přístup k této problematice zohledňuje i nepřímé vazby, nejčastějším výstupem je, že tento vztah je více vrstevnatý a pozitivní efekty převažují. Zároveň jsou vyzdvihovány i další, neméně důležité přínosy, zejména posílení firemní reputace, snižování (transakčních) nákladů a rizik, posilování strategické konkurenční výhody a v neposlední řadě vytváření podmínek pro synergii informací a hodnot, které jsou prospěšné všem (Carroll A. B., 2015).

1.1 Historický vývoj společenské odpovědnosti

„Společnost od podnikatelských subjektů vyžaduje dodržení ekonomických závazků a zákonných standardů, očekává etickou zodpovědnost a přeje s, aby se angažovaly v dobročinnosti.“ (Carroll A. B., 2015)

Sociální a ekonomické změny, které přinesla průmyslová revoluce lze chápat za odrazový můstek pro rozvoj myšlenky, že role podnikatelů by měla zahrnout i jejich odpovědnost vůči společnosti, zprvu vůči jejich zaměstnancům, později i vůči společnosti jako celku (Brennan, Merkl-Davies a Beelitz, 2013; Carroll A. B., 2009).

Motivace zaměstnavatelů byla nejen ve snaze zajistit produktivní pracovníky, ale odrážela rezonující kritiku pracovních podmínek, zejména žen a dětí. V tomto období je zaznamenáno ve Velké Británii a USA zřizování lázní, jídelen, nemocnic, dokonce i rekreačních zařízení a dohod o sdílení (části) zisku se zaměstnanci (Wren, 2005). Filantropické aktivity movitějších osob jsou samozřejmě mnohem staršího data, ale teprve v tomto období nejsou ryze soukromou záležitostí, ale jsou navázány na podnikatelské subjekty. Wren v monografii upozorňuje na snahu části vedení firmy West Cork Railroad Company (1883) o finanční kompenzaci propuštěných zaměstnanců, kteří o práci přišli z důvodu ukončení činnosti korporace (2005). To se nakonec nestalo, neboť představenstvo návrh odmítlo s tím, že finance mohou být vynaloženy pouze na firemní účely, kam (bývalí) zaměstnanci nespádli (Smith N. C., 2003). Pozdější úspěšnější aktivity mají často

paternalistické rysy. Např. podnikatel George M. Pullmann nechal v Chicagu vystavět pro zaměstnance městskou čtvrť, která kromě moderního bydlení na velmi slušné úrovni nabízela svým obyvatelům odpočinkové zóny sestávající z parků, dětských hřišť, sportovišť a kulturních zařízení. (Heald, 1970). Obdobné projekty se uskutečnily nejen v USA, ale i v Evropě a ani Česká republika nebyla pozadu. Kromě dobře známých filantropických aktivit Tomáše Bati lze zmínit další jména: Johan Schicht, Václav Klement, Jindřich Waldes a další.

Za mezník v teoretickém ukotvení CSR je obecně považován rok 1953, kdy Howard R. Bowen publikoval knihu „Social Responsibilities of the Businessman“. Do té doby jsou společensko-odpovědné aktivity podnikatelů považovány za filantropii, které byly vyčleněny z tradičního mecenášství. K rozšíření konceptu v 2. polovině 20. století nedochází ve společenském vakuu, nýbrž naopak. Hnutí na podporu lidských práv, práven, právních zájmů a ochrany životního prostředí se vzrůstajícím aktivismem se stalo živnou půdou pro moderní CSR (Carroll A. B., 2015).

Dle Murphyho lze následující období rozdělit do následujících etap. První období do roku 1967 jako etapu rostoucí pozornosti odpovědnosti firem vůči společnosti jako celku, mezi léty 1968–1973 hledání nových témat pro CSR jako jsou např. úpadek (některých) městských čtvrtí, rasová diskriminace a znečišťování ovzduší, v poslední etapě dochází k organizačním a řídicím změnám za účelem efektivnější realizace CSR aktivit a pozornost je věnována standardům podnikatelské etiky a zveřejňování CSR zpráv. (Murphy, 1978).

Chronologický přístup při kategorizaci CSR teorie použil i Carroll (2015), přičemž jeho rozřazení zohledňuje primárně vývoj v USA. Pouze první fázi do 60. let 20. století označuje jako společenskou odpovědnost podniků. V tomto úvodním období firmy reflektují společenské změny a z dílčích charitativních aktivit (obvykle zaštitěných osobou majitele/CEO firmy) postupně přecházejí k vytváření systémů na podporu projektů, které zohledňují širší firemní zájmy.

V následující dekádě dochází k přijetí řady regulací, které jsou částečně i odpovědí protestním hnutím (např. legislativa ochrany životního prostředí, BOZP či rovných příležitostí a pracovním trhu) a republikánská administrativa omezuje výdaje na sociální služby. V tomto kontextu firmy reagují na změny a jejich společenské angažmá Carroll označuje jako společenskou odpověď podniků (*corporate social responsiveness*). Zároveň

se začíná stále víc prosazovat myšlenka, že veškeré tyto aktivity by měly být posuzovány primárně dle výsledků, které přinesly.

V 70. a zejména pak v 80. letech se firmy zaměřují na společenský výkon (*corporate social performance*). Souběžně s tím dochází k dalším širším proměnám kontextu, ve kterém firmy operují. Globalizace, nadnárodní (globální) korporace a s tím spojený export podnikové kultury a hodnot do nových destinací, zejména do Evropy. Pozornost je věnována tématům jako jsou menšiny (etnicita, gender), udržitelnost a vztahy se zákazníky. Přesto se na přelomu tisíciletí setkáváme s novými firemními skandály (např. Enron), později v roce 2008 ke kolapsu významných finančních institucí (např. Lehman Brothers), které lze interpretovat jako důsledek selhání zodpovědnosti řídicích pracovníků. Řízení a správa firem (*corporate governance*) není posuzována pouze dle dílčích finančních ukazatelů, ale primárně je věnována pozornost nastavení systémů, které mají posílit zodpovědnost a eliminovat zneužívání moci s důrazem na zajištění udržitelnosti podniku v delším časovém horizontu. (Carroll A. B., 2015).

Další dekády přinesly tak rozsáhlou a rozličnou směs teoretických východisek, že chronologické rozdělení přístupů postrádá smysl.

1.2 Členění teorií CSR

Jednotlivé směry teorie CSR jsou značně nepřehledné a ani neexistuje všeobecně akceptované rozdělení, což není dáno pouze nejednoznačnou terminologií, ale je způsobeno i širokou škálou vědních disciplín, které téma nazírají z různého úhlu pohledu. Snaha o zmapování a rozčlenění těchto směrů sahá do 70. let 20. století, přičemž obecně uznávaná klasifikace dosud nebyla vytvořena. Chronologické pojetí vývoje též není nejvhodnějším přístupem, neboť jednotlivé proudy často vznikaly souběžně a teprve postupem času se některé z nich profilyovaly jako nosné a obohatily teorii o myšlenky, které našly masivní odezvu v akademické obci.

Mezi nejvíce komplexní pokusy o systematizaci CSR teorií patří rozřazení od Garrigy a Melého. Roztřídili nejvýznamnější teorie do několika směrů, které jsou znázorněny v obrázku č. 1. Každý proud je stručně charakterizován a jsou zde uvedeni jeho nejvýznamnější představitelé. (Garriga a Melé, 2004).

Stejný úkol si vytyčili i Sharp a Zaidman (2010) a jejich výsledkem je jiná struktura rozdělení. Dle přístupu k CSR dělí práce na morálně orientované, kam řadí stakeholderskou teorii (Godfrey a Hatch, 2007; Kleinrichert, 2008; Pfeffer, 1994) a na ekonomicky orientované věnující se měřitelnosti finančního výkonu u CSR modelů (Godfrey, 2005; McWilliams a Siegel, 2001). Empirické modely často přinášejí nesourodé výsledky. Některé prokazují pozitivní vliv CSR na finanční zdraví, např. (Orlitzky, Schmidt a Rynes, 2003) či na růst tržní hodnoty firmy (Mackey, Mackey a Barney, 2007), u jiných se neprokázala spojitost mezi CSR a růstem finančních ukazatelů (Margolis a Walsh, 2003). Samotnou kategorií je kritický proud, který např. poukazuje na tzv. strategickou filantropii, která není strategická, ani efektivní jako filantropie (Porter a Kramer, 2006).

Obrázek 1: Rozdělení teorií CSR



zdroj: vlastní zpracování na základě (Garriga a Melé, 2004)

Novější, a ještě obsáhlejší přehled vypracovali Frynas a Yamahaki. Kromě specifické stakeholderské teorie usilují spíše o začlenění konceptu do etablovaných společensko-vědních přístupů. Zastoupeny jsou (neo)institucionální teorie, teorie legitimacy, teorie závislosti na zdrojích, zdrojové teorii a teorie zastoupení (Frynas a Yamahaki, 2016).

Přístupy, které za hlavní aktéry a hybatele CSR považují stakeholdery, tedy ty, kteří mají vliv (pozitivní či negativní) na podnik a(nebo) má podnik vliv na ně, jsou zahrnuty do

stakeholderské teorie. Kromě tohoto základního vymezení pojmu stakeholder jsou jednotlivá pojetí značně různorodá. Mezi stakeholdery jsou obvykle řazeny jak skupiny, které mají k podniku smluvní vztah (zaměstnanci, zákazníci), tak aktéři veřejní (vládní subjekty, neziskové organizace) (Frynas a Yamahaki, 2016). Velikost firmy, typ podnikatelské činnosti i to, zda její vztahy jsou B2B či B2C determinuje škálu stakeholderských skupin. Společensko-odpovědné aktivity jsou považovány za důsledek tlaku stakeholderů na firmu, který je závislý na jejich síle, legitimitě a naléhavosti (Crane, Matten a Moon, 2004). Nejvýznamnějším stakeholderem firmy je její zákazník, proto by CSR strategie firmy měla být primárně orientovaná na zákazníka. Tato strategie posílí zisk, zároveň vhodnou komunikací přispěje k transparentnosti a inovacím (Rashid, Abdeljawad, Ngalim a Hassan, 2013). Celková strategie firmy by měla odrážet význam stakeholderů (Freeman, 1984) a úspěch CSR strategie by měl být hodnocen samotnými stakeholdery firmy (Vlachos, 2009). Na tyto závěry navázaly další výzkumy, které přinesly techniky (nástroje) pro zavedení stakeholderského přístupu do praxe (Ackermann a Eden, 2011).

Nepanuje shoda v reakci podniků na tlak stakeholderů. Někteří autoři různou velikost významu jednotlivých skupin nepovažují za důvod k odlišným přístupům a domnívají se, že všichni stakeholderi jsou pro organizaci důležití, proto by neměli být opomíjeni žádní z nich, ostatní předpokládají, že omezené zdroje motivují firmy k selekci preferovaných stakeholderů na základě míry důležitosti (Donaldson a Preston, 1995).

Řada studií se zabývá účinky stakeholderského tlaku na vedení firem, zejména v environmentální oblasti, např. přísnější limity na znečišťující látky, zveřejňování informací (Christmann, 2004) a filantropii (Brammer a Millington, 2004). Další podstatnou část tvoří výzkum vlivu CSR aktivit na finanční výkonnost podniku, přičemž většina těchto výzkumů došla k závěru, že zde existuje pozitivní vazba, neboť investoři do svého rozhodování zahrnují i zájem podniků o stakeholdery (Mellahi, Frynas, Sun a Siegel, 2016). Modely stakeholderského dialogu a stakeholderská teorie jsou předmětem zájmu řady dalších prací (Bryson, 2007; Jepsen a Eskerod, 2009; Miles, Munilla, a Darroch, 2006; O'Riordan a Fairbrass, 2008; Simmons a Lovegrove, 2006; Yang, Shen, Ho, Drew a Xue, 2011).

(Neo)institucionální teorie vychází z předpokladu, že chování firmy je primárně determinováno normami, které panují na příslušném trhu, a dobré jméno je nezbytnou podmínkou pro její úspěšnou existenci. Na rozdíl od předchozího směru není hnací silou CSR externí faktor, ale to, že existují v podnikatelské kultuře způsoby, které jsou

všeobecně akceptované a jejich dodržování je žádoucí. Zároveň jsou do rozhodování zahrnuty i státní regulační mechanismy, které vytváří základní rámec pro podnikatelskou činnost, zejména v sektorech, které např. mají bezprostřední vliv na kvalitu životního prostředí (Zeng, Xu, Yin a Tam, 2012). To vede k určité unifikaci CSR strategií a aktivit, neboť firmy v jednom odvětví se stejnou geografickou lokalizací jsou pod stejným institucionálním tlakem (Matten a Moon, 2008).

Vzhledem k procesu globalizace se v posledních letech zájem autorů zaměřuje na společenskou odpovědnost nadnárodních korporací, které souběžně provozují svoji činnost ve více zemích s odlišnou kulturou i regulací trhu, např. (Hah a Freeman, 2014). Dalším současným tématem je zkoumání rozdílů mezi oficiální CSR strategií a skutečnou praxí těchto firem (Bjerregaard a Luring, 2013). U všech těchto přístupů lze konstatovat, že jejich předností je zahrnutí širšího spektra faktorů a tím se nezdá, že téma společenské odpovědnosti dostává na pole dalších vědních disciplín.

Předpoklad, že mezi firmou a veřejností existuje společenská smlouva, která je platná pouze pokud má podnikatelský subjekt ke své činnosti „souhlas“ od společnosti, je výchozím bodem **teorie legitimacy**. Na správu CSR lze pohlížet jako na záměr organizace usilovat o morální legitimitu. K té přispívají externí a někdy interní faktory společensky prospěšných aspektů obchodní strategie. CSR je kontrolním mechanismem, který společnosti dobrovolně přijímají k začlenění sociálních a environmentálních záležitostí do svých obchodních operací. Zahrnuje také základní strategie přijaté společnostmi k interakci se svými zúčastněnými stranami (Wang a Sarkis, 2017). Firma je tedy považována za nedílnou součást společnosti a její koexistence, respektive symbióza determinuje úspěch a udržitelnost firmy.

Někteří autoři považují firmy za „občany“ státu a meších sídelních celků, hovoří pak o tzv. í firemním občanství (*corporate citizenship*), z čehož vyplývají „občanské“ povinnosti, které musí být dodržovány. (Carroll A. B., 2015) Nejedná se o cíl, kterého lze v jednom okamžiku dosáhnout, ale o nikdy nekončící proces, který zajišťuje firmě legitimitu její existence (Deegan, 2002). Do jaké míry může tento proces ovlivnit management firmy, kteří stakeholderi mají klíčový význam pro udržení firemní legitimacy a jakým způsobem řídit vzájemné vztahy, je v zorném poli řady výzkumů, např. (Brennan a kol., 2013). V tomto ohledu (i s přihlédnutím ke stejné terminologii) lze konstatovat, že toto pojetí se do značné míry překrývá se stakeholderskou teorií, ačkoliv východiska jsou odlišná.

Teorie legitimacy je častým rámcem studií, které se zaměřují na problematiku transparentního zveřejňování firemních finančních údajů (O'Donovan, 2002).

Dalším způsobem, jak podniky posilují svoji legitimitu, jsou filantropické aktivity a zejména tak činní firmy, které v jiných oblastech třípilířové struktury CSR mají slabší výsledky (Lanis a Richardson, 2013). Volba nástroje je dle Suchmana závislý na stádiu legitimacy, ve které se firma nachází. Jedná se o získání, udržení či obnovení legitimacy a u každé fáze je vůle firmy investovat do CSR aktivit různá. Např. firma, která se snaží zachovat statut quo, není motivována k ambicióznějším závazkům (Suchman, 1995).

Teorie závislosti na zdrojích (*resource dependence theory, RDT*) akcentuje podřízenou pozici firem ve vztahu k jejich okolí, která je způsobena jejich závislostí na zdrojích potřebných k samotné existenci. Tento vztah panuje mezi firmou a nejrůznějšími typy institucí. Opět lze najít průnik s jinou již uvedenou teorií, ale na rozdíl od institucionálního paradigma je teorie závislosti více zaměřena na strategie rozhodovacích procesů. I zde je brán v potaz zájem stakeholderů, ale preference závisí na jejich přístupu (vlastnictví) kriticky potřebných výrobních faktorů. Např. firma, která zaměstnává ve větší míře ženy, obvykle věnuje větší prostor konceptu work-life balance (Ingram a Simons, 1995). Do rozhodovacího procesu nezářídka proaktivně vstupují nevládní organizace s cílem přesvědčit management o vhodnosti podpory vybraného projektu, který bude zacílen na příslušnou stakeholderskou skupinu (Fuchsová, Laštovková a Jánská, 2019). Přijetí rozhodnutí na úrovni představenstev je determinováno i dalšími faktory, např. větší genderová diverzita v top managementu má vliv na růst firemní dobročinnosti (Ortiz-de-Mandojana, Aragon-Correa, Delgado-Ceballos a Ferrón-Vílchez, 2012).

Zdrojová teorie (*resource-based view, RBV*) opět vychází z předpokladu ústředního významu zdrojů pro existenci firmy, ale na rozdíl od předchozího přístupu hledá odpověď uvnitř firmy. Primárně se soustředí na cesty, které vedou k posílení vnitřních zdrojů, které povedou k prosperitě a udržitelnosti. Úspěch závisí na tom, zda jsou její zdroje hodnotné, vzácné, bez substitutů a zároveň, zda je firma umí využít. Investice do firemní společenské odpovědnosti může vést k zajištění těchto mimořádných výrobních faktorů (Hart, 1995), které povedou k posílení konkurenceschopnosti a zároveň odliší firmu od jejích konkurentů. Příkladem par excellence jsou investice do zelených výrobních technologií (Chen, Lai a Wen, 2006) a aktivity CSR směřující k posílení renomé nebo firemního duševního vlastnictví (Barney, 1991). Studie implementující RBV do CSR také statisticky testují hypotézu o úspěšné návratnosti společensko-odpovědných investic a o přínosu

těchto aktivit pro posílení firemní výkonnosti, např. (Russo a Fouts, 1997; Wang a Sengupta, 2016), přičemž jen nevýznamná část z nich dospěla k výsledku, že prospěšnost se neukázala, nebo byla zcela zanedbatelná. Zároveň však z výše uvedeného nelze odvodit, že CSR je účinným a samospasitelným instrumentem vedoucím k trvalé udržitelnosti. Limity jsou obvykle identifikovány takto: kromě CSR provádí firma řadu další (nevýrobních) činností, které mohou úspěch CSR podkopat a jsou-li CSR aktivity úspěšné, jsou i viditelné, tudíž snadno kopírovatelné konkurencí (Huang, Dyerson, Wu a Harindranath, 2015). Dále pak ekonomický přínos společensky odpovědných aktivit může být zmařen společenskou nezodpovědností (*corporate social irresponsibility, CSI*), přičemž efekt CSI má dlouhodobější efekt než CSR a zároveň organizace s nízkým skóre CSI i CSR mají lepší hospodářské výsledky než ty, které se ve vysoké míře věnují CSR a zároveň jsou častými vykonavateli CSI (Price a Sun, 2017).

Teorie zastoupení (*agency theory*) nahlíží na CSR optikou rozličných zájmů „pána“ a „správce“, a věnuje se tak pouze úzkému pojetí konceptu. Z neznámějších odborných publikací je třeba zmínit Friedmanovo kritické pojetí. Nežádka se lze setkat s interpretací, že v tomto příspěvku autor odmítá jakoukoliv snahu o společensky odpovědné podnikání a dovolává se svrchovaného úřadu plnit zájmy vlastníků firmy. Ve skutečnosti takto revoluční postoj Friedman nikdy nezaujal, pouze se vymezil vůči v té době převládajícímu optimismu ohledně převratného chápání role firmy jako prostředníka a vykonavatele rozličných zájmů ve společnosti. (Friedman, 1970) Ne všechny práce vycházející z teorie zastoupení dospěly k tak kritickým závěrům. Např. Oh a kol. zjistili, že investoři preferují investice do společensky odpovědných firem, protože je považují za méně rizikové (Oh, Chang a Martynov, 2011).

1.3 Limity konceptu CSR

Ne všechny práce přijímají CSR bez výhrad. Mezi kritickými pracemi vyniká Friedmanova stať „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ (1970). V první řadě Friedman polemizuje s tezí, že byznys sám o sobě může mít nějakou zodpovědnost, neboť tato charakteristika je výlučně spojena s konkrétní osobou, ne se společenstvím. Pokud připustíme, že je tím myšlena odpovědnost člověka, který má kompetence řídit firmu, pak primárním (nikoliv však výlučnou) rolí managementu je maximalizace zisku. Za

předpokladu, že se jedná o společnost s odděleným vlastnictvím a řízením, vzniká zde konflikt. Teorie zastoupení definuje konfliktní zájmy skupiny vlastníků a řídicích manažerů, které jsou příčinnou růstu externalit a transakčních nákladů. Pokud se řídicí pracovníci budou držet zásady společensky odpovědného vedení, pak to může oslabit jejich odpovědnost vůči vlastníkům. V tomto pojetí se jedná o společenskou odpovědnost na bázi redistribuce, kdy je přerozdělován původní užitek majitelů jiným skupinám (stakeholderům).

Z této teze dle Friedmana vyplývají dva okruhy problémů. Za prvé není jasné, proč a jak by řídicí pracovníci měli rozhodovat o tom, co je a není společensky prospěšné (zda jsou k tomu skutečně dosti erudovaní) a dále pak otázka kompetencí taková rozhodnutí přijmout a implementovat. Nabízí se srovnání s rozdělením moci státu do tří na sobě nezávislých složek – moci soudní, exekutivní a zákonodárné, které se podílí na prosazení zásadních společenských pravidel a norem. U podniku by naopak byla veškerá moc soustředěna do rukou vedoucích manažerů a neexistovalo by možnost zpochybnit a zastavit jejich rozhodování. Friedman se obává, že takové rozložení moci v podniku se blíží politickému procesu a vzdaluje se tržně orientovanému prostředí.

Friedmanovy obavy z kompetentnosti manažerů rozhodovat o společenské odpovědné strategii lze interpretovat skrze Hayekovu teorii rozptýlené znalosti (*dispersed knowledge*) (Hayek, 1945). Hayek již na konci 2. světové války dospěl k závěru, že ve společnosti (na trhu) je mnoho relevantních, ale dílčích ekonomických znalostí, které se v čase rychle mění a není v silách člověka veškeré tyto podněty sumarizovat a vyhodnocovat. Jeho teorie rozptýlené znalosti byla primárně přínosem do sporu o ekonomickou racionalitu, ale tyto závěry můžeme aplikovat i na rozhodovací proces ohledně priorit společenské odpovědnosti, neboť v širším pojetí je zahrnuto i např. řada makroekonomických ukazatelů. Za určité ekonomické situace je možno za společensky odpovědné považovat snahu o nezvyšování inflace, což na úrovni podniku znamená zamezení zvyšování mezd a cen vyrobených produktů. V konečném důsledku by to ale dle Friedmana vedlo k nedostatku na straně nabídky výrobků i práce a tím i k posílení šedé a černé ekonomiky.

Friedman se staví velmi skepticky k myšlence, že by podniky měly naplňovat širší společensky prospěšné cíle, které by jim byly určovány zvenčí. Argumenty pro tento postoj lze nalézt už u Smithe (2002), který v doktríně neviditelné ruky trhu zdůvodňuje sledování vlastního egoistického cíle celospolečenským přínosem. Tohoto společenského prospěchu je ale dosaženo pouze za předpokladu, že není nijak omezen prostor pro seberealizaci

jedince s výjimkou legislativního rámce určujícího pravidla hry a zajištění vymahatelnosti těchto práv.

Kritiku od Friedmana si vysloužily zejména nejrůznější charitativní projekty a firemní sponzoring, který nijak nepřispívá k maximalizaci stakeholderské hodnoty. Zároveň ale připouští, že v některých konkrétních případech má investice v okolí podniku smysl. Jako příklad uvádí filantropické aktivity firmy Gary v Indii, která snížila emise pod úroveň tehdy platných environmentálních norem a ve výsledku uspořila náklady vztahující se k absencím z důvodu onemocnění zaměstnanců (Jennings, 2009).

Na Friedmanovu kritiku navázali další autoři. Galaskiewicz prokázal, že dobročinné aktivity top managementu jsou obvykle vedeny očekáváním, že posílí vedení reputaci mezi místní podnikatelskou elitou (Galaskiewicz, 1985), a později empiricky dokázal, že existuje nepřímá úměra mezi výší podílu manažera na vlastnictví firmy a mírou korporátní filantropie (Atkinson a Galaskiewicz, 1988). Další studie naznačuje, že CSR akcentující přátelské pracovní prostředí se ve skutečnosti zavádí, pokud je zapotřebí „přikrýt“ jiná manažerská pochybení (Faleye a Trahan, 2011). S Friedmanovy závěry o neslučitelnosti zájmů vlastníků (shareholderů) a stakeholderů se ztotožnili Martinčík a Polívka (2012). Ne všechny aktivity s cílem posílení stakeholderských vztahů jsou i v zájmu shareholderů. Pokud budeme na prostředky vynaložené tímto způsobem nahlížet spíše jako na investice, a ne na náklady, zároveň s nimi jako s investičními prostředky budeme i nakládat a vyhodnocovat je, pak lze významně eliminovat tento rozpor a investovat prostředky účelně, neboť přinesou v budoucnu konkrétní hodnotu (Martin, Petty a Wallace, 2009)

Další výhrady vůči CSR zahrnují přesvědčení, že koncept nepřináší nic nového, je zcela nadbytečný, protože jeho agenda je dostatečně pokrytá v etablovaných oborech managementu a organizace (Oosterhout a Heugens, 2006). Mugurusi (2008) se domnívá, že pod rouškou CSR se na některých trzích ještě více vyostřil konkurenční boj. Řada firem tak je donucena k vytváření společensko-odpovědných aktivit, což ve výsledku vede k oslabení jejich hlavní činnosti (*core business*). Na zneužívání racionální neznalosti zákazníka poukázala práce Smithe a kol. Pokud je zákazník obeznámen s dílčí pozitivní aktivitou v rámci CSR, automaticky předpokládá, že firma je společensky odpovědná i dalších oblastí. Tento haló efekt umožňuje firmám vzbuzovat zdání opravdové CSR, ale skutečné propojení s celkovou strategií může zcela chybět (Smith, N. C., Read a López-Rodríguez, 2010). Přijetí společensko-odpovědných strategií veřejností (zákazníky) je determinováno vnímáním klíčového produktu (služby). Proto nejlepší shody

proklamovaných strategií s vnímáním CSR dosahují zejména ty firmy, jejichž produkt je obecně považován za užitečný a je otázkou, zda je v tomto případě vůbec CSR přínosná (Soppe, Schauten, Soppe a Kaymak, 2011).

2 Strategická CSR

Strategická společenská odpovědnost firem (SCSR) je hlavním proudem v teorii CSR od počátku nového tisíciletí (Lantos, 2001; Smith N. C., 2001), ale první vlašťovky takového přístupu k CSR lze nalézt již v 90. letech 20. století (Burke a Logsdon, 1996). Pro důkladné pochopení konceptu strategické CSR je zapotřebí nejprve vymežit její postavení v rámci strategického managementu.

2.1 Strategický management

Strategický management se jako samostatná disciplína vyvinul z úvah o efektivním řízení (správě) podniku, které zajistí jeho úspěch. V 60. letech se začíná prosazovat myšlenka, že při posouzení úspěšnosti podniku (ve smyslu růstu podniku) je zapotřebí zohlednit delší časový horizont, jinými slovy, je zapotřebí dlouhodobějšího plánování, které může přinést žádoucí výsledky v situaci, kdy podnikatelské prostředí je stále složitější a proměnlivější (Ansoff, 1965; Chandler A. D., 1962).

V následujícím desetiletí se stále častěji vyskytuje v odborné literatuře pojem „strategické plánování“, které má za cíl najít odpověď na otázku, jak obstát v prostředí se silící konkurencí, kde nabídka převyšuje poptávku. Klíčem se stává optimální výrozkové portfolio, pro jeho sestavení se používají nové metody, jako je např. Bostonská matice, SWOT analýza a další.

Odlišný přístup přináší Mintzberg, který pokládá právě z důvodu turbulentních změn vnějšího prostředí tento druh plánování za zbytečný a považuje náhled na strategie a plánování jako na synonyma za mylné. V jeho pojetí je strategie (podniku) více strukturovaný komplexní model (tzv. 5 P model), zahrnující kromě plánování i manévry, vzory, pozici a perspektivu, jinými slovy, jedná se o samotný vzor (*pattern*) rozhodování (Mintzberg, 1967).

Od publikování Porterovi „Konkurenční strategie“ se definitivně přesunuje pozornost od samotného růstu firmy k pozici na trhu, resp. ke konkurenčnímu vítězství. Žádoucím stavem je tzv. příznivé konkurenční postavení v určitém odvětví (Porter, 1993), kterého lze

dosáhnout některým ze základních typů generických strategií, tedy cenovou strategií, strategií diferenciacie produktu nebo specializací produktu (s dosažením vyšší kvality).

Opět jsou dostupné nové postupy. Analýza pěti sil (5F) k vyhodnocení konkurenčního prostředí, japonský systém permanentního zdokonalování ve všech dílčích úkonech Kaizen, TQM koncept udržování (zvyšování) kvality podnikových procesů, metoda 7S úspěšného strategického managementu atd. Objevují se snahy definovat to, čím se liší úspěšná firma od té méně úspěšné, zavádí se tzv. benchmarking, který by mohl být vodítkem a inspirací na základě dobrého příkladu vhodných praktik.

Zároveň sílí hlasy, že úspěchu nelze dosáhnout pouhým kopírováním osvědčených postupů, ale je zapotřebí hledat nové inovativní (kreativní) řešení. Vytváření „modrých oceánů“ (Kim a Mauborgne, 2005) neznámá pouze radikální produktovou inovaci, která vede ke vzniku zcela nového trhu (odvětví). Apel na inovace (stejně jako na kvalitu v předchozím období) je chápán v širším významu a zahrnuje procesní inovace i změny celého podnikatelského modelu (Prahalad a Hammond, 2002).

Rozhodnutí zákazníka je konečným a zásadním bodem, ke kterému se vztahují veškeré aktivity podniku. Porterův hodnotový řetězec z 90. let 20. století byl jedním z prvních pokusů objasnit vznik konečné (celkové) hodnoty produktu a jakým způsobem se na její tvorbě podílejí jednotlivé činnosti podniku. Strategickým cílem není zákazníka získat pro jednorázovou transakci, ale udržet si jeho přízeň (loajalitu) po delší časové období. Z toho důvodu se strategický management stále více prolíná s marketingem, marketingové koncepce se stávají integrální součástí strategického managementu.

Propojení strategického řízení s operativními úkony nebylo běžné do doby, než se vytvořily nástroje, které jsou schopny popsat, monitorovat a vyhodnocovat interakci jednotlivých procesů, tedy těch, které lze zařadit do podpůrných činností až po ty, které považujeme za primární. Takovou pomůckou je Kaplanova a Nortonova Balanced Scorecard (BSC), která umožňuje přetavit obecné (abstraktní) cíle do měřitelných výstupů. Zároveň je BSC souborem indikátorů, které poskytují zpětnou vazbu k plnění stanovených cílů a sladování ústřední strategie s činnostmi v základních dimenzích podniku (2010).

Výzkum se nezabýval pouze definováním strategie a vytvářením nástrojů pro její (úspěšnou) implementaci. Autoři se pokusily objasnit, které faktory pozitivně působí na úspěšnost strategie a které nikoliv. Porterovo market-based-view (MBV) akcentuje vliv struktury trhu či odvětví (Porter, 1979), resource-based-view považuje za klíčové využití

interních zdrojů firmy (Barney, 1991). Využití kooperativních her ve strategickém managementu je jedním z nejnovějších trendů, kterým se zaobírá MBV i RBV (Collard-Wexler, Gowrisankaran a Lee, 2019; Grennan, 2014). Na základě RBV se později rozvinuly přístupy zdůrazňující význam znalostí a schopností (Helfat a kol., 2007). V roce 2001 Hamel objasnil jeden z limitů strategického řízení (Hamel, 2001). Termín „strategické sblížení“ (*strategic convergence*) popisuje situaci, kdy konkurenti používají omezenou škálu stejných strategií, přestože ostatní faktory jsou odlišné, což ve výsledku snižuje účinnost vybrané strategie. Dále poukázal na fakt, že v i čase se hodnota každé strategie snižuje.

Strategický management se nevěnuje výlučně analyzování současného stavu a hledání východisek, strategické předvídaní (*strategic foresight*) se pokouší porozumět budoucím výzvám. Právě ty by měly být klíčové při přijímání strategických rozhodnutí. Tímto přístupem se teorie posouvá k behaviorální pojetí firmy, které zdůrazňuje organizaci (uspořádání) firmy jako klíčový determinant přijímání rozhodnutí (Osterwalder a Pigneur, 2010; Rohrbeck, Battistella, a Huizingh, 2015).

2.2 Symbióza CSR a strategického managementu

Při budování konceptu CSR začaly být vytvářeny (nežádka robustní) formální systémy managementu společenské odpovědnosti a pozornost se tak přenáší na její strategickou racionalizaci (Carroll A. B., 2015). Ke spojení konceptu společenské odpovědnosti a strategického managementu nedochází pouhou proklamací o přínosu strategického přístupu pro tvorbu pozitivních přínosů CSR. Bylo zapotřebí též sladit pilíře strategického managementu s jednotlivými rysy společenské odpovědnosti. Jak zároveň uvádí Burke a Logsdon, neznámá to, že dochází k úplnému průniku všech CSR aktivit se strategickým řízením. Naopak, řada společensko-odpovědných činností i nadále zůstává „nestrategickými“, přesto mají rozeznatelný přínos jak pro organizaci, tak pro adresáty těchto programů (Burke a Logsdon, 1996).

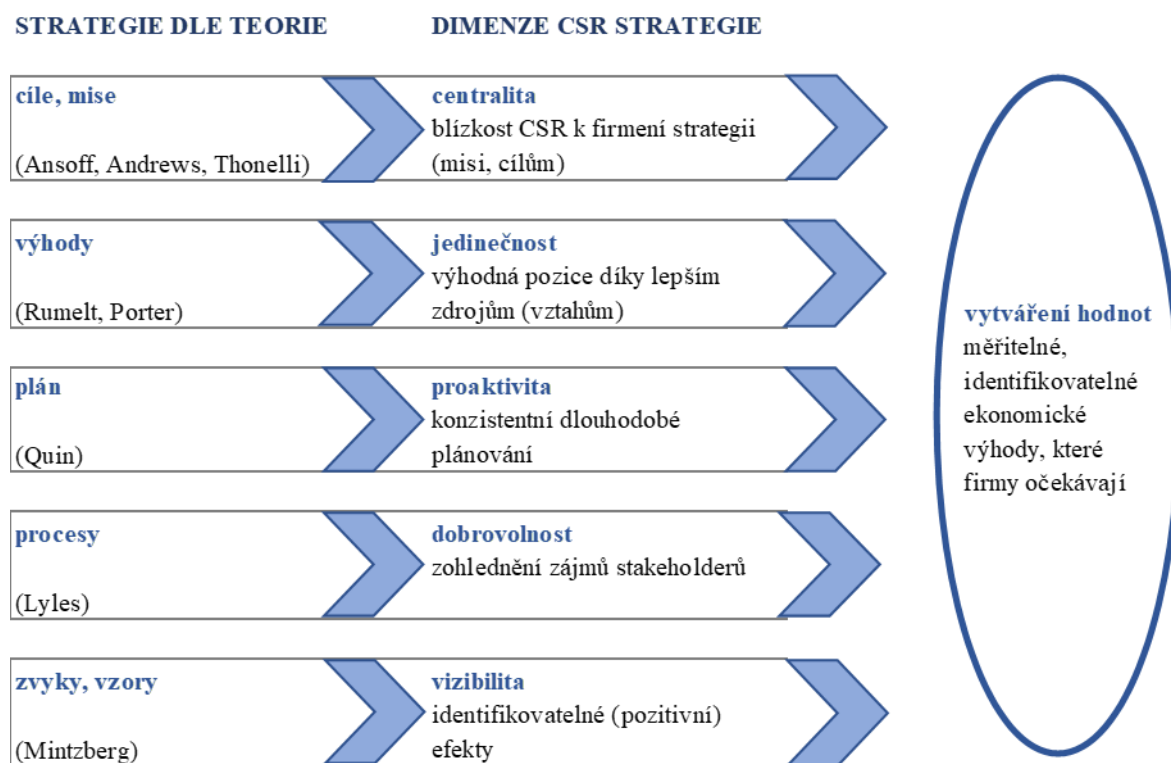
Autorky nejprve zvolily základní prvky strategického managementu, které byly identifikovány nejvíce citovanými studii a jsou všeobecně akceptované odbornou veřejností jako definice strategie. K nim následně přiřadili významné dimenze CSR. Soubor těchto aspektů byl publikován již v roce 1996 a v následujících dvou dekadách

hojně přebírá, např. při zkoumání vlivu CSR na inovace, což je jedno z nosných témat současného bádání (Bocquet a kol., 2012; Martinez-Conesa, Soto-Acosta a Palacios-Manzano, 2016). Někteří autoři převzali z modelu pouze některé dimenze, např. Husted a Allen vynechali centralitu a proaktivitu (2007).

Mezi vybrané aspekty strategického řízení jsou zahrnuty:

- cíle, mise
- konkurenční výhody
- plán
- procesy
- vzory v rozhodování

Obrázek 2: Dimenze strategické CSR



zdroj: vlastní zpracování na základě (Burke a Logsdon, 1996)

K těmto pěti kategoriím autorky přiřadily odpovídající dimenze CSR. **Centralita** určuje, do jaké míry jsou společensko-odpovědné aktivity navázány na hlavní činnost a strategii firmy

(Ansoff, 1965). **Jedinečnost** je v rovině společenské odpovědnosti chápána jako konkurenční výhoda, kterou se podnik může dostat do výhodnější pozice oproti konkurenci tím, že se mu podaří získat významné zdroje. Stejný úhel pohledu se vyskytuje v již uvedeném přístupu teorie závislosti na zdrojích a ve zdrojové teorii (Barney, 1991; Hart, 1995; Chen a kol., 2006). **Proaktivita** označuje způsobu jednání, které je promyšlené, při rozhodování zahrnuje širokou škálu vlivů a zároveň zohledňuje vyhodnocování rizik, tedy opačné k ad hoc přijímání rozhodnutí dle momentální situace a je součástí strategického plánování. Odkazuje na časový rozměr CSR strategie, neboť strategická společenská odpovědnost není krátkodobá (Deegan, 2002). **Dobrovolnost**, respektive míra, v jaké je organizace ochotna přijímat opatření nad rámec povinností stanovených regulátorem (např. v environmentální oblasti) i jak do rozhodování zahrnuje zájmy stakeholderů, je spojena se samotnými podnikovými procesy (Christmann, 2004; Matten a Moon, 2008; Zeng a kol., 2012). Posledním rysem strategické CSR je **vizibilita** (viditelnost), chápána opět v širším významu jako rozeznatelný přínos pro firmu ve smyslu posílení dobrého jména a vylepšení hospodářských výsledků. I zde je jasná paralela k jiným již uvedeným výzkumům (Gholami, 2011; Rashid a kol., 2013; Russo a Fouts, 1997; Oh a kol., 2011; Soppe a kol., 2011; Vlachos, 2009) a další.

2.3 Měření efektů společenské odpovědnosti

S rozvojem strategického přístupu ke společenské odpovědnosti se klade stále větší důraz na její měřitelnost. Mezi nejrozšířenější patří **GRI** (Global Reporting Initiative), **OECD Guidelines for Multinational Enterprises** a **SA 8000 – Social Accountability International**. Tyto a mnohé další jsou v praxi hojně používány a obvykle jsou prováděny nezávislými institucemi. Výsledky těchto auditů poskytují cenné informace i potencionálním investorům, např. investiční **indexy Model Dow Jones Sustainability Index** a **FTSE4GOOD**. Věda nezřídka tyto nástroje využívá, zároveň se snaží objasnit otázku účelnosti vynakládaných zdrojů na CSR. Neexistuje přímá úměra mezi množstvím alokovaných prostředků a efekty společenské odpovědnosti. Naopak při vhodně nastaveném systému monitoringu a kontroly lze odhalit aktivity, které firmě ani stakeholderům nepřinášejí žádoucí hodnotu. Takové aktivity je zapotřebí eliminovat a zároveň upřednostnit ty, které jsou prospěšné pro obě strany.

Nejstarší **metodiky měření** vycházely z **informací zveřejněných ve výročních zprávách**. Abbott a Monsen vytvořili hodnotící stupnici na základě obsahové analýzy výročních zpráv (Abbott a Monsen, 1979), Ullmanovým kritériem firemní společenské odpovědnosti byla pozornost věnovaná sociálním otázkám ve výročních zprávách (Ullman, 1985). Další se zaměřili na postoje a hodnoty řídicích pracovníků, protože právě ti obvykle určují obsah firemní společenské odpovědnosti (Aupperle, Carroll a Hatfield, 1985; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli a Kraft, 1996). Názor stakeholderů na podnikovou společenskou odpovědnost je východiskem měření výkonu CSR u Rufové a kol. (1998), později též u Turkerové (2008). Společenská odpovědnost postupně začala být chápána jako nástroj firemní udržitelnosti a v důsledku toho získala environmentální dimenze značný prostor při interpretaci kvality celkové CSR (Clarkson, Li, Richardson a Vasvari, 2008; Keeble, Topiol a Berkeley, 2003; Tahir a Darton, 2010; Veleva a Ellenbecker, 2001), zejména pak u firem, jejichž činnost má zásadní dopad na životní prostředí (Azapagic, 2004; Nordheim a Barrasso, 2007).

Tabulka 1: Přínosy strategické CSR

OBLASTI CSR	STRATEGICKÉ DIMENZE					CÍL (vytvořená hodnota)
	Centralita	Jedinečnost	Proaktivita	Dobrovolnost	Vizibilita	
Dobrovolné příspěvky (peníze, čas, produkty, služby)	např. darování PC školám, studijní pobyt na pracovišti	přetáhnutí zákazníků od konkurence		podpora lokální komunity		loajalita zákazníků, opakovaný prodej
Benefity pro zaměstnance (přímé i nepřímé)		flexibilní pracovní doba, zajištění péče o děti, zdravotní služby	nové (netradiční) benefity, vyšší loajalita zaměstnanců	loajalita a etika zaměstnanců	vnitřní: loajalita a etika zaměstnanců	naplnění cílů produktivity
Environmentální management (zdraví, bezpečnost, znečištění)	nový "zeleň" produktů/procesy, inovace zaměřené na eliminaci znečištění	inovační výhoda při rozvoji procesů /produktů	účinky křivky učení	příznivé vztahy s regulátory	PR a/nebo marketingová výhoda	nové produkty nebo trhy
Veřejná aktivita (zprostředkování informací, lobbying)	příznivá změna ekonomických nebo sociálních předpisů	nové podnikatelské příležitosti, pokud existují předpoklady pro přijetí nových pravidel	příprava na změny regulací			příležitosti na nových trzích (teritoriích)
Služby navázané na produkt	vylepšení produktů (např. s menší energetickou náročností), nové doplňkové produkty (např. airbagy)	patentová nebo inovační výhoda, protože jako první na trhu přináší novinku	monitoring environmentálních změn, aby bylo možno rychle inovovat produkty nebo jejich design		výhody plynoucí z postavení lídra nebo prvního na trhu	nové produkty na nových trzích, výhoda rychlé reakce na změny preferencí

zdroj: vlastní zpracování na základě (Burke a Logsdon, 1996)

Od 90. let se též ujímá přístup, pro který je charakteristická snaha o začlenění různých rovin společenské odpovědnosti do jednoho **integrálního rámce trojí zodpovědnosti**. Toto „triple bottom line“ pojetí usiluje o rovnováhu ekonomické, společenské a environmentální firemní odpovědnosti (Elkington, 1994; Elkington, 1998). Nové holistické pojetí CSR

našlo celou řadu dílčích indikátorů kvality CSR (Galardo-Vázquez a Sanchez-Hernandez, 2014; Lozano a Huisinigh, 2011), které naplnily jednotlivé dimenze.

Strategická CSR klade důraz na efekty, které přináší nejen ostatním stakeholderům, ale samotnému podniku, zejména pak zodpovězení otázky, zda CSR je prospěšná hlavní podnikatelské činnosti a konkurenceschopnosti firmy. Již v 90. letech se pokusily Burke s Logsdonovou objasnit, jakým způsobem SCSR přispívá k vytváření hodnot, tedy naplnění firemních strategických cílů. Zjistily, že jednotlivé strategické dimenze navázané na základní oblasti CSR způsobují různé efekty, od zvýšení loajality zaměstnanců a/nebo zákazníků po jednodušší přístup na nové trhy, po zvýšení tržeb, produktivity či inovací (viz tabulka č. 1).

Tento model strategické společenské odpovědnosti byl dále rozpracován do systému měřitelných indikátorů, které zohledňují všechny dimenze strategie. Husted a Allen vypustili z modelu centralitu a vizibilitu a na základě zbývajících dimenzí sledovali mezi velkými podniky ve Španělsku, jak společenská odpovědnost přispívá k jejich ziskovosti (Husted a Allen, 2007). Dále byl model použit pro testování závislosti inovací na strategickém uchopení CSR (Bocquet a kol., 2012). Při designu vlastního modelu byly využity přístupy obou zmíněných prací.

2.4 Současné výzvy strategické CSR

Kromě užšího pojetí (např. v rámci teorie zastoupení) se současný hlavní proud konceptu společenské odpovědnosti řadí do disciplíny strategického managementu. Zejména přístupy odkazující se ke stakeholderské teorii, teorie závislosti na zdrojích a zdrojové teorii zde nachází oporu. V některých studiích se předpoklady více teoretických směrů prolínají, např. vytvoření metodiky stakeholderských strategií s využitím RDT východisek (Lim, Ahn a Lee, 2005).

Nejvíce citovanou prací, která významnou měrou stimulovala další autory zabývat se strategickou společenskou odpovědností, je článek Potera a Kramera „Strategy and Society: The Link Between the Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“ z roku 2006. Autoři došli k závěru, že ačkoliv již mnoho firem zavádí opatření CSR, nezdá se, že jsou schopny využít potenciál konceptu, protože jejich přístup

není provázán s hlavní podnikatelskou činností, či je dokonce od ní zcela oddělen. Zavádí termín strategická společenská odpovědnost (SCSR), která posouvá úsilí o snižování negativních (sociálních, ekonomických a environmentálních) dopadů k posílení firemních strategií. Pokud se firma zaměří na sociální problémy, které jsou blízké jejímu jádrovému byznysu, získá tím lepší přístup k potřebným zdrojům a zároveň zvýší i společenský přínos (Porter a Kramer, 2006). Na nesoulad CSR s hlavní činností (*core business*), firemními cíli i zdroji upozornily i další práce. Je zapotřebí kompletně integrovat CSR do všech procesů a vytvořit transparentních indikátory a měřítka výkonu CSR. Mělo by dojít k plnému ztotožnění s principem „ekonomický = ekologický“, resp. „ekologický = ekonomický“ a z toho vyplývajících výhod. V neposlední řadě úspěch závisí na vhodné komunikace CSR aktivit (McElhaney, 2009).

Následně autoři prezentovali způsob, jak závěry z předchozího výzkumu přetavit ve více uchopitelnější opatření i pro běžnou firemní praxi. Vytvořili **koncept sdílených hodnot** (*creating shared value*, CSV), který je založen na vytváření ekonomické hodnoty tvorbou společenské hodnoty (Porter a Kramer, 2011). K obdobným závěrům dospěli i další autoři. CSR aktivity jsou hojně rozšířeny, ale nejsou v souladu se strategií (resp. s obchodní strategií). Zároveň ale není zcela nutné, aby každá dílčí CSR iniciativa přinášela obchodní výsledky, protože hlavním posláním CSR je sladit sociální (společenské) aktivity podniku s podnikatelským záměrem a hodnotami. Pokud je tato podmínka splněna, firma snižuje riziko a posiluje dobré jméno a tím přispívá k dobrým výsledkům. Toho lze dosáhnout posílením filantropie, zlepšením operační aktivity a transformací obchodního modelu do CSV (Rangan, Chase a Karim, 2015).

Neméně významným nástrojem je firemní dobrovolnictví, které zprostředkovává propojení externích a interních stakeholderů, přičemž adresně reaguje na požadavky komunitních hráčů a posiluje loajalitu zaměstnanců (Aguinis a Glavas, 2012). Studie ukazují, že mladí zaměstnanci z generace mileniálů (Supanti a Butcher, 2019) významně upřednostňují firmy s věrohodnou CSR, respektive odmítají pracovat pro společensky neodpovědné subjekty (Cone, 2019). Zároveň bylo prokázáno, že dobrovolnictví přispívá k rozvoji dovedností (*skills*) zaměstnanců, k jejich spokojenosti i pocitu úspěšně vykonané práce (Booth, Park a Glomb, 2009).

Kromě pozitivních ohlasů na koncept CSV bylo i mnoho těch kritických. Bylo jim vyčítáno, že v obdobném duchu se již před publikováním konceptu sdílených hodnot vyjádřili také jiní autoři. Zahrnutí sociálních cílů do tvorby ekonomické hodnoty bylo

nastíněno v podnikatelské etice (Ulrich, 2007), teorii společenské odpovědnosti (Alford, 2002; Schwartz a Carroll, 2003), i v rozvojových studiích (Blowfield a Frynas, 2005). Kritická je i Kadeřábková k očekávání autorů, že koncept sdílených hodnot přinese změnu myšlení a bude motorem příští vlny inovací a růstu produktivity v globální ekonomice. Považování CSV za motor přeměny kapitalismu a jeho vztahů ke společnosti je příliš ambiciózní (Kadeřábková, 2015). Další autoři uvádí, že koncept ignoruje rivalitu stakeholderských skupin s různými zájmy, je naivní s ohledem na (ne)dodržování závazků v podnikání a za chybně založený na povrchním pojetí role firem ve společnosti (Crane, Palazzo a Spence, 2014).

Zároveň programové vytváření sdílených hodnot začalo nacházet odezvu ve firemní praxi a Evropská komise obohatila definici společenské odpovědnosti o vytváření sdílených hodnot (Moczdlo, 2015). Z CSV vychází návrh nového rámce měření efektivity, který zahrnuje indikátory míry osobních úspor, míru podnikových úspor, míru inflace a zkrácení doby výroby. Tyto indikátory jsou zahrnuty, neboť umožňují monitorovat naplnění primární úlohy, již je vytvářet bohatství a reagovat na požadavky spotřebitelů. (Gholami, 2011). Důsledná implementace konceptu CSV znamená, že řešení společenských problémů je zahrnuto do strategie firem orientovaných na zisk, což znamená, že v konečném důsledku dochází k transformaci tržní společnosti na její vyšší, sofistikovanější úroveň (Valackiene a Miceviciene, 2011).

Diskuze, zda je či není CSR zdrojem konkurenceschopnosti postupně nahrazuje otázka, jaký je **vliv společenské odpovědnosti na inovace**. Do určité míry zůstal obsah diskursu stejný, některé dřívější práce pod pojmy konkurenceschopnost a inovace prezentují téměř identický obsah. Nicméně, jsou-li všeobecně považovány inovace za klíč k posílení firemní konkurenceschopnosti, pak je pochopitelná snaha definovat přímý vztah mezi společenskou odpovědností a inovačním potenciálem přímo. Někteří autoři se pokusili najít ideální CSR strategii, která povede ke stimulaci inovací. Např. Rashid a kol. se domnívají, že v tomto ohledu je nejučinnější zaměřit CSR aktivity na zákazníky (2013). Zároveň existuje i jiný výklad, který neupřednostňuje jeden typ CSR aktivit a vodítko k inovacím nalézá ve vyzrálosti samotné CSR strategie (Bocquet a kol., 2012).

Inovační imperativ nicméně může vést i ke změně samotné podstaty strategie společenské odpovědnosti (Prahalad a Hammond, 2002). Pokud se firma snaží proniknout na nové, méně rozvinuté trhy se signifikantně nižší kupní silou obyvatelstva, nezbyvá než radikálně změnit svůj obchodní model. Tento nový typ musí zohlednit daná specifika, např.

zákazníkem nebude jedinec, ale komunita, přičemž z důvodu naprosté nenasycenosti trhu je možné přinést žádané produkty (služby) a zároveň vytvářet zisk.

Postupně tak některé organizace přešly na vyšší formu CSR (někdy označovány jako CSR 2.0, CSR 3.0 atd.) Jedním ze způsobů je začlenění sociálních inovací do stávajícího konceptu CSR a takové firmy usilují o větší efekty, než je eliminace konkrétních negativních dopadů své hlavní činnosti. Dále vznikají podniky, které mají vyšší ambice a nestačí jim integrovat společenskou odpovědnost do firemní strategie. Samotný smysl jejich existence je postaven na vytváření společenských hodnot, jedná se o **sociální podniky**. Hranice mezi podnikem se strategickým přístupem k CSR sociálním podnikáním je v některých případech méně zřetelná. Hlavním kritériem sociálního podnikání je vytváření sociálních hodnot a samotný zisk je pouhým prostředkem k dosažení sociálních cílů. (Bessant a Tidd, 2011).

Dalším současným trendem je zkoumání, do jaké míry je společenská odpovědnost firem dobrovolnou volbou organizací a kdy již dochází k přenosu tradičních rolí státu na soukromé subjekty. Postupně mizí jasné rozdělení rolí, kde firmy výlučně soupeří o zisk na ekonomických trzích a vlády jsou politickými hráči, kteří mají zajistit veřejné statky. V éře moderní globalizace mnohé soukromé subjekty překračují tento rámec a vstupují do vakua, které zatím není vládou ošetřeno. Tím částečně přebírají sociální a politickou úlohu. Patrný je tento trend zejména u nadnárodních korporací, a proto je možno jejich strategii společenské odpovědnosti považovat za **politickou CSR** (Scherer a Palazzo, 2012). Významnou měrou k tomu přispívají i vládní opatření, podmínky veřejných zakázek akcentující společenskou odpovědnost soutěžících subjektů a vytváření národních strategií CSR s cílem většího rozšíření konceptu (Gond, Kang a Moon, 2011).

3 CSR v kontextu České republiky

Společenská odpovědnost se dnes neočekává pouze od podnikatelských subjektů, ale je zaváděna i institucemi veřejné správy, školami, neziskovými organizace apod. Přesto existují základní a nezpochybnitelné zásady, které jsou obecně přijímány. Nezbytnými předpokladem je orientace managementu z krátkodobých cílů na dlouhodobé a z maximálního na udržitelný zisk. (Plášková, Hykš, Fousková, Martinov a Ryšánek, 2017).

Stále se také za základní kritérium považuje třípilířový rozměr (ekonomický, sociální a environmentální), které zajišťuje rozprostření aktivit do všech sfér působení podniku. Zároveň se ale nepředpokládá, že by všechny firmy měly provádět společensky-odpovědné aktivity ve všech dimenzích ve stejné intenzitě (Ipsos, 2019; Skýpalová, Kučerová a Blašková, 2016). Od firmy hlásící se k CSR se očekává, že zohledňuje očekávání stakeholderů (ne nutně všech a stejnou měrou) a její chování je v souladu s platnou legislativou i mezinárodními etickými standardy.

Skutečná míra rozšíření strategické společenské odpovědnosti mezi organizacemi v České republice dosud podchycena není. Existuje sice celá řada průzkumů (BLF, 2007; Ipsos, 2019; IpsosTambor, 2010; Skýpalová a kol., 2016; Srpová, Kunz a Misař, 2012; Trnková, 2004; Wagner a Petera, 2017), které se snaží svá zjištění interpretovat jako důkaz etablování CSR v českém prostředí, ale v naprosté většině se jedná o ankety, které pouze zjišťují, co podniky o CSR vědí a zda se jí případně zabývají, aniž je možné prokázat, že se nejedná jen o zbožná přání organizací.

České podnikatelské subjekty se domnívají, že znají obsah termínu společenská odpovědnost firem (BLF, 2007; Srpová a kol., 2012), většina z nich se považuje za společensky odpovědné, ale ve skutečnosti je jejich uchopení konceptu CSR spíše intuitivní (Trnková, 2004; Srpová a kol., 2012). Pouze malá část plánuje a vykonává společensko-odpovědné aktivity ve všech třech pilířích (Srpová a kol., 2012), přičemž nejčastěji uvádí programy na ochranu životního prostředí (Skýpalová a kol., 2016; Wagner a Petera, 2017).

Vliv velikosti firmy na implementaci CSR v ČR nebyl zcela jednoznačně prokázán. Polášek (2010) uvádí, že taková kauzalita neexistuje, naopak novější studie dospěla k závěru, větší firmy si oblasti CSR vedou lépe (Skýpalová a kol., 2016). Větší angažmá v CSR firmy podmiňují vytvořením motivačních nástrojů, zejména ve formě daňových

výhod (MPO, 2018; Srpová a kol., 2012). Otázku, zda by stát neměl v tématu CSR hrát větší roli a případně i zavést regulace, považuje za legitimní i Zadražilová (2010). Pobídky státu ke společenské odpovědnosti zcela opomíjí další práce, která dospěla k závěru, že zavádění standardů CSR je v českém podnikatelském prostředí již nutnou podmínkou pro firmy v mnoha odvětvích pro udržení konkurenceschopnosti (Hlaváček a Hlaváček, 2008). Průzkumy výzkumné agentury Ipsos opakovaně dospěly k závěru, že čeští spotřebitelé od firem společenskou odpovědnost vyžadují a jejich očekávání v čase roste. Za nezbytné považují opatření na ochranu životního prostředí (Ipsos, 2019; IpsosTambor, 2010).

Reporting CSR je v České republice méně rozšířený než v jiných ekonomicky vyspělých zemích (Wagner a Petera, 2017). Dle Poláška pouze 9 % společností tyto aktivity systematicky monitoruje a evaluuje, z čehož autor vyvozuje, že přístup k CSR není strategický (Polášek, 2010).

Srovnáme-li se závěry zahraničních výzkumů, nejsou tato zjištění nijak ojedinělá. Podíl společensky odpovědných firem střední a velké velikosti se uvádí až na úrovni 50 % (Bocquet, Le Bas, Mothe, a Poussing, 2012; Husted a Allen, 2007; Stoian a Gilman, 2017). Hlavním předmětem zájmu již není podchytit výskyt společenské odpovědnosti ve podnikatelském prostředí, což může být do jisté míry způsobeno absencí všeobecně akceptované definice CSR. Studie se více zaměřují na provázanost CSR s dalšími aspekty, zejména inovačním potenciálem nebo na dílčí agendy v rámci CSR. Otázka tedy nestojí, kdo je či není společensky odpovědný, ale jakým způsobem ke společenské odpovědnosti přistupuje, popřípadě na jaké bariéry a limity při tom naráží. Americké společnosti se CSR běžně věnují, ale 60 % manažerů zodpovědných za tuto agendu uvádí, že nejsou spokojeni se stávající podobou (Rangan, Chase a Karim, 2015). Obdobně průzkum mezi velkými španělskými podniky ukázal, že většina z nich netuší, jak společenská odpovědnost přispívá k tvorbě hodnot (Martinez-Conesa, Soto-Acosta a Palacios-Manzano, 2016).

3.1 Státní podpora CSR

Ačkoliv je implementace konceptu CSR stále dobrovolnou aktivitou organizací, existují i vládní (MPO, 2016) a nadnárodní strategie (EU, 2019) a iniciativy (Compact, 2019), které vytváří podmínky pro rozšíření konceptu, podporují jeho propagaci i samotné CSR aktivity.

Tyto dokumenty uvádějí, že CSR podnikům přináší prokazatelné benefity a pojí se s dlouhodobými finančními přínosy (MPO, 2016).

Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR byl nejprve přijat pro období od roku 2011, následně byl aktualizován (2016-2018) a v současné době je schválena i návazná strategie až do roku 2022, která akcentuje ochranu lidských práv (MPO, 2019). Tento plán i jeho následné obměny byl vytvořen v návaznosti na Obnovenou strategii EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011–2014. Cílem dokumentu je popularizace stakeholderského přístupu, transfer úspěšného implementačního know-how a v konečném důsledku rozšíření CSR mezi organizacemi.

Stát začal problematiku CSR systematicky reflektovat na začátku 21. století. Od roku 2006 byla v gesci Rady kvality ČR, o dva roky později byla ustanovena odborná sekce Společenská odpovědnost organizací, která se stala garantem prosazování strategických záměrů na národní úrovni. Kromě již zmíněných akčních plánů CSR byly vládou schváleny i další strategické dokumenty, do jejichž obsahu se též promítá myšlenka společenské odpovědnosti, nicméně postupně termín CSR z těchto listin ustupuje a je částečně nahrazován označením „udržitelnost“ a „odpovědné obchodní jednání“ (RBC, *responsible business conduct*) nebo se zaměřuje na dílčí témata CSR, jako je např. ochrana lidských práv. Na regionální úrovni v propagaci a popularizaci CSR hrají významnou roli krajské úřady jako garanti ocenění Ceny hejtmána za společenskou odpovědnost a Hospodářské a sociální rady.

3.2 Organizace na podporu CSR

Ve veřejném prostoru kromě již uvedených státních orgánů působí i další organizace, které podporují rozšíření konceptu společenské odpovědnosti. Jejich strategie a činnost je částečně různá, v zásadním se však shodují. Považují podnikatelské subjekty za aktivní tvůrce okolního prostředí a snaží se jim pomoc najít takovou formu CSR, která bude oboustranně přínosná.

Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR) je nezisková organizace sdružující více než 300 zástupců podnikatelského sektoru, veřejné správy, neziskového sektoru, sociálních podniků, škol i jednotlivců. Již téměř deset let usiluje o propojení zájmů aktérů společenské odpovědnosti v České republice a propaguje nové formy a přístupy k CSR, zejména díky

popularizaci příkladů dobré praxe ze zahraničí. Je hostitelem mezinárodní iniciativy Global Compact pro Českou republiku a od roku 2016 zaštiťuje dárcovskou kampaň Giving Tuesday. V témže roce uspořádala největší konferenci udržitelného podnikání u nás, „Summit Global Compact 2030“. V neposlední řadě se snaží pro myšlenky odpovědného přístupu k životu a podnikání nadchnout i nejmladší generaci, proto platforma A-CSR úzce spolupracuje s desítkami škol v rámci projektu Odpovědná škola (A-CSR, 2019).

Business Leaders Forum (BLF) bylo založeno již roce 1992, jeho vznik iniciovalo The Prince of Wales International Business Leaders Forum. Stejně jako Asociace společenské odpovědnosti vytvořilo BLF síť společensky odpovědných organizací a pořádá řadu podpůrných formátů, nicméně jeho těžiště je v dialogu současných i budoucích lídrů. BLF se zaměřuje na podporu začínajících manažerů prostřednictvím mentoringu a stínování zkušených profesionálů, zvláštní pozornost pak věnuje ženám v managementu a jejich profesnímu růstu (BLF, 2019).

Aliance **Byznys pro společnost (BPS)** se věnuje poradenské činnosti a networkingu v oblasti CSR, ale jeho nejznámější aktivitou je pořádání ceny TOP odpovědná firma. Charakteristickými tématy posledních let je pro BPS diverzita na trhu práce a s tím spojená opatření, která by lépe umožnila znevýhodněným osobám se pracovní realizovat a dále pak šetrný přístup k využívání přírodních zdrojů, zejména úsporná spotřeba vody (BPS, 2019).

Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (CBCSD) je národní pobočkou World Business Council for Sustainable Development, byla ustanovena v roce 2012 a snaží se o vytváření podmínek trvale udržitelného podnikatelského prostředí, společnosti a životního prostředí. Je rozdělena do tematických sekcí, jejichž zástupci se účastní různých pracovních a poradenských skupin obvykle zřizovaných ministerstvy. Rada se tak snaží při přípravě strategických dokumentů prosazovat zájmy svých členů a zároveň šíří závěry těchto jednání a další osvětu mezi zúčastněné podniky (CBCSD, 2019).

3.3 Ocenění CSR

K podpoře rozšíření konceptu CSR jsou udělována i různá ocenění, k jejichž získání je zapotřebí prokázat implementaci základních standardů CSR. **Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost** je určena organizacím podnikatelského a

veřejného sektoru všech velikostí i zaměření (ve veřejném sektoru jsou kategorie pro neziskové a příspěvkové organizace, obce a obce s rozšířenou působností). Tato cena při zpracování sebehodnotící i externí hodnotící zprávy organizací od roku 2016 vychází z modelu vytvořeného Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) a oceněné subjekty obdrží mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability“ s platností na 2 roky (Plášková a kol., 2017). Předtím byla k hodnocení používána česká metodika KORP, která požadovala po uchazečích vypracování obsáhlé sebehodnotící zprávy, která zahrnovala nejen údaje, které bylo možno doložit příslušnými (vnitřními) dokumenty organizace, ale i popis běžné praxe, která nebývá nijak písemně zdokumentována. Sebehodnotící zpráva členila příslušné informace do oddílů management, zaměstnanci, životní prostředí, vlastnictví/ partnerství a zákazníci. U každé kategorie se uváděly tzv. předpoklady, tedy jak organizace přistupuje k řešení klíčových problematik u každé z nich (např. u zaměstnanců, jak organizace zajišťuje rovné příležitosti) a následně i výsledky ve stejné struktuře. Regionální obdoba Ceny, obvykle nazývána jako **Cena hejtmana** za společenskou odpovědnost je vyhlašována opakovaně pouze v pěti českých krajích a přístup k posouzení společenské odpovědnosti se kraj od kraje liší. Např. v Ústeckém kraji jsou účastníky i školská zařízení (v samostatné kategorii) a metodika hodnotící zprávy je zjednodušenou formou původní centrální metody KORP. Přes rozdílný přístup v nárocích na oceněné organizace na regionální úrovni přetrvává praxe, kdy nejvýše oceněné subjekty jsou nominovány na Národní cenu, kde ovšem musí projít znovu procesem hodnocení podle aktuálně platné metodiky.

Dalším oceněním je **TOP odpovědná firma**, o které se mohou ucházet malé i velké firmy za celkovou strategii společenské odpovědnosti, dále pak jsou udělovány tematické ceny, které získají podniky za nejlepší projekt se zaměřením na diverzitu, pomoc okolí, ochranu životního prostředí, reporting nebo přístup k ženám. Účast v soutěži je zdarma, ale za poplatek lze získat zpětnou vazbu odborníků k předloženému CSR projektu. Pořadatel soutěže Byznys pro společnost používá k posouzení projektů vlastní komplexní rating, který je zaměřen na samotnou strategii udržitelnosti (CSR), odpovědný přístup k zaměstnancům, integraci přístupu napříč dodavatelským řetězcem, odpovědnost k životnímu prostředí, podporu komunit a zapojení zaměstnanců. Jednotlivé kategorie jsou bodově ohodnoceny nezávislou odbornou porotou ve dvou kolech. O cenu lze soutěžit opakovaně, porota pak zohledňuje evaluaci původní firemní praxe (BPS, 2019).

Nejmladším z ocenění udílených za CSR v České republice je **Cena SGDs** (*Sustainable development goals*), která je udílena za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN. Laureátem se mohou stát nejen firmy nebo další organizace, ale i jednotlivci, na něž je pamatováno zejména v kategorii Mladý leader. Dalšími jsou Byznys, Veřejná správa, Reporting, Rovnost mužů a žen a Zahraniční rozvojová spolupráce. Garantem je Asociace společenské odpovědnosti. Hodnocení přihlášených projektů kombinuje posudky odborníků s hlasováním veřejnosti, přičemž důraz je kladen na implementaci konkrétního cíle ze souboru sedmnácti Cílů udržitelného rozvoje OSN (A-CSR, 2019).

4 Modely CSR

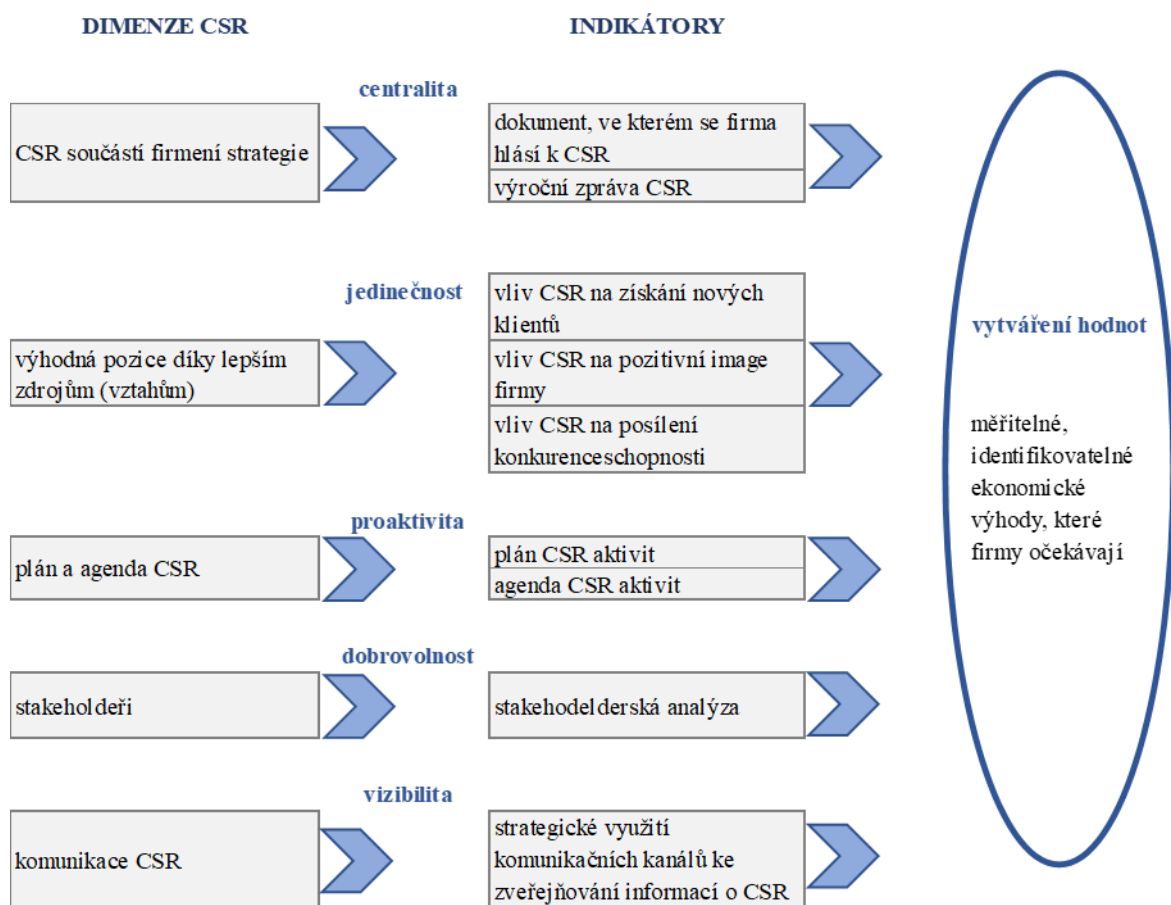
V práci jsou využity model strategické společenské odpovědnosti a model růstu se zohledněním různých firemních strategií. Byly převzaty z hojně citovaných odborných studií (Bocquet a kol., 2012; Stoian a Gilman, 2017) a upraveny pro potřeby naplnění cíle s přihlédnutím k podmínkám praxe v České republice.

4.1 Model strategické CSR

Model navržený pro naplnění cíle práce je založený na poznatcích výše uvedených studií (Bocquet a kol., 2012; Burke a Logsdon, 1996) a zároveň upravený pro podmínky firemní praxe v České republice. K jednotlivým strategickým dimenzím byly přiřazeny indikátory, které potvrzuje/vyvrací, zda zkoumaný podnik v dané oblasti splňuje podmínky. Dimenze centrality je naplněna, pokud firma **formulovala svou CSR v konkrétním dokumentu** (případně je tento dokument součástí jiného, například proklamace firemní strategie) a pokud v pravidelných intervalech **vyhodnocuje společensko-odpovědné aktivity** (např. ve výroční zprávě). Podstatné u obou dílčích indikátorů je existence těchto formálních (písemných) dokumentů. Konkurenční výhoda znamená, že se firmě skrze CSR daří posílit své zdroje, konkrétně **získat nové zákazníky, posílit své dobré jméno**, případně **posílit svou konkurenceschopnost**. Aby podnik mohl zjistit, zda se mu to daří, musí mít vybudován způsob, jak monitorovat své CSR aktivity a měřit dopady. Z předchozích terénních šetření vyplývá, že ve firemní praxi v České republice je to jev velmi ojedinělý. I velké společnosti přiznávají, že nejsou schopny (ochotny) přínosy CSR měřit. Z těchto důvodů bylo upuštěno od záměru prokázat dosažení konkrétní výhody a v dotazníku bylo uvedeno, že odpověď „ano“ může znamenat nejen existenci metriky, ale i přesvědčení managementu o existenci konkrétní výhody. Proaktivita ve smyslu konzistentního, dlouhodobého plánování CSR aktivit je dosaženo, pokud organizace může uvést, že vytváří **plán CSR** a systematicky vede **CSR agendu**. Plán nemusí být písemný popisný dokument, nýbrž např. z webové prezentace firmy musí být zřejmé, že firma nepřistupuje k CSR ad hoc, ale např. v pravidelných intervalech pořádá konkrétní akce, vypisuje výběrová řízení na podpořené projekty apod. Zapojení stakeholderů, resp. zohlednění faktu, že firma ví o svých klíčových zájmových skupinách a jejich očekávání do rozhodování zahrnuje, je

naplní dimenze dobrovolnosti. K prokázání naplnění je zapotřebí **stakeholderská analýza** nebo obdobný dokument. Poslední dimenze vizibility se zaměřuje na strategické využití komunikačních kanálů k zveřejňování informací o CSR aktivitách. Firma u každé (významnější) CSR aktivity musí mít zvolenou **komunikační strategii**, která je z obsahu i formy komunikace zřetelná. Posouzeny byly dostupné komunikační materiály a na jejich základě bylo rozhodnuto, zda firma ke komunikaci přistupuje strategicky či nikoliv.

Obrázek 3: Model strategické CSR včetně indikátorů

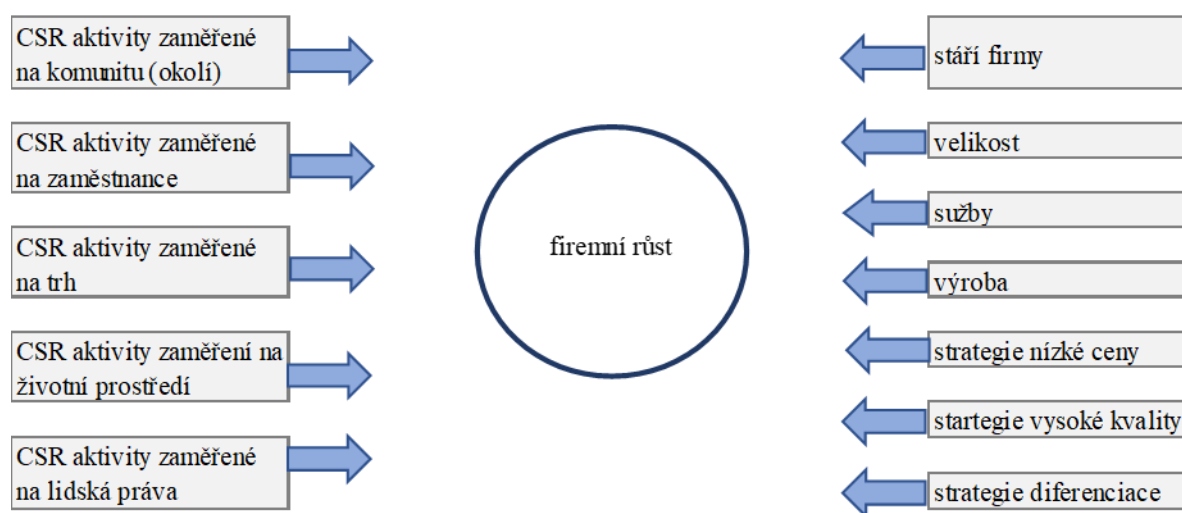


zdroj: vlastní úprava na základě (Bocquet a kol., 2012)

4.2 Model SCSR a firemního růstu

Za předpokladu, že konečným měřítkem strategických přínosů CSR je hodnota, kterou vytváří pro firmu (Burke a Logsdon, 1996), pak je zapotřebí tuto hodnotu změřit. Práce vychází z předpokladu, že konkurenceschopnost je základním a nezbytným předpokladem firemního růstu, proto v následující části je zkoumáno, jak u firem s různou mírou strategického uchopení konceptu CSR jednotlivé komponenty CSR přispívají k prosperitě podnikatelských subjektů.

Obrázek 4: Model firemního růstu



zdroj: vlastní zpracování na základě (Stoian a Gilman, 2017)

Na rozvoj podniku má vliv řada faktorů, zvolený model primárně sleduje, jak jednotlivé aktivity CSR mohou firemní růst posílit. Předpokladem je, že firma realizuje jednu až všech pět typů společensko-odpovědných činností. Ostatní možné vlivy v modelu plní roli kontrolních proměnných. Velikost firmy může mít zásadní vliv na její růst, protože menší malá firma může být ve stádiu rychlého rozvoje, neboť ještě nedorostla do svého potenciálu. Z tohoto důvodu byla zohledněna velikost u menších organizací. Obdobný důvod je i u faktoru stáří firmy, kdy lze očekávat, že spíše mladé společnosti na svém počátku rostou rychleji. Vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku firem nebylo vhodné podrobněji členit strukturu odvětví, ve kterém působí, proto bylo zvoleno pouze jednoduché rozřazení na služby a výrobní podniky. Poslední tři kategorie jsou typy

základních strategií, které se vyskytují nejčastěji. Firmy u svého hlavního produktu (služby) rozhodly, kterou strategii volí, tedy nemohly uvést více než jednu.

5 Výzkumný cíl a hypotézy

Cílem práce je zjistit, zda podnikatelské subjekty v České republice, které jsou považovány a/nebo samy sebe považují za společensky odpovědné, implementují koncept CSR strategickým přístupem. Zároveň se práce snaží ověřit, zda strategické uchopení CSR přispívá k firemnímu růstu a na jaké druhy společensky odpovědných aktiv je vhodné se zaměřit při různých strategiích podniku tak, aby došlo k jeho posílení.

Společenská odpovědnost firem je v souladu se závěry Burkeho a Logsdonové pojímána v práci jako strategická, pokud je v souladu s celkovou firemní strategií, její aktivity jsou prováděny systematicky a s cílem vytváření identifikovatelných hodnot pro společnost jako celek i pro podnik (Burke a Logsdon, 1996).

Za **strategii** je považován soubor aspektů strategického řízení, které zahrnují cíle a mise, konkurenční výhody, plánování, procesy a vzory v rozhodování. Na tyto dimenze jsou navázány konkrétní společensko-odpovědné identifikátory (Burke a Logsdon, 1996).

Pojmy podnikatelský subjekt, firma, (podnikatelská) organizace, (obchodní) společnost a podnik jsou v práci považovány za synonyma. Pouze sociální podniky jsou z této kategorie vyloučeny, neboť jejich vznik je primárně za účelem naplnění konkrétního společenského cíle a vytvořený zisk slouží k realizaci hlavního poslání (Bessant & Tidd, 2011).

Porter a Kramer (2006) doplnili strategické pojetí o rozlišení na proaktivní a reaktivní CSR a zároveň popsali odlišné efekty těchto přístupů. Dle autorů firma s responzivní CSR „... *jedná jako dobrý firemní občan, přizpůsobuje se vyvíjecím se společenským zájmům stakeholderů a zmírňuje stávající nebo očekávané nepříznivé účinky svých podnikatelských aktivit...*“ Jinými slovy, taková společnost se snaží implementovat ověřené „best practices“, což jistě přispívá k průběžnému zlepšování, ale zároveň tak často dochází k odpojení od celkové firemní strategie (Porter a Kramer, 2006). Legitimita tím ohrožena není, ale může vzniknout napětí či dokonce konflikt s „vnitřní logikou výkonnosti“ (Fiss a Zajac, 2017). Z výše uvedeného vyplývá, že tvorba hodnot je podmíněna sladěním jednotlivých strategických dimenzí CSR a strategická CSR by měla být schopna provázat společensko-odpovědné náklady s potencionálními výnosy jako je růst tržeb nebo posílení konkurenceschopnosti (McWilliams a Siegel, 2001). Proaktivní CSR profil neboli firmy s vyšším stupněm strategické CSR mají tedy větší šanci na firemní růst než ty s responzivní společenskou odpovědností, dokonce i době, kdy se jim nedaří, omezují své CSR aktivity

pouze částečně, protože očekávají, že se jim to v delším časovém horizontu vyplatí (Hategan, Sirghi, Curea-Pitorac a Hategan, 2018; Muirhead, Bennett, Berenbeim a Vidal, 2002). V takovém případě nepohlížejí na zdroje vynaložené na CSR aktivity jako na náklady, ale považují je za investici.

Důsledná implementace společenské odpovědnosti může generovat vynikající výsledky prostřednictvím dostatečné alokace zdrojů a změn obchodní struktury. Taková CSR pomáhá společnostem dosáhnout a udržovat sociální legitimitu, a tím přispívá k lepšímu podnikatelskému prostředí a vyšší finanční návratnosti kapitálu (Wang a Sarkis, 2017). Firmy s důsledným koncepčním přístupem ke společenské odpovědnosti dosahují celkově lepší finanční výkonnosti a růstu. Dosahují vyšší návratnosti aktiv, vyššího zisku před zdaněním i tržeb (Ameer a Othman, 2012).

Firemní růst je synonymem prosperity, je tedy vhodný pro poměření úspěšnost implementace CSR. Je generován různými způsoby, nejčastěji se uvádí úspory z rozsahu, dosažení minimální hranice efektivnosti a manažerské (vlastnické) cíle. Růst je možno vyjádřit prostřednictvím indikátoru růstu výnosů, zisku, počtu zákazníků nebo zaměstnanců (Soukupová, 2003) a v neposlední řadě i vývojem trendu tržeb (Ameer a Othman, 2012; OECD, 2017), což je i přístup použitý v práci.

Lze tedy předpokládat, že:

H₁: Firmy s vyšším stupněm strategického pojetí CSR dosahují vyššího růstu než firmy s rezpozivní CSR.

A zároveň:

H₂: Firmy s nižším stupněm strategického pojetí CSR dosahují nižšího růstu než firmy s proaktivní CSR.

Nicméně, i přes sladění všech dimenzí strategické CSR (Bocque a kol., 2012; Burke a Logsdon, 1996), mohou být efekty odlišné v závislosti na celkové firemní strategii.

Členění firemních strategií je různorodé. Od Ansoffova pojetí kombinace stáří (novosti) produktu a trhu, po Kotlerovy strategie dle podílu firmy na trhu až po Porterovy generické strategie nejnižší ceny a diferenciaci, doplněné strategií koncentrace (tržního výklenku). (Žižka a Maršíková, 2014). Strategie nejnižší ceny a diferenciaci (Porter, 1980) jsou v práci doplněny o strategii nejvyšší kvality. Je to z důvodu rozšíření norem kvality ISO (Sun a

Cheng, 2002) a zároveň jako reakce na řadu studií, které strategii nejvyšší kvality považují za rovnocennou generickým strategiím (Chandler a Hanks, 1994; Stoian a Gilman, 2017).

Firmy se strategií diferenciacie produktu (STRDIF) se mohou též odlišit od konkurence prostřednictvím své společenské odpovědnosti (Anselmsson a Johanson, 2007; Baron, 2001; Medina-Munoz a Medina-Munoz, 2001). Účelem diferenciacie je dosáhnout co největšího rozdílu mezi zákazníky vnímanou přidanou hodnotou a náklady, které jsou na její tvorbu vynaloženy. Výše nákladů je závislá na druhu CSR aktivit, proto by firmy měly vybrat takové činnosti, které nejvíce přispívají k hodnotě pro spotřebitele ve srovnání s jeho cenou. (Li, Zhang a Sun, 2019). Pokud tak učiní, mohou se spolehnout na rozptýlené vnímání zákazníků, kteří z pozitivního vjemu dílčí CSR aktivity nezřídka vyvodí celkově kladný vztah k firmě (Smith a kol, 2010). Nejjednodušší je to pro podniky produkující výrobky, které jsou samy o sobě považované za společensky přínosné (Soppe a kol, 2011). Aktivity zaměřené na okolí zvyšují podniku reputaci v této komunitě, což je přínosné, protože se často zároveň jedná o trh, na kterém jsou nabízeny firemní produkty (Hammann, Habisch a Pechlaner, 2009), firma i její produkt jsou vnímány jako specifické a roste poptávka (Branco a Rodrigues, 2006; Potter, 1998), neboť se zvyšuje loajalita stávajících zákazníků a dochází k úspěšnému oslovení i nových zákazníků. Dochází tak k růstu intelektuálního kapitálu, posilují se dodavatelsko-odběratelské vztahy, tok informací mezi firmami (Adler a Kwon, 2002) i firemní růst. Obdobný přínos investic do lokální komunity pro ekonomické výsledky firmy byly prokázány i ve studii zaměřené na australský trh (Sila a Cek, 2017).

Investice do zaměstnanců v rámci CSR přispívají ke zvýšení kvality pracovní síly, která lépe reaguje na firemní strategii a přispívá k růstu efektů této strategie (Ballou, Godwin a Shortrige, 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Fulmer, Gerhart a Scott, 2003). Kvalitní nábor zaměstnanců i jejich následný rozvoj je atraktivní pro potencionální pracovníky (Jenkins, 2004); Turban a Greening, 1997). Kvalitnější pracovní síla přináší i inovace, které opět odliší výrobky a služby od konkurence a přináší tak konkurenční výhodu (Ballou a kol., 2003; Fulmer a kol., 2003; Samuel a Siagian, 2017) při naplnění strategie diferenciacie. Zákazníci jsou nezřídka též zaměstnanci jiné firmy, proto ocení, pokud se firma chová férově ke svým zaměstnancům a poskytuje jim bezpečné a vstřícné pracovní podmínky a prostředí (Li a kol., 2019).

Nabídku produktů šetrných k životnímu prostředí ocení zejména environmentálně uvědomělí zákazníci (Perrini, Russo a Tencati, 2007) nebo ekologicky zaměřené podniky.

V důsledku implementace environmentálních norem jako je ISO 14001 může firma dosáhnout na prémiové ceny a dostat se na nové trhy (Branco a Rodrigues, 2006), tedy využít konkurenční výhodu plynoucí ze strategie diferenciaci a tím zvýšit svoji hodnotu (Hart, 1995; Medina-Munoz a Medina-Munoz, 2001). Angažování se v ekologických aktivitách CSR stimuluje podnik své inovace, což v budoucnu přinese další možnou diferenciaci na trhu a růst. U těchto firem též byl zaznamenán spillover efekt v podobě změn podnikové kultury ve formě zvýšení závazků organizace vůči ostatním stakeholderům, kvalifikace zaměstnanců a reputace (Russo a Fouts, 1997), což v důsledku opět posiluje konkurenceschopnost a růst firmy za přispění strategie diferenciaci. Holistický přístup k udržitelnosti při produkci a prodeji může být s přispěním vhodného business modelu zdrojem dalších inovací (França, Broman, Robert, Basile a Trygg, 2017). Mezi aktivity CSR, které přispívají k ochraně lidských práv, lze zařadit férové mzdy, absenci jakékoliv diskriminace na pracovišti i v obchodních vztazích nebo např. právo na čistou pitnou vodu, což je problém řady méně rozvinutých zemí, kde mají firmy své výrobní kapacity (BIS, 2010). Zejména v zemích s nižší zákonnou ochranou zaměstnanců a jejich zdraví je vhodné předejít možnému zneužívání těchto nižších standardů zavedením podnikových norem, které zajistí pracovníkům důstojné podmínky (Welford, 2002). Tím se produkt stává atraktivní pro zákazníky, kteří jsou uvědomělí v otázce lidských práv, a dokonce jsou ochotni si za dodržování těchto standardů připlatit. Zároveň bylo prokázáno, že zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu negativně vnímají nezodpovědné chování firem a v případě porušování lidských práv jsou schopni firmu účinně bojkotovat (Cruz, 2017). Firmy, které jsou ochotny a schopny zajistit férové mzdové podmínky všem svým zaměstnancům a nediskriminující pracovní prostředí jsou v hledáčku uchazečů o práci, zejména mladých a vysoce kvalifikovaných, kteří mají potenciál přispět k budoucím inovacím, což opět přispívá k posílení diferenciaci strategie (Ballou a kol., 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Fulmer a kol., 2003).

Z výše uvedeného je formulována následující hypotéza:

H₃: U firem, které sledují strategii diferenciaci, je pravděpodobnější, že rostou rychleji, pokud implementují CSR aktivity související s komunitou, pracovní silou, ochranou životního prostředí a lidskými právy.

Pokud nově vzniklá firma chce na sebe upozornit prostřednictvím svých CSR aktivit, nikdy by neměla ve své propagaci upřednostňovat CSR nad kvalitou svých produktů. Pokud je

tato podmínka dodržena, pak např. podpora místních spolků je účinným nástrojem (Robinson a Wood, 2018).

Kvalitní nábor a celkový rozvoj lidských zdrojů přispívá ke zvyšování kvality produktu, přispívá tak k posílení **strategie kvality** a tím i k samotnému firemnímu růstu (Ballou a kol., 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Fulmer a kol., 2003). Kvalitní produkt či služba nemůže být vytvořen, pokud k jeho produkci nejsou dostupné kvalitní zdroje včetně těch lidských. Proto investice do zaměstnanců jsou kategorickým imperativem při úsilí o vysokou kvalitu (Schrimmer, Nidia, Mercado, Pitts a Polancich, 2019).

Aby strategie kvality byla úspěšná, je zapotřebí sladit standardy kvality výrobku s očekáváním zákazníka, které do značné míry vychází ze znalosti a zkušeností na příslušném trhu (Mishra a Suar, 2010; Rashid a kol., 2013). Neméně důležitý je férový a promptní poprodejní servis. Pokud zákazník též považuje za relevantní a zároveň je produkt vysoké kvality za adekvátní cenu, pak roste pozitivní vazba mezi podnikovou CSR a chováním zákazníka (Bhattacharya a Sen, 2004). Výzkumy též ukazují, že úspěch výrobku, který byl uveden na trh jako produkt vyšší jakosti, závisí kromě výše nákladů na změnu spotřebitelova chování u na síťových externalitách. Je tedy v zájmu firmy vytvářet dobré vazby s producenty komplementárních technologií apod. (Molina-Castillo, Munuera-Alemán a Calantone, 2011; Urbinati, Chiaroni, Chiesa, Franzò a Frattini, 2018). Stejně tak služba s přidanou hodnotou, která je doplňkem nabízeného produktu, může hrát při rozhodování zákazníka významnou roli zejména v situaci, kdy volí mezi mnoha substituty (Dou, He a Xu, 2016).

Vyšší kvalita výrobku může mít podobu vyšší environmentální bezpečnosti, což zvýší zájem zákazníků a prodej (Berman, Wicks, Kotha a Jona, 1999; Waddock a Graves, 1997).

Udržování dobrých vztahů se stakeholdery, zejména v oblastech jako je rozvoj a motivace zaměstnanců, dobré pracovní prostředí, vztahy se zákazníky, dodavateli a lokální komunitou, přispívá k posilování hodnoty značky (Wang & Sengupta, 2016).

Proto lze následující hypotézu formulovat takto:

H4: U firem, které sledují strategii kvality, je pravděpodobnější, že rostou rychleji, pokud implementují CSR aktivity související s komunitou, pracovní silou, trhem a ochranou životního prostředí.

Lokální komunita je významným stakeholderem pro malé a střední firmy (Jennings, 2009), vztah k okolí je rysem její zakořeněnosti do sociálních vazeb a místních vzájemných vztahů

(Vyakarman, Bailey, Myers a Burnett, 1997) a firma může profitovat z příznivé (daňové) legislativy nebo redukce místních regulací, což snižuje její náklady na dodržování předpisů (Waddock a Graves, 1997). Podpora lokální komunity, filantropie a zaměstnanecké dobrovolnictví zvyšuje sociální kapitál, loajalitu zákazníků i pracovníků, tudíž přispívá k růstu prodeje. Efektivní vztah k lokální komunitě funguje jako reklama na nejbližších trzích (Perrini a Minoja, 2008), což opět přispívá k růstu prodeje a snižování nákladů, tím je možné dosáhnout cenové konkurenceschopnosti a firemního růstu. Investice do lokální komunity zvyšuje firemní reputaci a tím se stává atraktivnější pro nové zaměstnance i se zvyšuje loajalita stávajících zaměstnanců (Branco a Rodrigues, 2006), snižují se náklady na nábor i rekvalifikace a dochází k růstu produktivity (Hammann a kol, 2009), tyto aktivity též generují udržitelnou nákladovou výhodu, což je dodatečný zdroj firemního růstu (Waddock a Graves, 1997), růst produktivity a efektivity (Branco a Rodrigues, 2006). Celkově panuje shoda, že ačkoliv podpora lokální komunity znamená pro firmu vynaložení určitých prostředků, výsledný příznivý efekt tyto náklady převyšuje. V neposlední řadě nové podnikatelské formy v rámci sdílené ekonomiky silně akcentují komunitu, která je pro úspěch jejich podnikání a vytváření cenově dostupných produktů zcela zásadní (Laukkanen a Tura, 2020).

Společensky prospěšné aktivity zacílené na zaměstnance jsou klíčové, neboť jejich příjemcem je důležité aktivum firmy (Clarkson M. B., 1995) a jsou zdrojem konkurenční výhody (Potter, 1998). Kvalitní nábor a strategie rozvoje lidských zdrojů jsou předpokladem zajištění schopný zaměstnanců, kteří naplní firemní strategie (Ballou a kol., 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Porter a Kramer, 2006) a se zvyšuje konkurenční výhoda a firemní růst. Efektivní management lidských zdrojů snižuje náklady a posiluje produktivitu (Smavia, 2000), toto snížení nákladů znamená, že zbývá více zdrojů na další podnikový růst. Programy pro zaměstnance mohou mít řadu podob, např. vytváření firemní kultury důvěry, nástrojů na sladění osobního a pracovního života (tzv. work-life balance), flexibilní pracovní podmínky. Tyto podpůrné činnosti přispívají k růstu motivace zaměstnanců i jejich pracovní morálky a odpovědnosti (Branco a Rodrigues, 2006), snižují fluktuaci a pracovní absence (Vitaliano, 2010) a zároveň snižují náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců (Branco a Rodrigues, 2006). Stejně jako u aktivit pro lokální komunitu jsou spojeny s náklady, ale i zde lze konstatovat, že výnosy je převyšují a v delší časovém horizontu vedou ke snížení celkových nákladů (Stoian a Gilman, 2017).

Též oblast CSR zaměřená na ochranu životního prostředí přispívá k růstu produktivity. Přijímání environmentálních závazků nad rámec platné legislativy snižuje náklady, které by jinak bylo nutné vynaložit při zavádění opatření ex post (Hart, 1995; Howard-Grenville a Hoffman, 2003; King a Lennox, 2002). Též lze uvést, že tato opatření přispívají ke snižování nákladů, neboť přispívá k větší efektivitě a šetrnosti využívání stávajících (např. energetických) zdrojů a redukuje odpady (Branco a Rodrigues, 2006; Hart, 1995; Russo a Fouts, 1997). Pokud jsou tyto aktivity ve formě specializovaných znalostí (know-how), též vedou ke snižování nákladů (Stoian a Gilman, 2017).

Naopak marketingové aktivity a ochrana lidských práv firemní náklady zvyšují, protože je obvykle nutné zapojit dodatečné lidské a finanční zdroje (Medina-Munoz a Medina-Munoz, 2001), tudíž tyto činnosti narušují cenovou (nákladovou) výhodu jako tahouna růstu.

Na základě těchto zjištění lze formulovat poslední hypotézu takto:

H₅: U firem, které sledují strategii nejnižší ceny, je pravděpodobnější, že rostou rychleji, pokud implementují CSR aktivity související s komunitou, a pracovní silou a ochranou životního prostředí.

6 Metodika

Řešení výzkumného cíle a ověření stanovených hypotéz bylo rozděleno do dvou výzkumných okruhů. První je zaměřen na hledání vztahu strategického pojetí s firemním růstem, druhý hledá odpověď na otázku, zda volba aktivit společenské odpovědnosti při různých firemních strategiích má odlišný vliv na růst tržeb. Z toho vyplývá potřeba dvojího setu vstupních proměnných a rozdílných statistických metod.

6.1 Vstupní data, deskripce vzorku

Základním souborem jsou firmy v České republice, které se společenské odpovědnosti prokazatelně věnují a(nebo) alespoň se za společensky-odpovědné považují. Pro zařazení do výzkumu byla zvolena následující kritéria, přičemž muselo být splněno alespoň jedno z nich:

- firma v minulosti obdržela ocenění za společenskou odpovědnost¹
- firma je součástí platformy, která podporuje CSR²
- firma se veřejně ke společenské odpovědnosti hlásí³

Bylo osloveno 550 organizací, na výzvu ke spolupráci přes opakované výzvy nereagovalo 89. Ze souboru byly též vyřazeno dalších 57 podniků, které:

- v dotazníku ponechaly neúplné odpovědi a nebylo možno tyto chybějící údaje nahradit z jiných dostupných zdrojů,
- se považují za sociální podniky,
- mají méně než 50 zaměstnanců z důvodu malého zastoupení.

¹ Byly osloveny firmy, které v minulosti obdržely některou z následujících cen: Národní cena ČR za společenskou odpovědnost, Sociálně prospěšný podnikatel roku, Top Filantrop, Ethnic friendly, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí, Cena VIA Bona, Sodexo Zaměstnavatel roku, Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti, CSR Award, Nejlepší zaměstnavatel České republiky, Nejlepší zpráva o společenské odpovědnosti firem, Národní cena ČR za CSR, Cena hejtmana za CSR, TOP odpovědná firma, Cena SGDs.

² Podmínkou bylo členství nebo aktivní participace v následujících platformách: Business Leaders Forum, Asociace společenské odpovědnosti, Byznys pro společnost, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, Fórum dárců.

³ Informace byly čerpány z otevřených zdrojů, převážně z masmédií a sociálních sítí. Zároveň bylo využito metody sněhové koule, kdy již kontaktované organizace samy doporučily další podnikatelský subjekt.

Některé s posuzovaných firem nepoužívají termín společenská odpovědnost, ale udržitelnost (*sustainability*), nicméně z kontextu je zřejmé, že pod odlišným názvem se jedná o totožný obsah. Nejedná se o specifikum firem v České republice, obdobně postupuje i řada podnikatelských subjektů v zahraničí. Důvodem může být to, že „udržitelnost“ se jeví jako neutrální termín, který klade důraz na souvislost mezi současným jednáním s budoucími dopady. Udržitelnost tak není chápána výlučně v environmentálním diskurzu, ale v širších společenských a ekonomických aspektech (Carroll A. B., 2015).

Výzkumný soubor čítá 404 firem. Vzhledem k tomu, že nejsou podchyceny základní parametry základního souboru, nelze ani ověřit reprezentativnost výzkumného vzorku. Pro srovnání tak byla vybrána základní struktura podnikatelských subjektů v České republice k 31. 12. 2019 s ohledem na hlavní ekonomickou činnost a velikost organizací.

Ve výzkumném souboru záměrně absentují firmy s malým počtem zaměstnanců (viz výše), které svým počtem naprosto dominují v ekonomice České republiky. Při porovnání podílů firem do 249 zaměstnanců a firem s 250 a více zaměstnanci, pak tento podíl je i ve výzkumné souboru obdobný, tedy 82 % ku 18 %, resp. 92 % ku 8 %. V dalším zpracování dat byly zkoumané firmy rozčleněny do dvou velikostních kategorií na malé organizace, které mají méně než 100 zaměstnanců a velké s počtem zaměstnanců 100 a více (viz tabulka č. 2). Toto rozdělení bylo zvoleno na základě poznatků odborné literatury, kde se uvádí, že sice menší firmy jsou častými osvojiteli strategického přístupu k řízení, zejména co se týká formulace vize, strategie a cílů, ale vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců mívají jednodušší organizační strukturu, řídicí funkce jsou centralizované a absentují systematické manažerské postupy (Henssen, Voordeckers, Lambrechts a Korianen, 2014).

Tabulka č 2: Velikost podnikatelských subjektů

		velikost firem dle ČSÚ								
		0 (vč. bez udání počtu)	1–19	20–249		250+		celkem		
podnikatelské subjekty v ČR		2600942	259226	29868	2416	89,9 %	9 %	1 %	0,1 %	2 892 452
výzkumný vzorek		0	0	331	73		82 %	18 %		404
		velikost firem dle EUROSTATU								
		0 (vč. bez udání počtu)	1–49	50-99	100-249	250+		celkem		
výzkumný vzorek		0	0	144	187	73		404		
		rozdělení na SIZES a SIZEM								
		0 (vč. bez udání počtu)	1–49	50-99	100+		celkem			
výzkumný vzorek		0	0	144	260		404			

zdroj: vlastní zpracování s využitím dat ČSÚ (2020a)

V tabulce č. 3 je znázorněno srovnání struktury podnikatelských subjektů dle převažující činnosti podle klasifikace CZ-NACE v České republice se zastoupením těchto kategorií ve výzkumném souboru. I zde je vidět, že vybrané firmy nejsou zcela reprezentativně zastoupeny, u některých kategorií chybí nebo jsou v jiném poměru. Hlavní podnikatelská činnost vstupuje do zpracování dat v hrubém rozlišení na 2 části. V první s názvem INDU jsou podniky z primárního a sekundárního sektoru, druhá SERVI zahrnuje terciární a kvartérní sféru. Porovnání podílů obou složek výzkumného souboru se skutečným zastoupením již tolik odlišné není, jak je vidět v tabulce č. 4.

Tabulka 3: Ekonomické subjekty dle převažující činnosti CZ-NACE

	ČR	%	výzkumný soubor	%
A Zemědělství, lesnictví, rybářství	134 695	4,66	2	0,50
B-E Průmysl celkem	350 062	12,10	142	35,15
F Stavebnictví	335 443	11,60	15	3,71
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	618 094	21,37	145	35,89
H Doprava a skladování	76 978	2,66	4	0,99
I Ubytování, stravování a pohostinství	154 947	5,36	14	3,47
J Informační a komunikační činnosti	73 223	2,53	18	4,46
K Peněžnictví a pojišťovnictví	15 281	0,53	7	1,73
L Činnosti v oblasti nemovitosti	176 295	6,10	2	0,50
M Profesní, vědecké a technické činnosti	386 236	13,35	2	0,50
N Administrativní a podpůrné činnosti	61 195	2,12	16	3,96
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	15 749	0,54	x	x
P Vzdělávání	51 272	1,77	9	2,23
Q Zdravotní a sociální péče	34 516	1,19	4	0,99
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	76 126	2,63	11	2,72
S Ostatní činnosti	240 556	8,32	13	3,22
T Činnosti domácností jako zaměstnavatelů	x	x	x	x
U Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	60	0	x	x
X nezjištěno	91 724	3,17	x	x
celkem	2 892 452	100,00	404	100,00

zdroj: vlastní zpracování s využitím dat ČSÚ (2020b)

Údaje o jednotlivých firmách byly získány z otevřených zdrojů⁴ a dotazníkového šetření, přičemž bylo-li možné konkrétní informaci opatřit z obou zdrojů, byl veřejný zdroj upřednostněn. Sběr dat probíhal ve dvou etapách. První se uskutečnila od prosince 2018 do

⁴ Informace pocházely z firemních webových stránek a sociálních sítí (Facebook, Instagram), masmédií a Veřejného rejstříku na portálu e-justice.cz.

července 2019, kdy byly osloveny prostřednictvím elektronické komunikace podniky, které získaly v minulosti některou z cen za společenskou odpovědnost, byly členy organizace propagující CSR nebo se aktivně účastnily některého z programů těchto organizací. V tomto období byly shromážděny údaje o 287 firmách, což se při zpracování výsledků ukázalo jako nedostatečný počet. V druhé fázi bylo využito metody sněhové koule a firmy, které již poskytly své údaje byly požádány o doporučení dalších subjektů vhodných pro účely výzkumu. Tímto způsobem byly do výzkumného souboru v období prosinec 2019 až únor 2020 začleněny další firmy, až bylo dosaženo celkového počtu 404 podniků, o kterých byly k dispozici data ke všem vstupním proměnným.

Tabulka 4: Zastoupení hospodářských sektorů

	ČR (%)	výzkumný soubor (%)
INDU	16,76	39,36
SERVI	83,24	60,64

zdroj: vlastní zpracování s využitím dat ČSÚ (2020b)

Dotazníky byly použity k zajištění informací, které nebylo možno získat jiným způsobem. Jednalo se o subjektivní vnímání efektů společenské odpovědnosti a deklaraci podnikové strategie. Z důvodu eliminace předpojatosti v odpovědích a zároveň ověření kvality a srozumitelnosti dotazníku (Sauders, Lewis a Thornhill, 2009) byla provedena jeho pilotáž na malé skupině akademiků a manažerů v listopadu 2018 a po menší úpravě byl pak v elektronické podobě distribuován respondentům. Některé firmy byly k vyplnění dotazníku telefonicky opakovaně vyzívány, což se promítlo do poměrně dlouhých období sběru dat.

6.2 Proměnné

Jednotlivé dimenze strategické společenské odpovědnosti jsou v práci popsány prostřednictvím proměnných, viz tab. č. 5. Většina indikátorů, které naplňují proměnné, je ověřitelná. Některé z nich jsou běžně dostupné na firemních webových stránkách (strategie CSR, výroční zpráva CSR) či sociálních sítích (komunikační strategie). Ostatní mají interní charakter, proto potvrzení/vyvrácení jejich existence je závislá na informacích, které firma

Tabulka 5: Proměnné strategická CSR

dimenze strategie	indikátor	proměnná	odpověď	zdroj dat
CSR součástí firemní strategie	dokument, ve kterém se firma hlásí k CSR	DOC	ano=2/ne=1	web
	výroční zpráva CSR	ANR	ano=2/ne=1	web
konkurenční výhoda	vliv CSR na získání nových klientů	CLIENT	ano=2/ne=1	dotazník
	vliv CSR na pozitivní image firmy	IMAGE	ano=2/ne=1	dotazník
	vliv CSR na posílení konkurenceschopnosti firmy	COMPE	ano=2/ne=1	dotazník
CSR strategie	plán CSR aktivit	PLAN	ano=2/ne=1	web/dotazník
	agenda CSR aktivit	AGENDA	ano=2/ne=1	web/dotazník
stakeholderi	stakeholderská analýza	STAKE	ano=2/ne=1	web/dotazník
komunikace	strategické využití komunikačních kanálů k zveřejňování informací o CSR aktivitách	COMPLAN	ano=2/ne=1	web/dotazník

zdroj: vlastní zpracování na základě (Bocquet a kol., 2012)

Tabulka 6: Proměnné strategie a firemní růst

typ	indikátor	název	nabývá hodnot				zdroj
závislá	růst tržeb	GROWTH	(> 20%)=5 rychlý růst	(5-20%)=4 pomalý růst	(-5+5%)=3 stagnace	<(-5%)=2 úpadek	otevřené zdroje
nezávislá	CSR aktivity zaměřené na komunitu (okolí)	COMM	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
nezávislá	CSR aktivity zaměřené na zaměstnance	WORK	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
nezávislá	CSR aktivity zaměřené na trh	MARKET	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
nezávislá	CSR aktivity zaměřené na životní prostředí	ENVI	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
nezávislá	CSR aktivity zaměřené na lidská práva	HURI	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
kontrolní	stáří firmy	AGE	1-200				otevřené zdroje
kontrolní	velikost firmy <100 zaměstnanců	SIZES	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
kontrolní	velikost firmy 100+ zaměstnanců	SIZEM	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
kontrolní	hlavní činnost služby	SERVI	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
kontrolní	hlavní činnost průmysl	INDU	ano=1	ne=0			otevřené zdroje
kontrolní	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na nižší ceně než je nabízí konkurence.	STRPRICE	ano=1	ne=0			dotazník
kontrolní	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na vyšší kvalitě než nabízí konkurence.	STRQ	ano=1	ne=0			dotazník
kontrolní	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na odlišení od konkurence.	STRDIF	ano=1	ne=0			dotazník

zdroj: vlastní zpracování na základě (Stoian a Gilman, 2017)

uvedla v dotazníku. Nicméně i u těchto zbývajících jsou respondenti vyzváni, aby doložili svá tvrzení. Pouze u dimenze konkurenční výhody je výzkum odkázán na pravdivý odhad firem.

Pro zkoumání vazby mezi firemní strategií, růstem firmy a aktivitami CSR byly vytvořeny další proměnné, prezentované přehledně v tabulce č. 6. Růst firmy v tomto pojetí doplňuje růst tržeb, přičemž jejich růst (pokles) je kalkulován na bázi průměru tříletého období (2015-2017) a vychází ze standardní metodiky OECD (2017). Konečná hodnota je indexována 5-2 (viz tabulka č. 6). Informace o závislých proměnných, tedy o jednotlivých CSR aktivitách jsou čerpány z otevřených zdrojů (firemní web, výroční zpráva CSR apod.), stejně jako informace o stáří, velikosti a charakteru podnikatelské činnosti. Výběr jedné z hlavních strategií byl ponechán na úvaze respondentů a byl součástí dotazníku, který primárně sloužil pro sběr dat do předchozí části.

Veškerá data byla shromažďována a tříděna v MS Excel, následně byl pro výpočty využit SW SPSS. Dotazník byl vytvořen ve Formulářích Google a odkaz byl podnikatelským subjektům distribuován e-mailem.

6.3 Metodika pro určení stupně strategického pojetí CSR

Data devíti proměnných (DOC, ANR, PLAN, AGENDA, STAKE, COMPLAN, CLIENT, IMAGE, COMPE), které společně determinují, zda je CSR strategická, bylo zapotřebí nejprve pomocí Pearsonových korelačních koeficientů prověřit, zda jsou vhodná pro **extrapolační faktorovou analýzu**. Dále bylo nutné zjistit míru adekvátnosti výběru (*measure of sampling adequacy*) na základě Kaiser-Meyer-Olkinovy míry a Bartlettova sférického testu a ověřit hodnoty komunalit. Poté bylo přistoupeno k samotné faktorové analýze metodou PCA a identifikovány hlavní komponenty, které vysvětlily významný podíl z celkového rozptylu vysvětlovaných veličin. Výpočet faktorových zátěží pomocí rotace faktorů metodou Oblimin objasnil příslušnost proměnných do výsledných faktorů.

Výstupy faktorové analýzy posloužily jako vstupní údaje pro **nehierarchickou shlukovou analýzu**. Při stanovení počtu výsledných shluků byla zohledněna statistická přesnost klasifikace (měřeno poměrem v rámci klastru a počet firem v jednotlivých klastrech). Základní charakteristika vygenerovaných shluků byla provedena na základě hodnot rozptylů vstupních proměnných.

K ověření hypotéz ohledně vazby strategického pojetí CSR a firemního růstu bylo využito parametrických testů. **T-test** k vyvrácení stejného zastoupení rostoucích firem ve

skupinách s rozdílnou úrovní CSR a následně **Mannův-Whitěyův test** pro zjištění, zda vyšší stupeň strategického pojetí společenské odpovědnosti přispívá k firemní prosperitě.

6.4 Metodika pro vztah SCSR aktivit a firemního růstu

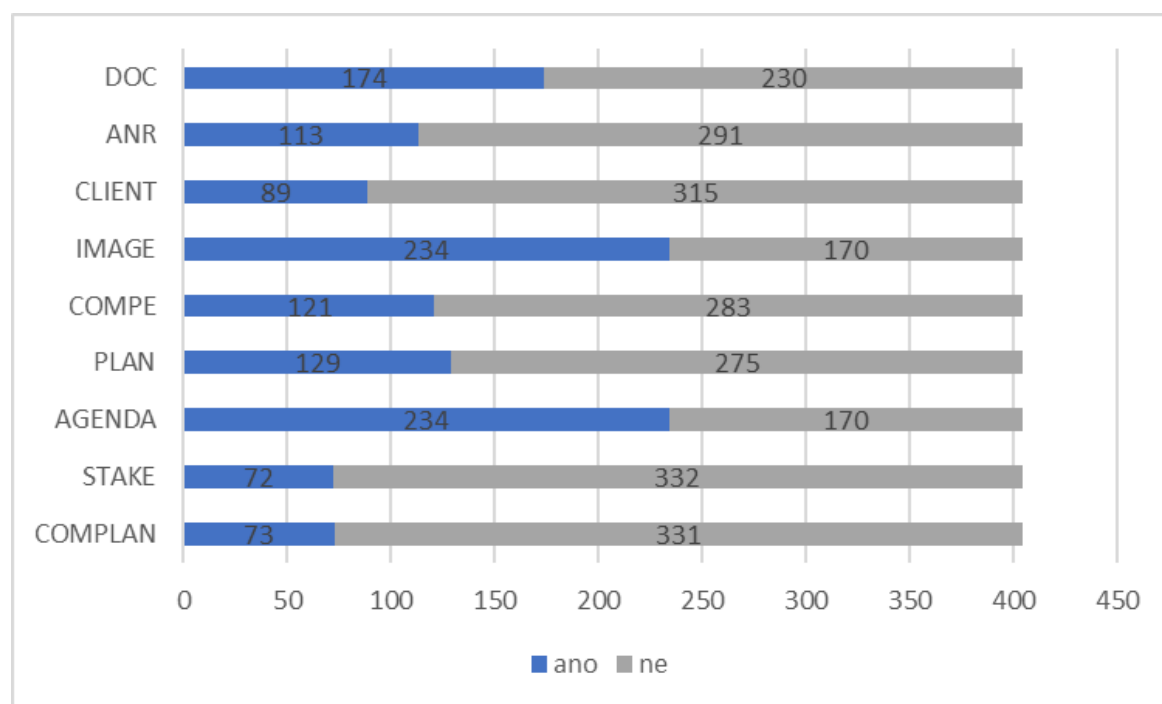
V druhé části pomocí **multinomiální logistické regrese** (MNLR) byl zkoumán vliv jednotlivých CSR aktivit (COMM, WORK, ENVI, MARKET, HURI) při rozdílných firemních strategiích (STRDIF, STRQ, STRPRICE) na firemní růst (GROWTH). Do výpočtu byly zahrnuty i kontrolní proměnné doby existence firmy na trhu (AGE), velikost (SIZES, SIZEM) a hlavní ekonomická činnost (INDU, SERVI). Pro každou ze tří firemních strategií byla vypracovaná MNLR zvlášť, přičemž výsledky byly vztaženy k referenční hodnotě firem s rychlým růstem tržeb. Před provedením MNLR bylo ověřeno testem multikolinearity, zda jednotlivé proměnné nejsou příliš těsně korelovány, a tudíž pro výpočet nevhodné. U každého modelu je uvedena hodnota R^2 (Nagelkerkovo pseudo R^2), která signalizuje vypovídající hodnotu modelu. Exponované koeficienty (ExB) vyjadřují poměr šancí (*odd ratio*), hodnoty signifikace u jednotlivých prediktorů určují, které výsledky jsou statisticky významné. Dále je zaznamenán údaj o podílu odpovědí, které byly vyhodnoceny jako správné (vhodné pro výsledný model). Čím vyšší procentuální zastoupení těchto vyhovujících odpovědí, tím jsou predikce modelu přesnější.

7 Výsledky

Statistické zpracování dat přineslo celou řadu zjištění, která jsou prezentována v této kapitole. Výsledky jsou opět strukturovány dle výzkumných okruhů.

Při úpravě sesbíraných dat prostřednictvím dotazníků a údajů z otevřených zdrojů byly nejprve zjištěny frekvence u jednotlivých indikátorů. Z grafu č. 2 je patrné, že nejčastěji firmy vykazují aktivity společenské odpovědnosti a většina z nich se domnívá, že CSR jim pomáhá zlepšit jejich obraz u veřejnosti i zákazníků. Naopak nejmenší výskyt byl zaznamenán zpracování stakeholderské analýzy i plánu komunikačních aktivit CSR. Též většina firem se nedomnívá, že by jejich společenská odpovědnost měla bezprostřední vliv na získání nových klientů.

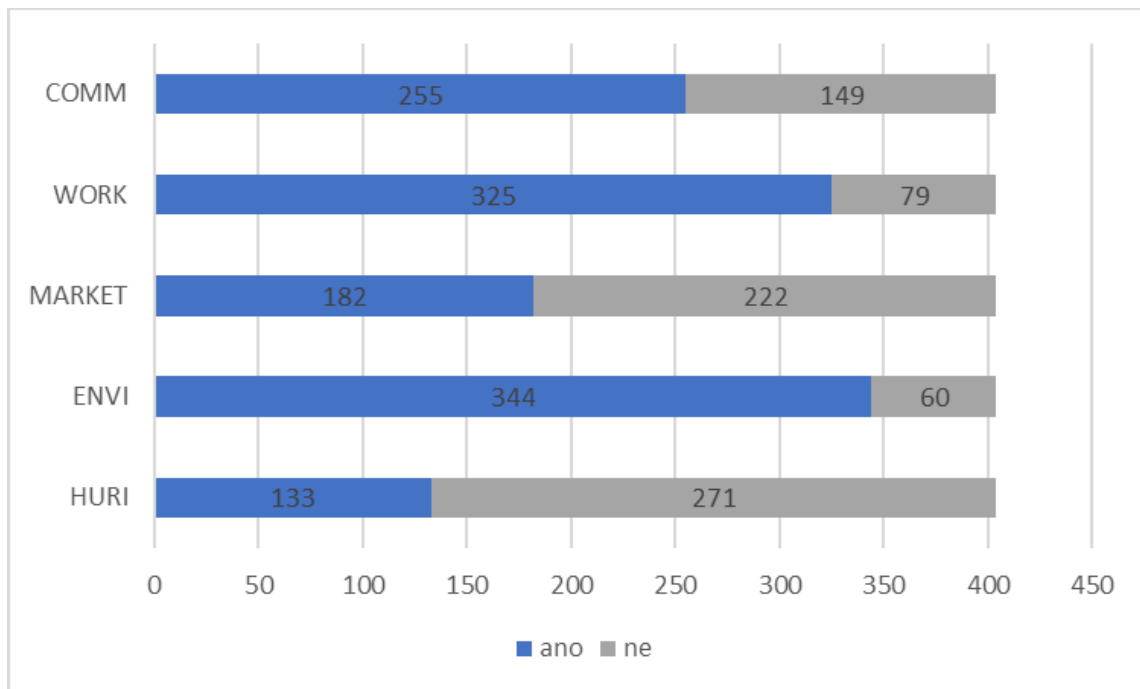
Graf č. 2: Frekvence indikátorů strategické CSR



zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

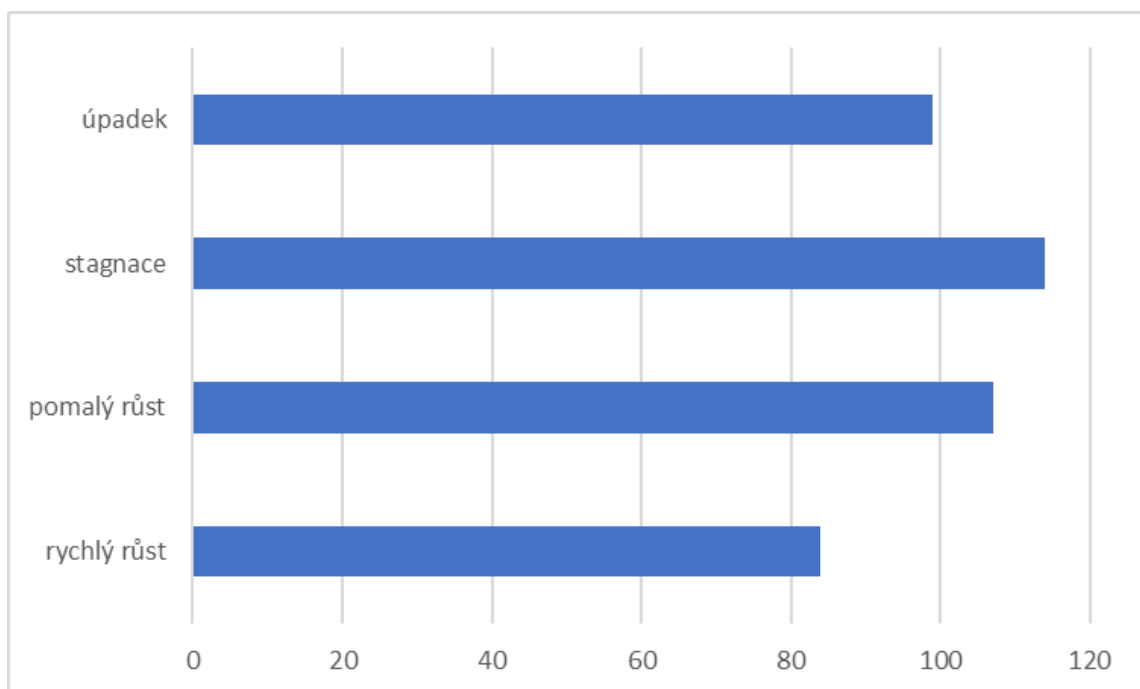
Jednotlivé druhy společensko-odpovědných aktivit jsou u firem zastoupeny v odlišném poměru. Nejčastěji firmy informují o programech zaměřených na zaměstnance a na ochranu životního prostředí. Naopak ochrana lidských práv je tématem pouze pro necelou třetinu zkoumaných podniků (viz graf č. 3).

Graf č. 3: Frekvence CSR aktivit



zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Graf č. 4: Frekvence kategorií firemního růstu



zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

V neposlední řadě byla pozornost věnována i zastoupení jednotlivých kategorií firemního růstu. Ve výzkumném souboru jsou obsazeny všechny kategorie, přičemž nejčastěji se vyskytují firmy s mírným růstem a ty, které balancují okolo nulové hodnoty přírůstku tržeb. Zastoupení firme u jednotlivých druhů růstu je uveden v grafu č. 4.

7.1 Určení stupně strategického pojetí CSR

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, posouzení, zda firma ke společenské odpovědnosti přistupuje strategicky, závisí na mixu několika proměnných. Existence firemního dokument, ve kterém se podnik hlásí ke společenské odpovědnosti (DOC), vydávání výroční zprávy s informacemi o CSR (ANR), systematické plánování CSR aktivit (PLAN), samostatná agenda CSR (AGENDA), provedení stakeholderské analýzy (STAKE), strategické využívání komunikačních kanálů při zveřejňování CSR aktivit (COMM) a dále pak zhodnocení, zda CSR přispívá k získávání nových klientů (CLIENT), budování firemního image (IMAGE) či posiluje konkurenceschopnost (COMPE). Deskriptivní statistika uvedených indikátorů je v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Deskriptivní statistika

	Průměr	Směrodatná odchylka	N
DOC	1,43	0,496	404
ANR	1,28	0,45	404
PLAN	1,32	0,47	404
AGENDA	1,58	0,494	404
COMPLAN	1,18	0,387	404
CLIENT	1,22	0,416	404
IMAGE	1,58	0,496	404
COMPE	1,3	0,459	404

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Pomocí faktorové analýza byla vstupní data redukována a vytvořena nová proměnná, která reprezentuje korelační vztahy mezi vstupními proměnnými. Před provedením samotné extrapolační faktorové analýzy metodou hlavních komponent bylo zapotřebí nejprve **kontrolními testy** ověřit, zda vstupní data jsou pro toto statistické zpracování vhodná.

Kontrola byla provedena prostřednictvím **Pearsonových korelačních koeficientů**, jejich hodnoty jsou zaneseny v tabulce č.8.

Tabulka 8: Matice vzájemných korelací zkoumaných položek

	DOC	ANR	PLAN	AGENDA	COMPLAN	CLIENT	IMAGE	COMPE
DOC	1	0,719	0,773	0,73	0,51	0,362	0,687	0,496
ANR	0,719	1	0,743	0,525	0,607	0,227	0,532	0,384
PLAN	0,773	0,743	1	0,585	0,572	0,266	0,564	0,578
AGENDA	0,73	0,525	0,585	1	0,398	0,385	0,827	0,464
COMPLAN	0,51	0,607	0,572	0,398	1	0,196	0,403	0,391
CLIENT	0,362	0,227	0,266	0,385	0,196	1	0,455	0,166
IMAGE	0,687	0,532	0,564	0,827	0,403	0,455	1	0,5
COMPE	0,496	0,384	0,578	0,464	0,391	0,166	0,5	1

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Některé korelační vztahy mezi jednotlivými proměnnými nejsou v doporučeném pásmu 0,3 - 0,8 (Rabušic, Soukup a Mareš, 2019), nižší hodnoty jsou v tabulce č. 8 označeny šedě. Těsnost korelací zkoumaných proměnných naznačuje, že mezi proměnnými není pouze jeden latentní faktor, ale může jich být více.

Některé zdroje uvádějí, že dichotomické proměnné nejsou vhodné pro faktorovou analýzu, např. (Rabušic, Soukup, & Mareš, 2019), jiné studie je nevyklučují (Bocquet a kol., 2012; Košťál, 2013). Objevují se výhrady k softwaru SPSS pro tento účel (Lorenzo-Seva a Ferrando, 2012), proto byla faktorová analýza zpracována i v programu Factor (Lorenzo-Seva a Ferrando, 2020), který umožňuje tetrachorické korelace. Nicméně výpočty se ukázaly jako ne zcela vhodné a SW Factor doporučil přepočítání Pearsonovým korelačním koeficientem, což je běžný způsob i v SPSS. Příčinou mohla být i velikost souboru vstupních dat, který ačkoliv vyhovuje podmínce, že na každou proměnnou je alespoň 10-15 pozorování (Soukup a Kočvarová, 2016) nemusel být pro tetrachorickou korelaci dostatečně velký. Binární (dichotomické) proměnné nabývají hodnoty 2, pokud daný znak obsahují, 1 znamená jeho absenci, toto kódovací schéma bylo převzato (Bocquet a kol., 2012) a lze tudíž s tímto souborem nominálních proměnných dále operovat jako s kardinálními proměnnými (Rabušic a kol., 2019).

Další podmínkou pro ověření způsobilosti dat je **velikost míry adekvátnosti výběru** (Kaiser-Mayer-Olkinův test). Použitá data splňují kritérium $>0,5$, resp. $>0,7$ (Rabušic, Soukup, & Mareš, 2019) a též **Bartlettův test sféricity** se ukázal jako statisticky

signifikantní ($p < 0,001$), tudíž použitá data jsou pro následnou faktorovou analýzu vhodná (viz tabulka č. 9).

Tabulka 9: KMO míra a Bartlettův test

Kaiser-Meyer-Olkin míra adekvátnosti výběru		0,858
Bartlettův test sféricity	Sig.	0

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Bartlettův test není vždy považován za dostatečné ověření, proto byly ještě prozkoumány **hodnoty KMO** pro jednotlivé párové korelace. Jejich hodnoty by měly dosahovat velikosti $>0,5$ (v lepším případě až $>0,7$). Výsledky jsou označeny šedivě v tabulce č. 10. Je zřejmé, že byla splněna i tato podmínka.

Tabulka 10: Anti-image matice

		DOC	ANR	PLAN	AGENDA	COMPLAN	CLIENT	IMAGE	COMPE
Anti-image kovariance	DOC	0,253	-0,083	-0,098	-0,084	0,004	-0,046	-0,019	-0,007
	ANR	-0,083	0,344	-0,115	0,021	-0,144	0,044	-0,036	0,079
	PLAN	-0,098	-0,115	0,279	-0,007	-0,053	-0,009	0,017	-0,142
	AGENDA	-0,084	0,021	-0,007	0,265	-0,002	0,008	-0,166	0,001
	COMPLAN	0,004	-0,144	-0,053	-0,002	0,588	-0,024	-0,001	-0,07
	CLIENT	-0,046	0,044	-0,009	0,008	-0,024	0,774	-0,12	0,071
	IMAGE	-0,019	-0,036	0,017	-0,166	-0,001	-0,12	0,267	-0,084
	COMPE	-0,007	0,079	-0,142	0,001	-0,07	0,071	-0,084	0,594
Anti-image korelace	DOC	,892a	-0,281	-0,368	-0,322	0,01	-0,104	-0,072	-0,018
	ANR	-0,281	,853a	-0,372	0,071	-0,32	0,086	-0,118	0,174
	PLAN	-0,368	-0,372	,859a	-0,027	-0,13	-0,019	0,062	-0,349
	AGENDA	-0,322	0,071	-0,027	,825a	-0,006	0,018	-0,625	0,003
	COMPLAN	0,01	-0,32	-0,13	-0,006	,916a	-0,036	-0,002	-0,118
	CLIENT	-0,104	0,086	-0,019	0,018	-0,036	,870a	-0,264	0,105
	IMAGE	-0,072	-0,118	0,062	-0,625	-0,002	-0,264	,818a	-0,21
	COMPE	-0,018	0,174	-0,349	0,003	-0,118	0,105	-0,21	,861a

^aMSA

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Poslední podmínkou je **posouzení komunalit** neboli podílu rozptylu proměnné, který je objasněn všemi extrahovanými faktory. Nízké hodnoty $<0,4$ mohou vést k vyloučení těchto položek z faktorové analýzy. Žádoucí je hodnota $>0,5$. Všechny hodnoty jsou ve stanovém

pásmu, kromě COMPE (viz tabulka č. 11). Taková proměnná může (ale nemusí nutně) být z další analýzy vyloučena (Rabušic a kol., 2019), Vzhledem k tomu, že hodnota COMPE se neodlišuje výrazně od požadované hodnoty, byla v analýze ponechána. Nejprve do zkoumání byly zařazeny všechny proměnné, ale právě v tomto kroku byla **vyloučena STAKE**, protože její hodnota byla výrazně nižší. Všechny kontrolní testy se zahrnutím této proměnné jsou v příloze.

Tabulka 11: Komunality

	Výchozí	Extrakce
DOC	1	0,796
ANR	1	0,734
PLAN	1	0,8
AGENDA	1	0,762
COMPLAN	1	0,604
CLIENT	1	0,714
IMAGE	1	0,798
COMPE	1	0,455

extrakční metoda: PCA

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Tabulka 12: Celkový objasněný rozptyl

Komponent	Počáteční eigenvalue			Extrakční sumy čtverců ztížení			Rotační sumy čtverců zatížení
	celkem	% rozptylu	kumulativní %	celkem	% rozptylu	kumulativní %	celkem
1	4,637	57,966	57,966	4,637	57,966	57,966	4,287
2	1,025	12,813	70,78	1,025	12,813	70,78	2,578
3	0,723	9,043	79,823				
4	0,586	7,32	87,143				
5	0,45	5,62	92,762				
6	0,242	3,028	95,79				
7	0,184	2,305	98,095				
8	0,152	1,905	100				

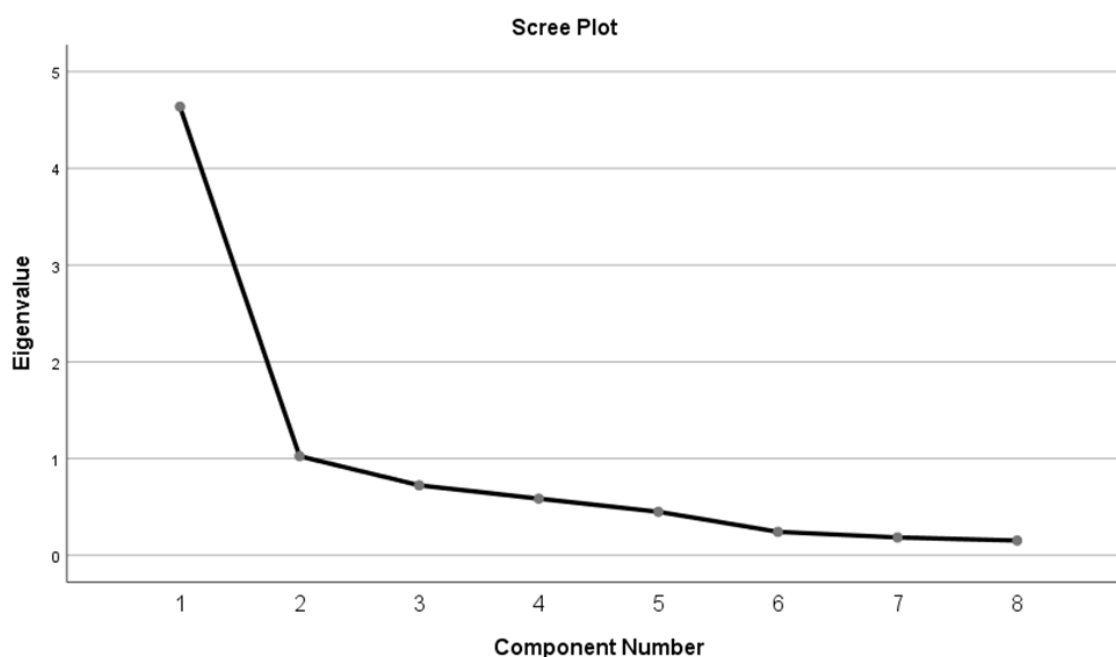
extrakční metoda: PCA

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Pro samotnou **faktorovou analýzu** byla zvolena **metoda hlavních komponent (PCA)**, která je založena na vysvětlení rozptylu (informace) jednotlivých proměnných (Bocquet a

kol., 2012; Rabušic a kol., 2019). V tabulce č. 12 je základní výstup PCA. Velikost eigenvalue >1 mají první dva komponenty (označeny šedivě), které společně reprezentují více jak 70% podíl vyčerpaného rozptylu. Suťový graf (graf č. 1) ukazuje velký odstup prvního faktoru od ostatních. Nicméně, vzhledem k akceptovatelnému zastoupení reziduí (<50 %) bylo vhodnější zůstat u dvou faktorového výsledku (viz matice reprodukováných koeficientů v tabulce č. 13).

Graf 1: Suťový graf



zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Pro určení, které proměnné přísluší, do kterého faktoru, bylo zapotřebí provést **výpočet faktorových zátěží**. Hodnota korelace byla určena >0,3 (Rabušic a kol., 2019). Po prvním rozřazení se ukázalo, že některé proměnné spadají do obou faktorů a bylo proto nutné provést rotaci faktorů pomocí metody Oblimin. I poté zůstaly proměnné IMAGE a AGENDA v obou komponentech, a proto byly z další analýzy vyloučeny (viz tabulka č. 14). Konečné řešení faktorové analýzy má tak výsledné pouze dva faktory.

Tabulka 13: Matice reprodukováných koeficientů

	DOC	ANR	PLAN	AGENDA	COMPLAN	CLIENT	IMAGE	COMPE
Reprodukována								
DOC	,796a	0,718	0,768	0,735	0,602	0,403	0,737	0,586
korelace								
ANR	0,718	,734a	0,764	0,579	0,656	0,155	0,565	0,574
PLAN	0,768	0,764	,800a	0,639	0,675	0,215	0,628	0,603
AGENDA	0,735	0,579	0,639	,762a	0,446	0,578	0,778	0,496
COMPLAN	0,602	0,656	0,675	0,446	,604a	0,031	0,426	0,503
CLIENT	0,403	0,155	0,215	0,578	0,031	,714a	0,616	0,186
IMAGE	0,737	0,565	0,628	0,778	0,426	0,616	,798a	0,489
COMPE	0,586	0,574	0,603	0,496	0,503	0,186	0,489	,455a
Rezidua*								
DOC		0	0,005	-0,005	-0,092	-0,042	-0,05	-0,091
ANR	0		-0,021	-0,054	-0,049	0,072	-0,033	-0,19
PLAN	0,005	-0,021		-0,054	-0,103	0,051	-0,063	-0,025
AGENDA	-0,005	-0,054	-0,054		-0,048	-0,193	0,048	-0,033
COMPLAN	-0,092	-0,049	-0,103	-0,048		0,165	-0,024	-0,112
CLIENT	-0,042	0,072	0,051	-0,193	0,165		-0,161	-0,02
IMAGE	-0,05	-0,033	-0,063	0,048	-0,024	-0,161		0,011
COMPE	-0,091	-0,19	-0,025	-0,033	-0,112	-0,02	0,011	

extrakční metoda: PCA

*reprodukována komunalita

12 (34 %) neredundantních reziduí s absolutní hodnotou >0,05

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Tabulka 14: Modelová matice^a

	Komponent (faktor)	
	1	2
PLAN	0,882	
ANR	0,871	
COMPLAN	0,828	
DOC	0,737	
COMPE	0,652	
CLIENT		0,886
IMAGE	0,442	0,623
AGENDA	0,478	0,568

Extrakční metoda: PCA

Rotační metoda: Oblimin s Kaiserovou normalizací

a. Konvergence dosažena 6. opakováním

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Z tabulky vyplývá, že pro vyšší stupeň strategického uchopení konceptu CSR hrají rozhodující roli proměnné PLAN, ANR, COMPLAN, DOC, COMPE. Čím vyššího celkového skóre uvedených proměnných firma dosáhla, tím více se dá její společenská

odpovědnost považovat za strategickou. Výsledky faktorové analýzy posloužily jako vstupní proměnná pro nehierarchickou shlukovou analýzu. (FA je hledání podobných proměnných, SA hledání podobných případů = firem).

Po nalezení podobných (latentních) proměnných prostřednictvím faktorové analýzy bylo zapotřebí nalézt podobné CSR profily u zkoumaných firem. K tomu posloužila **nehierarchická shluková analýza**, která rozřadila jednotlivé podniky do příslušných shluků. Vzhledem k výslednému počtu faktorů a hodnotám signifikance byly zvoleny též dva shluky. Došlo tak k poměrně rovnoměrnému zastoupení firme u obou shluků (viz tabulka č. 15).

Tabulka 15: Počet firem v jednotlivých shlucích

Shluk	1	207
	2	197
Chybějící		0

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Tabulka 16: CSR shluky

Shluk	DOC	ANR	PLAN	COMPLAN	CLIENT	COMPE
1 průměr	1,82	1,54	1,63	1,35	1,00	1,57
N	207	207	207	207	207	207
směr. odchylka	*	*	**	**	***	**
2 průměr	1,01	1,00	1,00	1,00	1,43	1,01
N	197	197	197	197	197	197
směr. odchylka	***	***	***	***	***	**
Celkem F test (sig.)	**	***	***	***	**	**
průměr	1,43	1,28	1,32	1,18	1,22	1,30
N	404	404	404	404	404	404

směrodatná odchylka σ : *68 %, **95 %, ***99,7 %

sig: *0,01 %, **0,05 %, ***0,1 %

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

U všech sledovaných veličin (viz tabulka č. 16) jsou v prvním shluku vyšší hodnoty kromě proměnné CLIENT, můžeme tedy říci, že firmy v této skupině jsou více prokazatelněji společensky odpovědné a jejich CSR vykazuje vyšší úroveň strategického přístupu. Z tabulky vyplývá, že strategický přístup k CSR je determinován proměnnými DOC, ANR,

PLAN, COMPLAN a COMPE. Zároveň je zapotřebí zmínit poměrně vysoké hodnoty směrodatné odchylky, což znamená, že tyto výsledné shluky s výjimkou 2 proměnných u 1. klastru jsou méně zřetelné (vycentrované). Lze i konstatovat, že existence písemné deklarace závazku k CSR a průkazné společensky odpovědné aktivity jsou součástí většiny firem s vyšší úrovní strategické CSR.

Firmy ve druhém shluku sice dosahují nižšího skóre u většiny sledovaných proměnných, ale u těch, které vyjadřují efekty CSR, nedosahují vyššího rozdílu oproti firmám ve skupině 1, dokonce u jedné z nich je převyšují. Zároveň lze pozorovat, že u jednotlivých strategických dimenzí je rozdíl patrnější.

7.2 Stupeň strategického pojetí CSR a firemní růst

Po rozřazení firem do shluku se strategickou CSR a shluku s responzivní CSR bylo parametrickými testy zkoumáno, zda existuje vztah mezi pojetím CSR a růstem firmy. Z popisné statistiky klastrů lze vyčíst, že v prvním je 60% zastoupení firem, které dosahují vysokého nebo mírného růstu oproti druhé skupině, kde je těchto firem pouze 34 % (viz tabulka č. 17). Nicméně, je zapotřebí toto tvrzení doložit i testem, který ověří, že lze tento závěr vztáhnout na základní soubor.

Tabulka 17: Charakteristika skupin

	STRCSR	N	průměr	směrodatná odchylka	střední průměru	chyba
GROWTH	0	197	0,34	0,475	0,034	
	1	207	0,6	0,491	0,034	

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Nejprve byl **t-test** použit při stanovení oboustranné pracovní hypotézy. Nulová hypotéza byla stanovena: „zastoupení rostoucích firem v klastru firem se strategickou CSR a v klastru firem s responzivní CSR neliší“ a alternativní hypotéza: „zastoupení rostoucích firem v klastru firem se strategickou CSR a v klastru firem s responzivní CSR se liší.“ Protože F sig. je 0,13 (tedy vyšší než 0,05), relevantní hodnoty jsou v řádce „bez

předpokladu shody rozptylů“ tabulky č. 18. Statistická významnost statistiky t (Sig. 2-tailed) je 0,000, můžeme zamítnout hypotézu o stejném zastoupení rostoucích firem v obou skupinách. Velikost rozdílu v 96% intervalu spolehlivosti je v rozmezí 0,164 až 0,353.

Tabulka 18: Výsledky t-testu

	Levenův test shody rozptylů		t-test pro rovnost průměrů						
								95% interval spolehlivosti rozdílu	
	F	Sig.	t	df	Sig. dvoustr.	průměrný rozdíl	směrodatná chyba	nižší	vyšší
GROWTH předpoklad shody rozptylů bez předpokladu shody rozptylů	6,229	0,013	-5,382	402	0	-0,259	0,048	-0,354	-0,164
			-5,386	401,899	0	-0,259	0,048	-0,353	-0,164

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Na základě poznatků prezentovaných v řešeršní části práce byly pracovní hypotézy upraveny do jednostranné formy a proveden **Mann-Whiteyův test**. Základní pořadí je prezentované v tabulce č. 19. Nulová hypotéza „zastoupení rostoucích firem v klastru firem se strategickou CSR a v klastru firem s responzivní CSR se neliší“ byla doplněna alternativní hypotézou „zastoupení rostoucích firem v klastru firem se strategickou CSR je vyšší než v klastru firem s responzivní CSR“. Hodnota signifikance je na úrovni 0,000 (viz tabulka č. 20) a tedy i po jejím vydělení dvěma je nižší než 0,005, lze opět zamítnuta nulovou hypotézu a z oboustranné pracovní hypotézy přejít na jednostrannou (Rabušic a kol., 2019). Zároveň je tak možné potvrdit platnost předpokladů stanovených v hypotéze 1 a 2.

Tabulka 19: Pořadí

	STRCSR	N	průměr pořadí	suma pořadí
GROWTH	0	197	175,7	34613
	1	207	228	47197
	celkem	404		

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Tabulka 20: Výsledek Mann-Whitneyho testu – statistická signifikance^a

	GROWTH
Mann-Whitney U	15110,000
Wilcoxon W	34613,000
Z	-5,204
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

^a seskupovací proměnná: STRCSR
zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

7.3 Firemní strategie a aktivity CSR

Předchozí výpočty sloužily k určení stupně strategického přístupu ke společenské odpovědnosti a výsledné shluky rozřadily zkoumaný soubor firem na ty, které vykazují vyšší a nižší zakomponování CSR do celkového fungování podniku. Pro další zkoumání, které si klade za cíl objasnit, zda existuje vazba mezi zvolenými společensky odpovědnými aktivitami (aktivity zaměřeny na komunitu COMM, na zaměstnance WORK, na trh MARKET, na životní prostředí ENVI a na ochranu lidských práva HURI), celkovou firemní strategií a růstem podniku, vstupuje strategie CSR jako dichotomická proměnná, tedy pokud firma spadá do prvního shluku, je považován její přístup k CSR za strategický (STRCSR=1), firmy v druhém shluku jsou zjednodušeně posuzovány jako firmy bez strategického pojetí CSR (CSR=0). Dále byly použity kontrolní proměnné stáří firmy (AGE), velikost firmy (SIZE) a odvětví (INDU).

Tabulka 21: Rozdělení souboru firem dle zvolené strategie

Firemní strategie	Počet zkoumaných firem
STRDIF	122
STRQ	128
STRPRICE	154
N	404

zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

Zkoumaný soubor byl rozřazen do kategorií dle firemní strategie vlajkového produktu (viz tabulka č. 21) na ty, kteří upřednostňují cenovou strategii (strategii nejnižší cen

STRPRICE), strategii diferenciacie produktu (inovační strategii STRDIF) a strategii nejvyšší kvality (STRQ). Pro každou z těchto kategorií byly vypracovány **multinomiální logistické regrese**. V této kapitole jsou prezentována zásadní zjištění včetně výstupů kontrolních **testů multikolinearity**.

7.3.1 Firmy se strategií diferenciacie produktu

Před provedením samotné multinomiální regrese bylo zapotřebí ověřit, zda jednotlivé nezávislé proměnné nejsou těsně korelovány. **Test multikolinearity** (viz tabulka č. 22) vyloučil proměnné SIZES (malé firmy) a INDU (průmyslová výroba) z dalšího vyhodnocování. Ostatní proměnné splnily limit pro přípustné hodnoty faktoru zvětšení rozptylu ($VIF > 5$) a tolerance ($< 0,2$).

Tabulka 22: Koeficienty multikolinearity-strategie diferenciacie produktu^a

Model	Kolinearita	
	Tolerance	VIF
COMM	0,839	1,192
WORK	0,832	1,202
MARKET	0,294	3,399
ENVI	0,799	1,251
HURI	0,325	3,076
AGE	0,839	1,146
SIZEM	0,627	1,129
STRCSR	0,787	1,079
SERVI	0,614	1,083

a. závislá proměnná: GROWTH
zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

U firem se strategií diferenciacie produktu byl potvrzen pouze slabý vliv aktivit CSR na růst podniku (viz tabulka č. 23). Nárůst hodnot proměnné COMM snižuje pravděpodobnost úpadku oproti rychlému růstu o 1,79. Investice do zaměstnanců snižují riziko stagnace 1,44 ve srovnání s rychlým růstem. Firmy kultivující obchodní vztahy spíše dosáhnou rychlého růstu (o 1,18) než vykáží záporný růst. Ochrana lidských práv se významně projevila pouze v kategorii mírného růstu. Tedy nárůst aktivit HURI přispívá k rychlému firemnímu růstu a snižuje šanci na mírný růst o 2,26. Environmentálně zaměřená agenda CSR se ani

u jedné ze zkoumaných kategorií neukázala jako statisticky významná, není tudíž možné tvrdit, že tyto aktivity při strategii diferenciaci přispívají k růstu tržeb podniku. Uvedený model je ze všech tří nejsilnější, objasňuje růst tržeb z téměř 35 %. Přesnost predikcí snižuje počet zahrnutých odpovědí, které jsou na úrovni 44 %. Hypotéza H₃ tak byla potvrzena pouze částečně.

Tabulka 23: Výstupy MNLR – strategie diferenciaci produktu

Proměnná	Úpadek versus rychlý růst			Stagnace versus rychlý růst			Mírný růst versus rychlý růst		
	Exp(B)	chyba	Sig.	Exp(B)	chyba	Sig.	Exp(B)	chyba	Sig.
COMM	-1,79	0,68	***	-1,01	0,62	**	-0,67	0,64	**
WORK	-1,11	0,76		-1,44	0,74	***	-0,69	0,73	***
MARKET	-1,18	0,92	***	-0,75	0,94	**	-0,45	1,28	**
ENVI	-17,58	0,98		-17,54	0,85		-18,32	0	
HURI	1,16	0,91		1,32	0,95		-2,26	1,23	**
AGE	1,04	0,01	***	1,02	0,01	**	1	0,02	**
SERVI	-1,36	0,6	**	-1,4	0,57		0,83	0,61	
SIZEM	1,68	0,61	**	2,15	0,6	**	2,22	0,65	**
STRCSR	-2,34	0,61	***	-1,66	0,56	***	-1,67	0,61	***
Intercept	15,8	1,36	***	16,42	1,25	***	17,64	1	***
Nagelkerkovo pseudo R2	0,345								
Výchozí pravděpodobnost	335,127								
Model pravděpodobnosti	287,505								
Chi-kvadrát	47,622								
Zastoupení odpovědí, které byly vyhodnoceny jako přesné (%)	44,30%								

sig: *0,01 %, **0,05 %, ***0,1 %

zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

7.3.2 Firmy se strategií nejvyšší kvality

Test multikolinearity vyloučil proměnné INDU (průmyslová výroba) a SERVI (sektor služeb) z dalšího vyhodnocování (viz tabulka č. 24). Ukazuje se, že v tomto souboru firem se strategií nejvyšší kvality zcela absentuje ukazatel odvětví. Ostatní proměnné splnily limit pro přípustné hodnoty inflačního faktoru rozptylu ($VIF > 5$) a tolerance ($< 0,2$).

Ani u firem hlásících se ke strategii kvality nejsou výsledné hodnoty příliš přesvědčivé (viz tabulka č. 25). Při růstu aktivit zacílených na komunitu (COMM) je pokles rizika stagnace o 1,36 a nižšího růstu o 1,19 oproti rychlému firemnímu růstu. Vstřícné podmínky pro

Tabulka 24: Koeficienty multikolinearity - strategie nejvyšší kvality^a

Model	Kolinearita	
	Tolerance	VIF
COMM	0,869	1,151
WORK	0,83	1,205
MARKET	0,278	3,592
ENVI	0,775	1,291
HURI	0,306	3,273
AGE	0,936	1,069
SIZEM	0,931	1,075
STRCSR	0,979	1,022
SERVI	0,918	1,089

b. závislá proměnná: GROWTH
zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

Tabulka 25: Výstupy MNLR – strategie nejvyšší kvality

Proměnná	Úpadek versus rychlý růst			Stagnace versus rychlý růst			Mírný růst versus rychlý růst		
	Exp(B)	Směrodatná		Exp(B)	Směrodatná		Exp(B)	Směrodatná	
		chyba	Sig.		chyba	Sig.		chyba	Sig.
COMM	-0,85	0,6	**	-1,36	0,61	**	-1,19	0,58	***
WORK	-1,38	0,76	***	-1,02	0,77	**	-0,98	0,72	**
MARKET	-0,79	1		-0,64	1,01		-0,62	0,98	
ENVI	-1	0,85	**	-0,86	0,86	***	-0,88	0,81	**
HURI	-1,14	0,99	**	-1,34	1	**	-1,56	0,97	**
AGE	1,01	0,01	***	1,01	0,01	***	0,98	0,01	**
SERVI	0,62	0,62	**	0,49	0,62	**	0,64	0,59	
SIZEM	-0,43	0,6	**	-0,57	0,62		-0,51	0,57	
STRCSR	-2,45	0,55	**	-1,35	0,56	**	-1,9	0,53	***
Intercept	1,16	1,3	**	1,18	1,3	**	1,75	1,27	
Nagelkerkovo pseudo R2	0,174								
Výchozí pravděpodobnost	345,983								
Model pravděpodobnosti	323,212								
Chi-kvadrát	22,77								
Zastoupení odpovědí, které byly vyhodnoceny jako přesné (%)	44,5								

sig: *0,01 %, **0,05 %, ***0,1 %

zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

zaměstnance (WORK) snižují pravděpodobnosti záporného růstu o 1,38 oproti vysokému růstu. Firmy, které implementující ochranu lidských práv (HURI) do svých procesů, dosahují spíše vysokého růstu tržeb oproti nízkému růstu (o 1,56), ve srovnání se stagnací o 1,34 a úpadem o 1,14. Význam proměnné MARKET byl zcela bez signifikance a u ENVI se vliv ukázal jako zanedbatelný. I u kategorie firem se strategií kvality lze dojít k závěru, že hypotéza H₄ se prokázala jako pravdivá pouze částečně. Vypovídající hodnota prezentovaného modelu dosahuje pouze 17,4 %, přestože téměř 45 % odpovědí bylo považováno za vyhovující.

7.3.3 Firmy se strategií nejnižší ceny

Tabulka 26: Koeficienty multikolinearity^a - strategie nejnižší ceny

Model	Kolinearita	
	Tolerance	VIF
COMM	0,867	1,153
WORK	0,884	1,131
MARKET	0,268	3,729
ENVI	0,779	1,284
HURI	0,295	3,392
AGE	0,958	1,044
SIZEM	0,968	1,033
STRCSR	0,978	1,022
SERVI	0,971	1,03

c. závislá proměnná: GROWTH
zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

Tabulka 27: Výstupy MNLR – strategie nejnižší ceny

Proměnná	Úpadek versus rychlý růst			Stagnace versus rychlý růst			Mínový růst versus rychlý růst		
	Exp(B)	Směrodatná chyba	Sig.	Exp(B)	Směrodatná chyba	Sig.	Exp(B)	Směrodatná chyba	Sig.
COMM	-1,21	0,59	**	-1,09	0,54	**	-1,12	0,54	**
WORK	-1,05	0,73	***	-0,7	0,65	***	-0,88	0,65	**
MARKET	1,31	0,99		1,26	0,93		1,23	0,9	
ENVI	1,44	0,81	**	1,43	0,75	**	1,53	0,76	**
HURI	1,33	0,99	***	1,11	0,93	**	1,36	0,9	**
AGE	-1,99	0,01	**	-1	0,01		-0,99	0,01	**
SERVI	-0,81	0,56	***	-0,86	0,51	**	-0,88	0,51	
SIZEM	-0,73	0,56	**	-0,69	0,51		-0,68	0,51	
STRCSR	-2,21	0,56	**	-2,19	0,52	**	-1,79	0,54	**
Intercept	1,87	1,26	***	2,51	1,15	***	1,6	1,18	**
Nagelkerkovo pseudo R2	0,171								
Výchozí pravděpodobnost	415,236								
Model pravděpodobnosti	388,439								
Chi-kvadrát	26,797								
Zastoupení odpovědí, které byly vyhodnoceny jako přesné (%)	39								

sig: *0,01 %, **0,05 %, ***0,1 %
zdroj: vlastní výpočet v SW SPSS

Stejně jako u předešlé strategie nejvyšší kvality tak i u firem se strategií nejnižší ceny (STRPRICE) **test multikolinearity** vyloučil proměnné INDU (průmyslová výroba) a

SERVI (sektor služeb) z dalšího vyhodnocování (viz tabulka č. 26). Opět se ukazuje se, že v tomto souboru firem se strategií nejnižší ceny chybí ukazatel odvětví. Ostatní proměnné splnily limit pro přípustné hodnoty inflačního faktoru rozptylu ($VIF > 5$) a tolerance ($< 0,2$).

Firmy usilující o konkurenční výhodu nejnižší ceny svých výrobků mohou snížit riziko úpadku zaměřením se na lokální komunitu a částečně i na své zaměstnance. U proměnné COMM se ukazuje nízké snížení pravděpodobnosti úpadku firmy (o 1,21) oproti vysokému růstu, a ještě menší hodnota je u snížení rizika stagnace oproti růstu tržeb (1,09). U WORK pouze zaznamenáno snížení šance klesání tržeb oproti vysokému růstu o 1,05.

U ochrany životního prostředí a CSR aktivit zaměřených na trh se zdá, že naopak tyto výdaje se firmám s cenovou strategií nevyplácí se spíše jejich tržby ohrožují. U HURI se jedná o zvýšení šance záporného růstu tržeb o 1,33, stagnace o 1,11 a mírného růstu o 1,36 oproti výraznému firemnímu růstu. Náklady na ochranu životního prostředí nad rámec platné legislativy jsou pro tyto firmy neefektivní zátěží, opět se ukazuje tendence zvyšování pravděpodobnosti poklesu tržeb o 1,44, stagnujících tržeb o 1,43 a mírného růstu o 1,53 ve srovnání s vysokým firemním růstem. Výsledky tažené proměnnou MARKET jsou bez statistické signifikance. Hodnota pseudo R^2 je opět nízká, modle objasňuje příčiny firemního růstu pouze ze 17 % a zastoupení odpovědí je 39 %. Veškeré tyto výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 27.

7.4 Ostatní výsledky

Kromě vlivu různých činností v rámci společenské odpovědnosti na firemní růst lze z výsledků multinomiální logistické regrese vyčíst i roli jednotlivých kontrolních proměnných. **Doba existence podniku** nemá u podniků se strategií kvality žádný vliv růst tržeb, u společností orientovaných na odlišnost produktu se minimální souvislost objevila. Starší firma má o 1,04 větší pravděpodobnost úpadku než růstu, vyšší věk je tak mírnou nevýhodou. Opačného výsledku, tedy že naopak mládí firmy je spíše nevýhodou, dosáhla hodnota u firem s nejnižšími cenami výrobků. Zde se riziko úpadku oproti vyššímu růstu u starší firmy snižuje o téměř o hodnotu 2.

Velikost firmy u různých strategií má též různé výsledky. Kontrolní testy multinomiální logistická regrese u strategie diferenciacie nezahrnula vyřadily proměnnou SIZES (menší firma) a u zbývajících větších podniků výstupy indikují, že velikost je z ohledu růstu tržeb

spíše nevýhoda. Větší velikost firmy zvyšuje pravděpodobnost úpadku (o 1,68), stagnace (o 2,15) a menšího růstu (o 2,22) oproti růstu vyššímu. U ostatních strategií ani jedna z proměnných označujících velikost firmy vyřazena nebyla, ale výsledky se jeví jako nedostatečně průkazné.

Odvětví, ve kterém firmy působí, bylo zkoumáno v hrubé struktuře služeb a průmyslu. Obě proměnné SERVIS a INDU byly z důvodu vysoké korelace vyřazeny u zkoumání strategií kvality a nejnižší ceny, u strategie diferenciaci byly ponechány pouze služby. Zde se ukázalo, že pokud firma s touto strategií podniká v sektoru služeb, pak se pravděpodobnost úpadku oproti rychlému růstu snižuje o 1,36.

Poslední kontrolní proměnná STRCSR vyjadřuje, zda firma je firemní pojetí **CSR strategické** a má za úkol objasnit, jak tento přístup přispívá k růstu tržeb je různých firemních strategií. U všech strategií byl prokázán pozitivní vliv strategického uchopení společenské odpovědnosti na růst tržeb, zejména pak u strategie diferenciaci došlo ke snížení pravděpodobnosti úpadku oproti rychlému růstu o hodnotu 2,34, u strategie nejvyšší kvality o 2,45 a nejnižší ceny o 2,21.

Při vyhodnocení výsledků je též zapotřebí zmínit, že u jednotlivých modelů se liší hodnota Nagelkerkova pseudo R^2 , které vyjadřuje, jaká je síla zvolených prediktorů na firemní růst. Nejvíce přesvědčivý je model podniků se strategií diferenciaci ($R^2 = 0,345$), u zbývajících dvou lze konstatovat, že existují další proměnné s více výrazným vlivem na firemní růst.

8 Diskuze

Kromě konkrétních hodnot statistických testů, které byly uvedeny v předchozí kapitole, je zapotřebí zjištěné výsledky interpretovat, srovnat jejich vypovídající hodnotu s ostatními odbornými prameny, které jsou v práci citovány a uvést do širšího kontextu zkoumané problematiky.

8.1 Stupeň strategického pojetí CSR a firemní růst

Z výše výsledků vyplývá, že část podnikatelských subjektů v České republice, které jsou považovány a/nebo samy sebe považují za společensky odpovědné, implementuje koncept CSR strategickým přístupem. Zároveň práce ověřila, že strategické uchopení CSR přispívá k firemnímu růstu a identifikovala, na které druhy společensky odpovědných aktiv je vhodné se zaměřit při různých strategiích podniku tak, aby došlo k růstu tržeb.

8.1.1 Determinanty strategického pojetí CSR

Většina firem ve výběrovém souboru prokázala, že se věnuje společensky odpovědným aktivitám a považovala svoji CSR jako efektivní nástroj pro pozitivní vnímání firmy okolím. Je zapotřebí zopakovat, že výběrový soubor je tvořen firmami, které se ke společenské odpovědnosti hlásí a řada z nich za ni byla (opakovaně) oceněna. Tudíž i podniky, které se neumístily v prvním klustru, obvykle zveřejňují alespoň dílčí informace o svých společensko-odpovědných aktivitách. Význam CSR jako nástroje k posílení pozitivního obrazu firmy se ukázal silným motivem pro podnikovou CSR i v dalších pracích, např. (Husted a Allen, 2007).

K obdobnému výsledku dospěla i studie Boquet a kol., kde mezi indikátory strategické CSR nejvyšších hodnot dosáhla též portfolio činností a mezi subjektivně vnímané přínosy se posílení firemního image umístilo nejvýše (Bocquet a kol., 2012).

Naopak stakeholderská analýza či jakékoliv jiné komplexnější rozpracování vztahů s různými skupinami vně firmy v rámci společenské odpovědnosti byla ojedinělým jevem. Nemusí to být až tak překvapivé, neboť samotná metoda stakeholderské analýzy byla a

stáje je kritizována pro svou složitost a nejednoznačnost výstupů (Eskerod a Larsen, 2017) a ani poslední výzkumy neukazují, že by se těšila větší oblibě ve firemní praxi (Mazutis, 2018).

Firmy se strategickým přístupem k CSR častěji mají dokument, kde se ke společenské odpovědnosti hlásí, tuto činnost plánují, mají pro ni nastavenou komunikaci a publikují o ní pravidelně zprávy. Domnívají se, že CSR jim přináší konkurenční výhodu. Naopak firmy s responzivní CSR ve výše uvedených dimenzích zaostávají, a naopak za hlavní přínos společenské odpovědnosti považují přilákání zákazníků. K obdobnému zjištění dospěla i studie, provedená ve zcela odlišném kulturním prostředí bankovního sektoru v Jižní Asii. Firmy často přeceňují vliv svých společensko-odpovědných aktivit na zákazníky a nezřídka opomíjejí ostatní dimenze CSR (Rashid a kol., 2013).

Oproti studii (Bocquet a kol., 2012) nelze z výsledků vyvodit, že by firmy ve druhém shluku byli ubohými osvojiteli CSR (*poor CSR adopters*). Sice mají nižší skóre u většiny sledovaných proměnných, ale u těch, které vyjadřují efekty CSR, nedosahují vyššího rozdílu oproti firmám ve skupině 1, dokonce u jedné z nich je převyšují. Zároveň lze pozorovat, že u jednotlivých strategických dimenzí je rozdíl patrnější. Vzhledem k tomu, že údaje pro proměnné CLIENT a COMPE vychází ze subjektivního hodnocení samotných firem (na rozdíl od zbývajících proměnných), lze i konstatovat, že tyto firmy nepovažují za přínosné CSR institucionalizovat a domnívají se, že současná podoba jim pomáhá pozitivně v jejich hlavní činnosti. To mimo jiné potvrzují i Lanis a Richardson, kteří dospěli k názoru, že společnosti s méně rozvinutou CSR více sází na filantropii, protože se domnívají, že tím dosáhnou stejného úspěchu (2013).

8.1.2 Stupeň strategického pojetí a firemní růst

V předchozí kapitole byly uvedeny argumenty ve prospěch potvrzení prvních dvou hypotéz, které uváděly, že firmy se strategickou CSR dosahují vyššího růstu oproti těm s responzivním pojetím společenské odpovědnosti. Ukázalo se, že terminologií Portera a Kramera (Porter a Kramer, 2006) proaktivní firmy mají zastoupení podniků s rychle a mírně rostoucími tržbami vyšší o více než 25procentních bodů oproti reaktivním společnostem.

K obdobnému závěru došla řada dalších autorů. Provázání společenské odpovědnosti s firemní strategií je efektivnější a umožňuje lépe vytvářet benefity včetně těch ekonomických (Porter a Kramer, 2006), snižují rizika, posilují firemní reputaci a zlepšují hospodářské výsledky (Macke a kol., 2007; Mellahi a kol., 2016; Orlitzky a kol., 2003; Rangan a kol., 2015; Stoian a Gilman, 2017).

Někteří autoři upozorňují, že linka mezi strategickou CSR a generováním dobrých hospodářských výsledků není tak přímá, jak by se na první pohled mohlo zdát (Cheung, 2010; Margolis a Walsh, 2003; Soana, 2011). S proliferací společenské odpovědnosti může dojít k větší eskalaci konkurenčního boje, což může mít za následek nadměrnou péči o CSR, která ve výsledku oslabí výsledek hlavní podnikatelské činnosti (Mugurusi, 2008). Též vstupní investice do CSR mohou být značné a mohou tak fungovat jako prohibitivní bariéra, tudíž kýženého výnosu ve formě zvýšených prodejů nebo zisku nemusí být reálné pro všechny podniky (Orlitzky, 2005). Otázkou pak zůstává, kterým firmám brání tyto investice plně rozvinout svou společenskou odpovědnost a získat tak lepší výsledky. Je možné, že to budou převážně menší organizace s nedostatečným kapitálem, a poté by bariérou růstu nebyl strategický přístup k CSR, ale nedostatek zdrojů, nicméně toto tvrzení je pouze teoretické a bylo by nutné ho prověřit dalším výzkumem.

8.2 Aktivity CSR a firemní strategie

U odlišných firemních strategií se vyskytl různý vliv zvolených prediktorů firemního růstu, což byl předpoklad stanovený v předchozích částech práce. Co z toho pro firmy s rozdílnou firemní strategií vplývá, je předmětem následujících řádků diskuze.

8.2.1 Strategie diferenciací a firemní růst

U firem, které se hlásí ke strategii diferenciací produktu, byl stanoven předpoklad, že jejich hospodářský výsledek může být pozitivně ovlivněn společensko-odpovědnými aktivitami zaměřenými na lokální komunitu, zaměstnance, ochranu životního prostředí a ochranu lidských práv. Nicméně, výsledky stanovenou hypotézu potvrdily pouze částečně.

Ukázalo se, že tyto podniky snižují riziko úpadku, pokud se věnují lokálním stakeholderům a kultivaci příslušného trhu a zároveň eliminují stagnaci podniku skrze investice do svých zaměstnanců. Zvýšit růst tržeb lze i zájmem o lidsko-právní otázky. Naopak přínos environmentálních aktivit prokázán nebyl.

Role blízkého okolí podniku je významná, dobrá reputace společnosti jí umožňuje získat zaměstnance a vybudovat místní zákaznickou základnu. Prohloubení lokálních dodavatelsko-odběrových vztahů ještě více podtrhuje regionální jedinečnost produktu, kterou se podnik může odlišit od konkurenčních substitutů. K obdobným závěrům došla řada již zmíněných prací (Adler a Kwon, 2002; Branco a Rodrigues, 2006; Hamman a kol., 2009; Potter, 1998; Sila a Cek, 2017). Nicméně, pokud by podnik chtěl zvýšit nízký prodej, pak účinek těchto aktivit prokázán není. Zdá se tedy, že co funguje jako recept na firmu v úpadku, bude mít zanedbatelný vliv pro organizaci s nižším růstem.

Překvapivě se ukázal vliv činností zaměřených na trh na ekonomický růst v této skupině firem. Lze to interpretovat tak, že pokud se firmě obchodně nedaří a zároveň investuje své úsilí do zlepšení podmínek na trhu, tak z této změny sama profituje.

Zaměstnanci obvykle patří mezi firemní stakeholdery s nejvyšší prioritou. I zde je vidět, že podniky si jsou vědomy významu, který pro ně má loajální a spokojená pracovní síla. Investice do širšího pojetí zaměstnaneckých benefitů může být klíčové pro udržení kvalitních zaměstnanců a nábor nových kvalifikovaných pracovníků, kteří se mohou stát motorem inovací produktu, a tudíž i konkurenční výhody, která zabrání stagnaci společnosti. I tato zjištění je v souladu se závěry dalších studií (Ballou a kol., 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Fulmer a kol., 2003; Jenkins, 2004; Li a kol., 2019; Samuel a Siagian, 2017; Turban a Greening, 1997).

Angažmá podniku v oblasti ochrany lidských práv může mít řadu podob. Zejména, pokud jsou jeho produkty vyráběny v zemích s nižším stupněm ochrany pracovníků a zákazníci podniku projevují zájem o tyto otázky (Cruz, 2017), vhodně nastavené mechanismy zaručující eliminaci zneužívání např. dětské práce a dodržování bezpečnostních standardů na ochranu lidského zdraví (BIS, 2010; Welford, 2002), mohou být přidanou hodnotou, která produkt odliší od konkurence. Např. certifikace Fairtrade umožňuje rekrutovat zákazníky s obdobnou hodnotovou orientací. Nicméně, tyto činnosti nejsou samospasitelné a spíše pomohou firmě posílit již existující, ale nízký, růst tržeb.

Ochrana životního prostředí nad rámec platných regulací se ve výsledcích neukázala jako rozhodující faktor stimulující hospodářský výkon u firem se strategií diferenciací produktu. Lze se tedy společně s Hamelem (2001) domnívat, že zákazníci považují environmentální udržitelnost za běžný standard, ke kterému se dnes již hlásí naprostá většina podnikatelských subjektů. Tento přístup tedy není ničím výjimečným a není hodný zvláštní pozornosti, která by výrobkům a službám přinášela signifikantní rozdíl (Huang a kol., 2015), což je v rozporu se závěry jiných prací, např. (Chen a kol., 2006).

U ostatních determinantů firemního růstu firem se strategií produktu se prokázal vliv délky existence podniku, působení v sektoru služeb a strategický přístup k CSR. Vyšší věk podniku se ukázal jako mírná nevýhoda, lepších tržeb dosahují podniky mladší, z čehož lze usoudit, že se jim lépe daří realizovat svoji strategii diferenciací. Zároveň, pokud firma podniká ve službách, má s tímto přístupem lepší vyhlídky než průmyslově zaměřená organizace. Přínos strategického přístupu ke společenské odpovědnosti byl potvrzen i v druhé části analýzy. Ukázalo se, že i firma se strategií diferenciací produktu má vyšší šanci růstu, pokud v CSR přistupuje sofistikovaným způsobem a je schopna ji provázat se svou hlavní podnikatelskou činností.

8.2.2 Strategie nejvyšší kvality a firemní růst

Společensko-odpovědné aktivity zacílené na lokální komunitu, zaměstnance, tržní prostředí a ochranu životního prostředí měly dle autorů citovaných v rešeršní části největší vliv na prosperitu firem se strategií nejvyšší kvality. Výsledky práce potvrzují tyto teze pouze dílčím způsobem. U komunitních i zaměstnaneckých aktivit se prokázala slabší pozitivní vazba, ale u zbývajících dvou byl vliv statisticky nevýznamný. Naopak se ukázal nepředpokládaný vliv ochrany lidských práv, i když ve velmi omezeném rozsahu.

Podpora lokálních aktérů může firmě usilující o co největší kvalitu svých výrobků pomoci v situaci, kdy její vývoj stagnuje nebo jen mírně roste. Je dost možné, že tento přínos je provázán s další sledovanou kategorií CSR činností, tedy těch zaměřených na zaměstnance. Pokud firma zlepšuje svoji reputaci v blízkém okolí, zvyšuje se i ochota pro podnik pracovat. Firma tak buduje u svých zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací a dalšími podpůrnými aktivitami (např. vytvářením příjemného pracovní prostředí a transparentního motivačního systému) zvyšuje jejich produktivitu a loajalitu. Takoví zaměstnanci jsou

potřební pro vznik inovací, které zvyšují kvalitu nabízených produktů. Tato interpretace výsledků je v souladu s poznáním dalších autorů (Ballou a kol., 2003; Branco a Rodrigues, 2006; Fulmer a kol., 2003) i s pojetím CSR v rámci zdrojové teorie (Schrimmer a kol., 2019).

Kvalitní produkt nemusí znamenat pouze výrobek s vysokou užitnou hodnotou. Pro náročné zákazníky může být synonymem kvality i absence negativních dopadů, které jsou spojeny se samotnou výrobou. Ochrana lidských práv, např. ve formě důstojných pracovních podmínek v zemích, které i dnes umožňují výrobcům nebrat ohledy na potřeby zaměstnanců nebo aktivity, které zlepšují kvalitu života nad rámec vyplácené mzdy (např. alokace zdrojů na podporu zranitelných skupin na trhu práce) mohou být pro řadu zákazníků atributem kvality a dojde tak k naplnění očekávání zákazníka (Mishra a Suar , 2010).

Stejně jako u firem se strategií diferenciací produktu se neprokázal vliv environmentálního pilíře CSR na růst firmy. I důvody mohou být stejné. Na rozdíl od ochrany lidských práv, které se cíleně věnuje jen menší část firem, je imperativ ochrany životního prostředí tak silný a zároveň tato opatření tak běžná (Hamel, 2001; Huang a kol., 2015), že nemusí být nutně spojena s mimořádnou kvalitou produkce. U opatření zaměřených na kultivaci trhu lze konstatovat, že aktérům, kteří chtějí vyčnívat vysokou kvalitou se nevyplácí. Jsou možná příliš vysokými solitéry na to, aby mohli profitovat z přelévacího efektu (*spillover effect*) těchto snah.

Dalším rysem firem, které sází na kvalitu, je i kvalitní strategický management, což se promítá i do uchopení společenské odpovědnosti. Není tedy překvapením, že i u těchto organizací je strategický přístup k CSR zdrojem dobrých ekonomických výsledků. "

8.2.3 Strategie nejnižší ceny a firemní růst

Třetí skupina firem reprezentuje ty, které mají ambice konkurovat nejnižší možnou cenou svých výrobků. Pozitivní vliv na snižování nákladů uvádí odborná literatura u aktivit zaměřených na komunitu (Perrini a Minoja, 2008; Waddock a Graves, 1997), zaměstnance (Branco a Rodrigues, 2006; Waddock a Graves, 1997) a ochranu životního prostředí (Branco a Rodrigues, 2006; Hart, 1995).

I zde se ukazuje, že společenská odpovědnost vhodně zacílená na lokální komunitu může přispět k odvrácení rizika úpadku a stagnace. Dobré vztahy s okolím firmy můžou pomoci překlenout špatná období, zejména pokud alespoň částečně zde realizován odbyt. Zároveň, pokud je komunitou vnímán jako dobrý zaměstnavatel, solidarita bude ještě větší (Jennings, 2009; Vyakarman a kol., 1997). U firem, jejichž produkty nejsou určeny koncovému zákazníkovi, bude tento mechanismus podpory méně přímý, ale i zde platí, že dobré „sousedské“ vztahy se vyplácí. Zprostředkující roli sehrává zaměstnávání lidí z okolí firmy, přičemž platí, že dobré renomé zvyšuje atraktivitu zaměstnaneckého poměru v dané firmě a dobré pracovní podmínky posilují loajalitu zaměstnanců. Tímto způsobem firma ušetří část nákladů spojených s výrobním faktorem práce, protože častá fluktuace a s ním spojený nábor dodatečných zaměstnanců je značně nákladný (Hamann a kol., 2009).

Možná překvapivě se ani v této skupině firem neprokázal pozitivní účinek environmentálních opatření nad rámec zákonných povinností. Naopak, výsledky indikují, že tato opatření mohou zdrojem zhoršení hospodaření firmy. Oproti předchozím strategiím může být u cenové konkurence důvod trochu jiný. Každé dodatečné opatření na ochranu životního prostředí představuje pro firmu náklady, které mohou být značné a při snaze o snížení ceny produktu na minimum jdou proti této podnikatelské filozofii (Stoian a Gilman, 2017). Stejně tak nevýhodná se zdají být aktivity zaměřené na ochranu lidských práv. Zákazníci to u producentů levných produktů nepožadují a neočekávají, náklady spojené s takovou činností neospravedlňuje v jejich očích případné navýšení ceny výrobků.

Stáří podnikatelského subjektu se u cenově orientovaného byznysu jeví spíše jako výhoda, starší firmy mají větší šanci na trhu uspět. Delší existence na trhu může generovat konkurenční výhodu v podobě dlouhodobých subdodavatelských vztahů s cenovou, a tudíž i nákladovou stabilitou. V neposlední řadě i v této kategorii firem se blahodárně projevil strategického přístupu ke společenské odpovědnosti. Strategicky pojatá CSR u firmy se strategií nejnižší ceny může odvrátit úpadek, stagnaci i pomalejší růst a být hnací silou vyšších tržeb.

9 Limity práce

Výsledky prezentované v předchozích kapitolách je zapotřebí vnímat s omezením, které tento výzkum obsahuje. Jedná se zejména o limity spojená s vymezením výzkumného souboru, průběhem sběru dat, výběru prediktorů a proměnných.

9.1 Vstupní data, výzkumný soubor, sběr dat

Při rozhodování o tom, jak zjistit míru strategického pojetí CSR byly zohledněny výsledky předchozích průzkumů společenské odpovědnosti v ČR (BLF, 2007; Ipsos, 2019; IpsosTambor, 2010; Skýpalová a kol., 2016; Srpová a kol., 2012; Trnková, 2004; Wagner a Petera, 2017), které sice zaznamenaly rostoucí zájem o zvolenou problematiku, ale zároveň ukazují, že řada podnikatelských subjektů implementuje koncept pouze dílčím způsobem. Proto bylo možné předpokládat, že pokud by byly základním souborem všechny podnikatelské organizace v ČR, jen velmi omezený počet firem by byl schopný prokázat systematický přístup v CSR. Vzhledem k tomu, že práce vychází částečně z primárních dat a sebrání dat vzorku o dostatečné velikosti by představoval neúměrně vysoké náklady, bylo posléze rozhodnuto o užším definování základního souboru. Za populaci jsou tedy považovány společensko odpovědné firmy a z této populace byl selektován výzkumný soubor. Sice tak vzrostla pravděpodobnost získání relevantních dat ve všech požadovaných kategoriích, zároveň ale toto zúžení znamená obtíže při generalizaci výstupů. Jinými slovy, na základě výsledků práce nelze tvrdit, že tyto poznatky se vztahují na všechny firmy v České republice.

Sběr dat probíhala ve dvou etapách v poměrně dlouhých časových úsecích. I to lze považovat za nevýhodu předkládané práce. Sice existují zřejmé důvody, které k tomu vedly (požadavek na velmi rozsáhlý soubor vstupních dat se ukázal až při zpracování výsledků první části, resp. původní soubor dat se ukázal jako velikostně nedostatečný), nicméně časová prodleva mezi dvěma sběry mohla způsobit, že relevance některých výsledků je nižší. Zejména postupně snižující hospodářský růst, dlouhodobá nízká míra nezaměstnanosti, která ještě více zostřela konkurenční boj na straně poptávky po zaměstnancích a v neposlední řadě opakující se pesimistické ekonomické prognózy mohly ovlivnit rozhodnutí firem ohledně CSR. Zároveň nelze říci, že makroekonomická situace do

těchto úvah vstupovala pouze jedním směrem, resp. že vedla k omezení či naopak stimulovala zájem podniků o společenskou odpovědnost. Řada firem si je vědoma pozitivní vazby mezi podnětným a příjemným pracovním prostředím a zájmem uchazečů o zaměstnání. Na druhou stranu obavy z dalšího ekonomického vývoje mohly též vést k částečnému omezení některých CSR aktivit.

9.2 Zvolené proměnné a prediktory

I proměnné, které byly zvoleny jako významné charakteristiky různých dimenzí společenské odpovědnosti determinovaly zjištěné výsledky. Lze se tedy domnívat, že pokud by některá z proměnných byla vynechána (např. málo zastoupena strategie komunikace CSR) a naopak zařazena jiná (např. proměnná indikující firemní dárcovství nebo sociální inovace), mohlo by to vést k jiným závěrům. Stejně tak prediktor firemního růstu na bázi změn velikosti tržeb není jedinou možností, které mohla být zvolena. Tento způsob byl zvolen nejen kvůli doporučení OECD, ale též s přihlédnutím k dostupnosti dat. Pokud by práce zohlednila vývoj počtu zákazníků, zaměstnanců nebo tržního podílu, opět by se mohlo dospět k odlišným zjištěním.

10 Přínosy

Přes omezení, která limitují generalizaci výsledků práce lze též identifikovat několik konkrétních přínosů jak pro teorii, tak pro praktické využití.

10.1 Teoretický přínos

V teoretické rovině je práce přínosná vytvořením dvou metodik, Na základě dvou hojně citovaných článků byly upraveny použité modely tak, aby více reflektovaly tuzemské podmínky. Vznikl tak model pro posouzení stupně strategického pojetí společenské odpovědnosti a dále pak model firemního růstu, který je ovlivněn jednotlivými aktivitami CSR při různých firemních strategiích.

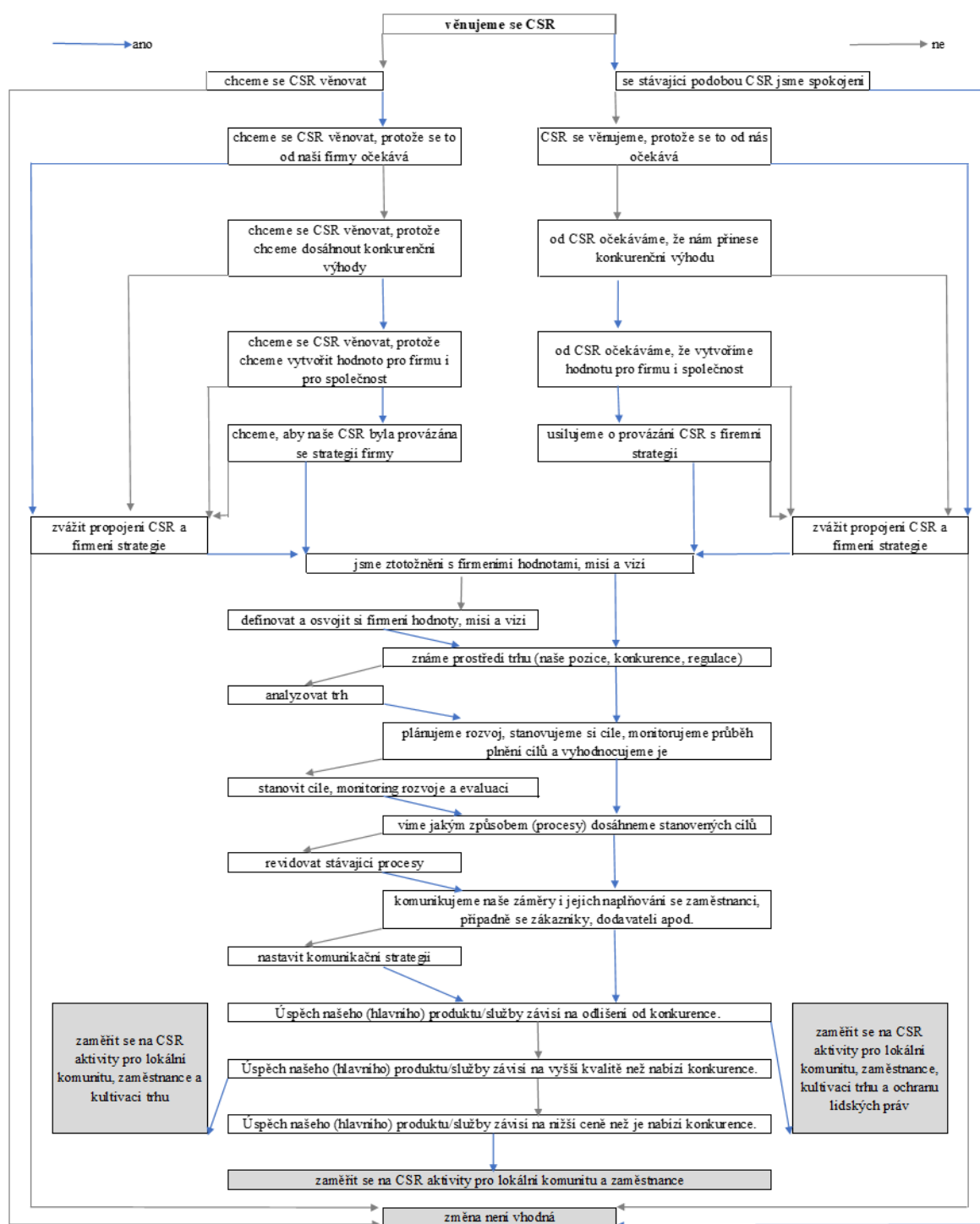
Za teoretický přínos lze považovat též obsáhlou rešeršní část, která čerpá z více jak dvou set cizojazyčných i českých zdrojů. Po obecném úvodu do problematiky se zaměřuje na propojení tématu společenské odpovědnosti a strategického managementu. Zvláštní pozornost je věnována různým způsobům měření vyspělosti CSR, jejích dopadů i efektů jejích jednotlivých složek.

Samotný výzkum je založen na souboru dat z více než 400 českých firem a využívá informací z otevřených zdrojů, což je u průzkumů věnovaných společenské odpovědnosti v České republice poměrně ojedinělé. Poskytuje podrobnější výstupy, než jsou různé ankety a šetření s nízkou mírou návratnosti vyplněných dotazníků.

10.2 Praktický přínos

Praktické využití práce je možné v několika ohledech. V první řadě dává odpověď na otázku, zda se firmě vyplatí věnovat se společenské odpovědnosti, resp. za jakých podmínek je možné prostřednictvím CSR generovat konkurenční výhodu a posílit firemní růst. Pro ještě větší uchopitelnost výsledků bádání byla pro firemní praxi vytvořena pomůcka ve formě procesní mapy, která podnikům umožňuje se rozhodnout, zda je v jejich situaci prospěšné uvažovat o zavedení nebo úpravě stávajícího nastavení společenské

Obrázek 5: Procesní mapa implementace CSR



zdroj: vlastní zpracování

odpovědnosti. Pokud firma zvažuje zavedení CSR, musí být nejprve stanovena očekávání od CSR a následně zhodnoceno, do jaké míry jsou implementovány základní principy strategického řízení. Teprve po prověření a případné úpravě těchto mechanismů je na

základě konkrétní firemní strategie doporučeno, ne které aktivity CSR je vhodné se zaměřit (viz obrázek č. 5).

Podnikatelské subjekty, které byly ochotny se do výzkumu zapojit a dosud nezískaly žádné ocenění za CSR, byly často poprvé nuceny se zamyslet nad prováděním dílčích společensko-odpovědných aktivit. Kromě informace o dotazníkovém šetření byly seznámeny se seznamem všech indikátorů, které do hodnocení jejich výkonu v oblasti CSR vstupuje. Některé to přimělo více systematizovat celou koncepci CSR, a dokonce si i ujasnit svoji podnikatelskou strategii.

V neposlední řadě se poznatky prezentované v práci promítnou do výuky na FSE UJEP, zejména se jedná o kurzy Business Ethicks, Strategický management, Marketing a sociální podnikání.

Závěr

O tématu společenské odpovědnosti nelze prohlásit, že je zcela nové a neprobádané. V hledáčku české odborné veřejnosti i firemních manažerů je již více než dvě dekády, nicméně stále v této oblasti absentují v dostatečné míře studie, které by měly větší ambice než deskripci statutu quo, případně zjištění zájmu podniků se CSR věnovat. Chybí hlubší analýzy, které by současné vědecké poznatky dokázaly ověřit v českém prostředí a případně na základě jiných zjištění obohatily mezinárodní akademickou diskuzi.

Cílem předložené práce bylo zjistit, jak je rozšířen strategický přístup ke společenské odpovědnosti mezi podniky v České republice, zda firmy přistupující ke společenské odpovědnosti strategicky dosahují lepších ekonomických výsledků a zároveň, zda při odlišných firemních strategiích je vhodné zvolit odlišný mix CSR aktivit s cílem posílení firemního růstu.

Na vzorku více jak čtyř set českých firem s historií společenské odpovědnosti bylo prokázáno, že existuje vazba mezi vyspělejším, tedy strategickým přístupem k CSR a dosažením ekonomické prosperity, resp. že firmy, jejichž pojetí CSR je spíše intuitivní a méně systematické se tak připravují o možné využití potenciálu společenské odpovědnosti pro získání konkurenčních výhod. Dále se ukázalo, že firmy s odlišnou firemní strategií by mely zvažovat bedlivě přínosy jednotlivých CSR aktivit. U všech tří strategií se ukázaly pozitivní efekty u činností zaměřených na zaměstnance a lokální komunitu, u strategie diferenciacce byl zaznamenán přínos u snah o kultivaci tržního prostředí, u strategie nejvyšší kvality prospěch z ochrany lidských práv. Naopak u strategie nejnižší ceny, jejíž úspěch je navázán na minimalizaci nákladů, neznamená dodatečná aktivita ekonomickou výhodu. Možná překvapivě se neukázal pozitivní vliv dobrovolné ochrany životního prostředí. Nelze z toho odvodit závěr, že podnik by měl na vyšší environmentální závazky rezignovat. Takový přístup by mohl vést ke snížení konkurenceschopnosti společnosti, protože očekávání všech stakeholderů jsou vysoká a tuto činnost od firem automaticky očekávají.

Předložená práce má ambice vnést náznak světla do spleťtých vztahů mezi společenskou odpovědností, firemní strategií a firemním růstem. Lze souhlasit s Carrolem, že hybnou silou konceptu společenské odpovědnosti je široká akceptace myšlenky, že podniky nejsou výlučně pro zisk (Carroll A. B., 2015). Výsledky nelze vnímat jako konečnou a vyčerpávající odpověď na nastíněné otázky. Pro bližší a detailnější pochopení širšího

tématu v kontextu české podnikatelské scény by bylo do budoucna zapotřebí systematického a dlouhodobějšího přístupu ke sběru relevantních dat a následných analýz. Pozornost by se mohla zaměřit na oblast potenciálu sociálních inovací, sociálního podnikání a na proměny společenské odpovědnosti firem v důsledku eroze sociálního státu.

Souhrn

Společenská odpovědnost je běžnou součástí firemní praxe i etablovaným tématem vědeckého bádání. Ačkoliv se v České republice mnoho firem k CSR hlásí, současný trend strategického pojetí konceptu společenské odpovědnosti nebyl dostatečně probádán. Zahraniční studie opakovaně došly k závěru, že důsledné začlenění společenské odpovědnosti do podnikové strategie a strategické řízení všech dimenzí CSR posiluje firemním růst, přináší konkurenční výhody a přispívá k trvale udržitelnému rozvoji společnosti. Cílem práce je zjistit, zda i v České republice podnikatelské subjekty se strategickým pojetím CSR dosahují lepších hospodářských výsledků oproti těm, jejichž přístup ke společenské odpovědnosti je spíše intuitivní a nesystematický. Zároveň hledá odpověď na otázku, jestli při rozdílných firemních strategiích je žádoucí se zaměřit na odlišné CSR aktivity, které by firemním růst podpořily. Na souboru více jak 400 českých podniků, které se CSR věnují, bylo provedeno šetření dimenzí strategické CSR a základních hospodářských charakteristik. Data byla zpracována metodami shlukové analýzy, faktorové analýzy a multinomiální logistické regrese. Výsledky ukazují, že existuje vazba mezi vyspělejším, tedy strategickým pojetím CSR a dosažením ekonomické prosperity. Dále bylo zjištěno, že firmy s odlišnou firemní strategií by měly zvažovat bedlivě přínosy jednotlivých CSR aktivit. U všech tří strategií se ukázaly pozitivní efekty u činností zaměřených na zaměstnance a lokální komunitu, u strategie diferenciacce byl zaznamenán přínos kultivace tržního prostředí a u strategie nejvyšší kvality ochrany lidských práv. Naopak při strategii nejnižší ceny neznamená dodatečná CSR aktivita ekonomickou výhodu. Závěry přispívají k objasnění vazeb mezi strategickou CSR a firemním růstem v českém podnikatelském prostředí a přináší konkrétní poznatky, které mohou být firmami implementovány, pokud chtějí posílit pozitivní efekty svých společensko-odpovědných aktivit.

Klíčová slova: strategická společenská odpovědnost podniků; hospodářský růst; strategie diferenciacce; strategie nejvyšší kvality; strategie nejnižší ceny

Seznam zdrojů

- Abbott, W. F. & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515. doi: 10.2307/255740
- Ackermann, F. & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196. doi: 10.1016/j.lrp.2010.08.001
- A-CSR. (2019). *O nás: Asociace společenské odpovědnosti*. Dostupné 1. 6, 2019 z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>
- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. doi: 10.5465/amr.2002.5922314
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. doi: 10.1177/0149206311436079
- Alford, M. N. (2002). Beyond the shareholder model of the firm. In S. A. Cortright, M. J. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business*, (University of Notre Dame, Notre Dame, IN)
- Ameer, R. & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: a study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108, 61-79. doi:10.1007/s10551-011-1063-y
- Anselmsson, J., & Johanson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: an exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(10), 835-856. doi: 10.1108/09590550710820702
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Atkinson, L. & Galaskiewicz, J. (1988). Stock ownership and company contributions to charity. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 82-100. doi:10.2307/2392856.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463. doi: 10.5465/256210
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639-662. doi: 10.1016/S0959-6526(03)00075-1

- Ballou, B., Godwin, N. H. & Shortrige, R. T. (2003). Firm value and employee attitudes on workplace quality. *Accounting Horizons*, 17(1), 93-103. doi: 10.2308/acch.2003.17.4.329
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(1), 7-45. doi: 10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jona, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506. doi: 10.5465/256972
- Bessant, J. & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. New Jersey: Wiley.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-25. doi: 10.2307/41166284
- BIS (2010). *Corporate social responsibility: a government update*. Dostupné 15. 5. 2018 z <http://www.csr.gov.uk>.
- Bjerregaard, T. & Lauring, J. (2013). Managing contradictions of corporate social responsibility: the sustainability of diversity in a frontrunner firm. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 131–142. doi: 10.1111/beer.12014
- BLF. (2007). *Využití společenské odpovědnosti firem malými a středními podniky v ČR*. Dostupné 12. 2. 2017 z <http://www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?G+0eM3Y0WvtKHmg+gZbjuAZx1UhzT0cOJHBWPZP CZOEaRDloZVXs/A==>
- BLF. (2019). *O nás: Business Leaders Forum*. Dostupné 1. 6. 2019 z <https://www.csr-online.cz/o-nas/>
- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (May 2005). Editorial setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3), 499-513. doi: 10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2012). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*. 31(6), 542-654. doi: 10.1016/j.emj.2012.07.001
- Booth, J., Park, K. & Glomb, T. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227-249. doi: 10.1002/hrm.20277

- BPS. (2019). *Kdo jsme: Byznys pro společnost*. Dostupné 1. 6. 2019 z <https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>
- Brammer, S. & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: a stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1411–1434. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00480.x
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132. doi: 10.1007/s10551-006-9071-z
- Brennan, N. M., Merkl-Davies, D. M. & Beelitz, A. (2013). Dialogism in corporate social responsibility communications: conceptualising verbal interaction between organisations and their audiences. *Journal of Business Ethics*, 115, 665–679. doi: 10.1007/s10551-013-1825-9
- Bryson, J. M. (2007). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. doi: 10.1080/14719030410001675722
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. doi: 10.1016/0024-6301(96)00041-6
- Carroll, A. B. (2009). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46. doi: : 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- CBCSD. (2019). *O Czech CBCSD*. Dostupné 1. 6. 2019 z: <https://www.cbcsd.cz/o-nas/o-czech-bscd/>
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271994
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D. & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 303-327. doi: 10.1016/j.aos.2007.05.003
- Collard-Wexler, A., Compact, U. G. (2019). *The ten principles of the UN Global Compact*. Dostupné 1. 6. 2019 z <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

- Gowrisankaran, G. & Lee, R. S. (2019). "Nash-in-nash" bargaining: a microfoundation for applied work. *Journal of Political Economy* Volume, 27(1), 163-195. doi: 10.1086/700729
- Cone. (2019). *The 2006 Cone millennial cause study*. Dostupné 1. 6. 2019 z: <http://www.conecomm.com/research-blog/2006-millennial-cause-study>
- Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53, 107–122. doi: 10.1023/B:BUSI.0000039403.96150.b6
- Crane, A., Palazzo, G. & Spence, L. J. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153. doi: 10.1525/cm.2014.56.2.130
- Cruz, B. A. (2017). Social boycott. *Review of Business Management*, 19(63), 5-29. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.2868
- ČSÚ. (2020a). *Organizační statistika - časové řady*. Dostupné 1. 2. 2021 z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr
- ČSÚ. (2020b). *Veřejná databáze*. Dostupné 1. 2. 2021 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>
- Deegan, C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. doi: 10.1108/09513570210435852
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi: 10.5465/amr.1995.9503271992
- Dou, G., He, P. & Xu, X. (2016). One-side value-added service investment and pricing strategies for a two-sided platform. *International Journal of Production Research*, 54(13), 3808–3821. doi: 10.1080/00207543.2016.1148275
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi: 0.2307/41165746
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. doi: 10.1002/tqem.3310080106
- Eskerod, P. & Larsen, T. (2017). Advancing project stakeholder analysis by the concept ‘shadows of the context’. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161-169. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.05.003

- EU. (2019). *European Commission*. Dostupné 1. 6. 2019 z:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>
- Faleye, O. & Trahan, E. (2011). Labor-friendly corporate practices: is what is good for employees good for shareholders? *Journal of Business Ethics*, 101, 1–27. doi: 10.1007/s10551-010-0705-9
- Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2017). The symbolic management of strategic change: sensegiving framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193. doi: 10.5465/amj.2006.23478255
- França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G. & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 155-166. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.124
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 31-32. doi: 10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: European Review*, 25(3), 268-285. doi: 10.1111/beer.12115
- Fuchsová, E., Laštovková, J. & Jánková, M. (2019). The influence of wealth: a cross-regional study. *GeoScape*, 12(2), 104-113. doi:10.2478/geosc-2018-0011
- Fulmer, I., Gerhart, B. & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x
- Galardo-Vázquez, D. & Sanchez-Hernandez, M. I. (2014). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.02.051
- Galaskiewicz, J. (1985). *Social organization of an urban grants economy: a study of business philanthropy and nonprofit organizations*. Orlando: Academic Press.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. doi: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Gholami, S. (2011). Value creation model through corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, 6(9), 148-154. doi: 10.5539/ijbm.v6n9p148

- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798. doi: 10.5465/amr.2005.18378878
- Godfrey, P. C. & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98. doi: 10.1007/s10551-006-9080-y
- Gond, J. P., Kang, N. & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Journal Economy and Society*, 40(4), 640-671. doi: 10.1080/03085147.2011.607364
- Grennan, M. (2014). Bargaining ability and competitive advantage: empirical evidence from medical devices. *Management Science*, 60(12), 3011-3025. doi: 10.1287/mnsc.2014.2006
- Hah, K. & Freeman, S. (2014). Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: a conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 122, 125–136. doi: 10.1007/s10551-013-1753-8
- Hamel, G. (2001). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammann, E. M., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible practices in SMEs—empirical evidence from german companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x
- Hart, S. L. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, stránky 20(4), 986–1014. doi: 10.5465/AMR.1995.9512280033
- Hategan, C. D., Sirghi, N., Curea-Pitorac, R. I. & Hategan, V. P. (2018). Doing well or doing good: the relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies. *Sustainability*, 10(4), 1041-1051. doi: 10.3390/su10041041
- Hayek, A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: company and community, 1900–1960*. Cleveland: The Press of Case Western Reserve University.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hennlich, s. r. (2014). projev na konferenci Genderový audit 15. 1. 2014, Ústí nad Labem.

- Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F. & Korianen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: the mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.012
- Hlaváček, J. & Hlaváček, M. (2008). Corporate social responsibility (CSR): proklamace nebo ekonomická nutnost? *Politická ekonomie*, 2008(5), 579-579. doi: 10.18267/j.polek.653
- Howard-Grenville, J. A. & Hoffman, A. J. (2003). The Importance of cultural framing to the success of social initiatives in business. *Academy of Management Executive*, 17(2), 70-84. doi: 10.5465/ame.2003.10025199
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636. doi: 10.1111/1467-8551.12104
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40(6), 594-610. doi: 10.1016/j.lrp.2007.07.001
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MAMIT Press.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349. doi: 10.1016/0883-9026(94)90011-6
- Chen, Y. S., Lai, S. B. & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67, 331-339. doi: 10.1007/s10551-006-9025-5
- Cheung, A. K. (2010). Do stock investors value corporate sustainability? Evidence from an event study. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 145-165. doi: 10.1007/s10551-010-0646-3
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 47–760. doi: 10.5465/20159616
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work–family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 466–1482. doi: 10.5465/256866
- Ipsos. (2019). *Tisková zpráva: Veřejnost očekává od CSR aktivit firem zejména ochranu životního prostředí a férové chování k zaměstnancům*. Dostupné 1. 6. 2019 z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-05/tiskova_zprava_ipsos_28_05_2019_csr.pdf

- IpsosTambor. (2010). *Tisková zpráva: Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem*. Dostupné 1. 6. 2019 z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_9217/
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 9(4), 55-75. doi: 10.1177/030630700402900403
- Jennings, M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Jepsen, A. L. & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335-343. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.04.002
- Kadeřábková, A. (2015). *Ekonomické a sociální inovace*. Dostupné 1. 6. 2019 z: <http://www.inovacevsem.cz/dokumenty>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press.
- Keeble, J. J., Topiol, S. & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics*, 44, 149-158. doi: 10.1023/A:1023343614973
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121. doi: 10.1177/000812560504700301
- King, A. & Lennox, M. J. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299. doi: 10.1287/mnsc.48.2.289.258
- Kleinrichert, D. (2008). Ethics, power and communities: corporate social responsibility revisited. *Journal of Business Ethics*, 78, 475–486. doi: 10.1007/s10551-006-9339-3
- Košťál, J. (2013). *Vybrané metody vícerozměrné statistiky*. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci.
- Lanis, R. & Richardson, G. (2013). Corporate social responsibility and tax aggressiveness: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 75–100. doi: 10.1108/09513571311285621
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632. doi: 10.1108/07363760110410281
- Laukkanen, M. & Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*, 253, 120004. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120004

- Li, J., Zhang, F. & Sun, S. (2019). Building Consumer-Oriented CSR Differentiation Strategy. *Sustainability*, 11(3), 664. doi: 10.3390/su11030664
- Lim, G., Ahn, H. & Lee, H. (2005). Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach. *Experts Systems with Applications*, 28(4), 831-840. doi: 10.1016/j.eswa.2004.12.038
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, J. (2012). TETRA-COM: A comprehensive SPSS program for estimating the tetrachoric correlation. *Behavioral Research Methods*, 44, 1191–1196. doi: 10.3758/s13428-012-0200-6
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P. (2020). *Software Factor (verze pro Windows 10)*. Dostupné 1. 6. 2020 z: <http://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/index.html>.
- Lozano, R. & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107. doi: 10.1016/j.jclepro.2010.01.004
- Mackey, A., Mackey, T. B. & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835. doi: 10.5465/amr.2007.25275676
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. doi: 10.2307/3556659
- Martin, J., Petty, W. & Wallace, J. (2009). Shareholder value maximization - is there a role for corporate social responsibility? *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), 110-119. doi: 10.1111/j.1745-6622.2009.00232.x
- Martinčík, D. & Polívka, M. (2012). Contribution of corporate social responsibility to the shareholder value: experimental perspective. *Ekonomika a management*, 3, 108-124.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. & Palacios-Manzano, M. (2016). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: an empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2374-2383. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.11.038
- Matten, D. & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. doi: 10.5465/amr.2008.31193458
- Mazutis, D. (2018). Much ado about nothing: The glacial pace of CSR implementation in practice. V D. Wasieleski, & J. Weber, *Corporate social responsibility, business and society* (s. 177-243). Bingley: UK-Emerald.

- McElhaneý, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Clariden Global Insights*, 35-39.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi: 10.5465/amr.2001.4011987
- Medina-Munoz, D. & Medina-Munoz, R. (2001). *Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: The Case of the Canary Islands*. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P. & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: towards a multi-theoretical integration'. *Journal of Management*, 42(1), 143–173. doi: 10.1177/0149206315617241
- Miles, M. P., Munilla, L. S. & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69, 195-205. doi: 10.1007/s10551-006-9085-6
- Mintzberg, H. (1967). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. doi: 10.2307/41165263
- Mishra, S. & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601. doi: 10.1007/s10551-010-0441-1
- Moczadlo, R. (2015). Creating competitive advantages: the European CSR strategy compared with Porrt's and Kramer's shared value approach. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 28(1), 243-256.
- Molina-Castillo, F. J., Munuera-Alemán, J. L. & Calantone, R. (2011). Product quality and new product performance: the role of network externalities and switching costs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 915 - 929. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00847.x
- MPO. (2016). *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Dostupné 1. 6. 2019 z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54688/62494/648340/priloha002.pdf>
- MPO. (2018). *Průzkum CSR pro potřeby MPO*. Dostupné 1. 6. 2019 z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/vyhodnoceni-dotaznikoveho-pruzkumu-csr--236623/>
- MPO. (2019). *Národní akční plán pro byznys a lidská práva na období 2017-2022*. Dostupné 12. 3. 2021 z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018_1.pdf

- Mugurusi, G. (2008). Corporate social responsibility: Is this another a hoax? *SSRN working paper*. Dostupné 12. 3. 3021 z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1143246
- Muirhead, S. A., Bennett, C. J., Berenbeim, R. E. & Vidal, D. J. (2002). *Corporate citizenship in the new century: accountability, transparency, and global stakeholder engagement*. New York: The Conference Board.
- Murphy, P. E. (1978). An evolution: corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 20-22.
- Nordheim, E. & Barrasso, G. (2007). Sustainable development indicators of the European aluminium industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(3), 275-279. doi: 10.1016/j.jclepro.2006.02.004
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371. doi: 10.1108/09513570210435870
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 85, 745–758. doi: 10.1007/s10551-008-9662-y
- OECD. (2017). *Entrepreneurship at a Glance*. Dostupné 1. 6. 2019 z: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/entrepreneurship-at-a-glance-2017_entrepreneur_aag-2017-en
- Oh, W., Chang, Y. & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104, 283–297. doi: /10.1007/s10551-011-0912-z
- Oosterhout, J. H. & Heugens, P. P. (2006). Much ado about nothing - a conceptual critique of CSR . *ERIM report series Research in Management*. Dostupné 12. 2. 2021 z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=924505
- Orlitzky, M. (2005). Social responsibility and financial performance: trade-off—or virtuous circle? *University of Auckland Business*, 37-43. Dostupné 12. 2. 2021 z: http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005_07_i01-04-social-responsibility-and-financial-performance.pdf
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. doi: 10.1177/0170840603024003910
- Ortiz, d.-M. N., Aragon-Correa, J. A., Delgado-Ceballos, J. & Ferrón-Vílchez, V. (2012). The effect of director interlocks on firms adoption of proactive environmental strategies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 64–178. doi:10.1111/j.1467-8683.2011.00893.x

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.
- Perrini, F. & Minoja, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian mdium-sized, family owned company. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63. doi: 10.1111/j.1467-8608.2008.00519.x
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi: 10.1007/s10551-006-9235-x
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Harvard Business School Press: Boston.
- Plášková, A., Hykš, O., Fousková, K., Martinov, M. & Ryšánek, P. (2017). *Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj*. Praha: Národní středisko podpory kvality.
- Polášek, D. (2010). *Corporate social responsibility in small and medium-sized companies in the Czech Republic*. (Disertační práce). Barcelona: Escuela Superior de Marketing y Administración .
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Potter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Potter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002). Serving the Worlds Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 4-11. Dostupné 20. 2. 2020 z: <https://barnabys.blogs.com/files/serving-the-ppor-prahalad.pdf>
- Price, J. M. & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: the impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82-87. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.07.007

- Rabušic, L., Soukup, P. & Mareš, P. (2019). *Statistická analýza sociálněvědních dat (prostřednictvím SPSS)*. Brno: Masarykova univerzita.
- Rangan, K. V., Chase, L. & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 40-49. Dostupné 15. 3. 2018 z: <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- Rashid, M., Abdeljawad, I., Ngali, S. M. & Hassan, M. K. (2013). Customer-centric corporate social responsibility - a framework for Islamic banks on ethical efficiency. *Management Research Review*, 36(4), 359-378. doi: 10.1108/01409171311314978
- Robinson, S. & Wood, S. (2018). A “good” new brand — what happens when new brands try to stand out through corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 92, 231-241. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.07.031
- Rohrbeck, R., Battistella, C. & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9. doi: 10.1016/j.techfore.2015.11.002
- Ruf, B. M., Mularidhar, K. & Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80056-7
- Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559. doi: 10.5465/257052
- Sauders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Semuel, H. & Siagian, H. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159. doi: 10.1016/j.sbspro.2017.02.171
- Sharp, Z. & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93, 51–71. doi: 10.1007/s10551-009-0181-2
- Scherer, A. & Palazzo, G. (2012). The new political role of business in a globalized world—a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. V H. Corsten, & S. Roth, *Nachhaltigkeit* (s. 15-50). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schrimmer, K., Nidia, W., Mercado, S., Pitts, J. & Polancich, S. (2019). Workforce competencies for healthcare quality professionals: leading quality-driven healthcare. *Journal for Healthcare Quality*, 41(4), 259-265. doi: 10.1097/JHQ.0000000000000212

- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. Dostupné 18. 4. 2019 z: <http://www.jstor.org/stable/3857969>
- Sila, I. & Cek, K. (2017). The impact of environmental, social and governance dimensions of corporate social responsibility on economic performance: Australian evidence. *Procedia Computer Science*, 120, 797-804. doi: 10.1016/j.procs.2017.11.310
- Simmons, J. & Lovegrove, I. (2006). Bridging the conceptual divide: lessons from stakeholder analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 495-513. doi: 10.1108/09534810510614977
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131-1140. doi: 10.1007/BF00412812
- Skýpalová, R., Kučerová, R., & Blašková, V. (2016). Development of the corporate social responsibility concept in small and medium-sized enterprises. *Prague Economic Papers*, 25(3), 287-303. doi:doi: 10.18267/j.pep.558
- Smith, A. (2002). *Bohatství národů. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut.
- Smith, N. C. (2001). Changes in corporate practices in response to public interest advocacy and actions. V P. N. Bloom, & G. T. Gundlach, *Handbook of Marketing and Society* (s. 14-161). Thousand Oaks: SAGE.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76. Dostupné 13. 3. 2019 z: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166188?casa_token=se32hFNvY04AAAAA:27VTnZr9bmZTcP3R5mehBGYoQDbNgFGamkrtC7do2c8nN0cgA5hXYR33Di3ZrXuns8jDbFyKafvq
- Smith, N. C., Read, D. & López-Rodríguez, S. (2010). Consumer perceptions of corporate social responsibility: the CSR halo effect. *INSEAD Working Paper No. 2010/16/INSEAD Social Innovation Centre*. INSEAD. Dostupné 12. 2. 2019 z: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2010/2010-16.pdf
- Soana, M. G. (2011). The Relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133-148. doi: 10.1007/s10551-011-0894-x
- Somavia, J. (2000). Business: Its Direct Stake in Putting Human Needs First. *UN Chronicle*, 37(2), str. 42.

- Soppe, A., Schauten, M., Soppe, J. & Kaymak, U. (2011). Corporate social responsibility reputation (CSRR): do companies comply with their raised CSR expectations? *Corporate Reputation Review*, 14, 300–323. doi: 10.1057/crr.2011.21
- Soukup, P. & Kočvarová, I. (2016). Velikost a reprezentativita výběrového souboru v kvantitativně orientovaném pedagogickém výzkumu. *Pedagogická orientace*, 26(3), 512–536. doi: 10.581/PedOr2016-3-512
- Soukupová, J. (2003). *Teorie firmy*. Slaný: Melandrium.
- Srpková, J., Kunz, V. & Misař, J. (2012). Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice. *Ekonomika a management*, 6(4), 1-14.
- Stoian, C. & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: a strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31. doi: 10.1111/jsbm.12224
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080331
- Sun, H. & Cheng, T. K. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 20(4), 421-440. doi: 10.1177/0266242602204003
- Supanti, D. & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>
- Tahir, A. C. & Darton, R. C. (2010). The process analysis method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. *Journal of Cleaner Production*, 18(16-17), 1598-1607. doi: 10.1016/j.jclepro.2010.07.012
- Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodcem tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Dostupné 16. 3. 2018 z: <https://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-763. doi: 10.5465/257057
- Turker, D. (2008). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. doi: 10.1007/s10551-008-9780-6
- Ullman, A. A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic

- performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557. doi: 10.5465/amr.1985.4278989
- Ulrich, P. (2007). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern: Haupt Verlag.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., Franzò, S. & Frattini, F. (2018). An exploratory analysis on the contextual factors that influence disruptive innovation: the case of Uber. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(3), 850024. doi: 10.1142/S0219877018500244
- Valackiene, A. & Miceviciene, D. (2011). Methodological framework analysing a social phenomenon: stakeholder orientation implementing balanced corporate social responsibility. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(3), 300-308. doi: 10.5755/j01.ee.22.3.520
- Veleva, V. & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), 519-549. doi: 10.1016/S0959-6526(01)00010-5
- Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5), 563-573. doi: 10.1108/14720701011085544
- Vlachos, P. A. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 170-180. doi: 10.1007/s11747-008-0117
- Vyakarman, S., Bailey, A., Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 6(15), 1625-1636. doi: 10.1023/A:1022452502299
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Performance Journal*, 18(4), 303-319. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G
- Wagner, J. & Petera, P. (2017). Sustainability reporting in the Czech Republic. V P. Horváth & J. Pütter, *Sustainability Reporting in Central and Eastern European Companies*. doi:10.1007/978-3-319-52578-5_8
- Wang, H.-M. D. & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: a resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.05.009
- Wang, Z. & Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607-1616. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.06.142

- Welford, R. (2002). Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 1-7. doi: 10.1002/csr.4
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. Iowa: Wiley.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: an empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900-910. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.07.013
- Zadrazilová, D. (2010). *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. C. H. Beck.
- Zeng, S., Xu, X., Yin, H. & Tam, C. (2012). Factors that drive Chinese listed companies in voluntary disclosure of environmental information. *Journal of Business Ethics*, 109, 309–321. doi: 10.1007/s10551-011-1129
- Žižka, M., & Maršíková, K. (2014). *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: TUL.

I. Summary

Corporate social responsibility is a common part of corporate practice and an established topic of scientific research. Although many companies in the Czech Republic support CSR, the current trend in the strategic concept of the concept of social responsibility has not been sufficiently researched. Foreign studies have repeatedly concluded that the consistent incorporation of corporate social responsibility into corporate strategy and the strategic management of all dimensions of CSR strengthens corporate growth, brings competitive advantages and contributes to the sustainable development of society. The thesis aims to find out whether even in the Czech Republic business entities with a strategic concept of CSR achieve better economic results compared to those whose approach to social responsibility is rather intuitive and unsystematic. At the same time, it seeks to answer the question of whether, with different corporate strategies, it is desirable to focus on different CSR activities that would support corporate growth. A survey of the dimensions of strategic CSR and basic economic characteristics was carried out on a set of more than 400 Czech companies engaged in CSR. Data were processed by methods of cluster analysis, factor analysis and multinomial logistic regression. The results show that there is a link between a more advanced, i.e. strategic concept of CSR and achieving economic prosperity. It was also found that companies with different corporate strategies should carefully consider the benefits of individual CSR activities. All three strategies showed positive effects in activities aimed at employees and the local community, the differentiation strategy showed the benefits of cultivating a market environment and the quality strategy of human rights protection. Conversely, with the price strategy, additional CSR activity does not mean an economic advantage. The conclusions contribute to clarifying the links between strategic CSR and corporate growth in the Czech business environment and provide specific insights that can be implemented by companies if they want to strengthen the positive effects of their socially responsible activities.

Keywords: strategic corporate social responsibility; economic growth; differentiation strategies; the quality strategy; the price strategy

II. Seznam obrázků, grafů a tabulek

graf 1	Suťový graf
graf 2	Frekvence indikátorů strategické CSR
graf 3	Frekvence CSR aktivit
graf 4	Frekvence kategorií firemního růstu
obrázek 1	Rozdělení teorií CSR
obrázek 2	Dimenze strategické CSR
obrázek 3	Model strategické CSR včetně indikátorů
obrázek 4	Model firemního růstu
obrázek 5	Procesní mapa implementace CSR
tabulka 1	Přínosy strategické CSR
tabulka 2	Velikost podnikatelských subjektů
tabulka 3	Ekonomické subjekty dle převažující činnosti CZ-NACE
tabulka 4	Zastoupení hospodářských sektorů
tabulka 5	Proměnné strategická CSR
tabulka 6	Proměnné strategie a firemní růst
tabulka 7	Deskriptivní statistika
tabulka 8	Matice vzájemných korelací zkoumaných položek
tabulka 9	KMO míra a Bartlettův test
tabulka 10	Anti-image matice
tabulka 11	Komunality
tabulka 12	Celkový objasněný rozptyl
tabulka 13	Matice reprodukováných koeficientů
tabulka 14	Modelová matice
tabulka 15	Počet firem v jednotlivých shlucích
tabulka 16	CSR shluky
tabulka 17	Charakteristika skupin
tabulka 18	Výsledky t-testu
tabulka 19	Pořadí
tabulka 20	Výsledek Mann-Whitneyho testu – statistická signifikance
tabulka 21	Rozdělení souboru firem dle zvolené strategie
tabulka 22	Koeficienty multikolinearity-strategie diferenciacce produktu
tabulka 23	Výstupy MNLR – strategie diferenciacce produktu
tabulka 24	Koeficienty multikolinearity strategie nejvyšší kvality
tabulka 25	Výstupy MNLR – strategie nejvyšší kvality
tabulka 26	Koeficienty multikolinearity strategie nejnižší ceny
tabulka 27	Výstupy MNLR – strategie nejnižší ceny

III. Seznam zkratek

5F	analýza pěti sil (Porter)
7S	7 prvků managementu (McKinsey)
A-CSR	Asociace společenské odpovědnosti
AGE	stáří firmy
AGENDA	agenda CSR aktivit
ANR	výroční zpráva CSR
B2B	obchodní vztahy mezi podnikovými partnery (business to business)
B2C	obchodní vztahy mezi podnikem a koncovým zákazníkem (business to consumer)
BLF	Business leaders forum
BOZP	bezpečnost zdraví a ochrana při práci
BSC	system vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecard)
CA	shluková analýza (cluster analysis)
CLIENT	vliv CSR na získání nových klientů
COMM	CSR aktivity zaměřené na komunitu (okolí)
COMPE	vliv CSR na posílení konkurenceschopnosti firmy
COMPLAN	strategické využití komunikačních kanálů k zveřejňování informací o CSR aktivitách
CSI	společenská nezodpovědnost (corporate social irresponsibility)
CSR	společenská odpovědnost (firem)
CSV	vytváření sdílených hodnot (creating shared values)
DOC	výroční zpráva CSR
ENVI	CSR aktivity zaměřené na životní prostředí
FTSE4GOOD	etické investiční indexy akciových trhů
GRI	Global Reporting Initiative
GROWTH	růst tržeb
HURI	CSR aktivity zaměřené na lidská práva
IMAGE	vliv CSR na pozitivní image firmy
INDU	hlavní činnost průmysl
KMO	Kaiser-Mayer-Olkinův test
MARKET	CSR aktivity zaměřené na trh
MBV	market based view (Porter)
MNLR	multinomiální logistická regrese
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSA	míra adekvátnosti výběru (measure of sampling adequacy)
MSP	malé a střední podniky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PCA	analýza hlavních komponent (principal component analysis)
PLAN	plán CSR aktivit
RBC	odpovědné obchodní chování (responsible business conduct)
RBV	zdrojová teorie (resource-based view theory)
RDT	teorie závislosti na zdrojích (resource dependence theory)
SCSR	strategická společenská odpovědnost (firem)
SERVI	hlavní činnost služby
SGDs	Sustainable development goals
SIZEM	velikost firmy 100+ zaměstnanců
SIZES	velikost firmy <100 zaměstnanců
STAKE	stakeholderská analýza
STRDIF	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na odlišení od konkurence.
STRPRICE	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na nižší ceně, než je nabízí konkurence.
STRQ	Úspěch našeho (hlavního) produktu/služby závisí na vyšší kvalitě, než nabízí konkurence.
TQM	total quality management
WORK	CSR aktivity zaměřené na zaměstnance

IV. Seznam příloh

Příloha 1	Deskriptivní statistika se zahrnutím proměnné STAKE
Příloha 2	Matice vzájemných korelací zkoumaných položek se zahrnutou proměnnou STAKE
Příloha 3	KMO míra a Bartlettův test se zahrnutím proměnné STAKE
Příloha 4	Anti-image matice se zahrnutím proměnné STAKE
Příloha 5	Komunality se zahrnutím proměnné STAKE
Příloha 6	Dotazník

V. Přílohy

Příloha 1: Deskriptivní statistika se zahrnutím proměnné STAKE

	Průměrná odchylka		N
DOC	1,43	0,496	404
ANR	1,28	0,45	404
PLAN	1,32	0,47	404
AGENDA	1,58	0,494	404
STAKE	1,18	0,387	404
COMPLAN	1,18	0,387	404
CLIENT	1,22	0,416	404
IMAGE	1,58	0,496	404
COMPE	1,3	0,459	404

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Příloha 2: Matice vzájemných korelací zkoumaných položek se zahrnutou proměnnou STAKE

	DOC	ANR	PLAN	AGENDA	STAKE	COMPLAN	CLIENT	IMAGE	COMPE
DOC	1	0,719	0,773	0,73	0,408	0,51	0,362	0,687	0,496
ANR	0,719	1	0,743	0,525	0,27	0,607	0,227	0,532	0,384
PLAN	0,773	0,743	1	0,585	0,392	0,572	0,266	0,564	0,578
AGENDA	0,73	0,525	0,585	1	0,398	0,398	0,385	0,827	0,464
STAKE	0,408	0,27	0,392	0,398	1	0,214	0,196	0,403	0,354
COMPLAN	0,51	0,607	0,572	0,398	0,214	1	0,196	0,403	0,391
CLIENT	0,362	0,227	0,266	0,385	0,196	0,196	1	0,455	0,166
IMAGE	0,687	0,532	0,564	0,827	0,403	0,403	0,455	1	0,5
COMPE	0,496	0,384	0,578	0,464	0,354	0,391	0,166	0,5	1

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Příloha 3: KMO míra a Bartlettův test se zahrnutím proměnné STAKE

Kaiser-Meyer-Olkin míra adekvátnosti výběru	0,869
Bartlettův test sféricity	Sig. 0

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Příloha 4: Anti-image matice se zahrnutím proměnné STAKE

		DOC	ANR	PLAN	AGENDA	STAKE	COMPLAN	CLIENT	IMAGE	COMPE
image kovarianc	DOC	0,253	-0,083	-0,098	-0,084		0,004	-0,046	-0,019	-0,007
	ANR	-0,083	0,344	-0,115	0,021		-0,144	0,044	-0,036	0,079
	PLAN	-0,098	-0,115	0,279	-0,007		-0,053	-0,009	0,017	-0,142
	AGENDA	-0,084	0,021	-0,007	0,265		-0,002	0,008	-0,166	0,001
	COMPLAN	0,004	-0,144	-0,053	-0,002		0,588	-0,024	-0,001	-0,07
	CLIENT	-0,046	0,044	-0,009	0,008		-0,024	0,774	-0,12	0,071
	IMAGE	-0,019	-0,036	0,017	-0,166		-0,001	-0,12	0,267	-0,084
	COMPE	-0,007	0,079	-0,142	0,001		-0,07	0,071	-0,084	0,594
image korelace	DOC	,892a	-0,281	-0,368	-0,322		0,01	-0,104	-0,072	-0,018
	ANR	-0,281	,853a	-0,372	0,071		-0,32	0,086	-0,118	0,174
	PLAN	-0,368	-0,372	,859a	-0,027		-0,13	-0,019	0,062	-0,349
	AGENDA	-0,322	0,071	-0,027	,825a		-0,006	0,018	-0,625	0,003
	COMPLAN	0,01	-0,32	-0,13	-0,006		,916a	-0,036	-0,002	-0,118
	CLIENT	-0,104	0,086	-0,019	0,018		-0,036	,870a	-0,264	0,105
	IMAGE	-0,072	-0,118	0,062	-0,625		-0,002	-0,264	,818a	-0,21
	COMPE	-0,018	0,174	-0,349	0,003		-0,118	0,105	-0,21	,861a

^a hodnoty MSA

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Příloha 5: Komunalita se zahrnutím proměnné STAKE

	Výchozí	Extrakce
DOC	1	0,793
ANR	1	0,746
PLAN	1	0,8
AGENDA	1	0,755
STAKE	1	0,337
COMPLAN	1	0,629
CLIENT	1	0,614
IMAGE	1	0,788
COMPE	1	0,449

extrakční metoda PSA

zdroj: vlastní výpočty v SW SPSS

Příloha 6: Dotazník

Výzkum strategické CSR

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eva Fuchsová a píším disertační práci o strategické CSR ve firemní praxi. Vaši společnost bych ráda zařadila do průzkumu, protože jste v minulosti obdrželi ocenění za CSR a/nebo se veřejně hlásíte ke konceptu společenské odpovědnosti. Věnujte prosím 5 minut vašeho času a vyplňte následující krátký dotazník. Veškeré vami poskytnuté informace považuji za striktně neveřejné, vaše jméno ani jméno vaší společnosti nebude nikde publikováno, sebraná data budou anonymizována a souhrnně vyhodnocena. V případě jakýchkoliv dotazů mne prosím kontaktujte na: eva.fuchsova@ujep.cz

Vážím si vaší vstřícnosti a přeji pěkný den
Eva Fuchsová

E-mailová adresa *

Platná e-mailová adresa

Tento formulář sbírá e-mailové adresy. [Změnit nastavení](#)

Uvedte prosím jméno Vaší firmy.

Text stručné odpovědi

...

1. Naše firma má vytvořenou agendu společensky odpovědných aktivit. (tj. pravidelně pořádáme konkrétní akce, nejedná se pouze o jeden typ aktivit)

Ano

Ne

2. Naše firma plánuje společensky odpovědné aktivity. (tj. dopředu na určité období, např. na jeden rok, je stanoveno, kdy se jednotlivé aktivity a za jakých podmínek zrealizují)

Ano

Ne

3. Naše firma má zpracovanou stakeholderskou analýzu, resp. určila, které zájmové skupiny jsou pro ni významné a proto na ně cílí své společensko odpovědné aktivity.

Ano

Ne

4. Naše firma má vytvořenou komunikační strategii svých společensko odpovědných aktivit.

Ano

Ne

5. Domníváme se, že naše společensko odpovědné aktivity mají vliv na získání nových zákazníků.

Ano

Ne

6. Domníváme se, že naše společensko odpovědné aktivity mají vliv na pozitivní image firmy.

- Ano
- Ne

7. Domníváme se, že naše společensko odpovědné aktivity mají vliv na posílení naší konkurenceschopnosti.

- Ano
- Ne



...

8. Úspěch našeho (hlavního) produktu závisí na

- nižší ceně než za jakou ho nabízí konkurence.
- vyšší kvalitě než jakou nabízí konkurence.
- odlišení od konkurence.



Děkuji Vám za vyplnění

Eva Fuchsová