

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Společenská odpovědnost podniku:
spolupráce firem a neziskových organizací**

Kateřina Bajerová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Bajerová

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Společenská odpovědnost podniku: spolupráce firem a neziskových organizací

Název anglicky

Corporate Social Responsibility: cooperation between businesses and non-profit organizations

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je definovat klíčové prvky úspěšné spolupráce komerčního a neziskového subjektu. A dále stanovit možné problémové oblasti této spolupráce.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
4. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
5. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, filantropie, stakeholders, nezisková organizace.

Doporučené zdroje informací

BARTOŠOVÁ, Z., 2006. Průvodce firemní filantropií. Praha: Fórum dárců, ISBN 80-902965-5-6.

BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. Společenská odpovědnost podniků. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496.

CARROL A.B., 1999, Corporate Social Responsibility – evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society, September 1999. ISSN 0163-4437

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Společenská odpovědnost podniku: spolupráce firem a neziskových organizací" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2016

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za trpělivé vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Velmi děkuji své rodině za podporu během studia. V neposlední řadě děkuji respondentům za spolupráci.

Společenská odpovědnost podniku: spolupráce firem a neziskových organizací

Anotace (Abstrakt)

Cílem diplomové práce je definovat klíčové prvky úspěšné spolupráce ziskového a neziskového sektoru. Práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti podniku a v rámci této aktivity spoluprací s neziskovým sektorem. Teoretické části práce definuje úvod do problematiky CSR, úvod k neziskovým organizacím, možnosti spolupráce, partnerství sektorů a kritiku CSR.

Praktická část práce sestává z výzkumu, který je tvořen třemi výzkumnými šetřeními. V prvním šetření je využita metoda sekundární analýzy dokumentů. V dalších dvou jsou realizovány polostrukturované rozhovory. K získání komplexních výsledků jsou rozhovory vedeny s oběma sektory – zvláště s odborníky z neziskového sektoru a zvláště se zástupci komerčních podniků. Z výzkumu vyplývají čtyři klíčové prvky, které výrazně zvyšují úspěch vzájemné spolupráce. Klíčovými body jsou precizně připravená strategie, jasná očekávání obou stran, rovnocenné partnerství a dodržení vzájemně očekávaného standardu.

Klíčová slova: společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, filantropie, stakeholders, nezisková organizace, neziskový sektor, klíčové prvky spolupráce.

Corporate Social Responsibility: cooperation between businesses and non-profit organizations

Summary (Abstract)

The objective of the thesis is to define key points of successful cooperation between businesses and non-profit organizations. The thesis is focused on Corporate Social Responsibility in terms of cooperation with a nonprofit sector. The theoretical part of the thesis defines the introduction into CSR topic, the introduction into non-profit organizations, types of cooperation, partnership of both sectors and criticism of CSR.

The practical part of the thesis consists of a research, which is made by three research surveys. The first research survey uses the method of the secondary document analysis. Another two surveys are realized through semi-structured interviews. The interviews are taken with both sectors to deliver complex research results. Firstly with specialists from businesses and secondly with non-profit organizations specialists. Four key results come from the research and these significantly increase the success of mutual cooperation. These are accuracy prepared strategy, clear expectations on both sides, equal partnership and mutual respect of the expected standard.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR pillars, philanthropy, stakeholders, non-profit organization, nonprofit sector, key elements in cooperation.

Obsah

Seznam použitých zkratk.....	10
1 Úvod.....	11
2 Cíl a metodika práce	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.1.1 Cíl výzkumu	12
2.2 Metodika práce	13
3 Teoretická východiska.....	15
3.1 Pojem společenská odpovědnost	15
3.2 Vývoj společenské odpovědnosti	17
3.2.1 Vznik CSR	17
3.2.2 Vývojové tendence a trendy.....	18
3.2.3 Soutěže a ocenění v CSR	20
3.3 Stěžejní pilíře společenské odpovědnosti.....	21
3.3.1 Ekonomická rovina	23
3.3.2 Sociální rovina	23
3.3.3 Environmentální rovina.....	24
3.4 Neziskový sektor jako partner CSR	25
3.4.1 Podstata a charakteristika neziskového sektoru	25
3.4.2 Historie, situace v České republice	27
3.4.3 Právní pohled – situace před rokem 2014	28
3.4.4 Novela zákona v novém Občanském zákoníku.....	28
3.5 Nástroje spolupráce – podoby CSR	30
3.5.1 Principy spolupráce.....	30
3.5.2 Konkrétní formy.....	30
3.6 Sblížení a spolupráce nestátních neziskových organizací s podniky.....	34
3.6.1 Synergie obou sektorů.....	34
3.6.2 Výhody/specifika spolupráce s neziskovým sektorem.....	35
3.7 Marketing společenské odpovědnosti.....	37
3.7.1 Marketing jako součást odpovědných aktivit.....	37
3.7.2 Specifika marketingové komunikace	38
3.7.3 Zaměstnanci a komunikace	39
3.7.4 Komunikace s veřejností	40
3.8 Kritika konceptu CSR.....	42

4 Praktická část	44
4.1 Výzkumné šetření I – Sekundární analýza dokumentů dle oblastí působnosti	44
4.1.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření I	45
4.1.2 Zpracování výzkumného šetření I	46
4.1.3 Shrnutí výsledků šetření I	49
4.2 Výzkumné šetření II – Kvalitativní z pohledu neziskového sektoru	51
4.2.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření II	52
4.2.2 Zpracování výzkumného šetření II	53
4.2.3 Shrnutí výzkumného šetření II	54
4.3 Výzkumné šetření III – Kvalitativní šetření z pohledu podniků	57
4.3.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření III	57
4.3.2 Zpracování výzkumného šetření III	58
4.3.3 Shrnutí výzkumného šetření III	59
5 Návrhy a doporučení	61
6 Závěr	64
7 Seznam použitých zdrojů	66
8 Seznam obrázků a tabulek	70
9 Přílohy	71

Seznam použitých zkratk

Pro snadnější porozumění tématu hned od úvodu práce je zde předložen seznam zkratk a termínů. Pro zcela jasné porozumění jsou termíny blíže vysvětleny a definovány v samotném textu.

CSR	Corporate Social Responsibility, v překladu firemní společenská odpovědnost
SOF	Společenská odpovědnost firem
Stakeholder	Člen zainteresované strany, zájmové skupiny
NNO	Nestátní nezisková organizace
NGO	Non-governmental organization, v překladu nestátní nezisková organizace
FoRS	České fórum pro rozvojovou spolupráci
PR	Public relations, v překladu vztahy s veřejností

1 Úvod

Společenská odpovědnost podniku je bezpochyby moderním tématem. V rámci společenské odpovědnosti lze vyčlenit mnoho směrů, kterými se podnik může ubírat. Rozdělení je možné například podle velikosti podniku, jež aktivitu provádí. Z tohoto úhlu pohledu jsou CSR aktivity nejrozšířenější mezi velkými podniky. V současnosti se stále více zapojují také malé a střední podniky. Do rámce aktivit lze zahrnout marketing, potažmo reklamu, vztahy s veřejností, ekonomické aspekty a také zapojení lidských zdrojů.

Všechny podniky mají za cíl prosperovat a generovat zisk, což je pochopitelné. V současném světě ale tato jediná aktivita nestačí. Podniky jsou si vědomy svého okolí, které je složeno z dodavatelů, akcionářů, nejbližší komunity, zaměstnanců... Aby podniky dokázaly dlouhodobě prosperovat a měly harmonické vztahy se svým okolím, převzaly některé z nich iniciativu a začaly hledat řešení. Tím se ke slovu přichází společenská odpovědnost – myšlenkový proud, iniciativa, směr, který při správném použití nabízí užitek všem zúčastněným stranám.

Porozumění společenské odpovědnosti a její využití ve prospěch podniků i komunit je klíčovým tématem 21. století. Na následujících stranách předkládám práci zaměřenou na podniky, které si pro spolupráci v rámci CSR vybírají neziskový sektor. Právě neziskový sektor se jeví jako vhodný partner, který harmonizuje komerční zaměření firem. Téma CSR se v různých podobách dotýká každého z nás. Přesto je obtížné navázat fungující a dlouhodobé strategické partnerství. Ve spolupráci s neziskovým sektorem je právě partnerství klíčovým pojmem – nejedná se o krátkodobou výpomoc formou sponzoringu či daru, ale o skutečný plnohodnotný závazek výhodný pro obě strany.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je definovat klíčové prvky úspěšné spolupráce ziskového a neziskového sektoru. A dále identifikovat hlavní nástrahy této spolupráce.

Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- Popsat úvod do problematiky CSR a neziskového sektoru.
- Definovat tři pilíře společenské odpovědnosti.
- Vyjmenovat možnosti spolupráce obou sektorů v rámci CSR.
- Identifikovat nástrahy spolupráce neziskového a ziskového sektoru.
- Navrhnout eliminaci problémů.

2.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění klíčových prvků spolupráce neziskového sektoru a podniků v rámci společenské odpovědnosti. Nejedná se pouze o prvky úspěšné spolupráce, ale také základní požadavky na spolupráci, základní představy o spolupráci a hlavní body rozporů obou stran. Pro přehlednost a logickou návaznost výzkumu jsou stanoveny dílčí výzkumné cíle:

- Charakterizovat oblasti podniků a neziskových organizací podle působnosti.
- Zjistit postoje obou stran k vývoji spolupráce.
- Identifikovat nástrahy bránící úspěšné spolupráci neziskového a ziskového sektoru.
- Zjistit klíčové body, jež musí neziskové organizace splňovat podle očekávání podniků.

První výzkumné šetření zjišťuje první a částečně třetí cíl. Jako výzkumný nástroj je zvolena analýza veřejně dostupných dat. Druhým výzkumným šetřením jsou zkoumány výsledky druhého, třetího a čtvrtého cíle. Výsledky doplňuje třetí šetření, které zasahuje do všech čtyř cílů. Druhé šetření je realizováno prostřednictvím řízeného rozhovoru s odborníky z neziskových organizací. Třetí šetření probíhá opět formou řízeného rozhovoru se zaměstnanci podniků, kompetentními v oblasti CSR.

2.2 Metodika práce

Metodika diplomové práce vychází z předem určených postupů, na základě kterých je systematicky vytvořena konstrukce práce. Práci tvoří dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část práce je zpracována na základě metody studia literárních a dalších dokumentů.

Praktická část práce je zpracována skrze výzkum, který je složen ze tří výzkumných šetření. K získání co nejrelevantnějších výsledků je zvolena sekundární analýza dokumentů i kvalitativní šetření, která se navzájem doplňují a utvářejí komplexní pohled na problematiku. Šetření zjišťují praktické pohledy na společenskou odpovědnost porovnáním oceněných spoluprací a názorů odborníků z neziskové praxe. Metodologický postup výzkumu je pro každé jednotlivé šetření podrobně rozepsán u každého z nich v praktické části práce. Obecně lze říci, že u každého šetření jsou popsáni respondenti a metodika. U každého šetření jsou nastaveny dodatečné cíle a výzkumné otázky. Závěr každého šetření odpovídá na výzkumné otázky. Závěr celé diplomové práce je komplexní a sestává ze sloučení závěrů všech výzkumných šetření.

První výzkumné šetření analyzuje spolupráci firem oceněných prestižní cenou Top odpovědná firma¹ s neziskovými organizacemi. Šetření je zpracováno skrze analýzu dokumentů a rozdělení podniků podle klasifikace NACE/CZ-NACE. Výstupem je typizace spolupráce a odhalení společných rysů úspěšných projektů. Výsledky spoluvytvářejí polo-strukturovaný rozhovor třetího výzkumného šetření.

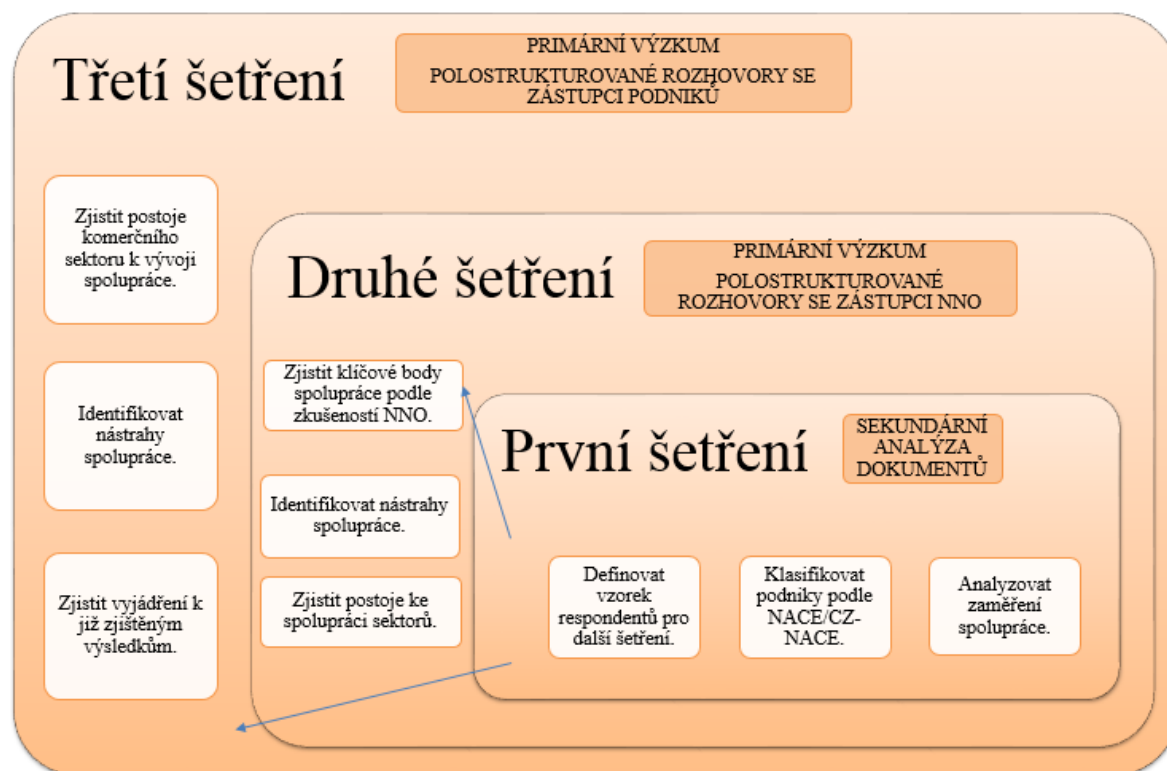
V rámci druhého výzkumného šetření jsou realizovány polostrukturované rozhovory se šesti odborníky, kteří zastupují neziskový sektor. Respondenti jsou vybíráni podle specifických kritérií. Šetření zjišťuje nástrahy spolupráce a postoje odborníků z neziskového sektoru.

Třetí výzkumné šetření sestává z polostrukturovaného rozhovoru s odborníky z podniků, jež byly oceněny jako úspěšné v oblasti CSR. Shrnuje poznatky prvního a druhého výzkumného šetření. Výstupem je komplexní přehled klíčových bodů spolupráce neziskového a ziskového sektoru.

¹ Jedna z nejznámějších a nejprestižnějších cen, udílená společností Byznys pro společnost. V různých podobách existuje více než deset let.

Konkrétní kroky použití vědeckých metod jsou znázorněny ve schématu na Obrázku 1. Prvním krokem je zpracování výsledků soutěže Top odpovědná firma do seznamu podniků, který je následně rozdělen podle klasifikace NACE/CZ-NACE. Analýzou úspěšných podniků a s nimi spolupracujících neziskových organizací vzniká definice vzorku pro další šetření. Skrze polostrukturované rozhovory jsou zjištěny informace od zástupců neziskových organizací. Na základě těchto rozhovorů a znalostí získaných v teoretické části práce je realizován polostrukturovaný rozhovor se zástupci firem. Finálním krokem je analýza získaných informací a identifikace klíčových bodů spolupráce. Získané poznatky vedou k tvorbě návrhů jak předejít nástrahám spolupráce.

Obrázek 1 Schéma výzkumu k diplomové práci



Zdroj: Vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem společenská odpovědnost

Podnikatelské prostředí je utvářeno světovými trendy, kterými jsou zrychlování procesů, celoživotní rozvoj a etický přístup, jež je navázán na mezilidské vztahy a efektivní porozumění si. Dodržování vzájemného etického postoje je podstatné, aby mohly spolupracovat organizace ziskové i neziskové, veřejné i státní. Ač mohou být tyto organizace různě rozmístěny, mají vždy společné cíle. Organizace fungují ve vzájemné symbióze, která ideálně směřuje do stavu výhra – výhra (win – win), tedy ke spokojenosti všech zúčastněných. K dosažení harmonických obchodních vztahů je třeba spolupráce všech lidí, tedy nadřízených i běžných zaměstnanců, ne firem jako pouhých fiktivních právnických seskupení (Dytrt, 2006).

Termín společenská odpovědnost podniku je často uváděn také v anglickém překladu Corporate Social Responsibility, zkráceně CSR. Jedná se o propracovaný koncept kroků, které mají podnik zviditelnit, vylepšit jeho reputaci a dopomoci firmě i společnosti k lepšímu postavení na trhu. Podle fóra Byznys pro společnost (2010) je CSR významný strategický aspekt zahrnutý do životního prostředí i fungování lidské společnosti a zároveň respektovaný až na úrovni Evropské Unie. Byznys pro společnost charakterizuje společensky odpovědnou firmu jako subjekt, který si je vědom souvislosti ekonomického úspěchu, dobré pověsti, spolupráce s komunitou a morálního dopadu na trh.

Tato kapitola vymezuje, co se obsahově skrývá pod zkratkou CSR. CSR má mnoho částí a podskupin, do kterých lze aktivity řadit a na celou problematiku lze nahlížet z různých pohledů. Samotný termín Corporate Social Responsibility je v překladu do českého jazyka nejednoznačný. Nejběžnějším překladem jsou termíny společenská odpovědnost firem (Kotler, 2013; Steinerová, 2008; Trnková, 2005) či společenská odpovědnost podniků (Byznys pro společnost, 2010). Je možné se setkat s českým ekvivalentem zkratky – SOF (Trnková, 2005; Kalousová, 2005). V této práci jsou termíny považovány za synonyma a označují vždy stejnou problematiku. Rovněž označení stakeholder lze přeložit více způsoby, v této práci jsou ekvivalentem zájmové skupiny a zainteresované strany. V literatuře (Business Leaders Forum, 2012; Trnková, 2005; Steinerová, 2008; Boukal, 2013) je termín stakeholder přijímán bez překladu, proto je v této práci nejčastěji nepřeložený.

Steinerová (2008) poukazuje na všední základy CSR, o kterých všichni zúčastnění vědí, že jsou správné. Příkladem uvádí seriózní vztahy se zákazníky a partnery, péči o pracovníky, starost o životní prostředí a dobré vztahy s komunitami i institucemi. Dobrovolná činnost podniku tak přináší konkurenční výhodu a prospěch, které jsou praktickou investicí do budoucna. Význam CSR stále narůstá – tradici do České republiky přináší pobočky nadnárodních podniků a samotní spotřebitelé, kteří jsou informovanější a vyžadují od produktů více než prosté uspokojení potřeb.

Společenská odpovědnost firem vychází z trendu dlouhodobé udržitelnosti podnikání, který zasahuje nad rámec zákonných, společenských, komerčních a etických očekávání. Podle Skácelíka (2010) se jedná o takové jednání, které přispívá k rozvoji společnosti a bere ohledy na životní prostředí. Předpokládá snahu pomoci společnosti a svým transparentním chováním přispívá k dlouhodobému optimálnímu zisku firmy. Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, postupů a praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení.

Z hlediska fungování firmy vzbuzuje uplatnění konceptu odpovědnosti v očích zainteresovaných stran větší důvěru. Zainteresovanými stranami jsou označeny osoby, instituce či organizace, jež se aktivně podílejí na vlastním chodu podniku nebo jsou jím ovlivněny. Sdružení Business Leaders Forum (2012) upozorňuje, že před zahájením společensky odpovědných aktivit by měl každý podnik provést analýzu nejdůležitějších aktérů, tzv. stakeholderů. Zákazníci očekávají od podniku kvalitní produkty a služby, adekvátní cenu produktu a poprodejní servis. Zaměstnanci naopak očekávají přiměřenou mzdu a nefinanční benefity, příjemné pracovní prostředí, profesní růst a možnost vzdělávání. Stakeholdery a podnik spojuje vzájemné očekávání a uspokojování nejen firemních zájmů. Pro podnik je tedy důležité najít optimální poměr mezi aktivitami, které upřednostňují stakeholdeři a vlastními prioritami.

Shodný názor na propojení zainteresovaných stran jako Business Leaders Forum (2012) vyjadřuje i Trnková (2005). Podrobně definuje termín: „*jako stakeholdeři jsou označovány všechny osoby či skupiny osob, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho činností ovlivněny. Jsou jimi např. akcionáři, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci, instituce státní správy, zájmové skupiny, média či odbory. Tyto osoby či skupiny tvoří zmíněnou „společnost“ a právě jejich názory a potřeby je nutno brát v úvahu při definování*

firemní CSR strategie (Trnková, 2005, str. 32). “ Dialog mezi aktéry CSR lze začít skrze velké množství témat – individuální jednání, dobrovolnické hodiny, přednášky pro širokou veřejnost, aktivity pro podporu skupin znevýhodňovaných ve společnosti (děti, oběti domácího násilí, starší lidé...), péče o životní prostředí, odpovědnost vůči vlastním zaměstnancům, podpora vzdělávání, zlepšení životních podmínek v okolí podniku, minimalizace škodlivých dopadů podnikání...

3.2 Vývoj společenské odpovědnosti

3.2.1 Vznik CSR

Koncept péče o zaměstnance a komunitu spojenou s okolím podniku se poprvé objevil v 19. století. Tehdejší podnikatelé přizpůsobovali ubytovací kapacity a oblast okolí podniku pro potřeby svých zaměstnanců. Podnik byl tímto atraktivní nejen pro běžný život schopných a vzdělaných zaměstnanců, ale i jejich rodin. Historie CSR se progresivně formuje od padesátých let 20. století. Roku 1953 zaznamenal Howard Bowen termín CSR v knize o sociálním pohledu managementu. Od sedmdesátých let probíhají diskuse v Organizaci spojených národů a vznikají první odpovědné firmy. Koncept je celosvětově úspěšný, ale do Evropské Unie dorazí až ve druhé polovině devadesátých let, kdy Jacques Delors iniciuje vznik CSR Europe.

V současnosti se jedná o největší organizaci propagující odpovědnost firem mající na starost výzkum a osvětu v oblasti CSR. Na Lisabonském summitu roku 2000 je CSR určeno prioritním bodem unie a o rok později, jako důkaz důrazu na tuto prioritu, vydává unie tzv. Zelenou knihu² s tématem CSR. Od té doby je téma populární, vznikají nové organizace. Fórum CSR (Multistakeholder Forum) je fórem pro rady, pomoc a výměnu zkušeností. Fórum má za cíl propagovat koncept transparentnosti, CSR a sledovat všechny iniciativy tohoto tématu v Evropské unii. Od roku 2006 vzniká Evropská Aliance pro CSR, která politicky zastřešuje aktivity podniků. Cílem je nacházet nová partnerství, více

² Evropská komise vydává od roku 1984 tzv. Zelené knihy, což jsou dokumenty sloužící k probuzení diskuse na aktuální témata důležitá pro rozvoj Unie. Zelené knihy mohou podnítit legislativní změny v budoucnu zpracované v Bílé knize (Evropská komise, 2015).

zapojovat zúčastněné strany a ukázat jim cestu dobrovolných aktivit, které ale pomáhají realizovat prvky odsouhlasené v Lisabonu (CSR Portal, 2012).

3.2.2 Vývojové tendence a trendy

Z českých autorů po přelomu tisíciletí psal například Hejl (2005) o snadném využití příležitosti CSR pro vybudování konkurenční výhody. V zahraničí běžné společensky odpovědné aktivity oslovují dodnes českou veřejnost jako nová a vysoce přidaná hodnota. Jednou z cest je využití sociální potřeby jako produktu (usnadnit zákazníkovi problém, který musí řešit), druhou je využít sílu značky k sociálním změnám. V České republice směr CSR prosazuje již od roku 1992 Business Leaders Forum, které bylo jedním z prvních propagátorů etického jednání a prospěšných aktivit. Jeho činnost sestává mimo jiné z politických setkání, propagace CSR, manažerských snídaní a diskusí, kde propaguje nejnovější trendy (Business Leaders Forum, 2012). Stále více organizací využívá koncept odpovědnosti, takže získat náskok před ostatními je stále náročnější. Celá oblast CSR je komplexní a je třeba si ji uvědomit a nespoléhat se jen na snadnou, marketingově komunikovatelnou výhodu.

Správné uchopení problematiky shrnuje Dytrt (2006). Obraz zejména komerčních subjektů je u veřejnosti často spojen s představou, že jejich úsilí leží v honbě za ziskem, bez ohledu na důsledky. Nelze vyloučit setkání s takovými případy, ale většina podniků se podle Dytrta snaží o korektní podnikání, kdy respektují legislativu a jsou ohleduplní k životnímu prostředí i zainteresovaným stranám. Pravděpodobně právě negativní zkušenosti z trhu podněcují vznik návodů a doporučení na etické chování firem. Podniky mají být zaměřeny jak vůči zaměstnancům, tak i vně. Eticky korektní podniky by měly více těžit ze svých současných aktivit. Mnoho z nich podniká transparentně a zapojuje se do podpory komunity a neziskového sektoru, ale vědomě své chování nepropaguje. Tím ztrácí přirozenou výhodu. Selhání firem je snadné medializovat – mezi podniky je potřebné rozšířit vědomí, že jejich úspěchy a prospěšné aktivity je téměř stejně snadné propagovat. Tuto konkurenční výhodu je potřeba využívat nejlépe okamžitě, protože budoucnost brzy ovládnou adaptivní organizace.

Trendy v CSR

Podskřan (2015) píše o adaptivní organizaci jako jednotce trvale úspěšné, flexibilní, s jednoduchou schvalovací strukturou, která vychází z filosofie Kaizen a Lean (Bosenberg,

1997 in Podskřan, 2015). Podskřan vysvětluje, že adaptivní organizace má společensky odpovědné chování ve své DNA, čímž vytváří odpovědné vztahy s veřejností, vědomě využívá komunikační kanály a posiluje značku v povědomí lidí. Vydat se cestou společenské odpovědnosti znamená jednat eticky a ve prospěch celé společnosti a zároveň udržitelným způsobem, čímž souhlasí s Dytrtem (2006). Podskřan nelpí na standardním dělení CSR (people-planet-profit), ani nesouhlasí jen se dvěma cestami CSR. Doporučuje zaměřit se na reálný prospěch vyhovující místní komunitě. Je důležité zohlednit obor podnikání a prospěšnou aktivitu na něj navázat. Prospěšná činnost je bez velkého úsilí s firmou spojena a občané jsou si vědomi její další užitečné stránky. Takové podniky (v porovnání s ostatními) rostou čtyřikrát rychleji a mají osmkrát rychleji navyšující se množství zaměstnanců. Odpovědné firmy jsou schopné nadprůměrného zhodnocení a stále více přitahují pozornost investorů. Na prospěšné aktivity reaguje velice pozitivně veřejnost, která vykazuje vyšší loajalitu k zodpovědné firmě, a to na základě ideových sympatií a ne ceny. Potenciál, jak dodat výrobku na atraktivitě, vidí Podskřan zejména u nediferencovaných produktů, kterým dodá CSR odlišující a marketingově využitelný prvek.

Zájem spotřebitelů o složku společenské odpovědnosti reflektuje výzkum popisovaný Jeřábkovou a Hartlem (2003). Míru ochoty zaplatit více za produkty společensky odpovědných firem zkoumala agentura STEM na zadání podniku Philip Morris v roce 2003. Jednalo se o privátní studii Philip Morris. Téměř tisíc respondentů zodpovídalo otázku, zda by byli ochotni zaplatit o 10 % více za ekologický výrobek. Odpovědi byly závislé dle úrovně vzdělání, kladně odpovědělo 81 % vysokoškoláků, 77 % středoškoláků, 72 % vyučených a 65 % spotřebitelů se základním vzděláním.

Sokolovský (2012) rovněž uvádí jako moderní vizi současného CSR zvýšení spolupráce privátních firem, organizací územní veřejné správy a zejména neziskových organizací.

Keményová (2015) shrnuje pohled na CSR v říjnu 2015 očima expertů z byznysu, kteří se sešli u kulatého stolu. Podniky v České republice se za posledních deset let výrazně posunuly dopředu. Velké i menší firmy jsou si vědomy potřebné spolupráce s komunitami, aby prospívalo i jejich podnikání. CSR se stalo pevnou součástí firemních strategií, přesto Česká republika ještě nedosáhla úrovně Západní Evropy a USA. Experti se shodli na odklonu od klasické charity. Vyšší zájem je naopak o komunitu, partnerské vztahy a životní prostředí.

Hlavním pokrokem je prolnutí CSR s firemní kulturou a strategií. Druhým trendem je zájem o CSR od ryze Českých firem. Malé podniky dělají více CSR aktivit, které ale méně propagují, řídí je jako přirozenou součást života v regionu. Trendem, který experti predikují, je společné jednání malých i velkých podniků na globální témata – klimatické změny či vývoj trhu práce.

3.2.3 Soutěže a ocenění v CSR

Steinerová (2008) vnímá ocenění podniků za společensky prospěšné aktivity jako nástroje CSR komunikace. Pokud aktivity už probíhají, je finančně a časově nenáročné využít je k propagaci společnosti a samotné aktivity. Jednou takovouto cestou je přihlášení do soutěže. Získání ocenění přidává podniku na důvěryhodnosti a transparentnosti. Ocenění rovněž motivuje stakeholdery, a to současné a potenciální budoucí.

Sokolovský (2012) překládá seznam soutěží a cen udělovaných podnikům, které se aktivně hlásí k principům CSR. Jejich přehled se nachází v tabulce níže (Tabulka 1).

Tabulka 1 Významná ocenění udělovaná v České republice

Název	Vyhlašovatel	Charakteristika
ODPOVĚDNÁ FIRMA ROKU	Vodafone Czech Republic	Samostatná kategorie soutěže VODAFONE FIRMA ROKU.
CENA FUTURUM	Business Leaders Forum	Soutěž inovativních projektů v oblasti životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce.
NÁRODNÍ CENA ČR ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST	Rada kvality České republiky	2 kategorie: podnikatelský sektor, veřejný sektor. Zohledňuje všechny 3 pilíře CSR.
TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA	Platforma Byznys pro společnost	2 základní kategorie: velká firma a malá firma. Jsou vyhlašovány i dílčí kategorie.
VIA BONA	Nadace VIA a The Kellner Family Foundation	Ocenění jednotlivců i společností za jejich dobročinné úsilí v ČR. Obvykle 7 kategorií.
SOCIÁLNĚ PROSPĚŠNÝ PODNIKATEL ROKU	Ernst & Young a Schwabova nadace pro sociální podnikání	Je rozšířením projektu Podnikatel roku České republiky. Soutěž oceňuje jako osobu – sociálně prospěšného podnikatele.
CENA MOSTY	Národní rada osob se zdravotním postižením	Cena za mimořádnou aktivitu/čin ve prospěch občanů se zdravotním postižením.
BEST EMPLOYERS ČR	Mezinárodní společnost Aon Hewitt	Studie, která jako jeden ze svých výstupů nabízí i žebříček nejlepších zaměstnavatelů.

Zdroj: Zpracováno autorem dle Sokolovský, 2012, str. 12

3.3 Stěžejní pilíře společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost je výrazem postojů vlastníků a manažerů společností vůči sociálnímu okolí. Tento princip však nenahrazuje legislativní rámec. Martin Jahn (2005, str. 10), který v letech 2004 a 2005 zastával funkci místopředsedy vlády pro ekonomiku, popisuje: „Z pohledu České republiky jako právoplatného člena Evropské unie je podstatným vodítkem v této oblasti výsledek jednání tzv. *European Multistakeholders Forum*, které jako poradní fórum Evropské unie došlo v roce 2004 k podstatným závěrům o principech společenské odpovědnosti firem. Zásadním prvkem je deklarovaný princip dobrovolné integrace sociálních a environmentálních závazků firmy do jejich obchodních aktivit, které je firmou realizováno nad rámec platné legislativy a obchodních smluv.“ Dodává, že veškeré aktivity nad právní minimum jsou státem podporovány a ceněny veřejným uznáním.

Ne legislativa, ale právě začlenění podniku do systému vztahů s dodavateli, odběrateli a veřejností ovlivňuje firemní zisky. Trnková (2005) upozorňuje na snadnou zaměnitelnost CSR a dlouhodobě udržitelného rozvoje, do kterého spadá, avšak nejedná se o synonyma. Dělení do tří rovin dává CSR jasnější definici, zejména při seřazení v tabulce níže (Tabulka 2). „*Triple-bottom-line business* charakterizuje způsob podnikání, jenž se zaměřuje nejen na ekonomickou, ale také na sociální a environmentální stránku své činnosti. Charakteristickým rysem společensky odpovědného chování firem je přijetí závazků, které jdou nad zákonný rámec (takzvaně *beyond compliance*). Odpovědné firmy se tak dobrovolně rozhodují dělat i to, co není přímo zákonem nařízeno (Trnková, 2005, str. 30-31).“ Podle Jeřábkové a Hartla (2003) bývá triple-bottom-line označována také jako „tři pé“, utvořené z oblastí jako zisk (profit), lidé/sociální oblast (people) a environmentální oblast (planet).

Tabulka 2 Pilíře společenské odpovědnosti

Tři pilíře společenské odpovědnosti	
Ekonomická rovina CSR	
Principy dobrého řízení firmy (corporate governance), etický kodex	
Odmítnutí korupce	
Transparentnost	
Ochrana duševního vlastnictví	
Vztahy s investory	
Dodavatelsko-odběratelské vztahy	
Vztahy se zákazníky	
Kvalita a bezpečnost produktů či služeb	
Sociální rovina CSR	
Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví	
Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání, rekvalifikace	
Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva	
Rovnost žen a mužů	
Odmítnutí dětské práce	
Lidská práva	
Environmentální rovina CSR	
Ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady EMAS a ISO 14000)	
Ochrana přírodních zdrojů	
Investice do ekologických technologií	
Ekologická firemní kultura (recyklace, úspory energie atd.)	

Zdroj: Zpracováno autorem dle Trnková, 2005, str. 31

Jako příklad jiného možného dělení lze uvést rozdělení do 4 sektorů, které pro odpovědné podnikání používá Steinerová (2008), viz tabulka (Tabulka 3). V rámci rozdělení podle triple-bottom-line odpovídá ekonomická rovina trhu, sociální je spojení pracovního prostředí a místní komunity, environmentální odpovídá životnímu prostředí. Firma si nevybírá jen jeden sektor, ale pracuje se všemi, které upřednostňuje podle své strategie a stakeholderů.

Tabulka 3 Čtyři oblasti odpovědného podnikání

CSR podle 4 oblastí	
Trh	Pracovní prostředí
Životní prostředí	Místní komunita

Zdroj: Zpracováno autorem dle Steinerová, 2008, str. 5

3.3.1 Ekonomická rovina

V následujících odstavcích jsou popsány jednotlivé roviny a hlavní směry, které do nich spadají. V rámci ekonomické roviny CSR je očekáváno zcela transparentní jednání, dodržování obchodní etiky, vstřícný postoj k zákazníkům, dodavatelům a ostatním účastníkům obchodních vztahů. Partnerské vztahy jsou budovány na základě důvěry. Pokud jsou podniky/projekty předkládány ke zhodnocení investorům, je CSR zázemí hodnoceno výrazně pozitivně (Kalousová, 2005; Steinerová 2008). Podstatná je i náplň podnikání a jeho vliv na komunitu, region, případně až národní a nadnárodní úroveň (Jeřábková, 2003). Založit ekonomické CSR na aktivitách a komunitách, které podnik zná, doporučuje i Podskřan (2015).

Kotler (2013) zdůrazňuje vliv etických vnitřních předpisů firem. Ty nastavují pravidla chování při styku se zákazníky a obchodními partnery, a to například i postup při tvorbě cen a nabídek. Steinerová (2008) zařazuje do roviny tržního prostředí rovný přístup k zákazníkovi, poskytování jednoznačných informací, etickou reklamu, obchodně korektní jednání a poskytování jednoznačných informací. Pokud podnik jedná odpovědně, odliší se od konkurence a častěji se dočká loajálních zákazníků, což zlepšuje jeho konkurenceschopnost na trhu.

3.3.2 Sociální rovina

Do sociální roviny spadají aktivity utvářející vztahy s blízkým okolím. V první řadě jsou cílem zaměstnanci podniku, ve druhé sousedé/komunita, do níž podnik náleží. Steinerová (2008) popisuje důvody odpovědné spolupráce se zaměstnanci. Motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější, protože jsou hrdí na chování firmy k okolí nebo na prozaměstnaneckou firemní kulturu. Pro firmu je důležitá jak produktivita zaměstnanců, tak také jejich loajalita. Nízká fluktuace snižuje náklady na získávání nových pracovníků (samotný proces výběru, ale také širší portfolio kandidátů, kteří chtějí v takové firmě pracovat). Spokojenost zaměstnanců se projevuje i v pozitivním přístupu k zákazníkovi. Zaměstnanci zvyšují úroveň služeb a zlepšují image organizace. Uplatňováním vhodných CSR principů může podnik jen získat. V ideálně vyvážené situaci však vítězí obě strany (podnik i zaměstnanci) navzájem. Zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodovacích procesů, využívají finanční i nefinanční benefity a jsou chráněni před diskriminací. Na takovém pracovišti se mohou bez obav rozvíjet, čímž se stávají kvalitnějšími pracovníky a roste jejich hodnota na trhu práce.

Pracovníci mohou být také součástí komunity, která existuje v okolí podniku. Podnik je již od začátku svého působení do komunity zařazen, proto je užitečné být si takového faktu vědomi a vhodně na něj zareagovat svou strategií pro místní komunitu. Pro udržení pozitivních sousedských vztahů je třeba vnímat komunitní problémy, řešit aktuální témata a svým podnikáním je nezhoršovat. Příklad komunitních aktivit je dárcovství, dobrovolnictví, podpora kvality života nebo podpora vzdělání a kultury. I pokud nebude bráno v potaz budování dobrého jména, přinesou dobré vztahy s okolím mnoho pozitiv – loajální zákazníci a zaměstnanci, podporovatele, partnery a sponzory pro společensky prospěšné aktivity v budoucnu (Steinerová, 2003).

Na důležité podmínce se shodují Steinerová (2003) a Hlavica (2005). Je podstatné, aby CSR aktivity byly v souladu s předmětem podnikání, ideálně jej musí doplňovat nebo s ním být svázané. Jen takové jsou zajímavé i pro (budoucí i současné) zákazníky podniků.

Sokolovský (2012) považuje za hybatele dalších dvou pilířů právě sociální pilíř, což zdůvodňuje: „*Potenciál sociálního pilíře CSR je pro běžné firmy nejdostupnější – přesto zatím nejméně využívanou oblastí u většiny podnikatelů. Příčinou je nejen způsob myšlení podnikatelů, ale také absence návodu a příkladů, které by tento stav dokázaly změnit. Strategie pro budoucí koncepci CSR v sobě snoubí zájmy soukromého i veřejného sektoru, takže se může stát udržitelnou a trvalou hodnotou pro zvyšování kvality i množství nabízených služeb a produktů občanům, jejichž nároky stále rostou (Sokolovský, 2012, str. 6).*“

3.3.3 Environmentální rovina

Steinerová (2008) popisuje, že ekologický způsob podnikání tkví rovněž v minimalizaci negativního dopadu podnikání na své okolí a životní prostředí. Pokud stakeholderi nejsou ekologicky zaměřeni, lze je přesvědčit finančními úsporami. Management lze postavit na minimalizaci a úspoře zdrojů jako je efektivnější využití energií, prevence znečišťování, recyklace a znovuvyužití firemních prostředků. Mezi CSR aktivity využitelné v environmentální rovině spadá ochrana přírodních zdrojů, efektivní spotřeba, ekologická balení... Zefektivnění provozu může přinést kromě úspor nová řešení i nové obchodní příležitosti.

Kotler (2013) shrnuje, že firem orientovaných na životní prostředí je stále větší množství. Při nastavování odpovědných pravidel je na problematiku pohlíženo ze dvou úhlů

– co může podnik učinit již nyní a jaká opatření zajistí v budoucnu. Současnosti patří spíše minimalizace odpadů a kontrola, budoucnosti pak inovace v technologiích a ekologie jako součást firemní strategie.

Proč je důležité propojit všechny aspekty společenské odpovědnosti s vhodnou komunikací a zacílením vysvětluje Hlavica (2005). Výzkum z roku 2005 vyhodnotil spotřebitelské preference Britů a Američanů. Ti uznávají důležitost společensky odpovědného chování firem, ale svůj názor nepromítají do nákupních preferencí. Spotřebitelé z výzkumu nakupovali více produktu jen v případě, že se jich CSR aktivity přímo dotkly. Od Američanů a Britů očekáváme pokrokové chování a vnímáme tyto národy jako trend udávající – proto výzkum z roku 2005 považujeme za relevantní.

Firmy v současné době přistupují k CSR nejčastěji formou darů (firemní nadace, podpora neziskových organizací), nebo vlastními aktivitami (ty zahrnují kromě finančních nákladů navíc minimálně ještě lidské zdroje). Oblast CSR může být vnímána jako lidmi nedocenená, ale velké podniky i instituce na ni kladou důraz. Ze světových organizací se CSR programem můžeme jmenovat Evropskou Unii, OECD, OSN či Světové obchodní fórum pro udržitelný rozvoj. Podniky nepotřebují zacílit na celý svět, ale na své okolí. Proto se nabízí spolupráce s neziskovými organizacemi jako vhodná – rozumí komunitě, jejím potřebám a hledají partnerství (Hlavica, 2005).

Sloučením tří rovin CSR vzniká ucelený zodpovědný přístup ke společnosti, ze kterého mohou podniky čerpat i budoucí výhody (například dobrou pověst, či motivované zaměstnance, což není primárně cíleno jako marketingová a obchodní výhoda). Z mnoha důvodů je vhodným strategickým partnerem podniků právě nezisková organizace – vysvětlení těchto důvodů a principy strategického partnerství se zabývají následující kapitoly.

3.4 Neziskový sektor jako partner CSR

3.4.1 Podstata a charakteristika neziskového sektoru

Svoboda a Brychtová (2008) definují neziskové organizace jako strukturu, která tvoří zisk za účelem opětovné investice do cílů nebo zisk nevytvářející. Neziskový sektor může zahrnovat například nevládní neziskové organizace (zkratka NNO, anglický překlad NGO), zájmová sdružení, družstva, příspěvkové organizace, právnické osoby zřizované

samostatnými zákony. Nevládni neziskové organizace musí být institucionalizované (s formální strukturou), soukromé (oddělené od veřejné správy), neziskové (případný zisk z činnosti nevracejí zakladatelům), samosprávné (řídí samy sebe), dobrovolné (dobrovolníci se účastní vlastních činností, řídí organizaci).

Šedivý a Medlíková (2009) doplňují manažerskou náročnost, nesnadnost a podceňování neziskových subjektů, se kterými je třeba se vyrovnat. V ziskovém sektoru je příjemce a plátce služby/zboží shodný, což zde neplatí a přirozeně vyvolává mnoho otázek. Neziskové organizace nevycházejí z podstaty tvorby dobra, ale procesů s hodnocením výkonů a tvorby přidané hodnoty. Prvním krokem je jasné poslání, ke kterému musí zaměstnanci vnitřně inklinovat, čímž reagují na společenskou potřebu a vymezují smysl dané organizace. Správné poslání musí být jasné, srozumitelně definované a vymezuje tím jedinečnost organizace. Definované poslání umožňuje získat zdroje pro provozování, například i fundraising. Právní hledisko založení organizace je doporučeno konzultovat s právníkem, protože typ zohlední budoucí aktivity organizace, rozhodovací procesy, přístup k financování a daňové úpravy. Zohlednění právní formy nelze brát na lehkou váhu, protože změna je komplikovaná a výběr nejnadhnější formy v daný okamžik může omezit pozdější praktické fungování organizace.

Boukal (2013, str. 15) se zabývá zajištěním zdrojů skrze fundraising, kterým lze získat prostředky pro provozování NNO. Boukal (2013), stejně jako Svoboda a Brychtová (2008), vymezuje druhy NNO a vyzvedává, že pro každou právní formu organizace existuje odůvodněný odlišný přístup. *„Neziskový veřejný sektor (veřejný sektor, druhý sektor) je souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku (tohoto užitku nelze dosáhnout ziskovým způsobem a vzhledem k jeho rozsahu a významu je nutné založit samostatný subjekt). Majetek vložený do neziskového veřejného subjektu obvykle zůstává v držení zakládajícího veřejného subjektu (Boukal, 2013, str. 16).“* Do této části spadají i příspěvkové organizace. Zřizovatel je veřejnou institucí, která musí jednat ekonomicky a je hlavním finančním zdrojem své veřejné neziskové organizace. Neziskový soukromý sektor má rovněž za úkol dosáhnout přímého užitku a nemusí generovat zisk, ale z hlediska financování je ve složitější situaci. Zřizovatel (fyzická či právnická osoba) nedotuje NNO automaticky. Stěžejním

financováním je fundraising, který v ideálním případě předpokládá spolupráci státních i soukromých zdrojů.

Fundraising lze přeložit jako získávání finančních prostředků, dosl. pěstování fondů. Podle Boukala (2013) se jedná o komplexní a dlouhodobou činnost zahrnující plánování finančních i nefinančních zdrojů, které jsou projektově vedeny a přispívají k cílům organizace. Tento systém vedení NNO byl objeven ve čtyřicátých letech 20. století ve Spojených státech Amerických. Aktivita vznikla, aby přinesla strukturovaný řád a systém do neziskového sektoru, který byl do té doby chaotický a netransparentní. Netransparentnost jednání je dodnes největším problémem neziskového sektoru. Vznikem pravidel a registrů NNO se v USA navrátila důvěra do sektoru a pro velký úspěch byla rychle rozšířena do ostatních zemí.

3.4.2 Historie, situace v České republice

Svoboda a Brychtová (2008) popisují vývoj neziskového sektoru v České republice jako významný a dlouhodobý. Již od 19. století byl spjat s národním uvědoměním a politickou emancipací. Spolková tradice byla pevná, ale z ideových důvodů byla v letech 1948 – 1989 rušena, majetek byl konfiskován a činnost spolků potlačována nebo převedena pod jiné organizace. V roce 1989 došlo k prudkému nárůstu nových neziskových občanských sdružení. Ihned se začala vyvíjet legislativa, která se postupně rozšiřovala a reagovala na vzrůstající zájem občanů. Během 90. let byly utvořeny dva hlavní názorové proudy (směrování nepolitické a ekonomicky liberální), které byly smířeny, když nevládní organizace zapojily veřejnost při povodních a celkově zvyšovaly informovanost. Od roku 2002 existuje v České republice platforma FoRS (České fórum pro rozvojovou spolupráci) sdružující 17 předních českých NNO. Od roku 2003 je FoRS součástí CONCORD (Evropská konfederace NNO pro krizovou pomoc a rozvoj).

Dlouhodobý historický kontext potvrzuje i Bačuvčík (2011). Filantropie a mecenášství byly výsadou šlechticů, po kterých dodnes zůstaly památky na hradech a zámcích. Po zrušení šlechty došlo k převzetí vzdělanosti měšťany a dodnes se lze setkat s filantropií v kruzích bohatých občanů, kteří podporují své kulturní a sociální okolí.

V neziskovém sektoru jsou zaměstnány asi 3 % ekonomicky aktivních Čechů. Jen třetina NNO působí na místní úrovni, zato třetina na regionální a zbývající třetina až na republikové a vyšší úrovni. Relativně mnoho NNO je závislé na státních dotacích,

takže se potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly a těžce obhajují své adekvátní postavení a veřejnou politiku. Finance čerpají i ze spolufinancování zahraniční vládní pomocí (mnohdy až 80%), méně pak z firemního a individuálního dárcovství, které se v ČR stále rozvíjí (Svoboda, 2008).

3.4.3 Právní pohled – situace před rokem 2014

Fungování českých nadací a nadačních fondů upravoval zákon č. 227/1997 Sb. V následujícím textu je popsáno znění zákona a jeho význam, který ale už není platný.

Nadace i nadační fond byly sdružením majetku za účelem dosažení obecně prospěšných aktivit. Cíle byly zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv, přírody, kultury, tradic... Založení bylo administrativně náročné. Bylo zřízeno právnickou nebo způsobilou fyzickou osobou na základě zákona č. 227/1997 Sb. Českým specifikem je právě úprava nadací a nadačních fondů samostatným zákonem. Nadace existují mnoho let a zajišťují zdroje ostatním NNO. Každá nadace musí splňovat podmínky dané zákonem. Nadační fond na rozdíl od nadace nemusí upisovat nadační jmění v minimální výši půl milionu korun českých. Každá nadace musí splňovat jednoznačná specifika (jméno, sídlo, účel, definice majetku, orgány) a být zapsána krajským soudem do nadačního rejstříku (Boukal, 2013).

Z hlediska právní formy bylo možné se v České republice setkat nejčastěji s občanským sdružením (o. s.), obecně prospěšnou společností (o. p. s.), nadací a nadačním fondem. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2013) informovalo o novele zákona v roce 2012. Přijetím zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, došlo k transformaci občanských sdružení do nově upravených forem právnických osob. Podle zákona č. 68/2013 Sb., o změně právní formy, musela být občanská sdružení (dle své činnosti a struktury) převedena na obecně prospěšnou společnost, spolek nebo ústav, případně jinou vhodnou formu.

3.4.4 Novela zákona v novém Občanském zákoníku

Od 1. 1. 2014 nabývá účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, tzv. nový občanský zákoník. Ten nově upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva, mezi nimi i nevládní neziskové organizace.

Následující body shrnují změny ve vztahu ke stávajícím NNO:

- *„Nové vymezení subjektů soukromého práva (korporace, fundace, ústavy).*
- *Nutnost uvést do souladu vnitřní poměry nevládních neziskových organizací s novou právní úpravou (statut, orgány, atd.).*
- *Definice tzv. veřejné prospěšnosti.*
- *Další nemožnost zakládat obecně prospěšnou společnost (dále jen „o.p.s.“).*
- *Automatická transformace o.p.s. do spolku.*
- *Současné projednávání dalších legislativních změn (zákona o změně právní formy, zákona o statutu veřejné prospěšnosti (Šebesta, 2013).“*

Jako právnické osoby soukromého práva mohou existovat korporace (zde jsou typicky zařazeny spolky), fundace (nadace, nadační fondy) a ústavy. Ústavy nemají členy jako spolek, ale zaměstnance, jeho majetek není chráněn jako u fundací, nejvíce se podobá obecně prospěšné společnosti. Nadále mohou existovat jen obecně prospěšné společnosti založené před vstupem nového občanského zákoníku v platnost. Cílem je zavést status veřejné prospěšnosti a tím *„zajistit efektivnější a transparentnější čerpání a využívání veřejných prostředků a daňových výhod právnickými osobami, které se budou moci do budoucna vykazovat označením právnická osoba se statusem veřejné prospěšnosti (Šebesta, 2013).“*

Z právního hlediska bylo nejsnadnější (pouze změnou názvu) převedení na spolek, čímž se změnilo počty z 84 400 občanských sdružení (prosinec 2013) na 86 956 spolků (prosinec 2014). V květnu 2015 existovalo na území České republiky 87 698 občanských sdružení, 2912 obecně prospěšných společností, 495 nadací a 1 442 nadačních fondů (Nadace Neziskovky.cz, 2015).

V České republice tedy existuje v současnosti přes 92 000 NNO, které musí zajistit zdroje ke svému fungování samy. Skrze kvalitní poslání a dobře zpracovaný fundraising mohou oslovit podniky, které disponují velkým kapitálem. Pokud podnik akceptuje podporu NNO skrze svou společenskou odpovědnost (přijme podporu jako svůj dlouhodobý cíl a součást strategie), pro NNO se jedná o výhodné partnerství a částečné vyřešení existenčního problému.

3.5 Nástroje spolupráce – podoby CSR

3.5.1 Principy spolupráce

Podle Jeřábkové a Hartla (2003) náleží mezi aktivity společenské odpovědnosti dárcovství, sponzorství, podnikové nadace a nadační fondy, firemní dobrovolnictví a sdílený marketing. Kalousová (2005) a Prskavcová (2009) zde navíc řadí společenské investování (corporate social investment). Nejběžnějšími formami podpory se zabývá i Bartošová (2005), jejíž dělení je nejobsáhlejší, a proto jsou jednotlivé body rozebrány níže. Pokud jsou podniky v České republice rozděleny podle obecného dárcovství a sponzoringu, 14 % podniků se vůbec neangažuje, dárcovství se věnuje 25 % firem, pouze sponzoringu 19 % podniků a současně dárcovství i sponzoringu 42 % dotázaných firem.

Na rozdíl mezi sponzoringem a dárcovstvím upozorňuje Bačuvčík (2011). Dárce/dárcovství je dobrovolná altruistická akce bez očekávání vlastního zisku. Sponzor/sponzorství/sponzoring je podpora (komerční i nezisková) založená na reciprocitě. Jako protihodnotu vkladu získává sponzor užitek. Běžně se jedná např. o reklamní služby, které ale bývají zpravidla v nižší hodnotě (odkud pojem sponzorský dar).

Pojem filantropie zahrnuje podle Kunze (2012) rozmanitou škálu aktivit a vystupování, které mají za cíl podpořit jiné osoby či komunity. Jedním z cílů těchto aktivit je snaha zvýšit životní úroveň ne jednotlivců, ale celé společnosti. Firemní filantropie zvyšuje úroveň života v komunitě a vytváří pozitivní pevné hodnoty ve společnosti. „*Pojem firemní filantropie bývá někdy nesprávně zaměňován s pojmem firemní sponzorství (corporate sponsorship). Tyto dva pojmy se však zásadním způsobem liší. Firemní sponzorství představuje obchodní vztah s očekávanou a smluvně podloženou protihodnotou za finanční nebo nefinanční podporu, kterou podnik poskytuje určitému subjektu (například neziskové organizaci). Touto protihodnotou může být závazek propagovat jméno dárce ve svých aktivitách či jiné alternativní možnosti, jimiž podnik získává příležitost prezentace, veřejnou publicitu i případně další výhody. U sponzoringu tak firmy získávají za své finance reálný a přímý prospěch. Naproti tomu při firemní filantropii neočekávají firmy za své dobrovolné filantropické aktivity žádnou protihodnotu (Kunz, 2012, str. 55).*”

3.5.2 Konkrétní formy

Finanční dárcovství

Firemnímu dárcovství se ve finanční formě dárcovství věnuje 87 % firem. „Své služby v rámci firemní filantropie naopak poskytuje jen 31 % firem, dobrovolnou práci svých zaměstnanců věnuje 13 % firem. 96 % firem přitom podporuje vybrané neziskové organizace přímo. Dlouhodobé partnerství (dlouhodobou podporu vybranému subjektu) využívá 50 % firem a 23 % firemních dárců má zkušenosti se společným projektem s neziskovou organizací. Nejvíce využívanou a nejjednodušší formou podpory je v ČR i zahraničí přímá podpora prostřednictvím finančního či věcného daru. Tato podpora spočívá v tom, že firma daruje prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Stejně tak může firma realizovat svou podporu prostřednictvím vlastní firemní nadace nebo nadačního fondu, který si za tímto účelem založila. Existuje ale rovněž řada dalších způsobů, jak se může firma do filantropických projektů zapojit (Bartošová, 2005, str. 36).“

Jeřábková a Hartl (2003) vysvětlují princip finančních darů. Sponzorská/darující organizace přistupuje k darování pro konkrétní účel, který je předem stanoven a obsahuje body plnění. Taková organizace může sledovat vhodné použití daru, může požadovat reportování o použití financí a v případě špatného nakládání (použití na jiné než předem domluvené aktivity) požadovat vrácení celé částky daru.

Nefinanční dárcovství

Příkladem nefinančního dárcovství je například propagování společné vize/aktivity na majetku podniku či jeho výrobcích. Situace je výhodná pro obě strany, protože je současně propagována společná myšlenka, nezisková organizace a zároveň podnik a jeho produkt. Podniky nabízejí i služby, například podporu ve financích, administrativě, právní poradenství, účetnictví, auditu, poradenství... Běžné je i zapůjčení prostor, vybavení, poskytnutí reklamních materiálů, distribuční sítě. V poslední době nabývá na oblíbenosti propůjčení dobrovolné práce zaměstnanců, které bude rozebráno níže (Bartošová, 2005).

Produktové spojení je na jednu stranu výhodné, spotřebitelé pozitivně vnímají asociaci produktu a firemního CSR. Je ale třeba pečlivě sledovat hranici mezi CSR a marketingem.

Další možné formy kooperace neziskového sektoru a firem, kde existuje prostor pro synergickou spolupráci, rozebírá Bartošová (2005):

Firemní nadace/Firemní nadační fond

Firemní nadace jsou organizace, jejichž fundraising je založen na partnerství s podnikem, který je založil. Podniky zajišťují většinu financí na realizaci veřejně prospěšných projektů a fungování nadace. Po právní stránce splňují všechny podmínky jako jiné nadace a jsou samostatnými právními subjekty. Financování probíhá skrze roční přiděly rozpočtu od zakládajícího podniku nebo spravováním nadačního jmění, které generuje výnosy. Z těchto výnosů je nadace financována. Sekundárními zdroji mohou být např. příjmy od jiných podniků.

Sdílený marketing (cause related marketing)

Podstata sdíleného marketingu je propojení ziskových aktivit se společenskou odpovědností. Příkladem je marketingová podpora vybraného produktu, z jehož prodeje je darována předem určená částka na dobročinné účely. (Koupí produktu X podpoříte Y. Z každého prodaného kelímku darujeme jednu korunu na...) Cause related marketing má své kořeny ve dvacátých letech 20. stol v USA. Výrobce bonbonů garantoval rozdělení části zisku dětem v sirotčinci. Nástroj se stal běžným. Dobře koncipovaný a realizovaný sdílený marketing může zvýšit firemní důvěryhodnost, přidat konkurenční výhodu a oslovit stakeholdery.

Matchingový fond

Matchingový fond vznikl od anglického slova match, což znamená v překladu shoda, kombinace či partnerství. Jedná se vlastně o tradiční formu kombinace angažovanosti zaměstnanců a firemní podpory. Finanční prostředky, které jsou vybrány od zaměstnanců a podpořeny finančními prostředky podniku. Ten je poté příspěvky znásobí, nebo navýší.

Školení a vzdělávání

V rámci CSR mohou podniky poskytovat své služby, rady či školení neziskovým organizacím zdarma či výrazně levněji. Podpora poradenství je pro neziskové organizace přínosná, protože rozvíjí veřejně prospěšné projekty pomocí konkurenčně schopných měřítek. Rovněž minimalizuje náklady. V neposlední řadě je podstatná při zvyšování odbornosti a profesionalizace. Nezisková organizace získá profesionální přehled a porozumění obchodním praktikám.

Účast ve správních radách a grantových komisích nestátních neziskových organizací

Zástupci ziskového i neziskového sektoru společně rozhodují o plánování a realizaci veřejně prospěšných projektů. Nezisková organizace do spolupráce přináší znalost prostředí, komunity a sociální sféry. Podniky jsou z principu svého nastavení (generování zisku) zpravidla efektivnější a schopnější v plánování. Oboustranná spolupráce ideálně přináší obsahově hodnotný projekt, který je manažersky precizně zvládnutý.

Firemní dobrovolnictví

Firemní dobrovolnictví sestává ze zapůjčení dobrovolné pracovní síly zaměstnanců na krátkodobé/dlouhodobé projekty NNO. Pro neziskové organizace je důležitá pomoc prostřednictvím znalostí a dovedností – zkušení odborníci a manažeři jsou obvykle pro neziskové organizace příliš drazí, nemohly by je zaplatit. Firemní dobrovolnictví je oblíbenou cestou jak zlepšovat vztahy mezi podnikem a místní komunitou. Firemní dobrovolnictví může předcházet společnému plánování projektů (odstavec výše), protože pomáhá profesionalizovat neziskové organizace a jejich zaměstnance. Pozitivním vlivem je i možnost dobročinné aktivity ve smyslu stmelování kolektivu (Bartošová 2005).

Existuje více rovin pohledů na dobrovolnictví. Podle Bačuvčíka (2011) je možné vnímat dobrovolnictví jako formu dárcovství – času, hodnot, energie, znalostí dobrovolníků. Dobrovolník jako realizátor myšlenky je cenným a vstřícným propagátorem, jehož činy lze vnímat jako fundraising. Druhý pohled pracuje s dobrovolníky podobně jako zaměstnanci, formou managementu lidských zdrojů. Trendem je profesionalizace dobrovolnictví, kdy dobrovolníky může za úplatu zprostředkovat např. agentura.

Společensky odpovědné investování

Dalším přístupem, který používají dlouhodobě a strategicky orientované organizace je angažovanost v problematice, která je organizaci blízká. Podnik významně pracuje s komunitou, svým okolím, aby zlepšil situaci, ve které všichni společně žijí. Aktivity jsou označovány jako společenské investování (social investment), protože organizace očekávají za svou investici přínos v budoucnosti (Kalousová, 2005).

Prskavcová (2009) píše o nutnosti pečovat o své okolí. Podniky jsou si vědomy špatné ekologické situace na planetě, katastrof a dlouhodobě neudržitelného podnikání. Investoři z finanční sféry sice počítají s likviditou, výnosností, rizikem, ale nově i se specifickou etickou složkou. Ta zahrnuje morálku, odpovědnost, ekologii, udržitelnost. Progresivní podniky udávající trendy v podnikání zajímá osud lidstva, protože bez něj

nezískají obchodní partnery ani zákazníky. Social responsible investing je investice do firem a jejich cenných papírů, kdy splňují zásady CSR z vnitřního i vnějšího pohledu. Pokročilým vývojem vznikly tzv. SEE fondy (social ecology ethic funds), které v portfoliu pracují jen s podniky splňující myšlenky CSR ve všech rovinách. Jedním z představitelů tohoto způsobu investování je skupina KBC a pod ní spadající ČSOB, která v České republice nabízí investování i do ještě specifičtější skupiny eko-fondů. Eko-fondy jsou v ČSOB zaměřeny například na vodní bohatství, změny klimatu nebo harmonický růst. V budoucnu lze očekávat nárůst významu SRI, které nyní přitahuje spíše inovátory a investory hledající alternativy.

3.6 Sblížení a spolupráce nestátních neziskových organizací s podniky

3.6.1 Synergie obou sektorů

Popularizaci mezisektorové spolupráce rozepisuje Kalousová (2005), která ji vnímá od vstupu České republiky do Evropské Unie. Postoj země k CSR podniky ovlivňuje, záleží, zda a jak podpoří mezisektorovou spolupráci, příznivě zvýhodní firmy mající filantropii a CSR za nezbytnou součást svého podnikání. Jedním z pozitivních postojů je zapojení celé země. Velká Británie je lídrem v pozitivním postoji států k CSR. Komplexní vizi podporují dvěma vydanými národními CSR reporty, kterými propagují samotnou aktivitu reportování, oceňují podniky v národních soutěžích, uznávají dary NNO jako daňově odečitatelnou položku.

Podnikání podle CSR je provázáno s budováním pevných a provázaných vztahů s obchodními partnery, zaměstnanci i okolím. Hodnotový aspekt takového počínání spojuje CSR podniků se záměry neziskových organizací. NNO primárně nevytvářejí zisk, ale hodnoty, jejich cíle jsou hodnotově orientované (value driven). V zahraničí je běžné společensky odpovědné aktivity více popularizovat, protože je to důležitá informace pro zaměstnance i obchodní vztahy (dodavatele, odběratele). Přidaná hodnota podniku jako zodpovědného, důvěryhodného partnera je stále rostoucí.

Jak mohou firmy budovat nefinanční cíle, když teprve hledají novou legitimitu u svých obchodních partnerů a blízké komunitě? Pro neziskovou organizaci je vybudování značky, důvěry a transparentnosti naprosto klíčovým úkolem. NNO vytvářejí skutečné

hodnoty, po kterých komerční firmy touží. Pohled na oba sektory ukazuje prolnutí ještě z lidského pohledu – lidé z komerčních subjektů jsou dárci, dobrovolníci nebo klienti NNO.

Odpovědnost firem ovlivňuje běžné životy lidí. Díky firemnímu financování je prostor i pro projekty, které se nejeví jako čistě charitativní. Jde o podporu studentů, drogovou prevenci, péči o určitou skupinu obyvatel. Podniky se snaží vstoupit do životů veřejnosti jinak než jako komerční, výdělečný subjekt. NNO jsou pro podniky silným partnerem, protože v komunitě vznikly, rozumí jejím problémům a potřebám. NNO jsou přirozeným a výhodným partnerem pro firemní projekty, protože přináší odbornost a dobrou reputaci. Pokud je koncept systematicky zpracován a je výhodný pro obě strany, může vzniknout plnohodnotné a přínosné partnerství (Kalousová, 2005).

Podle Vernise (2006) jsou si oba sektory vědomy vzájemné narůstající provázanosti. Firmy bez NNO nedokáží oslovovat komunity, které nevyužijí aktivity dlouhodobě udržitelných projektů, pokud na ně neziskové organizace nezískají financování. Vernis potvrzuje potřebu partnerství obou sektorů. Ve 21. století byly NNO postaveny před výzvu globálních problémů a komerční sektor čelil sociálnímu tlaku, kdy byl pod dohledem sociálních sítí a musel čelit tlaku veřejnosti. Situace vyústila ve zvýšenou sociální proaktivitu. Podniky vyhledávají partnerství s NNO stále častěji, aby porozuměly trhu a sociálně zapadly. Neziskové organizace se učí byznys stylu, připravují dlouhodobé plány a strategie, které jim zajistí budoucnost. Více než kdy dříve vznikají smluvně podložená partnerství a reaktivní souběžný model je téměř minulostí.

3.6.2 Výhody/specifika spolupráce s neziskovým sektorem

Bartošová (2005) považuje jakoukoli formu spolupráce s neziskovou organizací prospěšnou i pro samotnou firmu. Z dlouhodobého hlediska se angažovanost v prospěšných aktivitách podniku vyplácí. V neposlední řadě je důležitý fakt, že podnik vlastním jednáním skutečně ovlivňuje své okolí a vytváří svou budoucnost. Angažovanost přináší tyto benefity:

- Zvýšení loajality zákazníků.
- Posílení značky, větší povědomí (vztahy s veřejností jsou mocným nástrojem práce s veřejností, který pomáhá vytvářet kladnou image a chápat širší souvislosti).
- Lepší pověst v komunitě (díky pochopení komunity získá podnik představu o jejích potřebách a jeho strategie může být efektivnější).

- Konkurenční výhoda (dobrá reputace podniku pozitivně ovlivňuje stakeholdery).
- Efektivnější interní komunikace (pokud se zaměstnanci identifikují s filosofií společnosti, jsou výkonnější a loajální).
- Daňová zvýhodnění (dary jsou nedaňovými náklady, které lze odepsat ze základu daně).

Podle Boukala (2013) je prospěch z partnerství NNO a podniku oboustranný. NNO jsou podporovaným subjektem – pro podnik má i marketingový význam, ale nesmí být jen účelová (viz kapitola Marketing společenské odpovědnosti). Od 19. stol. přicházeli mecenáši z řad podnikatelů, kteří v České republice vytvářeli společensky prospěšné projekty (př. dětský domov Františka Ringhofferova, kulturní a společenské centrum pro umělce Alexandra Brandejsa). Dnešní podniky mají několik podmínek, které musí NNO splňovat. V případě úspěšného partnerství jsou charakteristickými rysy CSR jako fundraisingu:

- Dělení pozornosti podniku dle triple-bottom-line (podniky nesledují jen vlastní aktivity, čímž vzniká motivace k projektům s NNO z dané oblasti).
- Podnikové aktivity jsou dobrovolné.
- Chování podniků ovlivňuje pravidelná jednání se stakeholdery.
- Dlouhodobý charakter CSR (aktuální ekonomická situace podniku má menší vliv na CSR než například na sponzorství).
- Pro podnik je klíčové zachovat CSR aktivity transparentní a nezveličované.

Partnerství pro NNO neznamena jen získávání financí. Ačkoli neziskové organizace používají ke své propagaci i nátlakové prvky, musí je využít ve vyvážené kombinaci. Cesta ke spolupráci s podniky vede přes morální apel, nabídky propojení na cílovou skupinu a vzbuzení zájmu (Bačuvčík, 2011).

Získat podnik jako zdroj fundraisingu je výhodné, ale vyžaduje velké úsilí NNO. Spolupráce je výjimečná a náročná, protože člen NNO (fundraiser) musí porozumět strategii a motivaci podniku a zároveň jeho představitelů. Pokud je představitel společnosti zároveň členem NNO, otevírají se témata pro spolupráci snáze. Podnik má v zájmu stát se podporovatelem, jen pokud z aktivit bude profitovat (Boukal, 2013).

3.7 Marketing společenské odpovědnosti

Marketing je přirozenou součástí vedení firem, je svázán s jejich strategií a vizí. Ve spojení se společenskou odpovědností musí být precizně nastaven, aby podstata CSR nebyla zneužita pouze k propagaci. Následující kapitola shrnuje specifika tohoto problému.

3.7.1 Marketing jako součást odpovědných aktivit

Bačuvčík (2011) vnímá klasický a neziskový/sociální marketing jako shodný přístup ke zviditelnění a komunikaci produktu v cílové skupině. Odlišná jsou specifika komunikace, tedy nástroje a techniky a jejich použití.

Kotler (2013) popisuje účinný marketing jako etický, hodnotný a společensky odpovědný. Posunutí na vyšší sociálně prospěšnou úroveň vyžadují náročnější zákazníci, ambice zaměstnanců, zájem médií a mění se praktiky v segmentu obchod – obchod. Podniky přijímají proaktivní roli v rámci společenské odpovědnosti a věří, že získají uznání všech stakeholderů, zejména akcionářů. Marketéři musí ve svém jednání reflektovat povědomí o CSR aktivitách podniku. Jako sociální přístup k marketingu je vnímán každý, který obsahuje aspoň jeden neekonomický cíl související s občanským blahobytem. Příprava prospěšného marketingu, tedy spojeného se CSR či společensky odpovědnou aktivitou, musí být pečlivá zejména zde:

- Výběr mezi kauzálním marketingem (spojený s kauzou, situací) a společenským marketingem (prosazuje, zviditelňuje, řeší problém).
- Specifikace konkrétních několika málo aktivit (široké spektrum darů je neefektivní mrhání zdroji a pozornosti).
- Očekávání vyváženého dopadu (zapojením se do boje proti rakovině může podnik splynout s množstvím dalších spolubojovníků. Řešením je specializovat se na méně „populární“ téma, případně jeho segment).
- Aktivita v souladu s image a požadovaným vyzařováním podniku.
- Zamyšlení o zábavně-vzdělávacím přístupu.
- Analýza positioningu klientů, výběr nejpřípravenější skupiny/trhu.
- Tvorba jednoznačné kampaně s využitím partnerů, prostý mediální obsah.
- Zapojení komunity, zaměstnanců, dobrovolníků.

Marketing je často vnímán jako nástroj k idealizaci produktu, jeho reklamě, podmíněnému prodeji. Takovému netransparentnímu chování se právě neziskový sektor

snaží vyhnout. Proto je třeba porozumět marketingu jako komplexní vědní disciplíně zahrnující ekonomické, etické a odpovědné prvky, které mohou být zneužity stejně jako jakékoli jiné. Podniky se spojují s neziskovými organizace právě proto, aby od nich získaly punc důvěryhodnosti a otevřenosti. V neziskovém sektoru a CSR je třeba pracovat se zvýšenou citlivostí, protože právě pozitivní hodnotové vnímání je nejtěžší vybudovat a nejsnadnější ztratit (Bačuvčík, 2011).

3.7.2 Specifika marketingové komunikace

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu (vychází z tzv. 4P, v překladu produkt, místo prodeje, cena produktu, propagace/reklama). *„Již při vytváření strategie CSR je potřebné zabývat se budoucí komunikací CSR aktivit firmy, neboť to může významně přispět k zefektivnění CSR firemní politiky. Komunikace CSR aktivit by měla být směřována nejen na zákazníky, obchodní partnery či investory, ale pozornost by měla být také zaměřena například na zaměstnance firmy, místní komunitu, spotřebitelské organizace, respektive širokou veřejnost (Kunz, 2012, s. 124).“*

Specifika neziskového sektoru jsou podle Bačuvčíka (2011) neplánované ad hoc žádosti o spolupráci a nedostatečnost marketingové komunikace. Existují i výjimky využívající potenciál rychle se šířících sociálních sítí, ale obecně jsou NNO málo viditelné a komunikaci nevnímají jako důležitou. *„Marketing neziskových organizací se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také (a hlavně) na ty, kteří je financují. Situace NNO je tedy oproti komerčním firmám složitější v tom, že funkce spotřeby a úhrady produktu je rozdělena mezi dva „zákazníky“ ... pracovníci považují fundraisingové aktivity, které jsou součástí marketingu za něco, co není imanentní součástí jejich práce, ale jakési „nutné zlo“... (Bačuvčík, 2011, str. 17).“* Boj o zviditelnění je podstatný jak při konkurenci získávání partnerů, tak i klientů. NNO ve většině případů hledají blízcí klientů, proto musí marketingová komunikace odpovídat jejich potřebám.

Pro podniky je CSR komunikace obzvláště důležitá, protože odlišuje CSR od běžného provozu firmy. Způsoby komunikace typické pro CSR jsou odlišné podle cílových skupin. V České republice lidé informace o společenské odpovědnosti sami nevyhledávají. Z toho lze usoudit důležitost marketingu – interního i externího, který zahrnuje vhodné nastavení aktivity vůči skupině a zvolení komunikačního kanálu a sdělení (Hejl, 2005).

S odlišením klasické marketingové komunikace souhlasí Kotler (2013). Podstatný je aspekt širokospektrálního sdělení – jednotlivé nástroje působí na několik skupin najednou (př. oznámení formou letáčků ve firmě, které vnímají nejen zaměstnanci, ale i obchodní partneři, zákazníci, rodinní příslušníci zaměstnanců, dodavatelé, náhodní kolemjdoucí aj.). Přesná segmentace trhu a komunikace zvolená „na míru“ cílovým skupinám je obtížně nastavitelným, ale mocným nástrojem. Níže jsou popsány přístup a tradiční/nejvhodnější komunikační kanály.

S těmi kanály souhlasí Jeřábková a Hartl (2003), jež používají dělení na interní a externí komunikaci. Interní je komunikace se spolupracovníky a zaměstnanci, kteří potřebují znát souvislosti a impulzy stojící za CSR. Externí komunikace je vůči vnějšímu světu a klade důraz na povědomí o podniku.

3.7.3 Zaměstnanci a komunikace

Interní komunikace je prvek, který bývá v praxi opomíjen, tvrdí Kotler (2013). Takové chování je chybou, která může mít fatální důsledky. Zaměstnanci, tedy lidé, kteří přicházejí s firemní komunikací do styku denně, jsou nositeli firemní kultury, komunikace a všech sdělení. Mohou být automatickými propagátory firemních myšlenek, ale mají i moc poškodit image firmy (negováním aktivit, které firma provozuje, změni chápání/význam sdělení, neznalostí poškodí význam aktivit).

Komunikace k zaměstnancům často probíhá přes firemní oběžník. Takový kanál má minimální šanci, aby zaujal zaměstnance, problematiku mu vysvětlil a vzbudil nadšení pro projekt. Pokud bude CSR správně nastavena, zaměstnanec aktivitám své firmy porozumí a stane se šířitelem informací, což podpoří jeho pracovní morálku, i personální marketing podniku a celkově se projeví na vztahu k zákazníkovi. Ideálního zapojení zaměstnanců do CSR bude dosaženo při splnění předpokladu, že firma pouze neprezentuje informace, ale zaměstnance do projektů aktivně zapojuje. Může tak být učiněno skrze zpětnou vazbu, připomínky a návrhy, schránky na připomínky, soutěže – tedy aktivní podílení se na vytváření projektu. Př. soutěž s CSR tématem pro zaměstnance, společné vytváření etického kodexu zaměstnanci, stínování manažerů, manuální práce, podpora firemního dobrovolnictví (ne nutně finanční, spíše propagační).

Skácelík (2010) zmiňuje několik častých možností komunikace, které mají vždy i své nástrahy. Snadno realizovatelné jsou:

Reklamní plochy

Výhodou je snadná výroba a umístění, vizuálně poutavé plochy zaručeně zaujmou. Úskalím je výběr vhodného sdělení, které bude stručné, srozumitelné a nepotlačeno vizuálem.

Pravidelné schůzky všech zaměstnanců, školení

Efektivní komunikační kanál, který dokáže zaměstnancům problematiku vysvětlit a podmínit v nich zájem o spolupodílení se.

V praxi je úskalím schůzek velké množství zaměstnanců v místnosti, nedostatek času, nemožnost věnovat se jednotlivým dotazům, ostych zaměstnanců. V publikaci je zmíněna důležitá úloha odborových organizací, která skrze svou strukturu informuje všechny zaměstnance. Považuji za vhodné doplnit, že nejmocnějším motivačním faktorem pro všechny zaměstnance je iniciativa z jejich vlastních řad.

Nábor a výběr zaměstnanců

Podle odhadů bude úroveň CSR pro uchazeče stále důležitějším faktorem při výběru zaměstnavatele. V současné době je častější personální marketing, který všem uchazečům mimoděk oznamuje CSR aktivity podniku, čímž zvyšují povědomí u zaměstnanců i veřejnosti.

Interní časopisy, emaily, intranet, interní brožury

Relativně levná forma pravidelné komunikace, která se dotýká širokého počtu zaměstnanců. V těchto formách je většinou zaměstnanec pasivním příjemcem a kvůli nemožnosti zaměřením se na konkrétní skupiny ve firmě je tato komunikace vágní.

3.7.4 Komunikace s veřejností

Účastníci mimo podnik jsou především lidé, kteří přinášejí do podniku zisk. Aby byla firma úspěšná v CSR, musí být úspěšná i na poli byznysu, tedy v komunikaci k externím účastníkům. Z tradičních marketingových nástrojů se dotýká CSR nejvíce marketingový mix (soubor komunikačních cest a tvorba sdělení), který po správném složení oslovuje požadovanou skupinu požadovaným způsobem. Jak bylo zmíněno, propojení CSR a produktu funguje nejvíce za předpokladu, že CSR aktivitu pocítuje samotný zákazník. Komunikace k veřejnosti je specifická i tím, že na rozdíl od zaměstnanecké bývá detailněji propracovaná. Každá firma je postavena do role komunikátora – ty větší volí pomoc

marketingových agentur, odborníků v oblasti PR, některé budují vlastní oddělení s odborníky. Podniky neřeší, zda by měly komunikovat, ale způsob sdělení a jeho ideální formu a kanály.

Moderní organizace stavějí svou komunikaci na jednotném odrazovém můstku – tzv. marketingovém komunikačním mixu (z anglického 4P, v překladu výrobek, cena, distribuce, komunikace), který však v dnešní době nepotřebuje dostatek informací pro celistvý marketing. Celý marketingový mix (ten je nadřazen komunikačnímu) musí být dobře nastaven, protože lidé se stávají společensky více uvědomělými. Mnoho podniků již nyní využívají CSR, aby se odlišilo od konkurence – ze zahraničních například The Body shop, Patagonia, McDonalds, Ben & Jerry's (Kotler, 2013).

CSR reportování

Mezinárodně uznávané i reporty lokální úrovně poskytují komplexní přehled o aktivitách podniku. Pomocí reportu lze komunikovat se stakeholdery i s veřejností, která se zajímá o konkrétní údaje. Report je časově náročný, ale poukáže na všechny aktivity, které popíše do detailu. Mezi nevýhody patří nákladnost a přílišná odbornost (Skácelík, 2010).

Reporty jsou vydávány dobrovolně a slouží nejen ke komunikaci CSR aktivit. Protože během sestavování dochází k podrobnému rozebrání aktivity, může dojít k nalezení rezerv ke zlepšení. Náročnost tvorby reportu pro investory a finanční instituce je zárukou stability a dobrého vedení podniku (Trnková, 2005).

Reklama, vztahy s veřejností (public relations, PR)

Reklama tvoří samotnou podstatu vztahů s veřejností. Reklama informuje o konkrétním projektu, zato PR působí spíše dlouhodobě a obecně informativně. Obě metody oslovují široké skupiny a nepatří ke snadno realizovatelným. Nejžádanější, ale velmi obtížné, je spojení CSR komunikace s napojením na koupi produktu (Skácelík, 2010).

Blogy

Blogy neboli internetové zápisníky informují s minimálním zpožděním o aktivitách v podniku. Užívání blogů během posledních tří let rapidně nabylo na významu. Blogování je přirozenou, poměrně levnou a mocnou zbraní v internetové komunikaci (Stejskalová, 2008, in Skácelík, 2010).

3.8 Kritika konceptu CSR

Kunz (2012) systematicky dělí kritiku CSR na dva proudy – Friedmanovu a Riechovu kritiku. Vývojem CSR získává zastánce, ale i své odpůrce. Milton Friedman, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, byl zastáncem mezního klasického pojetí CSR. Friedman publikoval během své kariéry články, ve kterých kritizoval CSR jako element tříštění pozornosti od hlavního cíle všech podniků – generování zisku. Friedman vnímal CSR jako zbytečné dodatečné náklady, které zvyšují cenu výrobků i výdělků. Principem podnikání je generovat co nejvyšší zisk, manipulací s touto myšlenou lze oťrást celým svobodným systémem světa. Robert Reich, profesor Univerzity v Berkley a soudobý výrazný kritik CSR, rovněž vnímá společensky odpovědné směřování jako rozptylování. Reich podniky varuje před přebíráním zodpovědnosti od vlád, které mají řešit sociální otázky v rámci celé společnosti. Pokud podniky nahrazují činnost vlády, není to pozitivní pro občany a dokonce lze takové aktivity využít jako politický lobbying. CSR je nový nástroj vztahů s veřejností, kterým podniky manipulují s občany.

Bačuvčík (2011) upozorňuje na obtížnost spolupráce v rámci neziskového sektoru a sociálního marketingu. Předpokladem hodnocení výsledků a možnosti jejich doložení je závislé na tom, zda jsou cíle změřitelné. Neziskový sektor, stejně jako CSR, pracuje s hodnotami, názory a postoji. Ty jsou nanejvýš obtížně měřitelné a v rámci výzkumů ovlivnitelné i koncepcí šetření.

V souvislosti s koncepty odpovědnosti se objevují i termíny pinkwashing (tvorba záměrně falešného pozitivního dojmu o produktu či podniku) a greenwashing (český ekvivalent „natírání na zeleno“, tedy ekologická prezentace podniku či produktu za účelem pozitivních dojmů, nemusí být založeny na skutečnosti). Použití reálného CSR v praxi brání malá podpora nejvyššího vedení velkých podniků a otevřenost malých a středních firem k aktivitám a propagaci společensky prospěšných aktivit (Kunz, 2012).

Nejpádňější argumenty proti CSR podle mnoha odborných odpůrců (Karnani, 2010; Capaldi, 2004; Robbins, 2004 in Kunz, 2012) jsou:

- CSR je klam a jen pouhý nástroj pro vztahy s veřejností.
- Aktivity jsou buď neefektivní, nebo nejsou k tématu.
- Aktivity jsou vedeny povětšinou neodborně.

- CSR omezuje maximalizaci zisku.
- Ztráta konkurenceschopnosti kvůli vyšším nákladům.
- Aktivita nejsou transparentní.
- Podnikatelé získávají přílišnou moc.

4 Praktická část

V následujících kapitolách je předložen výzkum prováděný v rámci diplomové práce, který je složen z několika výzkumných šetření. Jednotlivá šetření zjišťují praktické pohledy na společenskou odpovědnost porovnáním oceněných spoluprací a názorů odborníků z neziskové praxe. Metodologický postup výzkumu je postupně rozepsán a rozdělen do jednotlivých etap.

První realizované šetření analyzuje spolupráci firem oceněných prestižní cenou Top odpovědná firma³ s neziskovými organizacemi. Výstupem je typizace spolupráce a odhalení společných rysů úspěšných projektů. Další dvě šetření jsou zaměřena na odborníky z oblasti společenské odpovědnosti, a to ze strany neziskové organizace nebo oddělení CSR v podniku. V práci jsou všechna šetření detailně popsána včetně výzkumných otázek, metodiky a celkových výsledků.

4.1 Výzkumné šetření I – Sekundární analýza dokumentů dle oblastí působnosti

První výzkumné šetření porovnává oblast činnosti podniků aktivních v oblasti CSR a oblast činnosti neziskových organizací, které vzájemně spolupracují. Souvislosti jsou zjišťovány analýzou dokumentů. Vybraný vzorek podniků je sestaven z firem oceněných prestižní cenou Top odpovědná firma, protože právě tyto podniky vykazují předpoklady úspěšné spolupráce s NNO a cesty k ní. Cílem šetření je rozdělení podniků a neziskových organizací podle oblastí působení do několika skupin. Dále následuje analýza, zda se stejná odvětví navzájem ovlivňují a vykazují shodu ve výběru neziskového partnera.

Údaje jsou získány z veřejně dostupných zdrojů společnosti Byznys pro společnost, která cenu Top odpovědná firma uděluje. Metoda slouží také k ujasnění výběru respondentů v dalších šetřeních.

³ Jedna z nejznámějších a nejprestižnějších cen, udílená společností Byznys pro společnost. V různých podobách existuje více než deset let.

4.1.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření I

Cíle prvního výzkumného šetření jsou nastaveny v kapitole 4.1, tedy:

- Charakterizovat oblasti podniků a neziskových organizací podle působnosti.
- Identifikovat nástrahy bránící úspěšné spolupráci neziskového a ziskového sektoru.

Za účelem dosažení výše uvedených výzkumných cílů jsou stanoveny výzkumné otázky. Zjištěná data ze soutěže jsou seříděna a rozdělena podle oblasti podnikání podniku a podle oblasti činnosti NNO. Poté jsou porovnány četnosti jednotlivých druhů a následně jsou zodpovězeny otázky o vzájemném vztahu mezi získanými údaji.

Otázky

- O1: Existuje vztah mezi oblastí podnikání a zaměřením neziskových aktivit?
- O2: Opakují se v žebříčcích oceněné podniky znovu?
- O3: Jaký je poměr podniků, které již byly oceněny v dřívějších ročnících a nově oceněných?
- O4: Jaké oblasti spolupráce jsou méně pravděpodobné?

Výzkumné otázky jsou nastaveny tak, aby odrážely zjištění ze základních a doplňujících pramenů. Otázky zachycují nejdůležitější principy spolupráce podniků s NNO z teoretické části práce. Z teoretické části vyplývá, že podniky nejčastěji spolupracují s komunitou v okolí nebo oborově příbuznými NNO, protože taková činnost je marketingově využitelná. Opakující se úspěchy a jejich poměr odkazují na transparentnost, která je klíčovým bodem v CSR aktivitách. Lokální či plošná úroveň aktivit vychází opět z teorie komunit a zviditelnění.

Výzkumné otázky jsou nastaveny, aby ověřily propojení teoretických tvrzení na podnicích oceněných prestižní cenou. Z teoretické části vyplývá, že taková propojení fungují v praxi. Cílem šetření je ověřit, zda právě nejlépe oceněné a respektované podniky potvrzují toto tvrzení.

4.1.2 Zpracování výzkumného šetření I

Výzkumná metoda

Obsahová analýza dokumentů

Výzkumný nástroj

Obsahová analýza dokumentů

Metodika

Z archivu soutěže Top odpovědná firma, jež organizuje sdružení Byznys pro společnost, jsou získány výsledky všech kategorií Top odpovědná firma za roky 2011 – 2015. Ceny jsou pravidelně uděleny a zveřejněny vždy na podzim konkrétního roku, proto nejnovější data pocházejí z roku 2015. Data jsou zpracována v tabulkovém programu Microsoft Excel.

Podniky jsou seřazeny podle kategorií a umístění se v kategorii, pokud bylo pořadí uděleno. V roce 2014 nebylo jednoznačně určováno pořadí dalších finalistů, proto je v přehledu uveden pouze vítěz dané kategorie. Pokud je výslovně uvedeno pořadí finalistů, pak je v tabulce dodrženo, ale přesné umístění nemá žádnou váhu. Názvy podniků jsou sjednoceny, aby odpovídaly současným názvům společností⁴. Podniky jsou zařazeny do oblastí působnosti, aby bylo možné určit souvislost mezi oblastí působení podniku a zaměřením NNO, se kterou podniky spolupracují. Pro přehlednost je u každého podniku zvolena jen jedna ekonomická oblast. Ekonomické členění oblastí je zavedeno dle zjednodušeného tzv. NACE/CZ-NACE (klasifikace, která nahradila dřívější odvětvovou klasifikaci ekonomických činností). Dělení vyplývá ze statistických norem Evropské unie, rozdělení oblastí lze nalézt v Příloze A (OnBusiness, 2013). V šetření je operováno se 17 standardizovanými kategoriemi označenými písmeny A-Q.

Na webových stránkách každého podniku, případně na webových stránkách věnovaných CSR aktivitám jednotlivých podniků, jsou nalezeny spolupracující NNO a neziskové projekty. Ze všech je vytvořen přehled oblastí a přiřazen k podniku. Podle zaměření jsou určeny maximálně dvě hlavní neziskové oblasti, se kterými podnik operuje.

⁴ Změna názvu například u společnosti původně Telefónica Czech Republic na O2 Telefónica Czech Republic.

Celkem je určeno deset neziskových sektorů. Posledním krokem je srovnání oblastí/ sektorů, s nimiž podniky spolupracují a návrh možných souvislostí. Všechny údaje jsou přehledně zobrazeny v dokumentu zpracovaném autorkou, viz Příloha B.

Respondenti

Pro účely obsahové analýzy jsou zjišťovány četnosti podniků a oblastí. Základní soubor tvoří podniky oceněné v letech 2011 – 2015 cenou Top odpovědná firma, a to v jakékoli kategorii. V těchto letech byly uděleny ocenění ve dvanácti kategoriích:

- Cena za dlouhodobý přínos CSR v ČR
- Top odpovědná velká firma (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát⁵)
- Top odpovědná malá firma (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Diverzita
- Firma vstřícná k ženám ve vedení
- Pracoviště budoucnosti
- Společensky prospěšný projekt (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Firma a škola (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Udržitelný produkt (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Leader v životním prostředí (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Odpovědný reporting (podkategorie zlatý, stříbrný a bronzový certifikát)
- Cena veřejnosti

Sběr dat byl proveden v lednu 2016 sloučením informací z dokumentů oznamujících finální a celkové výsledky ocenění, jež jsou k dispozici na webu Byznys pro společnost a na stránkách Top odpovědné firmy. Od roku 2011 bylo celkem oceněno 81 firem, z nichž nejvíce ocenění získala skupina ČEZ (třináctkrát). Další úspěšné podniky byly Plzeňský Prazdroj, Siemens a O2 Telefónica (oceněny osmkrát), PwC (sedmkrát) a po šesti výhrách

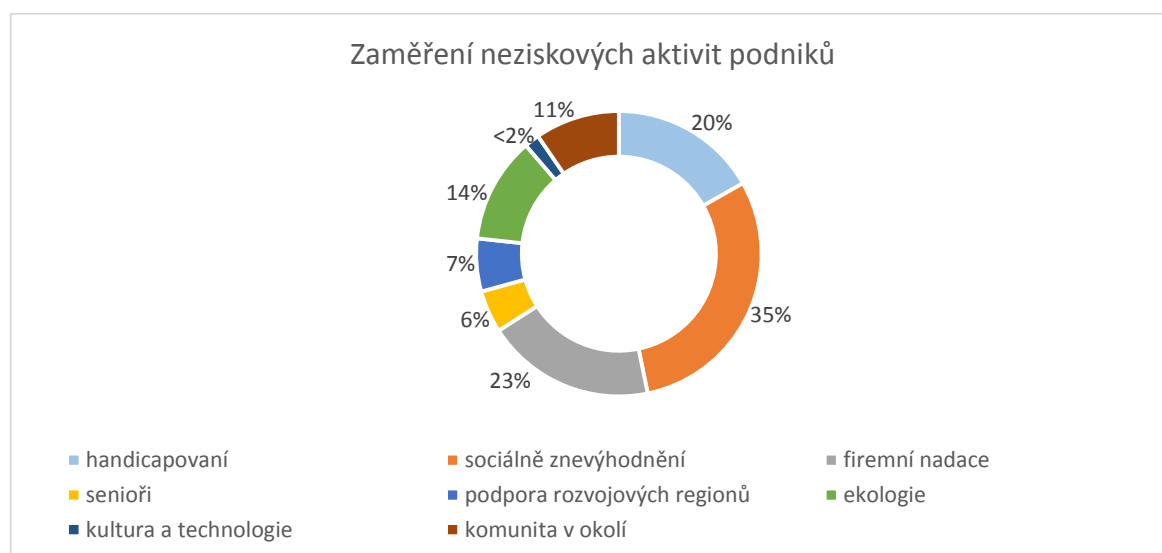
⁵ Udělení certifikátů ve všech kategoriích a podkategoriích není podmínkou.

získaly společnosti KPMG a Vodafone. Mnohé společnosti byly oceněny v každém ročníku – jedná se o Plzeňský Prazdroj, O2 Telefonicu a samozřejmě skupinu ČEZ.

V roce 2011 mohly být podniky oceněny v deseti kategoriích, v roce 2012 pak ve třinácti. Od roku 2013 se počet kategorií ustálil na dvanácti. Zda ceny získávají stále stejné podniky, zobrazují Obrázky 4 a 5.

Pokud jsou podniky rozčleněny podle zaměření neziskového zájmu, lze konstatovat, že 35 % podniků podporuje projekty na pomoc sociálně znevýhodněným skupinám. Celkem více než tři čtvrtiny podniků se angažují v oblastech řešící sociální znevýhodnění, handicapované nebo soustředí své aktivity do firemní nadace.

Obrázek 2 Zaměření neziskových aktivit podniků



Zdroj: Zpracováno autorem dle Přílohy B

V teoretické části je odkazováno na preferenci dlouhodobé spolupráce až u 50 % podniků (Bartošová, 2005) a vědomí podniků ohledně synergie dlouhodobé spolupráce (Kalousová, 2005). Z Obrázku 2 je zřejmé, že 23 % úspěšných podniků volí dlouhodobou spolupráci skrze podnikovou nadaci, která je přirozeným a jistým partnerem. Naopak 77 % podniků je angažováno napřímo, což nabízí prostor pro neziskové organizace. Z rozšiřování oceňovaných kategorií a navyšování počtu oceněných podniků je zřejmý vzrůstající zájem o oblast CSR. Vzhledem k tomu, že vždy je většina podniků oceněna poprvé, je zde velký prostor pro nalezení spolupráce – neziskové subjekty mohou vhodným oslovením získat partnery, kterých je nyní více než v minulých letech.

4.1.3 Shrnutí výsledků šetření I

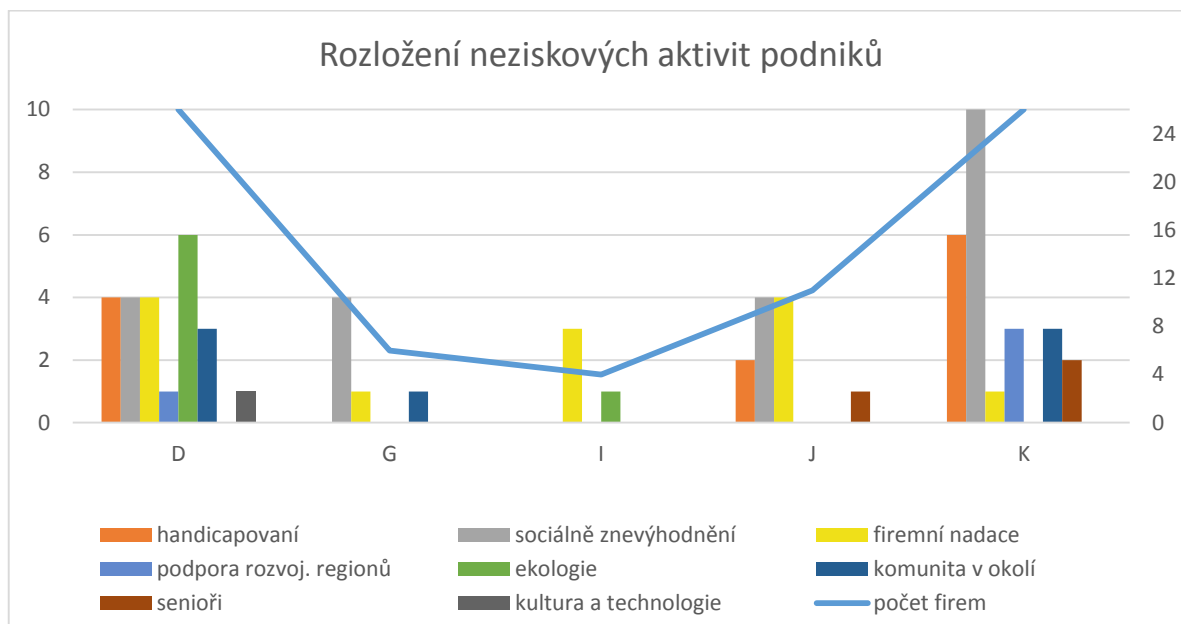
Sekundární analýzou dokumentů skrze porovnání získaných dat z výzkumného šetření I lze získat informace o typické úspěšné oblasti spolupráce skupin podniků podle ekonomické klasifikace. Oceněné podniky se nejčastěji angažují v tématech sociálního znevýhodnění, handicapovaných osob, ekologie a téměř čtvrtina subjektů skrze vlastní nadace.

O1: Existuje vztah mezi oblastí podnikání a zaměřením neziskových aktivit?

Pokud jsou podniky děleny do skupin podle ekonomické klasifikace, vznikne pět skupin s vypovídací hodnotou (ostatní jsou příliš různorodé nebo málo početné pro vyhodnocení). Podniky ze zpracovatelského průmyslu (skupina D) mají nejširší portfolio aktivit, zahrnují sedm z osmi nejhojnějších oblastí spolupráce. V tomto průmyslu je lehká preference zaměření na ekologii, přesto lze skupinu D označit jako nejvyváženější. Neziskové subjekty různých zaměření mají nejvyšší pravděpodobnost nalezení shodného zájmu právě u podniků zpracovatelského průmyslu.

Ekonomická klasifikace K zahrnuje činnosti v oblasti nemovitostí, pronajímání movitostí, služby pro podniky, výzkum a vývoj. Skupina K je druhou nejvyváženější a tím nabízí možnost pro rozdílné typy spolupráce. Přestože nejčastěji spolupracuje s oblastí sociálně znevýhodněných a handicapovaných, nezanedbatelné jsou i aktivity v blízké komunitě a podpoře rozvojových regionů.

Obrázek 3 Rozložení neziskových aktivit podniků v nejpočetnějších oblastech



Zdroj: Zpracováno autorem dle Přílohy B

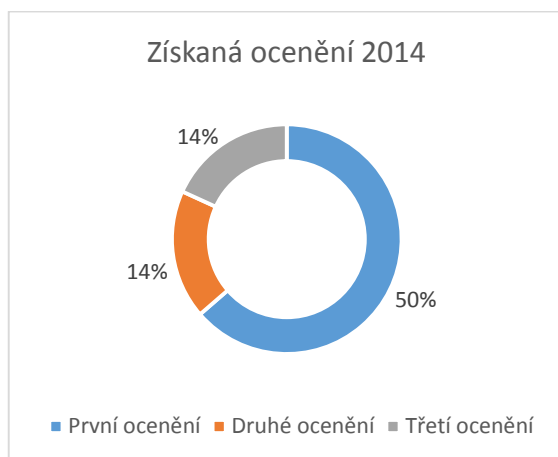
Podniky ze skupiny G (obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží) jasně preferují spolupráci v oblasti problematiky sociálně znevýhodněných. Skupina I (doprava, skladování, pošty a telekomunikace) je nejméně různorodá, CSR aktivity jsou zaměřeny až na výjimky na firemní nadace, které podniky zřídily. Konkrétní činnost nadací je pak velmi různorodá a zahrnuje téměř všechny oblasti spolupráce. Pro NNO je výhodné a poměrně snadné spolupracovat s nadací podniku, naopak přímá spolupráce s podnikem je prakticky vyloučena. V peněžnictví a pojišťovnictví (skupina J) je silně zastoupena spolupráce s vlastními firemními nadacemi, práce s oblastí sociálně znevýhodněných a handicapovaných.

O2: Opakují se v žebříčcích oceněné podniky znovu?

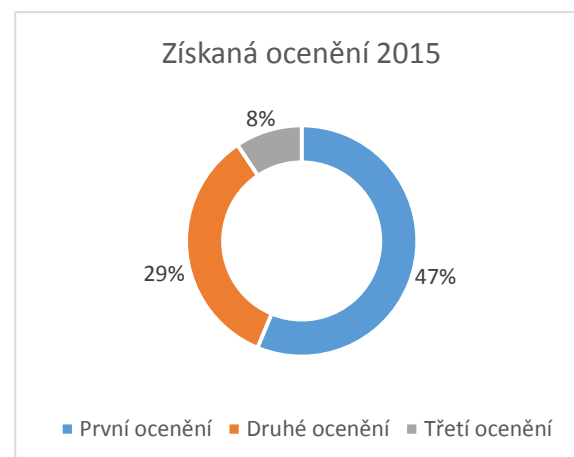
O3: Jaký je poměr podniků, které již byly oceněny v dřívějších ročnících a nově oceněných?

Protože v roce 2014 bylo poprvé oceněno 50 % firem a o rok později 47 %, lze tvrdit, že umístění v této prestižní ceně je možné i pro dříve neangažované podniky. Neplatí, že ceny jsou udělovány stále stejným podnikům.

Obrázek 4 Získaná ocenění 2014



Obrázek 5 Získaná ocenění 2015



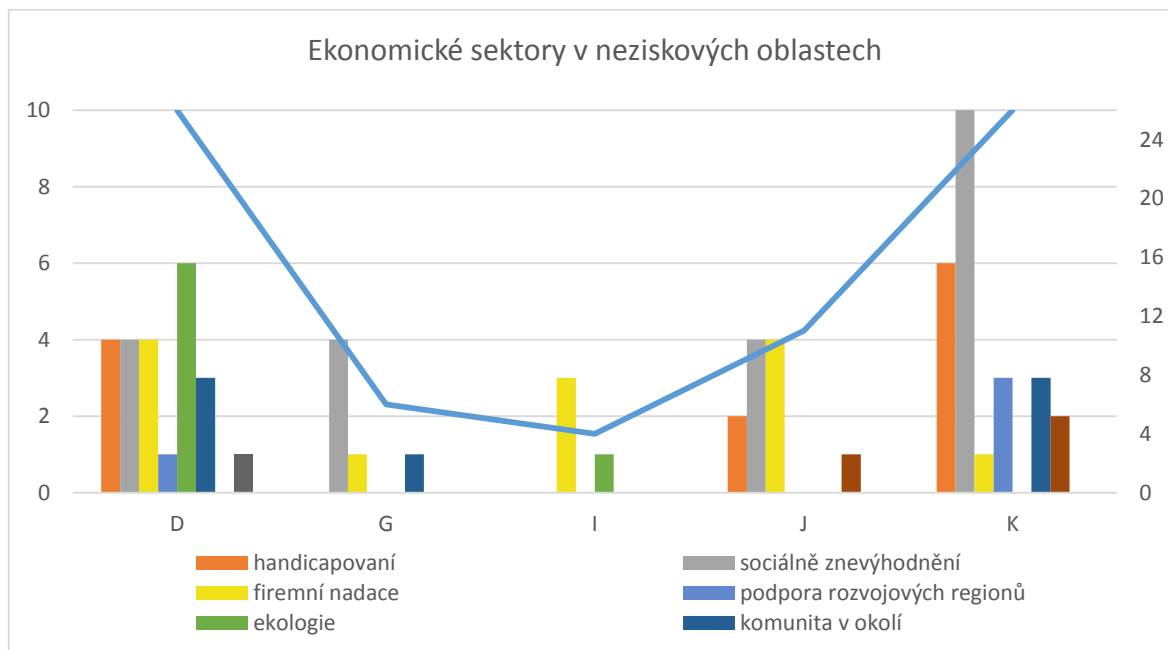
Zdroj: Zpracováno autorem dle Přílohy B

Zdroj: Zpracováno autorem dle Přílohy B

O4: Jaké oblasti spolupráce jsou méně pravděpodobné?

Shrnutí oblastí podle spolupráce je graficky znázorněno v Obrázku číslo 6. Nejnižší možnost různorodé spolupráce je v sektorech G a I, ale také J. V případě zájmu spolupráce s firemní nadací je možné využít právě sektory I a J, které jsou takové spolupráci nakloněny.

Obrázek 6 Ekonomické sektory v neziskových oblastech



Zdroj: Zpracováno autorem dle Přílohy B

4.2 Výzkumné šetření II – Kvalitativní z pohledu neziskového sektoru

Druhé výzkumné šetření charakterizuje důležité body spolupráce neziskového a ziskového sektoru, přičemž má identifikovat nástrahy této spolupráce. Klíčové body

spolupráce jsou zjišťovány skrze rozhovory. Obsahem šetření je zjištění, které body spolupráce jsou nejdůležitější a ovlivňují navázání úspěšného partnerství. Z pohledu neziskového partnera je definováno, které oblasti považuje za klíčové, jakou roli v partnerství hraje transparentní jednání a jak vnímá oceňování CSR aktivit.

4.2.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření II

Cíle druhého výzkumného šetření jsou nastaveny v kapitole 4.1 na straně 44, kde jsou popsány tři výzkumné cíle:

- Zjistit postoje obou stran k vývoji spolupráce.
- Identifikovat nástrahy bránící úspěšné spolupráci neziskového a ziskového sektoru.
- Zjistit klíčové body, jež musí neziskové organizace splňovat podle očekávání podniků.

Výsledky těchto tří cílů nejsou kompletní, doplní je výsledky třetího šetření. Cílem výzkumu je definovat klíčové body spolupráce NNO a podniků, proto je podstatné kriticky porovnat informace podle pohledů obou stran. Výsledky druhého šetření budou předloženy respondentům třetího šetření, kteří na ně budou volně reagovat a okomentují je podle svých dosavadních zkušeností.

Oboustranné srovnání přispěje k přiblížené reálného prostředí a zvýší hodnotu provedeného výzkumu. Výsledky výzkumu lze využít pro pochopení a očekávání klíčových bodů spolupráce z pohledu neziskového i ziskového sektoru.

Otázky

- O1: Co podmiňuje úspěšnou spolupráci NNO a organizací?
- O2: V čem lidé z NNO oceňují spolupráci s velkými podniky? Kde se setkávají s problémy?
- O3: Jak zástupci neziskového sektoru vnímají změny v neziskové aktivitě firem za posledních pět let? Se kterými trendy se setkávají?
- O4: Jakou roli hraje oceňování CSR aktivit (například Top odpovědná firma) při reálné spolupráci s NNO?

Výzkumné otázky mají ověřit postoje a názory odborníků z neziskového prostředí, kteří mají zkušenost s reálnou spoluprací s velkými podniky. Z teoretické části práce vyplývají jako důležité body spolupráce transparentnost, záštita jménem velké společnosti a důvěryhodnost. Otázky se mají dotknout všech těchto témat.

4.2.2 Zpracování výzkumného šetření II

Výzkumná metoda

Rozhovor

Výzkumný nástroj

Polostrukturovaný rozhovor

Metodika

V rámci šetření jsou realizovány rozhovory se šesti odborníky, kteří v době provedení šetření pracují v neziskové organizaci a reálně se setkávají se zástupci podniků. Rozhovory jsou nastaveny jako polostrukturované s otevřenými otázkami (Hendl, 2005). Otázky k rozhovoru vycházejí z šetření I (lze ho označit za předvýzkum) a teoretické části práce.

Rozhovory s respondenty jsou nahrány na diktafon. Data jsou zpracována v textovém editoru Microsoft Word. Všechny otázky z rozhovoru lze nalézt v Příloze C, ukázkový přepis rozhovoru lze nalézt v Příloze D. Koncepce rozhovorů a jejich vyhodnocení vycházelo z metodiky Hendla (2005). Sběr dat je uskutečněn řízeným rozhovorem – tedy podle předem připraveného seznamu otevřených otázek, které jsou dle situace vhodně doplňovány. Setkání před vlastním rozhovorem je domlouváno emailem, kde zaznívá i účel a téma výzkumného šetření. Odpovědi respondentů jsou anonymní.

Časová náročnost jednoho rozhovoru je od 35 do 45 minut. Nahrané rozhovory jsou přepsány do textové podoby. Rozhovor je členěn do tří kategorií – obecné dotazy sloužící k porozumění, sekce o úspěšné spolupráce, sekce o postojích a vývoji trendů. Analýza získaných dat je provedena skrze kódování klíčových slov. Za klíčová jsou označena slova související se CSR a označující podstatnou informaci. Pro každý rozhovor je sestavena báze klíčových slov, jež jsou porovnány mezi sebou, aby bylo možné nalézt případná podobnosti.

Respondenti

Pro kvalitativní šetření je nutné záměrně zvolit respondenty. Nejprve jsou nastavena kritéria pro výběr respondentů do cílového souboru, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Jednotlivci jsou oslovováni podle svého zaměstnání pro neziskovou organizaci, která spolupracuje aspoň s jedním podnikem z žebříčku Top odpovědná firma. Složení cílového souboru lze vnímat jako různorodé (ve výběru nehrály roli obvyklé charakteristiky jako pohlaví, věk...), ale všechny osoby spojují významné znaky.

Pro každého respondenta platí:

- zaměstnanec / osoba samostatně výdělečně činná v neziskovém sektoru,
- aktivně pracující se zdroji NNO,
- pravidelně jednající se ziskovými partnery,
- zodpovědný za vedení neziskových projektů / jejich částí.

Nejdůležitější charakteristikou je pravidelný kontakt na úrovni NNO se ziskovým podnikem. Všichni dotázaní mají v organizaci na starosti fundraising, zejména spolupráci s partnery, firemní prezentace a propagaci projektů. Dva dotázané lze označit přímo jako obchodníky – jejich náplní práce bylo především shánět zdroje na provoz NNO. Jména respondentů jsou nahrazena velkými písmeny abecedy A-F. Každý respondent zastupuje jednu neziskovou organizaci. Stručný popis prostředí, které respondent zastupuje, je shrnuto níže.

A: založeno 2008, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, působnost celá ČR

B: založeno 2013, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, velkoměsta i mimo ČR

C: založeno 2011, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, působnost celá ČR

D: založeno 1994, zaměstnanci <100, dobrovolníci <50, působnost celá ČR

E: založeno 1995, zaměstnanci <100, dobrovolníci >100, velkoměsta ČR

F: založeno 2012, zaměstnanci <20, dobrovolníci >20, velkoměsta ČR

4.2.3 Shrnutí výzkumného šetření II

Kvalitativním porovnáním rozhovorů podle klíčových slov vzniká seznam podstatných pojmů, který lze shrnout do následujících hesel: *důležitost referencí, mediální publicita, tematická provázanost, reálná odpovědnost, náročná administrativa, běh na dlouhou trať, ostré lokty, obchodní přístup, předsudky.*

Oslovení respondenti vnímají téma spolupráce neziskového a ziskového sektoru spíše na úrovni partnerských vztahů (ve smyslu obchodních vztahů), kdy je zapotřebí uvědomovat si potřeby podniků jako například byrokratické procesy a pomalé rozhodování. Celkové vyznění rozhovorů je vůči CSR aktivitám pozitivní. Zejména zahraniční podniky s matkami mimo ČR mají zájem tyto aktivity rozvíjet. Pro NNO je klíčový zájem veřejnosti, která díky záštitě známým podnikem aktivitě více věří. Jako problematické vnímají NNO nacházení vhodného strategického partnera a přesvědčování podniků, aby opustily zažité stereotypy

O1: Co podmiňuje spolupráci NNO a organizací?

Spolupráce obou sektorů je nejčastěji navázána díky proaktivnímu přístupu NNO, který osloví podnik se zajímavým a tematicky vhodným projektem. Většině respondentů pomohli k uzavření partnerství dobrovolníci, kteří se aktivně angažovali v aktivitách NNO a jako zaměstnanci doporučili tuto NNO svému zaměstnavateli. Pouze jeden respondent je aktivně oslovován podniky, protože v NNO řeší aktuální a unikátní oblast. Respondent B říká: *„Máme horké téma, proto firmy oslovují nás. Firmy si hodně uvědomují, že naše činnost je jedinečná – trápí je to.“*

O2: V čem lidé z NNO oceňují spolupráci s velkými podniky? Kde se setkávají s problémy?

Všichni dotázaní hodnotí spolupráci jako náročnější než se jeví na první pohled. Jsou zmíněna dlouhodobá partnerství, která jsou preferovaná, avšak obtížně dosažitelná. Nadnárodní firmy propůjčují NNO a projektu svou značku. Nejdůležitější na spolupráci nejsou finance, ale jméno a zviditelnění. Dlouhodobé partnerství je výhodné pro obě strany. NNO si je vědoma, že tato spolupráce je časově omezená. Pokud však NNO nadnárodní firmu zaujme a dojde ke spolupráci, lze počítat s partnerstvím na několik let.

Problémy respondenti určili v komunikaci a byrokratickém přístupu podniků. Všichni se shodují, že schvalování trvá velmi dlouho a z pohledu NNO je neefektivní a vyžaduje pečlivou přípravu. Podniky naopak očekávají okamžité, bezchybné reakce a předem připravený precizní plán. Samozřejmostí je dodání slíbeného výsledku projektu – takový výstup polovině respondentů pomohl oslovit dalšího partnera.

Respondenti se shodují, že cestu spolupráce lze najít téměř vždy, důležité je umět komunikovat. Přístup menších podniků je vstřícnější, častěji osobní a formou věcné pomoci. Jako problémy jednání s velkými podniky respondenti vyzdvihli tvrdý přístup. Respondent A: *„Ideálně komunikovat a najít kompromis. Lidé z firem na NNO koukají z patra, svrchovaně, je potřeba projekt prodat jako obchodák, oslovovat obchodně a tvrdě. Jinak podniky jednají arogantně a z vrchu.“* Doplnuje B: *„Hodně firem nás nevnímá jako partnery – tím, že jsme mladí, že jsme noví. Berou nás jako nice to have, sexy téma, firmy to chtějí. Neberou nás však jako rovnocenné business partnery.“*

O3: Jak zástupci neziskového sektoru vnímají změny v neziskové aktivitě firem za posledních pět let? Se kterými trendy se setkávají?

Postoje české veřejnosti jsou vůči CSR a NNO stále více vstřícné. Podniky vnímají potřebu CSR, která přichází zejména od zahraničních vlastníků nebo mateřské společnosti. Jeden respondent tvrdí, že je na takové aktivity stále ještě brzy – naše společnost ještě nedokáže ocenit synergický efekt, který vzniká ve spolupráci s NNO.

Podniky i veřejnost vnímají jen konkrétní částku. Slovy F: *„Bojujeme s fundraisingem na akce s reálnou užitnou hodnotou. Podniky stále věří, že open day u nich v podniku jim přinese víc. My se snažíme ukázat na minulých úspěšných projektech, že tomu tak není. Stánek na studentské akci se spoustou merchandisu je vyhazování peněz, za které dokážeme vytvořit mnohem více. Dává to smysl z pohledu marketingu i komunity.“* Respondenti se shodují, že využití částky na propagaci nenese dlouhodobou přidanou hodnotu, naopak spolupráce ano a hodnotu násobí. Respondenti označují jako trend nerealizovat CSR aktivity jen „na oko“, ale reálně se zajímat.

O4: Jakou roli hraje oceňování CSR aktivit (například Top odpovědná firma) při reálné spolupráci s NNO?

Všichni respondenti se shodují, že ceny je potřebné udělovat. Hlavní pozitivum vidí respondenti ve zviditelnění CSR aktivit. Dva z respondentů pochybují o reálné hodnotě těchto ocenění. Jsou si vědomi, že podniky byly oceněny za reálnou činnost. To je však nevede k důvěře, že tomu tak bylo dosaženo transparentní a skutečně užitečnou cestou. Ocenění vnímají spíše marketingově – je užitečné při prezentaci firmy či projektu, na spolupráci nemá vliv. Slovy respondenta D: *„Celý problém vidím v uspořádání sektorů*

v ČR. V určitých zemích v zahraničí zajišťuje všechny tyto aktivity stát. U nás jsou NNO podporovány oceněními, ale lidé dobře vědí, že podniky vlastně suplují roli státu.“

4.3 Výzkumné šetření III – Kvalitativní šetření z pohledu podniků

Třetí výzkumné šetření upřesňuje klíčové body úspěšné spolupráce obou sektorů tím, že vychází z druhého šetření a doplňuje jej o zkušenosti odborníků z komerčních podniků. Systematickým postupem skrze tři šetření vzniká ucelený pohled, který rozklíčuje úspěšnou spolupráci. Specifikace klíčových bodů spolupráce je nalezena skrze rozhovory. Obsahem šetření je zaznamenání vyjádření druhé strany partnerství – z pohledu komerčního partnera/zdroje.

4.3.1 Cíle a výzkumné otázky výzkumného šetření III

Cíle třetího výzkumného šetření jsou nastaveny v kapitole 4.1 na straně 44, aby upřesnily a doplnily skutečnosti zjištěné předchozími šetřeními:

- Charakterizovat oblasti podniků a neziskových organizací podle působnosti.
- Zjistit postoje obou stran k vývoji spolupráce.
- Identifikovat nástrahy bránící úspěšné spolupráci neziskového a ziskového sektoru.
- Zjistit klíčové body, jež musí neziskové organizace splňovat podle očekávání podniků.

Z předchozích dvou šetření vyplývají charakteristiky spolupráce v určitých oblastech. V rámci druhého šetření jsou shrnuty poznatky respondentů z neziskového sektoru. Tyto informace utvářejí body, které se jeví jako návod na úspěšnou spolupráci. Pokud jsou dodržovány, skutečně v praxi vedou k ideálnímu výsledku? Komentář expertů ze ziskového sektoru upraví dříve získaná tvrzení o jejich zkušenosti z praxe.

Výsledky třetího šetření lze chápat jako samostatné komentáře ke spolupráci s neziskovým sektorem, ale v této práci budou zohledněny v celkovém vyhodnocení.

Otázky

O1: Co podmiňuje spolupráci NNO a organizací?

- O2: Jak zástupci ziskového sektoru vnímají změny v neziskové aktivitě firem za posledních pět let? Se kterými trendy se setkávají?
- O3: Jaké jsou komentáře expertů z podniků k výsledkům druhého výzkumného šetření?
- O4: Jaký standart očekávají podniky od neziskových partnerů?

Výzkumné otázky mají ověřit postoje a názory expertů z podnikového prostředí. Respondenti jsou zaměstnanci velkých podniků, které byly oceněné za své CSR aktivity. U respondentů lze předpokládat přehled v CSR, trendech a úspěšné spolupráci, protože jsou vzorem trendů spolupráce jiným podnikům.

4.3.2 Zpracování výzkumného šetření III

Výzkumná metoda

Rozhovor

Výzkumný nástroj

Polostrukturovaný rozhovor

Metodika

Rozhovory s respondenty jsou nahrány na diktafon. Data jsou zpracována v textovém editoru Microsoft Word. V rámci šetření jsou realizovány rozhovory se třemi odborníky, kteří v době realizace šetření pracují v podniku, který byl oceněn za své CSR aktivity. Rozhovory jsou nastaveny jako polostrukturované s otevřenými otázkami (Hendl, 2005). Otázky k rozhovoru vycházejí z šetření I a II (jež lze označit za předvýzkum) a teoretické části práce.

Nastavení podmínek rozhovorů, jež je stejné jako v šetření II (podrobněji viz druhé šetření, strana 52): sběr dat skrze seznam otevřených otázek, setkání domluveno předem, anonymní odpovědi, časová dotace na jeden rozhovor od 35 do 45 minut, členění rozhovoru do tří sekcí.

Získané informace jsou srovnány s výsledky šetření I a II. Informace jsou zařazeny do souvislostí, aby utvořily ucelený pohled na zkoumanou problematiku. Podstatnou částí

jsou reakce respondentů na zjištěné výsledky šetření II – tedy subjektivní vysvětlení odpovědí NNO a domněnky, proč NNO odpovídaly zaznamenaným způsobem.

Respondenti

V kvalitativním šetření jsou respondenti zvoleni cíleně. Nejprve jsou nastavena kritéria pro výběr respondentů do cílového souboru. Jednotlivci jsou osloveni podle svého zaměstnání – jejich náplň práce se týká CSR a rozdělování zdrojů na podobné aktivity. Podniky jsou vybrány podle zastoupení v žebříčku ocenění Top odpovědná firma. Jeden podnik není ziskovým podnikem, ale firemní nadací. Tento specifický respondent je zahrnut v šetření, protože vystupuje ve vztahu k NNO jako poskytovatel zdrojů, podporuje projekty administrativně a ze své pozice firemní nadace disponuje finančním kapitálem. Všichni respondenti byli zaměstnání v podniku, když získal ocenění za CSR aktivitu a pracují se zdroji, ovlivňují fundraising.

Jména respondentů nahrazují velkými písmeny abecedy G-I. Dva respondenti zastupují komerční organizace, jeden podnikovou nadací. Stručný popis prostředí, které respondent zastupuje, je shrnuto níže.

G: založeno 2002, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, působnost celá ČR

H: založeno 2006, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, působnost celá ČR

I: založeno 2003, zaměstnanci <10, dobrovolníci >100, působnost celá ČR

4.3.3 Shrnutí výzkumného šetření III

Kvalitativním porovnáním tří rozhovorů podle klíčových slov vzniká druhý seznam podstatných pojmů, který lze shrnout do následujících hesel: *strategický přístup, strukturovaný návrh, otevřená komunikace, tah na branku.*

Respondenti vnímají spolupráci s neziskovým sektorem v rámci CSR jako funkční a pokrokovou. Zdůrazňují velký posun vpřed, který se zefektivňuje během posledních deseti let spolupráce. Přiznávají, že jejich požadavky na spolupráci jsou vysoké. Žadatelé z řad NNO, kteří je oslovují, obvykle působí nepřipraveně, přicházejí s otevřenou náručí a spíše se zajímavými nápady, než logicky uspořádanou nabídkou. Jako problém spolupráce vyzdvihují strach NNO z konfrontace, který může vést k obtížím nejen v komunikaci.

O1: Co podmiňuje spolupráci NNO a organizací?

Spolupráci podniku a neziskového subjektu vymezuje z pohledu firem vhodné načasování a oblast spolupráce. První podmínkou je vhodnost projektu pro podnik, tedy projekt v souladu s koncepcí firmy. Druhou podmínkou je vhodné načasování – a to z hlediska čerpání financí, období roku, doba, kdy podniky neoznámily právě nová partnerství apod. Z rozhovorů vyplývá, že možnost spolupráce je velmi vysoká, pokud je NNO ochotná a schopná přizpůsobit se požadavkům podniku. Přizpůsobení znamená časovou flexibilitu a zaměření na oblasti, které podniky zajímají.

O2: Jak zástupci ziskového sektoru vnímají změny v neziskové aktivitě firem za posledních pět let? Se kterými trendy se setkávají?

Celkově rozhovory vyznívají pozitivně, hodnotí velký vývoj v oblasti CSR. Každým rokem se do CSR a společensky prospěšných aktivit zapojuje více firem. Zvykem je, že CSR podniky přejímají od mateřských společností. Respondenti upozorňují na trendy přejaté ze zahraničí i v oblasti spolupráce. Podniky mají zájem uzavírat partnerství i v oblastech, kterými se zatím NNO nezabývají. Často vyhledávají partnery pro svá specifická témata.

Ocenění za CSR považují respondenti za přínosná, ale mají k nim vlažný přístup. Reálné aktivity jsou důležité, následná ocenění jsou spíše hezkým a využitelným bonusem (například při náboru nových zaměstnanců, pro získání studentů na stáže). H: *„Média vyhledávají dramatické, špatně končící příběhy. Je třeba propagovat projekty s reálným pozitivním dopadem.“* Pro dotázané G a I jsou soutěže vhodnou inspirací.

O3: Jaké jsou komentáře expertů z podniků k výsledkům druhého výzkumného šetření?

Respondenti z firem jsou si vědomi určitých požadavků, které na NNO mají. Partnerů je mnoho, proto si podniky mohou vybírat. Najít vhodného partnera není snadné, protože řada NNO nabízí myšlenku, nápad, který není strategicky propracovaný (očekávaný standart je níže popsán v otázce číslo čtyři). Čím si má NNO získat pozici důvěryhodného partnera komentují takto: H: *„Vystupování s jasným cílem, které je od první chvíle důvěryhodné a promyšlené. Kroky NNO, stejně jako nás v byznysu, musí být přesné.“*

Dalším stavebním kamenem rovnocenného partnerství je komunikace. Respondenti určili jako problematickou otevřenost hranice v komunikaci. NNO se nejspíš obávají, že partnera ztratí, proto nekomunikují všechny potřebné informace. G: *„Dříve bylo běžné, že partnerská neziskovka nedodávala všechny domluvené dokumenty. Až po vyostření situace*

se zjistilo, že místo domluveného vybavení koupili trochu jiné, technické. Pro nás by to nebyl problém, pokud bychom o situaci věděli od začátku. Nakonec se vše vyřešilo, ale situace měla zbytečně dramatický průběh.“ Stejně jako v partnerském životě nebo obchodě se chováme tak, na jaké úrovni se cítíme. Mnoho NNO přichází s výborným projektem, ale slabou prezentací a nejistým vystupováním si podporu samy předem znemožní.

O4: Jaký standart očekávají podniky od neziskových partnerů?

Ideální neziskový partner má dorazit na schůzku připravený. Příprava zahrnuje povědomí o společnosti, její situaci na trhu a vymezení vůči konkurenci. Dále je potřeba orientovat se v již uskutečněných projektech, znát oblasti působení společnosti. Úspěšného neziskového partnera respondenti charakterizovali jako profesionála, který přichází s jasnou myšlenkou, je si vědom konkrétní podpory, kterou žádá. Žádost musí probíhat na určité téma – tedy zda NNO chce podporu finanční, materiální, na jaký časový interval a co přesně bude za podporu pořízeno.

Z rozhovorů vyplynulo, že požadavky na NNO jsou velmi vysoké a přirozeně následoval dotaz, jak se mohou mladé NNO stát takovým partnerem. Podniky nabízejí NNO partnerství také v oblasti rozvoje, například jejich zaměstnanců. Podpora může být v oblast měkkých dovedností, poradenství a existují dokonce akademie pro neziskové subjekty. Tuto formu pomoci nabízí všechny tři podniky, s jejichž zaměstnanci bylo vedeno šetření III. Jak doplňuje respondent I: *„Je potřeba sledovat, jaká je celosvětová strategie podniku – nejen jeho české pobočky. Do spolupráce investujeme obrovské částky, rozhodně stojí za to věnovat přípravě pozornost.“*

5 Návrhy a doporučení

Výzkum poukazuje na charakteristické oblasti spolupráce, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Zaměřením se na tyto oblasti zvyšují neziskové organizace i podniky pravděpodobnost úspěšné spolupráce. Z výzkumu vyplývají čtyři klíčové prvky.

Klíčovými body jsou:

- precizně připravená strategie projektu (partnerství),
- jasná očekávání obou stran,
- rovnocenné partnerství,

- dodržení vzájemně očekávaného standardu.

Sloučením poznatků z analýzy dokumentů⁶ a kvalitativního šetření⁷ lze vyvodit následující návrhy a doporučení. Návrhy se týkají spolupráce ziskového a neziskového sektoru v oblasti společenské odpovědnosti. Doporučení jsou podávána neziskovým organizacím, protože mnohdy vystupují z pozice slabšího partnera. Doporučení jsou shrnuta do čtyř vět, které jsou stručně zdůvodněny.

- **Analyzovat ziskové a neziskové aktivity podniku a mateřské společnosti.**

Prvním krokem je zhodnocení reálnosti partnerství. Před první schůzkou je potřeba zjistit, zda má partnerství potenciál a zda spolupráce subjektů může vykazovat synergii. V praxi se osvědčilo zhodnotit minulé a současné aktivity podniku, a to jak jeho zahraničních poboček, tak i mateřského podniku.

Oceněné⁸ podniky se nejčastěji angažují v tématech sociálního znevýhodnění, handicapovaných osob a ekologie. Nejširší oblast působení mají podniky ze sektoru zpracovatelského průmyslu. Ve výše uvedených oblastech je nejvyšší pravděpodobnost spolupráce.

- **Zjistit postoje obou stran k oblasti spolupráce.**

Vědomí odlišnosti cílů spolupráce z pohledu NNO a podniku je důležité. Neziskové organizace si nejvíce cení značky, jména a důvěryhodnosti podniku. Podniky jsou často zaměřeny na oblast, kterou převzaly ze zahraniční mateřské společnosti, přestože v České republice zdánlivě není aktuální.

Během prvních setkání partnerů je nutné definovat konkrétní oblast spolupráce. Pokud se NNO může přizpůsobit podnikem žadanému zaměření, získá velkou konkurenční

⁶ Dokumenty soutěže Top odpovědná firma, ročníky 2011 až 2015.

⁷ Šetření II a šetření III, rozhovory.

⁸ Viz šetření I, analýza dokumentů.

výhodu. NNO, která dokáže zpracovávat nové téma, je prakticky ihned zařazena jako strategický partner – ve smyslu dlouhodobý, společně budující.

Podstatné je i načasování projektu. Během přípravy je potřeba zjistit, jaká partnerství podnik v nedávné době ohlásil a vývoj v této oblasti za poslední měsíce.

- **Připravit se na nejčastější nástrahy bránící úspěšné spolupráci sektorů.**

1. Vystupovat jako rovnocenný partner, který reprezentuje hodnotu neziskové organizace.

Úspěšná strategická partnerství jsou charakteristická vyrovnaným, partnerským vztahem. Pro neziskovou organizaci je klíčové od začátku vystupovat rovnocenně a přímě. S tím souvisí strategický a jasný koncept celého projektu. Z jednání musí být evidentní, jaký je obsah nabídky a požadavků. Důležitá je i předběžná pečlivá příprava schůzek. Sblížení subjektů je usnadněno, pokud jsou předloženy pozitivní reference z dřívějších projektů nebo se v neziskové oblasti zapojují zaměstnanci podniku.

2. Představit projekt s odlišujícím prvkem a možným synergickým efektem.

Pro neziskové organizace je obtížné získat podniky pro odlišné projekty, než které podnik běžně realizuje. V takovém případě je nápomocné porovnat již realizované projekty a jejich dopad. Jinou cestou je nabídka projektu odlišným způsobem – ne jako partnerství, ale například jako teambuildingovou aktivitu.

Dva ze tří dotázaných podniků nabízí možnost rozvoje pro neziskové organizace, případně zapůjčuje experta do týmu. Využití akademie může být prvním krokem, který NNO odliší od konkurenčních NNO. Přestože nakonec nedojde k uzavření partnerství, nezisková organizace získala pohled z vnější.

- **Reflektovat, jaké jednání je podniky považováno za standard.**

Podniky si jsou vědomy výhodné pozice a od svých budoucích strategických partnerů vyžadují vysoký standard.

1. Zástupce NNO je profesionál znalý postavení podniku a jeho aktivit na trhu.
2. NNO je flexibilní a připravená na administrativní zátěž.
3. NNO vždy komunikuje otevřeně. Problémy řeší včas, transparentně.

6 Závěr

Předložená diplomová práce se zabývá tématem společenské odpovědnosti podniku, zejména spoluprací neziskového a ziskového sektoru v rámci CSR. Hlavním cílem diplomové práce je definovat klíčové prvky úspěšné spolupráce obou sektorů. Diplomová práce sestává z teoretické části, která strukturovaně předkládá teoretická východiska, a praktické části, která doplňuje práci o zkušenosti odborníků z neziskového sektoru i podniků.

Dílčím cílem práce je popsat úvod do problematiky CSR a neziskového sektoru. Principy, podstatu a vývoj společenské odpovědnosti popisuje kapitola 3 Teoretická východiska. Kapitola obsahuje také charakteristiku neziskového sektoru, principy neziskové spolupráce a možnosti spolupráce obou sektorů. V této kapitole je rovněž vysvětleno, z jakých důvodů je neziskový sektor vhodným partnerem pro CSR.

Následující praktická část práce systematicky zjišťuje klíčové body úspěšné spolupráce. Dílčím cílem je identifikace nástrah v partnerství sektorů. Výzkum je záměrně rozdělen do tří šetření pro dosažení co nejrelevantnějších výsledků. Metodami výzkumu jsou kombinace sekundární analýzy dokumentů a primárních šetření.

Úvodní pohled na téma je získán skrze analytické srovnání úspěšných podniků v oblasti CSR. Následují rozhovory s odborníky neziskové sféry, s jejichž pomocí jsou sestaveny klíčové body spolupráce. Pro doplnění celkového pohledu jsou realizovány i rozhovory se zástupci podniků. S odborníky z podniků jsou realizovány rozhovory o spolupráci a navíc okomentovávají výsledky získané z předchozích šetření.

V kapitole 5 Návrhy a doporučení je rozepsán dílčí cíl práce, který má za úkol navrhnout eliminaci zjištěných problémů. Návrhy a doporučení jsou sestaveny jako rady pro neziskové organizace. Právě respondenti z neziskových organizací označují sebe sama jako slabší stranu partnerství a vyjadřují přání jasnějšího přístupu od podniků. Návrhy a doporučení jsou odvozeny z celého výzkumu, zahrnují tedy pohledy obou stran i výsledky analytické části.

Jako klíčové prvky spolupráce jsou identifikovány: precizně připravená strategie projektu, jasná očekávání obou stran, rovnocenné partnerství, dodržení vzájemně očekávaného standardu. Vhodné jednání neziskové organizace je takové, které zvyšuje pravděpodobnost úspěšného partnerství s podnikem. Aby se nezisková organizace stala

rovnocenným partnerem, musí takto od začátku vystupovat. Při budování partnerství je důležitý věcný a obchodní přístup neziskové organizace. Příprava na schůzky je podstatná. Analýza ziskových a neziskových aktivit podniku a mateřské společnosti pomůže pochopit směřování podniku. Pokud rozumíme podnikové strategii, je potřeba představit projekt strukturovaně a se zacílením na ni. Co nejdříve je potřebné vymezit hranice spolupráce a zjistit názor partnerského subjektu.

Mezi nástrahy úspěšné spolupráce patří nepřipravenost. Neziskový subjekt má reflektovat očekávání partnera, protože ten vyžaduje určité standardy. Mezi tyto standardy patří flexibilita a připravenost na administrativní zátěž. V neposlední řadě je klíčová komunikace. Podniky vyžadují, aby všichni komunikovali otevřeně a problémy řešili včas, transparentně.

Společenská odpovědnost podniku prošla za poslední desetiletí rychlým vývojem (zájem veřejnosti o CSR, přebírání aktivit od zahraničních podniků, přesun jednorázové podpory k dlouhodobé společenské odpovědnosti). Na základě zpracování této diplomové práce autorka došla k poznání, že spolupráce neziskového a ziskového sektoru je žádoucí. Téma klíčových prvků spolupráce je nosné a nabízí možnost hlubšího zkoumání. Propojení sektorů přináší pozitivní synergický efekt pro obě strany partnerství. Na základě rozhovorů realizovaných ve výzkumných šetřeních v této diplomové práci lze předpokládat, že zjištěná doporučení pomohou neziskovým organizacím vystupovat v rovnocenné roli partnerů.

7 Seznam použitých zdrojů

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Napříč společenskou odpovědností firem: Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“*. Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2006, 38 s. ISBN 80-902965-5-6.

BLAŽEK, Ladislav, DOLEŽALOVÁ, Klára, KLAPALOVÁ, Alena. *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky, 2005, 24 s. ISSN 1801-4496.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BOSENBERG, Dirk, METZEN, Heinz. Lean management. Bratislava: Slovo, 1997, 240 stran. ISBN 972-641-335-4. in PODSKLÁN, Adrián. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhodobosti*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 174 s. ISBN 978-80-7261-336-6.

BUSINESS LEADERS FORUM. *Normy a iniciativy*. [online]. 2012. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Standard odpovědná firma*. [online]. Business Leaders Forum, 2010. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/spolecenska-odpovednost-firem.html>

CAPALDI, N. The Corporate Social Responsibility and the bottom line. International Journal of Social Economis. 2005. in KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

CARROL Archie B., 1999, *Corporate Social Responsibility – evolution of a Definitional Construct*. In: Business and Society, September 1999. ISSN 0163-4437.

CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost v Evropské unii* [online]. 2012 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-dpovednost-v-evropske-unii>

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

EVROPSKÁ KOMISE: *Zelené knihy* [online]. 2015 [cit. 2015-10-31]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/green-papers/index_cs.htm

HEJL, Milan. *Napříč společenskou odpovědností firem: CSR jako součást komunikace a strategie firmy*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-736-7040-2.

HLAVICA, Marek. *Napříč společenskou odpovědností firem: Corporate social responsibility: A proč vlastně?* 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

JAHN, Matrin. *Napříč společenskou odpovědností firem: Společenská odpovědnost firmy a stát*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. [online]. Kladno: AISIS, 2003. 42 s. [cit. 2015-09-08]. Dostupné z: http://www.sof.cz/download%5C781_03_aisis%20bro%9Eura%20sof.pdf

KALOUSOVÁ, Pavlína. *Napříč společenskou odpovědností firem: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

KARNANI, Aneel. The Case against Corporate Social Responsibility. The Wall Street Journal. 2010. in KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

KEMÉNYOVÁ, Zuzana. V CSR jsme za USA a západní Evropou. Ale už dál než Východ. *Hospodářské noviny* [online]. 2015, 23. 10. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-64764300-v-csr-jsme-za-usa-a-zapadni-evropou-ale-uz-dal-nez-vychod>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Nový občanský zákoník – transformace občanských sdružení*. [online]. 2013 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/novy-obcansky-zakonik>

NADACE NEZISKOVKY. *Statistika počtu neziskových organizací*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/

ONBUSINESS. *Ekonomika, podnikání, investice* [online]. 2013 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://onbusiness.cz/okec-nace-cznace-tabulka-klasifikace-ekonomickych-cinnosti-169>

PODSKLAN, Adrián. *Adaptivní organizace: inspirace od Bati po Jobse na cestě k firemní dlouhověkosti*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2015, 174 stran. ISBN 978-80-7261-336-6.

PRSKAVCOVÁ, Martina. Společensky odpovědné investování. *Český finanční a účetní časopis*. 2009, 2009(2): 13. <http://www.vse.cz/cfuc/29>

ROBBINS, S. P., COULTER, M. Motives for corporate philanthropy. *The Journal of Business Ethics*. 2004. in KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

SKÁCELÍK, Pavel. *Učební text č.10: Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance* [online]. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010. 66 s. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf.

STEINEROVÁ, Magdaléna a MAKOVSKI, David. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. Business Leaders Forum., 2008. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>

STEINEROVÁ, Magdaléna a kolektiv. *Průvodce CSR*. [online]. 2008. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2. in SKÁCELÍK, Pavel. *Učební text č.10: Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance* [online]. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010. 66 s. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf.

SVOBODA, Daniel a BRYCHTOVÁ, Markéta. *Neziskový sektor a rozvojová spolupráce*. [online]. Rozvojovka.cz, 2008. [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

SOKOLOVSKÝ, Tomáš a kolektiv. *Definiční vymezení 3 pilířů CSR* [online]. 2012 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf. Evropský sociální fond v ČR.

ŠEBESTA, Kamil. Základní přehled změn, které přináší nový občanský zákoník pro nestátní neziskové organizace. *Eprávo* [online]. 2015-11-14 [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktere-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>

TRNKOVÁ, Jana. *Napříč společenskou odpovědností firem: Co znamená společenská odpovědnost firem?* 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-x.

VERNIS, Alfred. *Nonprofit organizations: challenges and collaboration*. New York: Palgrave Macmillan, 2006, ix, 172 p. ISBN 9781403986351.

8 Seznam obrázků a tabulek

- Obrázek 1 Schéma výzkumu k diplomové práci
- Obrázek 2 Zaměření neziskových aktivit podniků
- Obrázek 3 Rozložení neziskových aktivit podniků v nejpočetnějších oblastech
- Obrázek 4 Získaná ocenění 2014
- Obrázek 5 Získaná ocenění 2015
- Obrázek 6 Ekonomické sektory v neziskových oblastech
-
- Tabulka 1 Významná ocenění udělovaná v České republice
- Tabulka 2 Pilíře společenské odpovědnosti
- Tabulka 3 Čtyři oblasti odpovědného podnikání

9 Přílohy

Příloha A: OKEČ, NACE, CZ-NACE: Tabulka klasifikace ekonomických činností

Příloha B: Seznam oceněných podniků včetně klasifikace a neziskového zaměření

Příloha C: Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha D: Přepis rozhovoru s jedním z respondentů

Příloha A

Kategorie

A: zemědělství a myslivost, lesní hospodářství

B: rybolov, chov ryb, přidružené činnosti v rámci rybolovu

C: dobývání nerostných surovin (kategorie podčleněná do 2 subkategorií CA - CB)

D: zpracovatelský průmysl (kategorie podčleněná do 14 subkategorií DA - DN)

E: výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody

F: stavebnictví

G: obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží

H: pohostinství a ubytování

I: doprava, skladování, pošty a telekomunikace

J: peněžnictví a pojišťovnictví

K: činnosti v oblasti nemovitostí, pronajímání movitostí, služby pro podniky, výzkum a vývoj

L: veřejná správa; obrana; sociální zabezpečení

M: školství

N: zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti

O: ostatní veřejné, sociální a osobní služby

P: domácnosti zaměstnávající personál

Q: exeterritoriální organizace a spolky

Zdroj: Zkráceno autorem dle OnBusiness, 2013

Příloha B

Ročník	Kategorie	Podnik	Oblast působ.	Nezisková oblast
2015	Dlouhodobý přínos	Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		Skanska	F	handicapovaní
		Skanska	F	kultura
	Top odpovědná velká firma	Accenture	K	sociálně znevýhodnění
		KPMG Česká republika	K	komunita v okolí
		Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		Skanska	F	handicapovaní
		Skanska	F	kultura
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		Tchibo Praha	D	podpora rozvojových regionů
		Československá obchodní banka	J	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	sociálně znevýhodnění
		E.ON Česká republika	E	ekologie
		E.ON Česká republika	E	sociálně znevýhodnění
		GE Money Bank	J	sociálně znevýhodnění
		GE Money Bank	J	senioři
		GSK	D	firemní nadace
		Microsoft Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		Tesco Stores ČR	G	sociálně znevýhodnění
		ABB	L	handicapovaní
		ABB	L	handicapovaní
		Agrofert	K	firemní nadace
		Agrofert	K	handicapovaní
		CEMEX Czech Republic	D	firemní nadace
		Český Aeroholding	K	sociálně znevýhodnění
		Český Aeroholding	K	handicapovaní
		HEINEKEN Česká republika	D	ekologie
		Nutricia	D	firemní nadace
		OKD	C	firemní nadace
		Provident Financial	J	sociálně znevýhodnění
		Raiffeisenbank	J	handicapovaní
		Raiffeisenbank	J	sociálně znevýhodnění
		Sodexo Benefit	K	komunita v okolí
	Top odpovědná malá firma	Galvamet	D	ekologie

		Allen & Overy	K	podpora rozvojových regionů
		ASEKOL	D	handicapovaní
		ASEKOL	D	sociálně znevýhodnění
		Centrum andragogiky	O	sociálně znevýhodnění
		Advantage Consulting	K	sociálně znevýhodnění
		Advantage Consulting	K	handicapovaní
		Bamboolik	D	ekologie
		PRK Partners	K	komunita v okolí
	Diverzita	GE Money Bank	J	sociálně znevýhodnění
		GE Money Bank	J	senioři
		Allen & Overy	K	podpora rozvojových regionů
		Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Sodexo Benefitly	K	komunita v okolí
	Firma vstřícná k ženám ve vedení	Madeta	D	nespecifikováno
	Pracoviště budoucnosti	Unilever ČR	D	firční nadace
		Allen & Overy	K	podpora rozvojových regionů
		KPMG Česká republika	K	komunita v okolí
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
	Společensky prospěšný projekt	Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		Microsoft Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	sociálně znevýhodnění
		KPMG Česká republika	K	komunita v okolí
		O2 Czech Republic	I	firční nadace
		Pivovary Staropramen	D	handicapovaní
		Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		Sodexo Benefitly	K	komunita v okolí
		OKD	C	firční nadace
		Tesco Stores ČR	G	sociálně znevýhodnění
	Firma a škola	Microsoft Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Samsung Electronics CZ a SK	K	podpora rozvojových regionů
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Zentiva Group	D	nespecifikováno

	Udržitelný produkt	dm drogerie markt	G	sociálně znevýhodnění
		Skanska	F	handicapovaní
		Tchibo Praha	D	podpora rozvojových regionů
	Leader v životním prostředí	HEINEKEN Česká republika	D	ekologie
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
	Odpovědný reporting	Československá obchodní banka	J	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	sociálně znevýhodnění
		Heineken Česká republika	D	ekologie
		KPMG Česká republika	K	komunita v okolí
		PwC Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		Agrofert	K	firemní nadace
		Agrofert	K	handicapovaní
	Cena veřejnosti	Sodexo Benefitly	K	komunita v okolí
2014	Top odpovědná velká firma	IBM Česká republika	K	handicapovaní
		IBM Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Microsoft Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
	Top odpovědná malá firma	ZLKL	D	ekologie
		Allen & Overy	K	podpora rozvojových regionů
		PRO-BIO	D	ekologie
		HENNLICH	D	sociálně znevýhodnění
	Diverzita	IBM Česká republika	K	handicapovaní
		IBM Česká republika	K	sociálně znevýhodnění
	Firma vstřícná OZP	Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
	Pracoviště budoucnosti	GSK	D	firemní nadace
	Společensky prospěšný projekt	Skupina ČEZ	E	firemní nadace
	Nejangažovanější zaměstnanci	Allen & Overy	K	podpora rozvojových regionů
	Firma a škola	O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
	Leader v životním prostředí	Skanska	F	handicapovaní
		Skanska	F	kultura
	Odpovědný reporting	Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
	Odpovědná firma Olomouckého kraje	PRO-BIO	D	ekologie
	Odpovědný hotel a restaurace	PARK INN BY RADISSON HOTEL OSTRAVA	H	komunita v okolí

2013	Top odpovědná velká firma	Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		ŠKODA AUTO	D	technologie
		ŠKODA AUTO	D	handicapovaní
		O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
	Top odpovědná malá firma	Galvamet	D	ekologie
		eBrána	K	sociálně znevýhodnění
		PRK Partners	K	komunita v okolí
	Odpovědný prodejce	JEDNOTA, SPOTŘEBNÍ DRUŽSTVO ČESKÉ BUDĚJOVICE	G	sociálně znevýhodnění
		Billa	G	sociálně znevýhodnění
		Ahold Czech Republic	G	firemní nadace
	Odpovědný hotel a restaurace	HILTON PRAGUE	H	sociálně znevýhodnění
		HILTON PRAGUE	H	podpora rozvojových regionů
	Pracoviště budoucnosti	TCHIBO PRAHA	D	podpora rozvojových regionů
		STEM/MARK	K	nespecifikováno
		O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
	Firma vstřícná seniorům	Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		Metrostav	F	senioři
		Česká spořitelna	J	firemní nadace
	Leader v životním prostředí	VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
		Zentiva Group	D	nespecifikováno
		Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
	Společensky prospěšný projekt	NESTLÉ	D	sociálně znevýhodnění
		NESTLÉ	D	handicapovaní
		Accenture	K	sociálně znevýhodnění
		VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
	Firma a škola	Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		ŠKODA AUTO	D	technologie
		ŠKODA AUTO	D	handicapovaní
		Metrostav	F	senioři
	Nejangažovanější zaměstnanci	KPMG Česká republika	K	komunita v okolí
		GE Money Bank	J	sociálně znevýhodnění
		GE Money Bank	J	senioři
		OKD	C	firemní nadace
	Největší firemní dárci	Skupina ČEZ	E	firemní nadace
	Nejštědřejší firemní dárci	JOHNSON & JOHNSON	D	sociálně znevýhodnění

2012	Top odpovědná velká firma	Skanska	F	handicapovaní
		Skanska	F	kultura
		OKD	C	firemní nadace
		Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
	Top odpovědná malá firma	První chodská stavební společnost	J	firemní nadace
		Ambruz & Dark	K	senioři
		Ambruz & Dark	K	podpora rozvojových regionů
		Step TRUTNOV	D	komunita v okolí
	Odpovědný hotel a restaurace	OREA Wellness Hotel Santon	H	ekologie
	Regionální obchodník roku	KONZUM, obchodní družstvo	G	komunita v okolí
	Společensky prospěšný projekt	Accenture	K	sociálně znevýhodnění
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		Česká pojišťovna	J	firemní nadace
	Firma vstřícná seniorům	ŠKODA AUTO	D	technologie
		ŠKODA AUTO	D	handicapovaní
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		Metrostav	F	senioři
	Pracoviště budoucnosti	DELL Computer	K	sociálně znevýhodnění
		DELL Computer	K	handicapovaní
		NESTLÉ	D	sociálně znevýhodnění
		NESTLÉ	D	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	handicapovaní
		Československá obchodní banka	J	sociálně znevýhodnění
	Nejangažovanější zaměstnanci	Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
		GE Money Bank	J	sociálně znevýhodnění
		GE Money Bank	J	senioři
	Firma a město	OKD	C	firemní nadace
		Pivovary Staropramen	D	handicapovaní
		RPG Byty	K	senioři
	Leader v životním prostředí	ČSAD Havířov	I	ekologie
		Siemens	K	sociálně znevýhodnění
		Siemens	K	handicapovaní
		VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
	Odpovědný produkt a marketing	O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
		Skupina ČEZ	E	firemní nadace
		Nutricia	D	firemní nadace
	Největší firemní dárci	Skupina ČEZ	E	firemní nadace

	Nejštědřejší firemní dárcce	JOHNSON & JOHNSON	D	sociálně znevýhodnění
2011	Top odpovědná velká firma	Plzeňský Prazdroj	D	ekologie
		Plzeňský Prazdroj	D	komunita v okolí
		IBM ČESKÁ REPUBLIKA	K	handicapovaní
		IBM ČESKÁ REPUBLIKA	K	sociálně znevýhodnění
		VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
	Top odpovědná malá firma	Hotel Adria Praha	H	ekologie
		LMC	K	sociálně znevýhodnění
		Inreko	D	nespecifikováno
	Pracoviště budoucnosti	Česká spořitelna	J	firemní nadace
		OKD	C	firemní nadace
		Santé Network	D	komunita v okolí
	Nejangažovanější zaměstnanci	Kooperativa - Vienna Insurance Group	J	firemní nadace
		O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
		T-Mobile	I	firemní nadace
	Nejštědřejší firemní dárcce	JOHNSON & JOHNSON	D	sociálně znevýhodnění
	Největší firemní dárcce	SKUPINA ČEZ	E	firemní nadace
	Společensky prospěšný projekt	ŠKODA AUTO	D	technologie
		ŠKODA AUTO	D	handicapovaní
		RPG Byty	K	senioři
		Accenture	K	sociálně znevýhodnění
	Firma a škola	SKUPINA ČEZ	E	firemní nadace
	Odpovědný produkt a marketing	KONZUM, obchodní družstvo	G	komunita v okolí
		Veolia Voda CZ	E	firemní nadace
		O2 Telefónica Czech Republic	I	firemní nadace
	Leader v životním prostředí (zde Inovátor)	Unilever ČR	D	firemní nadace
		VODAFONE Czech republic	I	firemní nadace
		KPMG Česká republika	K	komunita v okolí

Příloha C

Obecné dotazy na úvod

1. Jaká je Vaše role v organizaci, kde pracujete?
2. Jak dlouho působíte v neziskovém sektoru?
3. Jaké máte zkušenosti se spoluprací neziskového sektoru s firmami?
4. Popište trendy/změny v oblasti spolupráce, jak je vnímáte Vy.
5. V říjnu 2015 byla udělena prestižní cena Top odpovědná firma. Jaký je Váš postoj k podobným soutěžím?

Zaměření na spolupráci

1. Proč je výhodné spolupracovat s velkými nadnárodními firmami?
2. Vnímáte problémy ve spolupráci neziskových organizací a komerčních firem?
3. Jak vidíte spolupráci v sektorech za pět let?
4. Které aktivity jsou pro Vás, jako člena neziskové organizace, nejpřínosnější?
5. Co Vás naopak v práci nejvíc omezuje?
6. Pomáhají vám k uzavření spolupráce kontakty dobrovolníků?
7. Proč jste na trhu úspěšnější než jiné neziskové organizace?

Změny v otázkách pro zástupce komerčního sektoru

Ad 2. Jak dlouho působíte v oblasti CSR/ rozdělování firemních fondů neziskovým organizacím?

Ad 4. Které aktivity jsou pro Vás při spolupráci s neziskovou organizací, jako zástupce podniku, nejpřínosnější?

Ad 6. Jak Vás ovlivňují doporučení ke spolupráci, například od zaměstnanců?

Ad 7. Okomentujte výsledky Výzkumného šetření II.

Příloha D

Pozn.: Rozhovor se zástupcem neziskové organizace, respondentem B

Obecné dotazy na úvod

Jaká je Vaše role v organizaci, kde pracujete?

My jsme XX, jsme neziskovka. Právně jsme zapsaní jako spolek. Moje role v organizaci... já už od začátku funguju jako takový business členek, protože naším cílem je přiblížit XX k ženám. Většina mých kolegyně jsou XX. Já jsem v organizaci výjimka, vystudovala jsem Mendlovku v Brně, ekonomku. Studovala jsem Ekonomiku EU a dělala jsem hodně v HR. Byla jsem headhunter, v podstatě jen v našem oboru. Tím jsem si uvědomila, že je velká poptávka po ženách a že ty holky tam prostě chybí. Měla jsem kamarádky v oboru, které mi potvrdily, že to tak je. U nás v XX mám na starosti takový ten sales, domlouvání různých spoluprací a partnerství právě s velkýma firmama. Tohle téma je zajímavá a taky hodně tíží, zejména v dnešní době. Právě s těma zkušenýma holkama, se kterými školíme, školíme zadarmo. Snažíme se jim dodat určitý skill, který je potřebný na trhu. Pokud projdou školením, pomůžeme jim uchytit se znovu na trhu. Takže do mé práce spadá i business development.

Dalším významným členem je zakladatelka XX, ta je spíše tváří naší neziskovky... Já pak domlouvám spíše konkrétní spolupráci. Snažím se naučit mít ostřejší lokty ve spolupráci s těmi velkými podniky, no vlastně i malými.

Jak dlouho působíte v neziskovém sektoru?

Působíme na trhu od roku 2013, předtím to byla vlastně naše volnočasová činnost. Dlouho jsme se vůbec neplatili. A dlouho jsme to dělali jako koníček, iniciativa, víkendy. Teď už jsme se rozhodli to dělat full time a je to práce na plný úvazek.

Celá organizace rostla s náma. Nyní děláme workshop v Bratislavě, potom v Londýně. Aktuálně děláme workshop v pěti městech Česka.

Jaké máte zkušenosti se spoluprací neziskového sektoru s firmami?

Určitě je to hodně o komunikaci a spolupráce. Firmy nás oslovují samy, ale je to teprve v začátcích. My jsme se dříve profilovali jako neziskovka. Firmy o nás často ani nevěděly.

A teď se začínáme profilovat tak, že bychom chtěli vybudovat dlouhodobou firmu a značku. Právě tu personální agendou a tou spoluprací s firmama chceme vytvořit dlouhodobě udržitelný koncept.

Popište trendy/změny v oblasti spolupráce, jak je vnímáte Vy.

Vnímám větší zapojení menších firem, hlavně po stránce, že se zajímají. Nemůžou nám dát třeba peníze, ale vždycky se domluvíme na nějaké podpoře. Dají nám třeba vybavení na akci a podobně.

V říjnu 2015 byla udělena prestižní cena Top odpovědná firma. Jaký je Váš postoj k podobným soutěžím?

No já nevím, jak to přesně funguje. Ale myslím si, že u nás v Česku sice někdo CSR dělá, ale víc v zahraničí. Ano, tady u nás investují nějaké peníze do neziskovek, ale jen aby to šlo vidět na oko. Často si založí svou neziskovku a peníze jsou vlastně v té firmě. Přijde mi, že u nás v Česku není ještě taková vyspělá atmosféra toho. Spíš firmy investují navenek. Ale myslím, že to přijde časem, že si to lidi uvědomí. My právě měníme ten pohled. Snažíme se být v souladu s těmi firmami, s jejich aktivitami, co dělají. A firmy se nás ozývají, sice po menších částkách, co nás nevytrhnou. Ale i tak je to skvělé. Myslím, že firmy to dělají často na oko. Aby to měli někde napsaný. Třeba jedna farmaceutická firma investuje hodně, ale do různých kravin. Samozřejmě ocenění je fajn, ale neberu to úplně vážně. Nevím, jak fungují to pravidla. No právě... je třeba hodně kategorií. Já potkám nějakou firmu a řeknou mi, že jsou jednička. A pak jiná taky. A já říkám, jak je to možné? To mi řekli ti a ti? Přijde mi to jako ocenění pro ocenění...

Jako věřím, že ty peníze musí dávat. A mají nějaké aktivity. Ale dneska už je každý Top odpovědný, nebo Bona Via a tak dále... nevím, jak to vnímá veřejnost. Ale proč ne, asi jsem pro, aby ocenění byly. Aspoň se firmy snaží. Netroufnu si ale říct, zda je to z dobré vůle. Jen bych to víc kontrolovala a omezovala.

Zaměření na spolupráci

Proč je výhodné spolupracovat s velkými nadnárodními firmami?

My se snažíme spolupracovat... tak, my zatím neoslovujeme lidi sami. Zatím ty firmy oslovují nás. Máme docela štěstí, že jsme přišli na tak horké téma. V dnešní době je

nedostatek XX celkově a nedostatek žen v XX celkově. Takže nás začínají oslovovat samy, když se o nás dozví. Většina firem má HQ v Americe, v Anglii a mají zde jen nějaká servisní centra... Budu se bavit jen o firmách v našem oboru. Tak ty na to samozřejmě mají budget, mají finance na takové aktivity. Jsou to velké korporáty, nabízejí vysoké platy a vlastně i zvyšují platový průměr u nás. Častokrát mají finance na CSR a marketing.

Naopak menší firmy nás hodně oslovují, například start upy. Vlastně i my se řadíme mezi start up (pozn. mladá firma). Tito nás mají mnohem raději, vidí, že děláme dobrou věc. S těmi se snažíme taky spolupracovat, přestože nemají finance. Nabídnou nám pomoc jinak. Třeba nám nabídnout xx pro holky, nebo pro nás učí – zadarmo. Nebo nás poskytnout licence, nebo jejich produkty. My se snažíme najít vždy spolupráci šitou pro každou firmu na míru. S každou firmou se snažíme najít možnost spolupráce, protože ne každý na to má, aby nám mohl poskytnout sto tisíc jenom tak, prostě: udělejte nám reklamu. Takže je tam velký rozdíl mezi malou a velkou firmou, má to své výhody i nevýhody. Ale my jsme rádi za obojí, protože všichni... ne každý má rád korporát, ne každý má rád start upy a malé firmy. Takže chceme mít takový mix od všeho.

Vnímáte problémy ve spolupráci neziskových organizací a komerčních firem?

Problém neziskovek... Jak nás vnímají korporáty? Hm... Hodně z firem nás nevnímá jako partnery – tím, že jsme mladí, že jsme noví, fungujeme nějaké dva tři roky, oficiálně rok. Berou nás jako nice to have, sexy téma, firmy to chtějí. Neberou nás však jako rovnocenné business partnery. To je podle mě nejtěžší úkol, teď v téhle době, vybudovat jméno. Ukázat, že to umíme a že pokud do nás nalijí nějaké peníze, tak to bude fungovat. Že jsme schopní s tím pracovat a přinést výsledky. Což si půjde přirozeně s první větší zakázkou. Doteď to naše financování je častokrát zadarmo.

Máme spoustu dobrovolníků, učí u nás zadarmo. Chceme získávat peníze právě od firem, ne od našich klientů. Protože chceme naše lektory i platit, potřebujeme peníze. Nemůžeme je pořád držet jen tak, protože pro nás kolikrát uspořádají konkrétní akce. Z toho důvodu potřebujeme nějaké finance, abychom si je mohli udržet – ty nejlepší.

Jak vidíte spolupráci v sektorech za pět let?

Já bych jako hrozně chtěla, aby si ty firmy uvědomovaly... mně třeba mrzí, že jsme neziskovka. A všichni říkají, ať se necháme dotovat a seženeme partnery. Vždyť děláme takové dobro! No a právě zde probíhá spousta podvodů, utečou statisíce, miliony... My se

to snažíme dělat poctivě. A právě tady je problém. Třeba projekty EU nebo partnerství jsou hrozně úzce nastavené. Přejde mi někdy líto, že těch projektů je spousta a ve výsledků firmy neví, co za to stojí a co ne. Ale už se to daří, protože děláme osvětu, spoustu akcí. Teďka je boom start upů a přijde mi, že i neziskovek. Myslím, že jdeme dobrým směrem. Firmy by měly vědět, že je dobré být blízko lidem a skutečně té komunitě něco předat. Myslím, že to má mnohem větší vliv se na něco takového zaměřit. Takže tu spolupráci vidím v budoucnu víc o reálných a dlouhodobých věcech.

Které aktivity jsou pro Vás, jako člena neziskové organizace, nejpřínosnější?

Tak třeba my jsme teď navázali spolupráci s YY, která má HQ v Německu a pobočku v Česku. A my jsme česká neziskovka, na YY v Česku nás skoro ani neznala a rovnou nás oslovila YY z Německa. Měli na to budget, ten CSR nebo marketingový a vybrali si ze všech neziskových projektů nás. Vybrali si nás, protože jsme spolupracovali s P1 a ti mají hodně poboček po celé Evropě. Jsou známí a proto, že jsme s ZZ bylo partneři. Nemyslím si, že by si nás vybrali, kdybychom byli jenom XX, banda lidí, kteří dělají tuhle aktivitu, protože to milují. A druhým velkým partnerem je P2, se kterým jsme před rokem spolupracovali na jednom projektu. Oni viděli, že nám to jde. A tenhle rok jsme se stali vlastně partnery projektu, jsme jeho výkonná složka. Je to ale běh na dlouhou trať. S velkým firmama obzvlášť. Protože je tam spousta byrokratických procesů, spousta koleček, které musí proběhnout v té firmě. Navíc nás vždycky osloví někdo – většinou z HR. Jsou to HR manažeři, kteří pocítují problém nejvíc. Jenže ten HR manager, když se s náma baví, nemůže ovlivnit ty finance. Nezasahuje do PR budgetu, či marketingového, CSR apod. Takže to předá dál ve firmě, pak řediteli, některé mají i schvalování mimo Česko. Já vidím problém v tom, že se nemůžeme prezentovat přímo lidem, kteří o to pak rozhodnou. Proces je hodně byrokratický a nedá se na to moc připravit.

Co Vás naopak v práci nejvíc omezuje?

Určitě to, že nás zatím neberou jako rovnocenné partnery. Tady v Česku fungují hrozně moc stereotypy a předsudky. Já teda nechci se tím řídit, ale převažuje to, jaké máme téma. Máme velkou sílu – máme komunitu přes šest tisíc lidí, našimi kurzy prošlo přes šest set absolventek, některé se vrací. Hodně se o nás mluví a píše v médiích. Takže si myslím, že firmy ví... ale spousta firem v ČR si neuvědomuje, že podpora malých projektů a neziskových aktivit má mnohem větší dopad. Firmy spíš dělají job challenge a předvádějí

se studentům. Tohle funguje spíš v zahraničí – snažíme se jim ukázat, že to funguje i u nás. Peníze se cpou do konferencí, snaží se napojit na školu... na vysokou školu. Snaží se propagovat technologie. Takže my se snažíme, aby platili nějaké peníze i nám. Věřím, že to přijde.

Problematické jsou i platy. Potřebujeme se financovat. Sice nemáme takové platy, jaké bychom měli někde v korporátu. Ale vnitřně je to to nejlepší rozhodnutí, co jsme mohli udělat. Každým dnem se něco učíme – jak založit neziskovky, zda vůbec, jak a jestli čerpat dotace. Spousta věcí.

Pomáhají vám k uzavření spolupráce kontakty dobrovolníků?

Určitě ano. Právě, že spousta našich dobrovolníků nás najde, protože komunita je hodně otevřená. Rádi sdílí mezi sebou, učí se spolu. Téma je hodně vidět i online, lidi si pomáhají navzájem. Ti lidé z oboru ale nejsou businessmani, takže pokud souhlasí s projektem, tak mě doporučí šéfovi. Nebo o nás řeknou ve firmě. A pak už vznikají různé spolupráce.

Pokud firma nemá peníze na spolupráci, snažíme se vymyslet do začátku jednu konkrétní spolupráci. Ta firma nám to zaplatí, my s nimi probereme to klíčové. Firmy se zároveň zviditelní a můžou potom využít osoby z našeho oboru, které byly na akci. Takže ano, hodně fungují doporučení, referaly, v našem oboru určitě. Ale myslím, že v businessu celkově. Podle mě když někoho znáš a on tě doporučí dál, je to nejsilnější kontakt. Třeba u nás to řídím já. Ale ptám se na organizaci asi 13 kolegyň, které jsou part time... A když jdu někam na schůzku, všech se zeptám, jestli někoho neznají tam a tam... Vždycky je lepší zatahat z více stran, protože to většinou neovlivní jeden člověk. Je to více koleček ve firmě, kdy musí vše projít schválením. Taky se řeší finance v předstihu, firmy dělají plány na další roky. Schvaluje se budget na různé věci. Vždy se ptám, jestli někdo nezná někoho z organizace. Celkově je to pak lepší a hodně osobnější, ty vazby jsou lepší. Ale možná i proto nás pak nevnímají vážně, protože jsme takoví otevření.

To je pak celé o marketingu. Musíš na každou skupinu... stakeholderů se tomu říká. Na zákazníky jsme hodně neformální, naopak teď začínáme být hodně formální. Na ty formy musíme být formální. Dřív jsme spíš byli banda lidí s cílem xxx

Proč jste na trhu úspěšnější než jiné neziskové organizace?

No děkujeme. Je to tím, že dřív jsem milovala svoji práci, mě to hrozně bavilo. Byl to takový sales, musela jsem prodat co a proč je lepší. Takže nám hodně pomáhá ta obchodní propagace, přijít s jasným návrhem, načíst si všechno o firmách dopředu. Prostě obchodovat.