

**Důsledky vlivu společenské  
odpovědnosti na výkonnost  
podnikatelských subjektů a  
nevládní neziskové  
organizace**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**JUDr. Andrea Hrdličková, Ph.D.**

**Bc. Anna Březinová**

**Brno 2014**



Chtěla bych poděkovat vedoucí JUDr. Andrei Hrdličkové, Ph.D za její čas a hodnotné rady, které přispěly k zdárnému sepsání této práce. Děkuji za ochotu všem reprezentantům podnikatelských subjektů a nevládních neziskových organizací, kteří mi umožnili provést dotazníkové šetření.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci **Důsledky vlivu společenské odpovědnosti podnikatelských subjektů a nevládní neziskové organizace** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně dne 29. 12. 2013

.....  
Bc. Anna Březinová

## **Abstract**

This thesis deals with the issue of corporate social responsibility. It examined the impact of CSR on performance of companies with a focus on financial and non-financial effects of this concept. The key survey was carried out in enterprises and non-profit organizations in Brno. Publicly available annual reports were used to analyze changes in financial indicators before and after launching concept CSR within organization. The benefit of this work is to determine the status of CSR among respondents from business entities and NGOs and also to identify differences between the studied subjects. Social responsibility of organizations is solved as strategic approach and in particular its economic, environmental and social aspects of CSR.

## **Keywords**

Social Responsibility of organizations, impact of CSR on business performance, status of CSR among companies and NGOs, CSR

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou společenské odpovědnosti organizací. Je zkoumán vliv CSR na výkonnost podniků se zaměřením na finanční a nefinanční důsledky vlivu tohoto konceptu. K vypracování přispělo dotazníkové šetření realizované v podnikatelských subjektech a nevládních neziskových organizací v Brně. K analýze změn finančních ukazatelů před a po zavedení konceptu CSR se užily veřejně dostupné výroční zprávy. Přínosem práce je také zjištění stavu CSR u respondentů z řad podniků a nevládních neziskových organizací a určení rozdílů mezi zkoumanými subjekty. Řeší se zvláště strategické pojetí a ekonomické, environmentální a sociální hledisko CSR.

## **Klíčová slova**

Společenská odpovědnost organizací, důsledky vlivu CSR na výkonnost podniků, stav CSR v podnicích a nevládních neziskových organizací, CSR

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>8</b>
1.1	Úvod.....	8
1.2	Cíl práce .....	9
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>10</b>
2.1	Společenská odpovědnost organizace .....	10
2.1.1	Vývoj konceptu CSR .....	10
2.1.2	Definice společenské odpovědnosti .....	11
2.1.3	Teorie, příbuzné koncepty a přístupy k CSR.....	12
2.1.4	Stakeholders a oblasti CSR.....	14
2.1.5	Přínosy konceptu CSR .....	15
2.1.6	Aktuální stav konceptu CSR .....	18
2.1.7	Budoucnost konceptu CSR .....	21
2.2	Sektorové vymezení ziskového a neziskového sektoru .....	23
2.3	Ziskový soukromý sektor.....	24
2.3.1	Vymezení a teoretické přístupy .....	24
2.3.2	Vývoj a současnost podnikatelských subjektů .....	26
2.3.3	Podnikatelský sektor jako součást národního hospodářství.....	29
2.4	Neziskové organizace .....	32
2.4.1	Vymezení a teoretické přístupy .....	32
2.4.2	Vývoj a současnost NNO.....	35
2.4.3	NNO jako součást národního hospodářství .....	39
2.5	Výkonnost organizací ve vztahu k CSR.....	42
2.5.1	Metody měření výkonnosti firem .....	42
2.5.2	Metody měření výkonnosti neziskových organizací .....	43
2.5.3	Měření a hodnocení CSR .....	43
2.5.4	Výzkumy vlivu CSR na výkonnost organizace.....	46
<b>3</b>	<b>Metodika práce</b>	<b>49</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>52</b>

4.1	Představení podnikatelských subjektů a NNO.....	52
4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	52
4.2.1	Vlastní empirický výzkum stavu CSR v podnikatelských subjektech a neziskových organizací .....	56
4.2.2	Vlastní empirický výzkum vlivu CSR na výkonnost podnikatelských subjektech a neziskových organizací.....	71
4.3	Analýza změn finančních ukazatelů .....	74
4.3.1	Měřítko výkonnosti založené na výsledku hospodaření.....	75
4.3.2	Produktivita .....	77
<b>5</b>	<b>Diskuse</b>	<b>79</b>
5.1	Strategické pojetí a komunikace CSR.....	80
5.2	Ekonomická, sociální a environmentální rovina CSR.....	85
5.3	Důsledky vlivu CSR na výkonnost.....	88
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Seznam tabulek a obrázků</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Seznam zkratk</b>	<b>94</b>
<b>9</b>	<b>Seznam užitých zdrojů</b>	<b>96</b>
	<i><b>Příloha A: Přehled právních forem podnikatelských subjektů</b></i>	<b>107</b>
	<i><b>Příloha B: Dotazník</b></i>	<b>108</b>
	<i><b>Příloha C: Přehled oslovených podnikatelských subjektů</b></i>	<b>117</b>
	<i><b>Příloha D: Přehled oslovených NNO</b></i>	<b>121</b>

# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Téma mé diplomové práce řeší problematiku společenské odpovědnosti organizací. Etické podnikání je v současném světě předmětem zvýšeného zájmu a často se ukazuje, že nezodpovědné praktiky firem vyúsťují v řadu společenských problémů. Koncept sociálně odpovědného podnikání (Corporate social responsibility, zkráceně CSR) nemá jednotnou definici, ale lze ho chápat jako *"dobrovolný závazek organizací chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém působí"* (Business Leaders Forum, 2012). Odpovědnost organizací se považuje za dlouhodobou investici do celkového rozvoje společnosti, proto je koncept CSR vnímán jako součást strategického řízení organizace.

Objektem zájmu této práce však nejsou pouze podniky, ale také nevládní neziskové organizace, které mají specifickou úlohu v podmínkách občanské společnosti. Navíc není možno opomenout jejich účast na národním hospodářství. I organizace neziskového sektoru mohou uplatňovat společenskou odpovědnost jako standardní prvek svých řídicích procesů. Zajímavé bude zjištění, jak k CSR přistupují v ziskové a v neziskové sféře a zda panují rozdíly v pojetí této manažerské koncepce.

Pro každou instituci je klíčové, zda se její působení ubírá správným směrem. Management organizace proto analyzuje svůj dosavadní vývoj v konkurenčním prostředí a aktuální stav. Taktéž se snaží na základě minulosti a současnosti předpovědět budoucí trendy a vyvodit z daných poznatků svá rozhodnutí. Aby organizace mohli konkurovat svou činností sobě navzájem, musí být dostatečně výkonné a transparentní. Pokud si podnikatelské subjekty a neziskové organizace uvědomí, že jsou pevnou součástí svého okolí, brzy pochopí, jak klíčové může být vhodně pečovat o zájmové skupiny či životní prostředí.

Již léta se diskutuje o míře vlivu CSR na výkonnost podniku, potažmo nevládních neziskových organizací. Někteří autoři mají za to, že CSR může přinášet řadu výhod pro subjekt samotný, dokonce při správném uchopení považují CSR za cestu ke konkurenceschopnosti. Lze však vliv CSR prokazatelně dokázat? V konceptu CSR se setkáváme kromě klasických ukazatelů měření výkonnosti i s indikátory obtížně měřitelnými, např. image organizace, hodnota značky, loajálnost zaměstnanců apod. Přímý vliv na výkonnost je tak těžce identifikovatelný. Dosud poznání akademické sféry, ani praktické zkušenosti v reálných podnicích nedospěly k jasnému konsensu v míře vlivu konceptu společenské odpovědnosti firem na výkonnost podniku.



## 1.2 Cíl práce

Diplomová práce si za hlavní cíl vytyčila zjistit, zda existuje závislost mezi výkonností podniku a konceptem společenské odpovědnosti. Vychází se z hypotézy, že CSR nemá vliv na výkonnost daných subjektů. Budou zhodnoceny změny vybraných finančních ukazatelů v období před a po implementaci CSR do strategie podniku. Současný stav poznání vlivu společenské odpovědnosti na výkonnostní ukazatele ještě nevymezil jasný vztah mezi CSR a výkonností podnikatelských subjektů. Na základě teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy:

- H1: Koncept společenské odpovědnosti podniku nemá vliv na výkonnost daných subjektů.
- H2: Důsledky vlivu konceptu CSR jsou častěji spojovány s nefinančními ukazateli než s ukazateli finančními.

Manažerská koncepce CSR se neuplatňuje pouze v podnikatelském sektoru, ale společensky odpovědné chování přísluší mimo jiné nevládním neziskovým organizacím. Bude provedena celková analýza stavu CSR na vzorku subjektů z řad podniků a nevládních neziskových organizací. Na základě uvedeného rozboru dojde ke komparaci soukromé ziskové a neziskové sféry z hlediska CSR. Pro účely tohoto výzkumu byly sestaveny tyto hypotézy:

- H3: Podnikatelské subjekty definují své strategie a cíle v oblasti CSR spíše než NNO.
- H4: Finanční rozpočet na CSR aktivity vytváří spíše podnikatelské subjekty než nevládní neziskové organizace.

Realizované dotazníkové šetření a výroční zprávy zvolených podniků jsou nejvýznamnější zdroje, po jejichž zpracování se uskuteční testování daných hypotéz a vyvodí příslušné závěry.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Společenská odpovědnost organizace

Společenská odpovědnost podniku vychází ze 3 slov, na kterých Walther (2011) vysvětluje tento manažerský koncept. Organizace (corporation) mají svoji důležitou roli ve společnosti (society). Tato společnost předpokládá odpovědnost (responsibility) firem, které se ubírají za odlišnými cíli s vidinou maximalizace zisku. Současně se očekává odpovědnost i ostatních zájmových skupin. Chovat se společensky odpovědně jednoduše znamená převzít odpovědnost za své počínání ve společnosti, které je subjekt neodmyslitelnou součástí.

#### 2.1.1 Vývoj konceptu CSR

Z dnešního pohledu bychom mohli říci, že nejnámější český podnikatel Tomáš Baťa byl vlastně průkopníkem společenské odpovědnosti. Tehdy bychom však označili jeho způsob podnikání zaměřený na etické vůdcovství za službu veřejnosti, předvídatost, respekt či zdravý rozum (Bajer, 2008).

Manažerská koncepce CSR se počala teoreticky utvářet zhruba od poloviny 20. století ve Spojených státech amerických. V roce 1953 vydává Bowen knihu pod titulem *Social Responsibilities of the Businessman*. V této knize je zaznamenána vůbec první definice společenské odpovědnosti: *"Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti."* (Petříčková, 2008). Odpovědné přístupy se staly velice trendovou oblastí pro firmy fungující na globalizovaných trzích a spolu s rozvojem médií a občanských iniciativ nabývá na významu v 80. - 90. letech. Tehdy si totiž veřejnost začíná všimnout a uvědomovat negativních efektů celosvětově provázané ekonomiky, např. znečišťování životního prostředí, neodpovědné zacházení s dodavateli či odběrateli. Navíc se zásadně mění životní styl spotřebitelů a chování firem na trhu práce (Zadrazilová, 2010).

V České republice se začala společenská odpovědnost prosazovat v nadnárodních organizacích v první polovině devadesátých let. Povědomí o konceptu CSR se postupně zvyšovalo, a to zejména v novém tisíciletí. Společensky odpovědné chování se považuje v našich končinách za nové a moderní téma a za určitý fenomén s filosofickým podtextem (Kašparová, 2013).

CSR zdůrazňuje dlouhodobě udržitelný rozvoj a usiluje o trvalý úspěch organizace v globalizovaném světě. Dle *The Economist* (2008) se stává tento koncept strategického či operativního charakteru hlavním proudem. Společens-

ská odpovědnost organizace se pokládá za velmi aktuální problematiku<sup>1</sup>. Jde o komplexní koncept managementu, který je stále postupně definován a dotvářen.

### 2.1.2 Definice společenské odpovědnosti

Pro pojem "společenská odpovědnost" neexistuje jednotná a celosvětově uznávaná definice. Pícha (2012) tento fakt zdůvodňuje především tím, že CSR je založeno na dobrovolnosti. Zároveň neexistují pevně stanovené hranice, které by organizace musí splňovat, aby byla označena za společensky odpovědnou. Navíc teoretické přístupy prošly dlouhým vývojem a teoretici počali chápat CSR odlišně. První směr se zacítil na závazky etiky a odpovědnosti k prostředí, kterého jsou organizace součástí. Druhý přístup strategického managementu se zaměřil na tzv. stakeholdery (dále také zájmové, zainteresované skupiny či jednotlivci). Kašparová (2013) dodává, že všechny zmíněné aspekty utvářejí prostor k široké diskusi a různorodému chápání oblasti CSR.

Evropská komise (2011) definuje CSR velmi obecně jako *"odpovědnost podniků za svůj vliv na společnost"*. Prohlášení Evropské komise tuto definici konkretizuje a udává, že *"v odpovědných společnostech s konceptem CSR probíhá proces integrace společenských, environmentálních a etických aspektů, stejně tak jako problematiky lidských práv. Ve spolupráci se svými zájmovými skupinami dochází k integraci procesů do jejich podnikových operací a do základní strategie podniku"*. Dle portálu BusinessDictionary.com (2013) CSR znamená: *"Smysl společnosti pro odpovědnost směrem ke komunitě a životnímu prostředí (jak ekologicky, tak společensky), ve kterém se realizuje"*<sup>4</sup>.

Tato práce považuje za výchozí definici českého sdružení Business Leaders Forum, které chápe společenskou odpovědnost jako *"dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti, ve kterém podnikají"* (BLF, 2012). Toto tvrzení jde ruku v ruce s nastavením vysokých etických standardů, s důrazem na dobré vztahy se svými zaměstnanci, minimalizování negativních dopadů na životní prostředí a podporou regionu, v němž působí. Typickým rysem společensky odpovědných aktivity je jejich dobrovolnost a realizace nad rámec povinností stanovených zákonem.

---

<sup>1</sup> Vyhledávač Google v prosinci 2013 nalezl pod heslem "Corporate social responsibility" 94,4 milionů odkazů.

<sup>2</sup> *"The responsibility of enterprises for their impacts on society."*

<sup>3</sup> *"To fully meet their social responsibility, enterprises "should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders."*

<sup>4</sup> *"A company's sense of responsibility towards the community and environment (both ecological and social) in which it operates."*

Společensky odpovědné chování se netýká jen soukromého sektoru, ale samozřejmě i subjektů, které nevznikly s primární úlohou maximalizace zisku - nevládní neziskové organizace, akademická sféra, státní sektor, samotná vláda. Národní informační středisko podpory kvality (2013) vyzdvihuje alfu a omegu celého konceptu - *"přirozenou vlastnost či ochotu pomáhat druhým a odpovědnou kompenzaci dopadů činností organizací na své zaměstnance, na své obchodní partnery, na životní prostředí a na kvalitu života občanů především v místní komunitě."* Uplatňováním společenské odpovědnosti bezpodmínečné dochází k boření hranic mezi ziskovým a neziskovým sektorem ve vztahu ke společnosti jako takové. Firmy se více orientují na kvalitu a nefinanční cíle, vyčleňují se svými hodnotami, které sdělují společnosti, budují si důvěru svých zákazníků a také důvěru v rámci komunity, ve které působí (AISIS, 2005).

Sociální odpovědnost je podporována řadou nadnárodních a mezinárodních organizací. Kašparová (2013) jmenuje nejvíce viditelné: Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development, Prince of Wales International Business Leaders Forum, které jsou podporovány Světovou bankou, OSN, OECD nebo ILO. V Evropě k rozvoji CSR přispívají orgány EU. Některé z jejich iniciativ se zaměřují na rozšíření společensko-odpovědných aktivit a zároveň usilují o nastolení CSR jako podnikatelského standardu.

Kuldová (2010) zdůrazňuje, že se CSR netýká jen velkých podniků, ale samozřejmě malých a středních podniků, jejichž aktivity jsou spíše neformálního charakteru. Velké korporace umí CSR velmi dobře využít z marketingového i mediálního hlediska. Pavlík dodává, že malé a střední organizace jsou typické tím, že řeší velmi specifické problémy. Malé a střední podniky provádí společensky odpovědné iniciativy, ale mediálně to neprezentují, často z důvodu nedostatku prostředků. Jednodušeji řečeno, tyto subjekty podnikají dlouhodobě na určitém území a budují si zde svoji pověst, která je velmi snadno kontrolovatelná. Jde o každodenní přístup k odpovědnosti, nejenom jednorázovou filantropickou aktivitu. Široká veřejnost vnímá CSR spíše jako luxus pro velké mezinárodní firmy s tradicí a dostatkem finančních prostředků.

### 2.1.3 Teorie, příbuzné koncepty a přístupy k CSR

Problém nejednotnosti definic společenské odpovědnosti organizace zapříčinilo vznik mnoha rozmanitých přístupů k CSR. Dle Mádlové (2012) většina přístupů nese podobné rysy, i když jsou pojaty v užším či širším slova smyslu.

Rendorff (2009) vysvětluje **model pyramidy CSR** autorky Archie B. Carroll z roku 1991, který vymezuje společenskou odpovědnost firem jako odpovědnost stojící na 4 pilířích. Tyto oblasti firemní odpovědnosti jsou následující:

ekonomická, legislativní (zákonná), etická a dobrovolnická (diskreční). Podnik má primárně produkovat patřičný výnos určený akcionářům. Ekonomicky odpovědná organizace se řídí vlastním zájmem a vyměňuje své zboží a služby na trhu podle kapitalistických principů. Zákonná odpovědnost se týká závazku dodržování zákona a pravidel společnosti. Respekt k legislativě a spravedlivému zacházení se dále rozšiřuje o 3. stupeň v podobě etické odpovědnosti, která formuje hodnoty a normy organizace. Diskreční odpovědnost je spjata s prvkem dobrovolnosti, kdy organizace vyvíjí filantropické aktivity.

Na nedostatky tohoto konceptu reagují koncepty nové, avšak příbuzné, které se spíše zaměřují na samotnou motivaci než na efektivnost. Tato práce uvádí jen některé z blízkých přístupů k CSR. Celkový přehled teorií společenské odpovědnosti přináší např. Crane, Matten, Spence (2008).

### **Corporate Social Responsiveness (CSR2)**

Alternativou k CSR je Corporate Social Responsiveness (CSR2), která vystupuje pod českým ekvivalentem **společenská vnímavost**. V 70. letech tento koncept reagoval na sílící sociální tlaky. Tehdy spíše filozofický podtext CSR byl nahrazen manažerským pohledem (Mádlová, 2012). CSR2 je prakticky a pragmaticky orientovaný a zdůrazňuje procesy organizace a její organizační struktury, které reagují na potřeby společnosti nebo na obtížně řešitelné problémy a hodnoty stakeholderů (Cheney, 2007).

### **Corporate Social Performance (CSP)**

Corporate Social Performance (CSP) se česky překládá jako **společenská výkonnost**. Dle definice z publikace *The A to Z of corporate social responsibility* (Visser, 2010) nastavuje organizace své podnikání takovým způsobem, aby dodržovala principy společenské odpovědnosti (CSR) a společenské vnímavosti (CSR2)." Kuldová (2010) dodává, že společenská výkonnost firem propojuje CSR a finanční výkonnost. Praktickým přístupem mají manažeři možnost se vypořádat s nastalými společenskými problémy. Tvoří konkrétní strategie, které jsou voleny pro jednotlivé oblasti při předchozím určení rozsahu odpovědnosti v dané oblasti.

### **Corporate Citizenship (CC)**

**Firemní občanství** (cizojazyčně Corporate Citizenship nebo pod zkratkou CC) chápe Kuldová (2010) jako druh firemní filantropie, kdy se praktikují obecně prospěšné aktivity podniku vůči okolí, kterým je součástí. Tento koncept zdů-

razňuje řízení, při němž dochází k začlenění sociálních a etických otázek do vztahu mezi podnikatelskými subjekty a segmenty společnosti. Někteří autoři jej považují za ekvivalent k CSR, jiní pouze jako inovativní přístup k CSR, ale kupříkladu Blowfield a Murray (2008) považují firemní občanství za samostatný a propracovanější koncept než CSR.

### **Corporate philanthropy**

**Firemní filantropie** (v anglickém překladu Corporate philanthropy) bývá zaměňována se samotným konceptem CSR, ale ve skutečnosti se jedná pouze o součást a velice významný nástroj CSR Bartošová (2013). Crowther (2010) uvádí, že filantropie organizace je prakticky obdarovávání ze svých zdrojů ze společenského důvodu. Mezi nejběžnější způsoby podpory lze zařadit peněžní i nepeňěžní dárcovství, poskytování odborného poradenství, firemní nadace či nadační fond či firemní dobrovolnictví.

#### **2.1.4 Stakeholders a oblasti CSR**

Zisková orientace subjektu by neměla zastiňovat jeho společenské poslání, tou je služba zákazníkovi, ale i ostatním, kteří jsou s organizací spjati (Synek, 2006). Řada definic CSR se opírá o sousloví "zájmové nebo zainteresované skupiny". Buchholtz (2012) vysvětluje ve své publikaci Business and Society, jak lze chápat pojem "stakeholder". Stakeholder je jednotlivec nebo skupina, která má zájem na podnikání organizace nebo přímo podíl v dané organizaci. Obecně to znamená, že pouze tyto zájmové skupiny mohou být ovlivněny akcemi, rozhodnutími, cíli, praktikami nebo politikou podniku či jiné organizace. Důležité si je uvědomit, že i stakeholderi ovlivňují jednání organizace.

Zájmové skupiny můžeme rozdělit na primární a sekundární stakeholdery Kunc (2012). Vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a místní společenství mají významný vliv na fungování podniku (primární). Zájmové skupiny jako např. vláda, nátlakové skupiny, občanská či obchodní sdružení pak spadají do kategorie sekundárních stakeholderů.

Jednotlivé aktivity CSR lze pro přehlednost začlenit do ucelených oblastí. Tyto pilíře CSR vystupují pod názvem triple-bottom line nebo se také označují jako "3P". Jedná se o hospodářskou, sociální a ekologickou rovinu společensky odpovědných činností organizace, které spolu často úzce souvisí. Zmíněné principy jsou popsány dle Pavlíka (2010) a Kunce (2012).

**Profit** - prospěch neboli zisk značí ekonomickou oblast. Organizace, která dbá na tuto oblast aplikuje principy dobrého řízení, zaměřuje se na kvalitu a bezpečnost produktů a služeb, transparentnost, nekorupčnost, na inovace a

udržitelnost produktů a podporuje dobré zákaznické či investorské vztahy. Dále např. zdůrazňuje ochranu duševního vlastnictví, fair trade, tvoří etické kodexy a dodržuje etické praktiky v marketingu a reklamě.

**People** - v sociální rovině se organizace zaslouhuje o zaměstnaneckou politiku usilující o zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, péči o vzdělání a rekvalifikace, nábor lidí se znevýhodněním na pracovním trhu (minoritní skupiny, handicapovaní, ohrožené skupiny - lidé ve věku 50+, matky s dětmi apod.) a snaží se o vyvážení pracovního a osobního života svých zaměstnanců a outplacement. Věnuje se dodržování lidských práv, odmítá dětskou práci, zamezuje diskriminaci a vede živý dialog s různými zájmovými skupinami (stakeholdery).

**Planet** - název "planeta" je příznačný pro environmentální hledisko. Organizace se zasazuje o šetrnou ekologickou firemní kulturu, kdy nabádá k recyklaci, úspoře energií či vody. Svoji ekologickou výrobou, produkty a službami (standardy ISO, EMAS<sup>5</sup>), investicemi do čistých technologií nebo ochranou přírodních zdrojů dochází k omezení dopadů na životní prostředí a komunitu vznikající činností daného subjektu

### 2.1.5 Přínosy konceptu CSR

Organizace, které uplatňují společensky odpovědné chování, přinášejí pozitivní trendy a na základě toho zapříčiňují změny v podnikatelském prostředí jako celku. Tyto společnosti získávají lepší konkurenceschopnost a stávají se vyhledávaným zaměstnavatelem a atraktivním partnerem organizací s podobnou filosofií. (BLF, 2012). Pavlík (2010)<sup>6</sup> uvádí řadu výhod při řízení organizace na základě CSR, taktéž zmiňuje kvalitativní, finanční aspekty, přínosy zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, investorům a jiným stakeholderům.

#### Kvalitativní aspekty

Organizace může získat vlivem CSR např. lepší firemní reputaci a hodnotu značky či kvalitnější lidský kapitál. Dále CSR může zapříčinit zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky a stejně tak jako získání neměřitelných vztahů důvěry a partnerství. Souhrnně řečeno kvalitativní aspekty zvyšují hodnotu nehmotných aktiv a potažmo celé organizace.

---

<sup>5</sup> "EMAS je jedním z dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí, tzn. že pozitivně motivuje organizace k odpovědnému přístupu a ke zlepšování environmentální výkonnosti nad rámec legislativních požadavků" (Cenia, 2013)

<sup>6</sup> pokud není uvedeno jinak.

## Finanční aspekty

Ač aktivity na poli CSR vyžadují nemalé finanční prostředky, často tyto činnosti vedou k inovacím, které v dlouhodobém měřítku mají za následek vyšší efektivitu (snížení explicitních nákladů). Znamená to, že krátkodobé zvýšení nákladů vede k dlouhodobému snižování nákladů. Jedná se zde i o snižování implicitních nákladů, které je však těžce prokazatelné, protože nebývají zahrnovány do výročních zpráv. Organizace může svoji odpovědnou politikou předejít nákladům, které by vznikly např. budoucími právními spory, znečišťováním prostředí nebo jako důsledky ekologických opatření či vysoké fluktuace zaměstnanců. K nejvíce diskutabilní výhodě patří zvyšování zisku v dlouhodobém horizontu. Za důvod je často přijímáno tvrzení, že společensky odpovědné aktivity přispívají zvýšení zisku nepřímou. Existují však výzkumy, které ukazují přímý vztah mezi odpovědným podnikáním a finanční výkonností<sup>7</sup>. Dle Yeldar (2004) přijetí konceptu CSR, které na základě nárůstu společensky odpovědného financování, zpřičňuje přístup ke kapitálu, jenž by bez CSR nebylo dosaženo. Společensky odpovědné chování firmy oceňuje také zákazník, proto působí i růst prodeje<sup>8</sup>.

## Vztah k zaměstnancům

Pokud má organizace loajální a spokojené zaměstnance, často dosahuje nízké fluktuace zaměstnanců, čímž lze ušetřit na náboru nových zaměstnanců. Koncept CSR pečuje o své zaměstnance, snaží se zlepšit pracovní prostředí nebo rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců společnosti. Samotní zaměstnanci se pak mohou značně podílet na zvyšování image podniku. Organizace se stává atraktivním zaměstnavatelem a má vyšší potenciál k získání kvalitních pracovníků a také vyšší schopnost si je udržet<sup>9</sup>.

## Vztah k zákazníkům

Na základě politiky společenské odpovědnosti se organizace může vyčlenit ve vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí. Pokud organizace dobře komunikuje CSE, tak tento fakt vnímá i zákazník. Kupující, který dbá na vysoké standardy produktu či služeb, je ochoten si za produkt případně připlatit. Je to

---

<sup>7</sup> Studie DePaul University prokázala, že podniky s CSR si vedou finančně lépe než ty bez etických principů (Yeldar ,2004)

<sup>8</sup> studie Europe/Mori 2007 uvedla, že 70 % zákazníků vnímá CSR společnosti jako důležitý aspekt při nákupním chování, 20 % zákazníků je ochotno připlatit si za šetrný produkt z podniku s CSR.( Yeldar ,2004))

<sup>9</sup> Dokládá to i výzkum The Cherenson Group, která zjistila, že 78 % zaměstnanců by dala přednost práci v etické společnosti s dobrou pověstí, než nabídce vyššího platu. (Yeldar ,2004)



dáno tím, že nákupní chování loajálního zákazníka se nezakládá na cenovém, ale ideovém principu.

### **Vztah k obchodním partnerům a řízení rizik**

CSR praktiky jsou založeny na živé komunikaci se zájmovými skupinami. Pochopením svého okolí lze vytvářet nové produkty a dokonalejší procesy, které se můžou přeměnit v dlouhodobou konkurenční výhodu. Navíc se organizace naučí předvídat možná rizika a úspěšně se adaptovat ve stále se měnícím konkurenčním prostředí.

### **Vztah k investorům**

Koncept CSR je vnímán jako známka dobrého managementu organizace. Finanční instituce jsou navíc citlivé na environmentální či společenská kritéria při hodnocení projektů a následném poskytování půjček. Respektované burzovní indexy<sup>10</sup> byly rozšířeny právě o oblast, kterou řeší mimo jiné i koncept CSR. Podnik tak disponuje vyšší atraktivitou pro investory.

### **Vztah k dodavatelům a odběratelům**

Odpovědným podnikáním lze získat statut preferovaného dodavatele na základě používání environmentálních kritérií veřejné správy nebo některých nadnárodních korporací. Trvalé a kvalitní sítě odběratelsko-dodavatelských vztahů se tvoří velice pomalu, pramení z důvěry a kvality produktů a služeb. Tato obchodní spolupráce posilněná konceptem CSR může vést k vyššímu zisku. Motivem zvláště malých firem pro získání kvalitního odběratele tak může být zavedení odpovědných zásad. Celkově se zavedením konceptu dochází k zvyšování výkonnosti a zprůhledňování odběratelsko-dodavatelských vztahů.

### **Vztah k občanům a veřejnému sektoru**

Odpovědnou politikou se zlepšuje životní prostředí v regionu působnosti. Koncept má pozitivní vliv na sociální vztahy v regionu, kvalitu a dostupnost veřejných služeb. Pro firmy je zajisté důležitý i přínos finančního odpisu daní. Prostředky, které jsou poskytnuty na rozvoj společenské odpovědnosti firem, jsou vesměs daňově odečitatelné. Zadražilová (2010) kritizuje nedostatek veřejných financí<sup>11</sup>, kdy zavedený systém státní podpory je nahrazován méně spolehlivým

<sup>10</sup> zvláště Dow Jones Sustainability a FTSE4Good

<sup>11</sup> Nedostatek finančních prostředků vzniká snižováním daní v soukromém sektoru a přesunu daňové povinnosti od podnikatele na spotřebitele a zaměstnance (Zadražilová, 2010).

způsobem financování veřejných statků, právě sem spadá i princip CSR. Navíc korporace dávají na implementaci CSR jen takové prostředky, které by jinak šly do státního rozpočtu. Naskýtá se tak otázka, pokud by neexistovali daňové výhody, zda by všechny společensky odpovědné organizace byly odpovědné stejnou měrou při placení daní z čistého zisku.

### 2.1.6 Aktuální stav konceptu CSR

V České republice je míra uplatnění odpovědného podnikání poměrně nízká. Proto hlavním cílem nadále zůstává osvěta a předávání informací o principech, možných přístupech, aktivitách a prospěchu plynoucího z této manažerské koncepce. Pícha (2012) uvádí, že je koncept v naší oblasti nedostatečně chápán, protože dosud nebyla rozvinuta celospolečenská diskuse na toto téma. Mezi problematické příčiny se dá zařadit:

- CSR je chápáno jako etické chování firem a filantropie, to značí zúžené chápání rozsahu konceptu.
- Nesystematičnost přístupu organizace ke konceptu. Aktivity v oblasti CSR totiž nejsou často strategicky provázané s řízením organizace, organizace nemají definované cíle, měřítka, chybí delegování odpovědnosti apod. Mnohdy se za CSR považují jen příležitostné aktivity.
- Aktivity CSR se spíše řeší interní záležitosti, a tak převažují výhody pro zaměstnance.
- Prvky CSR se zaměřují spíše převážně jen na deklaraci etických kodexů, aktivit na ochranu životního prostředí a dárcovství.
- Dochází k častému zaměňování marketingových aktivit za CSR aktivity.
- Veřejnost je neuspokojivě informovaná, což vyplývá z malé podpory médií a nedostatečné osvěty organizací zabývajících se CSR.

Skácelík (2010) komentuje situaci ohledně společensky odpovědných aktivit v České republice jako "fázi probuzení". Kašparová a Kunz (2013) uvádí, že v současnosti už nedominují pouze zahraniční subjekty, ale je evidentní i snaha českých subjektů o **implementaci CSR do podnikové kultury**. Výzkumy STEM<sup>12</sup> a BLF (2008) dokládají, že vyšší povědomí existuje ve firmách se zahraničním prvkem, do kterých spadají pobočky nadnárodních organizací nebo české subjekty se zahraničním investorem. V podmínkách ČR se dále ukázalo, že malé a střední podniky, ač vykazují společensky odpovědně aktivity, mají **neu-**

---

12 Výzkum STEM byl proveden v roce 2003 a výsledky z tohoto šetření pod názvem "Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu" jsou interpretovány dle Transparency International - Česká republika, o.p.s. (2006).

**spokojivé znalosti** o konceptu. Stále více podniků si však uvědomuje, že etické chování, transparentnost, být dobrým zaměstnavatelem, pomoc potřebným, podpora regionu, ekologická ohleduplnost a nabídka kvalitních produktů nebo služeb se stává podmínkou vedoucí k **prosperitě organizace v dlouhodobém měřítku**. Výzkum Market Vision ČR<sup>13</sup> uvádí nejčastěji zmiňované důvody, proč jsou firmy **neochotné k zapojení se do CSR aktivit**:

- obavy z finanční nákladnosti;
- nedostatek časového fondu a lidských zdrojů;
- málo motivace;
- neuspokojivé povědomí o tom, jak se zapojit.

Co se týče sdělování aktivit CSR svým zájmovým skupinám je nejčastěji využívána prezentace na webových stránkách. Velké korporace viditelně upozorňují i samotnými kategoriemi s přidruženými odkazy informující o CSR. Organizace může **komunikovat o CSR aktivitách** externě i interně různými nástroji, např. produktové označení na obalu či etiketě, nástěnky, plakáty, poutače, intranet a firemní zpravodaje, při školení zaměstnanců a přijímacích řízeních, specializovanými publikacemi o CSR. Evidencí strategicky pojatého konceptu CSR v organizaci je **CSR report**<sup>14</sup>, jež je však publikován zřídka.

Význačným nástrojem CSR je **firemní filantropie** a kooperace s neziskovým sektorem. Tradice dárcovství se přerušilo v období 1939 - 1989 vlivem politického vývoje. Nyní však dochází k postupnému nárůstu podílu dárců na celkových příjmech neziskových organizací. Fórum dárců (2007) uveřejnilo závěry, z kterých vyplývá, že 2/3 oslovených podniků se věnují dárcovství, sponzorství nebo obou druhům podpory současně. Nejvíce příspěvků jde na cílovou skupinu děti a mládež, dospělí a studenti. Naopak nejmenšího finančního zastání se dostává bezdomovcům, etnickým a národnostním minoritám a drogově závislým.

Firemní dárcovství se zaměřuje především na volnočasové aktivity, humanitární a sociální pomoc. V pozadí stojí výzkum, lidská práva a veřejná politika. Bartošová (2013) přináší nejběžnější způsoby podpory:

- Peněžní dárcovství -finanční i věcný dar jako prostředek podpory pro veřejně prospěšný projekt.
- Firemní nadace či nadační fond jakožto samostatný právní subjekt získávající prostředky na veřejně prospěšné projekty a na svůj provoz právě od své zakladatelské organizace.

<sup>13</sup> Výsledky šetření "CSR jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků v Praze" provedeného v roce 2007 jsou interpretovány dle Srpové (2012).

<sup>14</sup> také kupříkladu zpráva o CSR, zpráva o udržitelnosti.

- Cause Related Marketing v reálu funguje tak, že část zisku z prodaného produktu míří na dobročinné účely. Komerční záměr se doplňuje s filantropickým.
- Matchingový fond - tradiční nástroj, při němž zaměstnanci vyberou určitou částku na filantropické aktivity a firma ji následně navýší či znásobí.
- Nepeněžní dárcovství je forma nefinanční podpory, kdy dochází k propagaci např. neziskové organizace a podniku navzájem. Podnik také nabízí např. administrativní podporu, audit, pronájem prostor, dobrovolnou práci zaměstnanců apod.
- Poradenství, vzdělávání vychází z nabídky firem poskytnout své poradenské služby neziskovým organizacím zadarmo, nebo výhodněji. Velkým přínosem je zvyšování odbornosti a rozvoj veřejně prospěšných projektů.
- Firemní dobrovolnictví se uskutečňuje tehdy, pokud jsou zapůjčeny zaměstnanci na určitý společensky přínosný projekt k vylepšení vztahů mezi podnikem a místní komunitou. Z pohledu firem je to moderní teambuildingový nástroj.

Organizace by měla být schopna definovat své hodnoty, vize a poslání (Scott, 1993). Dle Kuldové (2010) firmy velmi často nemají zahrnuty společensky odpovědné prvky ve svých politikách, strategiích, taktikách, ani jednotlivých cílech. Ale právě až implementovaná **CSR strategie** přináší měřitelné ekonomické výsledky. Kunz (2013) vnímá v tuzemsku pozitivní trend týkající se manažerském pojetí CSR jako součást strategie organizace. Čaník (2007) je však skeptičtější a vidí CSR spíše pouhý nástroj PR a pochybuje tak o firemní férovosti a zdůrazňuje četnost greenwashingu<sup>15</sup>, kdy organizace usiluje pouze o dojem společensky odpovědné organizace.

---

<sup>15</sup> V souvislosti s CSR se často veřejnost může setkat s pojmem greenwashing. Autorky Benn a Bolton (2011) vysvětlují tento termín, jako složeninu slov "green" a "whitewash" (překladem zelený a cenzura), kdy dochází k manipulaci image společnosti medii a reklamním průmyslem. Ekvivalentem je taktéž "pinkwashing", kdy organizace usiluje o získání dojmu odpovědné firmy, i když jí z jádra věci není. Organizace se tak snaží zaobalit své ekonomické aktivity do praktik, které chrání životní prostředí nebo pomáhá společnosti. Příkladem z hotelnictví může být vytvoření si pověsti ekologicky odpovědné firmy na základě užívání zelených značek, propagující vícenásobné užívání ručníků ve jménu šetření životního prostředí a šetření s vodou, avšak prvotním cílem bylo snížení provozních nákladů

Problematice a rozšiřování CSR se věnuje v ČR celá řada institucí<sup>16</sup>, v současnosti lze identifikovat několik vůdčích organizací (Kašparová, 2013). **Business Leaders Forum** (BLF) je sdružení mezinárodních a českých společností, a to bez ohledu na velikost, které se zasazuje o šíření povědomí v oblasti CSR a prosazování této myšlenky v podnikatelské praxi. **Fórum dárců** podporuje firemní filantropii, mezi jeho projekty patří například systém DMS<sup>17</sup> nebo portál darujspravne.cz<sup>18</sup>. Fórum dárců se stalo spoluvůrcem metodiky měření Standard odpovědná firma. **Byznys pro společnost** je akční platforma postavena na principech CSR a vytvářející prostor pro spolupráci a sdílení zkušeností organizací neziskového, podnikatelského a veřejného sektoru. Tato organizace vyhláší soutěž TOP Odpovědná firma, jež se považuje za prestižní ocenění firem v ČR, které dlouhodobě a strategicky uplatňují společensky odpovědné chování. Pro oblast CSR existují další **veřejná ocenění**<sup>19</sup>, postupně se tak zvyšuje povědomí o příkladech dobré praxe, jež se mohou stát motivací k vyšší angažovanosti ostatních firem v rámci tohoto konceptu. Dle Pavlů (2009) pozitivní trend rozvoje konceptu CSR je ovlivněn aktivním zájmem **sdělovacích prostředků**. V ČR se lze setkat i se specializovanými médii, a sice periodikem CSR fórum nebo webovými portály<sup>20</sup> cílící na tuto manažerskou koncepci.

### 2.1.7 Budoucnost konceptu CSR

Situaci a vizi do budoucna souhrnně komentuje Kunz a Kašparová (2013) v publikaci *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*, kdy pojmenovává hlavní úkol v rámci CSR: *"informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat, ... současně s tím rozvinout v českém prostředí koncepční celospolečenskou diskusi o roli CSR."* V této problematice zastává stěžejní roli i vláda. V ČR dosud nebyla

16 Občanské sdružení AISIS, Asociace pro fair trade, CEBRE, Česká společnost pro jakost, Ekofutura.cz, Ekologický právní servis, Etické fórum České republiky, Gender Studies, o.p.s, Hestia - národní dobrovolnické centrum, Hospodářská komora ČR, Nadace Via, Nová ekonomika, Sdružení korektní podnikání, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Transparency International - Česká republika, o.p.s a další (Kašparová, 2013).

17 Pozn. autora: textové zprávy zasílané na nekomerčním principu

18 Potencionální dárci si mohou vybrat prověřené veřejně prospěšné projekty a zároveň je podpořit řadou platebních nástrojů.

19 Národní cena pro společenskou odpovědnost, Sociálně prospěšný podnikatel roku, Cena Futurum, Cena VIA Bona, Sodexo Zaměstnavatel roku, Firma roku: Rovné příležitost, CSR Award (výčet dle Kašparové, 2013)

20 www.csr-online.cz, www.spolecenskaodpovednostfirem.cz, www.csrportal.cz

schválena národní strategie pro podporu CSR. V současnosti Ministerstvo průmyslu a obchodu zpracovává akční plán CSR. Zástupci podniků však vidí úlohu státu spíše v propagaci konceptu a nepřejí si případnou regulaci ze státní sféry<sup>21</sup>.

Visser (2012) předpovídá budoucí vývoj a vidí trend budoucnosti v příbuzném konceptu CSR2. CSR2 již v sobě zahrnuje CSR, ale zaměřuje se jak na zájmové skupiny, tak na globální důsledky podnikatelských aktivit v dlouhodobém horizontu. Autor tvrdí, že organizace postupně přejdou různou měrou k tomuto konceptu. Organizace nebudou již posuzovány podle dodržování kodexů, norem, standardů a směrnic, ale spíše bude hodnocena jejich inovativnost v použití svých produktů a procesů k řešení sociálních a environmentálních otázek. Firmy podpořené politikou státu budou stále častěji nabízet spotřebiteli produkty, které splňují podmínky udržitelnosti. Podniky se budou stále více zaměřovat na řízení celého životního cyklu svých produktů. CSR bude založena na funkčních meziodvětvových vazbách a partnerství. Velký důraz bude kladen na transparentnost v podobě veřejně dostupných informací. Společenská odpovědnost bude fungovat stále na dobrovolnické bázi.

Gössling (2011) budoucnost vidí v konceptu "globální odpovědnosti". Ta nemá směřovat pouze k odpovědnosti za vypouštění emisí do ovzduší nebo sdílení globálního oteplování, ale spíše ke globálnímu občanství. To je spjato s novým chápáním odběratelsko-dodavelského řetězce, kdy organizace přispívají k celosvětovému blahobytu. Nedochozí k zaměření jen na nejbližší lokalitu a domovskou zemi, ale bude se řešit problematika např. v nejchudších zemích<sup>22</sup>. Takováto spolupráce s organizacemi s nerozvinutých zemích nebude přinášet uspokojivé finanční výsledky. Spíše budou znamenat náklady bez garance příjmu<sup>23</sup>. Autor se také zamýšlí nad prosazování konceptu CSR v malém a středním podnikání a ve "východních" ekonomikách. Taktéž uvádí, že v těchto oblastech za rozvojem stojí spíše profitabilita konceptu než etika. Důsledně zdůrazňuje, že v celosvětovém měřítku však již není aktuální výzvou zjistit, zda koncept je výnosný či ne, poněvadž je na základě svého výzkumu přesvědčen, že koncept CSR neodporuje ekonomickým cílům podniků.

---

21 Potencionální regulaci ze strany státu však vyvrací Růžička (2013) za základě vyjádření ředitele sekce podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu Bártla: "Nechtěli bychom CSR vázat do směrnic, chtěli bychom udržovat CSR v rovině dobrovolnosti."

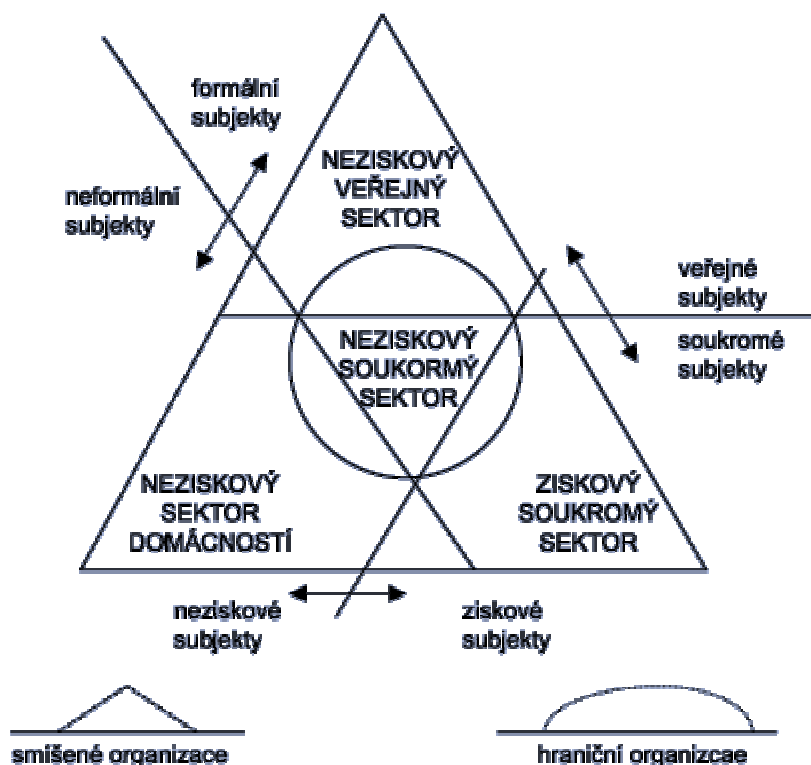
22 Jde převážně o BoP země, kdy Bop (Bottom of pyramid Country) je označení pro ekonomicky nerozvinutou zemi.

23 Příkladem může být předpoklad, že podnik zvolí distribuci léků proti malárii v Africe, která může být méně výnosná než produkce léčiv na boj s cukrovkou pro evropský a americký trh.

## 2.2 Sektorové vymezení ziskového a neziskového sektoru

Člověk je společenský tvor, který využívá přístupné zdroje a tvoří uskupení, aby mohl směřovat za jasným cílem. Jeho úmysly a počínání ovlivňují ostatní, a tak v širším kontextu vzniká společnost. Ve společnosti se prolínají 3 typy organizací a každá vzniká s určitým záměrem - organizace vzniklé za účelem získávání prospěchu pro své vlastníky (zisková sféra), organizace, které definují pravidla a strukturu společnosti (státní sféra) a organizace, které vnímají potřeby společnosti, které nedostatečně řeší vládní a ziskový sektor.

Obr. 1. Sektorové vymezení ziskového a neziskového sektoru dle Pestoffa



Zdroj: dle Pestoffa (1995)

Dle Pestoffova modelu (viz obrázek č.1) se hospodářství rozděluje do 4 sektorů, a to ziskový soukromý sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácností. Tato práce se právě zaměřuje na srovnání ziskového soukromého sektoru a neziskového soukromého sektoru v kontextu CSR. Nejprve ovšem budou charakterizovány podnikatelské subjekty a neziskové organizace. Dojde k osvětlení jejich vývoje, teoretických přístupů z pohledu ekonomie a bude zhodnoceno jejich působení jako součást národního hospodářství.

## 2.3 Ziskový soukromý sektor

Ziskového soukromého sektoru neboli podnikatelský sektor představuje souhrn podnikatelských subjektů, tedy institucí utvořených za účelem vykonávání podnikatelské činnosti. Podnikání upravuje v České republice obchodní zákoník jako *"soustavnou činnosti prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku<sup>24</sup>"*. Tato definice se považuje za výchozí v této práci. Za základní jednotku je považován podnik, jež reprezentují různé právní formy, které budou popsány níže. Pro účely obchodního zákona se podnikem rozumí: *"soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná.<sup>25</sup>"*

### 2.3.1 Vymezení a teoretické přístupy

Teorie podnikání byla nejprve koncipována v rámci jiných věd, až v 80. letech 20. stol. se stala samostatnou vědní disciplínou (Srpková, 2012). I když ucelená teorie podnikání vlastně neexistuje (Böhm 2008), panuje všeobecný konsens, že podnikání má významný přínos pro rozvoj společnosti. Podstatným kladem je přispívání k hospodářskému růstu. Podnikáním navíc vznikají inovace a dochází k technologické změně při zvyšování produktivity. Celkově tedy pozitivně působí na konkurenceschopnost. Podnikatelskými aktivitami vznikají nová pracovní místa, spoluutváří se lidský a intelektuální kapitál, jež následně podnikatel využívá. Nemałym přínosem je taktéž podpora komunity, a sice méně oficiálně u malých a středních podniků, jež napomáhají rozvoji regionů a obcí, které jsou vesměs mimo zájem korporací s implementovaným konceptem CSR (Lukeš, 2012).

Evropská Unie definuje podnikání jako *"stav myslí a proces vytváření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem v rámci nové nebo již existující organizace"* (Green Paper, 2003).

Podnikání je dle Stevenson a Jarilla (1990) *"proces, kterým jedinci využívají příležitosti bez ohledu na zdroje, které mají v současnosti k dispozici"*. Lukeš a Jakl (2012) takto utvořenou definici komentuje. Podnikatel má schopnost prosadit svůj podnikatelský záměr a to například i přes nedostatek finančních prostředků. Osoba podnikatele musí pořád vyhledávat zdroje inovací, změny a

<sup>24</sup> Zákon č.513/1991 Sb., § 2. odst. 1

<sup>25</sup> Zákon č.513/1991 Sb., § 5



jejich příznaky, a tak nachází nové příležitosti pro úspěšné inovace (Drucker, 1993). Na základě této definice můžeme vymezit první myšlenkový přístup k podnikání. Jiné a širší vymezení vnímá podnikatele jako kohokoliv, kdo podnik "pouze" řídí a vlastní, tzn. nemusí mít úspěšné inovátorské ambice, ale například zakládá podnikání jen z důvodu, že se nemůže jinak uplatnit na trhu práce (Lukeš, 2005).

Deakins a Freel (2012) zmiňují 3 přístupy k teorii podnikání dle předmětu orientace přístupu. Ekonomický přístup se zaměřuje na roli podnikatele v ekonomické rozvoji. Psychologický přístup hledá typické vlastnosti úspěšného podnikatele. Existence těchto osobitých rysů každého podnikatele však nebyla potvrzena. Sociálně-ekologický přístup má za cíl identifikovat vliv sociálně ekonomického prostředí na podnikání, staví tedy na hypotéze, že vzorce chování podnikatele je dáno mimo jiné také prostředím, v němž působí.

Tab. 1. Role podnikatele v ekonomickém rozvoji

Autor	Rok	Role podnikatele
Cantillon	1725	Podnikatel organizuje výrobní faktory, je nositelem rizika.
Say	1803	Podnikatel organizuje výrobní faktory, zisk podnikatele je oddělen od zisku kapitálu.
Walker	1876	Existují osoby, jež poskytují zdroje a dostávají úroky a osoby, jejichž zisk byl získán z manažerských aktivit.
Schumpeter	1912	Podstatou podnikání je inovace. Podnikatel je chápán jako inovátor.
Kirzner	1960	Podnikatel umí rozeznávat příležitosti, je tvořivě ostražitý.
Knight	1983	Podnikatel je nositel rizika a je schopen vzít na sebe riziko i v neurčitém prostředí.
Shackle	1984	Podnikatel je tvůrčí, využívá fantazii a představivost pro své podnikatelské záměry.

Zdroj: Jünger (2007)

Tabulka č. 1 přehledně řadí autory, kteří přispěli k teoretickému poznání o roli podnikatele v ekonomickém rozvoji. Počátky pojmu podnikatel jsou spjaty s učením fyziokrata Cantillona, který prvně označil za podnikatele nově se formulující pracovní profesi tzv. "entrepreneur" (Srpová, 2010). Dle Sojky (2002) definoval podnikatele jako hybatele výrobních faktorů Jean Babtiste Say. O podnikateli inovátorovi uvažuje Schumpeter ve svém díle Teorie ekonomické vývoje (1912), který ve svém pojetí vnímá podnikatele jako odvážné a kreativní jedince, jež urychlují změny ve společnosti a v ekonomice. Kirzner v roce 1960 charakterizuje podnikatele jako spekulanta, který je schopen rozpoznat nabídku a po-

ptávku, hledá příležitosti pro změnu s vidinou dosažení zisku (Lukeš, Jakl, 2012). Mitchel (2002) chápe podnikatele jako "*jedince nebo týmy, které vytváří produkty a služby pro jiné osoby na trhu.*" Dle Jürgena (2007) v současnosti převládá přesvědčení, že role podnikatele je nenahraditelná, zvláště v podmínkách nejistoty a rychlosti změn v podnikatelském prostředí. Podnikatelé mají tedy pozitivní vliv na ekonomický růst, zaměstnanost a konkurenceschopnost (Lukeš, Jakl, 2012).

### **2.3.2 Vývoj a současnost podnikatelských subjektů**

Jednotlivé prvky podnikání lze pozorovat od počátku lidské společnosti. K rozkvětu svobodného podnikání však dochází až na přelomu 18. a 19. století – tedy období pádu feudalismu a průmyslové revoluce. V této historické etapě se totiž pozvolně rozvíjí volná soutěž, tržní a konkurenční prostředí. Vznikem soukromého vlastnictví výrobních faktorů a volného pohybu osob byly splněny základní podmínky pro rozmach podnikatelského prostředí. První podnikatelské skupiny se počaly formovat s obdobím prvotní akumulace kapitálu. Důležitou roli zde hrály vlastní pravidla a zvyklosti určitých územních celků či státních útvarů<sup>26</sup>. Za obecně platný (a to až po současnost) lze považovat výrok: "*Podnikat se dá ve svobodné společnosti, v rámci nastolených a fungujících tržních podmínek, za existence volné soutěže, konkurence, soukromého vlastnictví a za existence finančních zdrojů (kapitálu), při možnosti využití zápůjčního kapitálu, při využití volné pracovní síly a možnosti uplatnění vyrobené produkce trhu.*" (Petříček, 2006).

Tabulka č. 2 komentuje vývoj podnikatelského prostředí v období 1918 až 1989 na našem území.

---

<sup>26</sup> Dle Petříčka (2006) záleží na tom, jak stát uzpůsoboval podmínky pro fungování společnosti. V tomto konkrétním případě ovlivňovalo podnikání výše daní, přístup ke kapitálu, úvěrům, měnový systém a později kurz k jiné měně.

Tab. 2. Vývoj podnikatelského prostředí v období 1918 - 1989

Období	Klíčové události a charakteristiky
1918 - 1938	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspěšná hospodářská etapa, využití hospodářského potenciálu budovaného v Rakousku-Uhersku, značné územní rozdíly v hospodářské vyspělosti.</li> <li>• Ztráta tradičních odbytových a dodavatelských řetězců bývalé monarchie, většina kapitálu v rukou zahraničních vlastníků.</li> <li>• Dominantní postavení malého a středního podnikání. Nejobvyklejší organizační formou je akciová společnost.</li> <li>• Hospodářská krize 1929 - 1934 zapříčinila státní intervencionalismus a protekcionalismus, který byl však slučitelný s pokračováním tržního hospodářství.</li> </ul>
1939 - 1945	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Německá okupace deformuje hospodářské vztahy, vše podřízeno válečnému řízení ekonomiky.</li> <li>• Omezené fungování soukromého vlastnictví.</li> </ul>
1945 - 1948	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokus o navázání na období první republiky.</li> </ul>
1948 - 1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potlačení systému soukromého vlastnictví, volné soutěže a tržního mechanismu.</li> <li>• Znárodňování a prosazení celospolečenského vlastnictví.</li> </ul>

Zdroj: vlastní práce dle Petříčka (2006).

V polistopadovém období se český podnikatelský sektor vypořádával s uplynulou etapou centrálně řízené ekonomiky<sup>27</sup>. Mezi prostředky celospolečenské transformace a v jejím rámci ekonomické transformace se řadí privatizace, daňová reforma, liberalizace cen, vznik podmínek pro směnitelnost koruny apod. Restituce a malá privatizace u drobných podniků a velká (kuponová) privatizace u velkých podnikatelských subjektů se staly základními formami přeměny státního vlastnictví ve vlastnictví soukromé<sup>28</sup>(Synek, 2006).

<sup>27</sup> Za hlavní úskalí se považovalo (Synek, 2006): celková byrokratizace ekonomiky, schematicky vytvořené velké ekonomické celky, výběr lidských zdrojů podřízen politickým kritériím, nadbytečné kapacity, izolace hospodářství a orientace na východní blok spjatá se ztrátou konkurenceschopnosti.

<sup>28</sup> Synek (2006) se hlouběji zabývá hodnocením výsledků privatizace. Privatizace byla často podrobena kritice údajně slabého právního a institucionálního rámce a nadměrně politizována. Ale je nutné si uvědomit, že český trh byl nově otevřen silné zahraniční konkurenci a to v období, kdy docházelo k restrukturalizaci podniků a celkově průmyslu, což mělo dočasný vliv na výkonnost ekonomiky. Na to vše nebyly české podniky v rámci centrálně řízené ekonomiky zvyklé.

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2010) se transformační proces považuje za úspěšný. Za rozhodující historický mezník se pokládá vstup České republiky do Evropské unie. Naše podniky se tak musí potýkat s velmi náročným konkurenčním prostředím, které má větší nároky na produktivitu, schopnost přizpůsobení se a v neposlední řadě kvalitu. Petříček (2006) uvádí nejvýznamnější klady přijetí naší země do významného ekonomického uskupení, jakou je EU. Zmiňuje zejména rozšíření odbytových možností a štedrou možností čerpání finančních prostředků z tamních strukturálních fondů.

Vstupu do podnikání brání čím dál méně bariér a na počátku nového tisíciletí dochází k rozvoji podnikatelských aktivit a to z důvodu existence kapitálu, dosažitelnosti zdrojů a příležitostí na trhu (Lukeš, 2010).

Podle živnostenského zákona<sup>29</sup> může být podnikatelem fyzická nebo právnická osoba, která získala oprávnění. Historickým vývojem došlo k vytvoření různých typů podniků. (Synek, 2006)

Typologie podniků podle právní formy vychází z publikace autora Wöhe (2007). Přehledná tabulka právních forem podle vybraných parametrů<sup>30</sup> je součástí příloh této práce (Příloha A).

**Podnik fyzické osoby** má obvykle formu živnosti, tedy pravidelné výdělečné činnosti, která je provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku. Živnost může provozovat nejen fyzická osoba, ale i právnická osoba. Splněním podmínek daných živnostenským zákonem<sup>31</sup> vydává živnostenský úřad živnostenské oprávnění. Výhodou je malý kapitál k založení.

**Osobní společnosti** jsou tvořeny a vlastněny společníky (dvěma nebo více osobami). Společníci se dělí o zisky i ztráty, závisí na vztahu partnerů - mají osobní účast na podnikání a řízení subjektu. Pod termín osobní společnosti spadají veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. *Veřejná obchodní společnost* (v.o.s.) je sdružením dvou či více podnikatelů, kteří vystupují pod společným jménem. Majetkem společnosti jsou peněžní i nepeněžní vklady partnerů. Tato právnická osoba je zapsána do obchodního rejstříku. *Komanditní společnost* (k.s.) je zakládána dvěma nebo více společníky, kdy komandisté ručí za závazky společnosti do výše svých vkladu a komplementáři ručí svým celým majetkem. Statutárním orgánem jsou komplementáři.

<sup>29</sup> zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů

<sup>30</sup> Vybranými parametry jsou počet zakladatelů organizace, potřeba ručení a počátečního kapitálu, administrativní náročnost, účasti na zisku a jiná kritéria (iPodnikatel.cz, 2012)

<sup>31</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů udává následující podmínky: věk více než 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost k vykonání živnosti atd.

**Kapitálové společnosti** se sestávají ze společníků, kteří mají kapitálovou účast a ručí za závazky společnosti do výše svých vkladů. *Společnost s ručeným omezeným* je oblíbenou formou kapitálové společnosti. Zakládají ji právnické nebo fyzické osoby či osoba s podmínkou upsání základního kapitálu ve výši 200 tis. Kč. Vklad společníka musí činit nejméně 20 tis. Kč. Za závazky společnost se ručí celým majetkem, společníci jen do výše svých nesplacených vkladů dle obchodního rejstříku. Jednatel (nebo jednatele) má funkci statutárního orgánu. Nejvyšším orgánem je valná hromada. *Akciová společnost* je typická svým základním jměním ve formě určitého počtu akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Hodnota základního kapitálu musí tvořit minimálně 2 mil. Kč, u společností založené s veřejnou nabídkou akcií 20 mil. Kč. Společnost zakládá jedna nebo více právnických osob, nebo více fyzických osob. Ručí se celým svým jměním, akcionář však za závazky společnosti neručí. Valná hromada volí statutní orgán (představenstvo) a nejvyšší kontrolní orgán (dozorčí rada).

**Družstvo** je seskupením, které vlastní a provozují osoby, které nemají za cíl primárně vytvářet zisk, ale poskytovat užitek svým členům. Tato právnická osoba se sestává z minimálního počtu 5 členů, nebo alespoň dvou právnických osob. Družstvo ručí za své závazky celým svým jměním, které je utvořeno z vkladů členů. Členové za závazky družstva neručí. Jako statutární orgán vystupuje představenstvo. Mezi další orgány družstva patří členská schůze a kontrolní komise.

V této práci se posuzuje velikost podniku dle Nařízením Komise (ES) č. 800/2008. Mezi základní kritéria se řadí počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy. Podnikatel, jenž zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, má statut **středního podniku**, současně však jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR a roční obrat 50 mil. EUR. **Malý podnikatel** zaměstnává méně než 50 osob a současně jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR. Za **drobného podnikatele** se označuje zaměstnavatel, který má méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy se pohybuje pod hranicí 2 mil. EUR.

### 2.3.3 Podnikatelský sektor jako součást národního hospodářství

Podnikatelský sektor bezesporu zaujímá zásadní roli v ekonomice České republiky. Provedené analýzy zaměřené hlavně na počty subjektů, podíl podnikatelského sektoru na hrubém domácím produktu a na zaměstnanost vychází primárně z dat Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) získaných v Databázi

národních účtů (2013) nebo Statistické ročenice České republiky (2013) pro rok 2012.

Na území České republiky bylo registrováno k 31. prosinci 2011 2 703 444 ekonomických subjektů, z toho bylo 26 % právnických osob<sup>32</sup>. Soukromí podnikatelé podnikající dle živnostenského zákona tvoří k tomuto datu 69 % všech ekonomických subjektů. Z registrovaných právnických osob je nejvýznamnější skupinou právní forma společnost s ručením omezeným, která zaujímá 1/3 všech registrovaných právnických osob a současně roste její podíl na celkovém počtu subjektů. Podrobný a ucelený pohled na organizační strukturu národního hospodářství se zaměřením na podnikatelské subjekty přináší tabulka č. 3 za období 2005, 2009 - 2011. Z ní je taktéž patrné, že dochází k průběžnému růstu absolutního počtu ekonomických subjektů. Procentuální rozložení jednotlivých právnických forem je však ustálené.

Tab. 3. Vývoj počtu právnických osob dle právnických forem v období 2005, 2009 - 2011

Právní forma	2005		2009		2010		2011	
	celkem	%	celkem	%	celkem	%	celkem	%
Ekonomické subjekty celkem	2 388 490	100	2 570 611	100	2 637 551	100	2 703 444	100
Soukromí podnikatelé	1 681 042	70	1 806 370	70	1 842 965	70	1 877 035	69
Registrované právnické osoby celkem, z toho:	493 256	21	634 310	25	667 961	25	695 961	26
Veřejné obchodní společnosti	7 754	0,3	7 395	0,3	7 391	0,3	7 263	0,3
Společnosti s ručením omezeným	231 169	9,6	297 647	11,6	315 289	12,0	332 005	12,3
Akciové společnosti	17 031	0,7	23 312	0,9	23 991	0,9	24 667	0,9
Družstva	13 839	0,6	15 636	0,6	15 690	0,6	15 536	0,6

Zdroj: vlastní práce dle údajů ČSÚ

Ekonomické ukazatele v národních účtech v sobě zahrnují všechny tři sféry, tj. podnikatelskou, veřejnou i sféru neziskových institucí. ČSÚ dělí národní účty podle sektoru na účet sektoru nefinančních podniků, finančních institucí, vládních institucí, domácností a nevládních institucí na spotřebě domácností. Pro makroekonomickou analýzu bude chápán podnikatelský sektor jako suma účtů

<sup>32</sup> Do tohoto výčtu ČSÚ zahrnuje veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, státní podniky, družstva, nadace; nadační fondy, organizační složky státu, příspěvkové organizace, "sdružení fyzických osob, sdružení právnických osob" a ostatní.

sektoru nefinančních podniků a finančních institucí<sup>33</sup>. Sektor nefinančních podniků je nejvýznamnější sektor národního hospodářství a spolu s finančními institucemi vyrábí téměř 80 % produkce v České republice (Hronová, 2000). Vývoj tohoto ukazatele v období 2008 - 2012 hodnotí tabulka č. 4. Za povšimnutí stojí fakt, že podíl na výrobě je značně stabilní. Nejnižšího procentuálního výsledku dosahoval zkoumaný ukazatel v roce 2009.

Tab. 4. Vývoj podílu finančních podniků a nefinančních institucí na výrobě výrobní metodou v období 2008 - 2012 v mil. Kč

Název	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Produkce</b>	<b>9742514</b>	<b>8895618</b>	<b>9358575</b>	<b>9784432</b>	<b>9778735</b>
Nefinanční podniky	7451392	6609473	7069840	7476954	7513900
Finanční instituce	271311	273508	293842	308259	295019
<b>Celkem nefinanční podniky a finanční instituce</b>	<b>7722703</b>	<b>6882981</b>	<b>7363682</b>	<b>7785213</b>	<b>7808919</b>
<b>Podíl na výrobě</b>	<b>79,27%</b>	<b>77,37%</b>	<b>78,68%</b>	<b>79,57%</b>	<b>79,86%</b>

Zdroj: vlastní práce dle údajů ČSÚ

Vysoká hodnota podílu finančních podniků a nefinančních institucí na hrubém domácím produktu<sup>34</sup> (dále jen HDP), dokládá důležitost podnikového sektoru v národním hospodářství (tabulka č.5). Podíl na HDP dosahuje takřka 68 %. V období 2008 - 2012 se ekonomika podnikatelského sektoru přibližuje této mezi, vyjma roků 2009 a 2010.

Tab. 5. Vývoj podílu finančních podniků a nefinančních institucí na HDP výrobní metodou v období 2008 - 2012 v mil. Kč

Název	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Hrubá přidaná hodnota</b>	<b>3479922</b>	<b>3390231</b>	<b>3420298</b>	<b>3444465</b>	<b>3451737</b>
Nefinanční podniky	2233657	2093959	2126763	2169165	2184999
Finanční instituce	131477	140486	149738	159168	141646
<b>Celkem nefinanční podniky a finanční instituce</b>	<b>2365134</b>	<b>2234445</b>	<b>2276501</b>	<b>2328333</b>	<b>2326645</b>
<b>Podíl na HDP</b>	<b>67,97%</b>	<b>65,91%</b>	<b>66,56%</b>	<b>67,60%</b>	<b>67,41%</b>

Zdroj: vlastní práce dle údajů ČSÚ

<sup>33</sup> Sektor nefinančních podniků sdružuje producenty zboží a nefinančních tržních služeb. Sektor finančních institucí zahrnuje subjekty, jejichž funkce spočívá v poskytování služeb finančního zprostředkování. Drobní podnikatelé však spadají do sektoru domácností. Údaje podílu drobných podnikatelů v sektoru domácností však ČSÚ nepublikuje.

<sup>34</sup> Hrubý domácí produkt (HDP) patří mezi národohospodářské ukazatele výkonnosti a udává celkovou hodnotu statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území v peněžním vyjádření (ČSÚ, 2008)

Mezi další významné makroekonomické činitele se řadí zaměstnanost. V podnikatelském sektoru je zaměstnáno největší počet zaměstnanců ze všech sektorů. Celkem nefinanční podniky a finanční instituce pojmají až 60 % zaměstnanců z trhu práce. Tabulka č. 6 hodnotí vývoj podílu zaměstnanců finančních podniků a nefinančních institucí na celkovém počtu pracovníků v ČR v období 2007 - 2010.

Tab. 6. Vývoj podílu zaměstnanců finančních podniků a nefinančních institucí na celkovém počtu pracovníků v ČR.

	2007	2008	2009	2010
<b>Celkem zaměstnanců ČR</b>	5 039 114	5 161 990	5 038 166	5 021 260
Nefinanční podniky	2 967 449	3 088 338	2 963 836	2 919 247
Finanční instituce	67 107	69 346	68 069	70 620
<b>Celkem nefinanční podniky a finanční instituce</b>	3 034 556	3 157 684	3 031 905	2 989 867
<b>Podíl na zaměstnanosti</b>	<b>60,22%</b>	<b>61,17%</b>	<b>60,18%</b>	<b>59,54%</b>

Zdroj: vlastní práce dle údajů ČSÚ

Z makroekonomických údajů bylo zjištěno, že podnikatelský sektor je nejvýznamnějším sektorem národního hospodářství, podílí se nejvíce na hrubém domácím produktu české ekonomiky. Ziskový sektor také absorbuje největší počet zaměstnanců ze všech sektorů.

## 2.4 Neziskové organizace

Za společný rys organizací neziskového sektoru lze pokládat to, že nemají za primární cíl vytvářet zisk a následně jej přerozdělovat mezi vlastníky, tím se odlišují od ziskové sféry (Frič, Šilhánová, 2001). Příčiny vzniku nevládních neziskových organizací vychází ze svobody sdružování jako základního principu demokratické společnosti.

### 2.4.1 Vymezení a teoretické přístupy

Neziskový sektor se potýká s neustálenou terminologií<sup>35</sup>. Nezisková organizace lze chápat jako instituci *"určité skupiny lidí žijících a spolupracujících na da-*

<sup>35</sup> Neziskový sektor či sféra jsou považovány za výchozí termíny v této práci. Lze se setkat s jinými označeními jako třeba "třetí sektor", který zdůrazňuje pole působnosti organizace mezi státem a trhem nebo "dobrovolnický sektor", který vyzdvihuje klíčovou roli dobrovolnictví. V literatuře se zmiňují také termíny "nevládní (nestátní)" a "nezávislý sektor", jež kladou důraz na nezávislosti na státním aparátu. Propojenost neziskových organizací s občanskou společností odráží pojem "občanský sektor" (Frič, Šilhánová, 2001).



*ném území se snahou se organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání k tvorbě společensky užitečných věcí a aktivit" (Stejskal, 2011).*

Salamon vymezuje kritéria organizací neziskového sektoru. Nevládní neziskové organizace (dále také NNO) mají následující znaky (Müller, 2003). Jsou:

- institucionalizovány, tzn. formálně organizované;
- soukromé - vymezují se institucionálně a konstitučně odděleny vůči veřejné správě, mohou být však státem založeny i financovány;
- neziskové - nerozdělují případný zisk z činnosti;
- samosprávné - kontrolují vlastní činnost;
- dobrovolné - fungují na základě dobrovolnosti občanů.

Z ekonomického hlediska se neziskový sektor vyznačuje značnou specifičností. Následující výčet teorií neziskového sektoru obsahuje nejvýznamnější ekonomické přístupy dle Rektoříka (2010).

### **Teorie vládních a tržních selhání<sup>36</sup>**

Tato Weisbrodova teorie vychází z pojmu veřejný statek<sup>37</sup>, který se dá charakterizovat tím, že nemůže být poskytnut prostřednictvím cenového mechanismu. Na toto tržní selhání reaguje stát. Tržní selhání se tedy stává motivem pro intervenci státu. Vláda se logicky snaží vyhovět většině, ale tím pádem dochází k neuspokojení poptávky po veřejných statcích ze strany minoritních skupin. Pokud tedy poptávka spotřebitele není uspokojena trhem (tržní selhání), ani v podobě státního zabezpečení (vládní selhání), vzniká neziskový sektor jako řešení důsledků těchto selhání. Čím více je tedy společnost heterogenní, tím větší prostor vzniká pro působení neziskových organizací - stát totiž nemůže uspokojit rozličné názorové proudy ve společnosti<sup>38</sup>(Frič, Goulli,2001).

### **Teorie vzájemné závislosti<sup>39</sup>**

Salamon a Anheier vychází z toho názoru, že reakce neziskových organizací na aktuální problematiku ve společnosti jsou rychlejší než státní zásah. Pružnost neziskového sektoru však často naráží na nedostatek finančních prostředků,

<sup>36</sup> Teorie se také označuje jako teorie veřejných statků, cizojazyčně Government and Market Failure Theory (Frič, Goulli,2001).

<sup>37</sup> Definice dle Business Centre (2013) "*statek, jehož spotřeba je nedělitelná (nelze ho rozdělit mezi spotřebitele, nezmenšitelnost, nerivalitní spotřeba) a nevylučitelná (nelze účinně zamezit jeho spotřebě)*"

<sup>38</sup> Teorie se v literatuře označuje také jako teorie heterogenity (Frič, Goulli,2001).

<sup>39</sup> Teorie je cizojazyčně označovaná jako Inderdependance Theory (Frič, Goulli,2001).

proto se NNO mnohdy obracejí na stát. Stát a nevládní organizace jsou tedy spíše partnery, poněvadž vzájemně kompenzují své nedostatky. Salamon rozšiřuje tržní a vládní selhání o selhání neziskového sektoru tzv. "voluntary failure" (Rektořík, 2010). Steinberg (2006) a Salamon (2010) vysvětlují čtyři důvody selhání neziskového sektoru:

- Filantropická nedostatečnost - nezisková organizace není schopna generovat dostatek materiálních a lidských zdrojů pro své aktivity, které nemohou pojmut veškeré problémy moderní společnosti.
- Filantropický paternalismus - organizace se mívá s potřebami poptávky své klientely pochybuje o jejich samostatnosti a schopnosti správně se rozhodovat.
- Filantropický partikularismus - nezisková organizace se zaměřuje na vybrané skupiny populace a poskytuje tak výhody pouze osobám sdílejícím náboženské, etnické či kulturní hodnoty členů a podporovatelů. Nezisková sféra v sobě odráží diskriminační prvky a není utvářena na základě preference celé společnosti.
- Filantropický amatérismus - pomoc potřebným zastávají často laici. Organizace leckdy nedisponují dostatečnými odbornými pracovníky, i když jednají s nadšením a dobrými úmysly.

### **Teorie informační asymetrie**

Informační asymetrie se projevuje tehdy, když spotřebitel nemá dostatek informací k optimálnímu rozhodování ve svém nákupním chování, kdežto producent zboží a služeb má všechny informace. Z teorie informační asymetrie vychází teorie smluvních vztahů neboli tzv. "contract failure". Nedisponuje-li spotřebitel informacemi, hledá záruku čestného jednání - tu pak často nachází u neziskových organizací, jejichž primárním cílem není maximalizace zisku (Rektořík, 2010).

### **Teorie státu blahobytu**

Teorie sociálního státu nevysvětluje vznik neziskových organizací, ale měla nezanedbatelný vliv na nahlížení odborné veřejnosti na význam NNO. V moderní společnosti by tak neziskový sektor fungoval pouze okrajově, protože by jej nebylo v industriální společnosti se sociální politikou státu zapotřebí. Neziskové organizace v moderní společnosti přetrvávají pouze z důvodu nedostatečné rozvinutosti funkcí státu (Frič, 2001).

## 2.4.2 Vývoj a současnost NNO

Ke sdružování docházelo ve všech typech společenského uspořádání, i když se pokládalo před ustanovením občanské společnosti za ryzí výsadu privilegovaných skupin. Pro středověký stavovský systém byly charakteristické cechy<sup>40</sup>. Do 18. století se na sociální a zdravotní péči zaměřovaly zvláště církevní organizace. S josefínskými reformami se začaly prospěšné činnosti postupně věnovat i mimocírkevní organizace. S pádem bachovského absolutismu došlo k významnému rozkvětu spolkové činnosti a rozšiřování do všech oblastí<sup>41</sup>. Navázáním na předchozí vývoj pokračoval pozitivní trend i po vzniku samostatného Československa<sup>42</sup>. Avšak potlačením občanské společnosti v letech 1938-1945 a 1948-1989 soukromá nezisková činnost zanikla<sup>43</sup>.

Období po roce 1990 se vyznačuje bouřlivým rozvojem nestátního neziskového sektoru. Podmět byl dán zvláště počátečním optimismem, značným idealismem po pádu centralizovaného direktivního systému a liberální politikou státu<sup>44</sup>. Tabulka č. 7 přehledně uvádí hlavní události v daných obdobích.

Zpráva o stavu rozvoje neziskového sektoru (USAID, 2013) komentuje aktuální problematiku neziskového sektoru. Změnami v právním prostředí, které jsou rozvedeny níže se očekává posílení **transparentnosti**. Důležitost **strategického plánování** si uvědomuje čím dál více organizací, avšak pravidelně se jím zabývají jen velké organizace. Schopnost strategicky plánovat je totiž výhodou při sestavování žádostí o projekty z Evropské unie či z fondů veřejné správy.

---

<sup>40</sup> Cech byl typ sdružení s povinným členstvím nejčastěji dle druhu řemesla (Boukal, 2009).

<sup>41</sup> Podle vzoru převážně vlasteneckých spolků (např. Hlahol, Pražský Sokol, Historický spolek) vznikaly podobné uskupení regionálního a lokálního charakteru, jejímž posláním byla zvláště osvětová, charitativní a okrašlovací činnost (Frič, 2001).

<sup>42</sup> Typické pro toto období byl nárůst spolků s aktivitami v sociální oblasti s nástupem ekonomické krize. Velký důraz se také kladl na aktivity mládeže a volný čas. Drobné spolky plnily funkci utváření společenského života v menších městech a obcích. Spolky se často vyčleňovaly vůči sobě na základě národnostního klíče (Frič, 2001).

<sup>43</sup> Řada spolků byla zrušena a řada jejich členů se stala objektem represe. Existovaly jen povolené společenské organizace. Tradice spolkové činnosti byla po roce 1948 přerušena a podřízena stranickému vedení komunistické strany. Státní rozpočtové a příspěvkové organizace zcela nahradily nevládní neziskové organizace v oblasti veřejně-prospěšných služeb. Vzájemně-prospěšné aktivity (kultura, tělovýchova, mládež, hobby, odbory) nově direktivně zastřešovala státní Národní fronta, která zastávala funkci očisty spolků od protisocialistického smýšlení. (Frič, 2001).

<sup>44</sup> Občanská společnost se však potýkala, resp. stále potýká, s problémy, které vychází z nedůvěry ke smyslu se veřejně angažovat, z celkového nezvyku hájit své soukromé zájmy, dále spoléhání na roli státu nebo přetrvávající občanské pohodlnosti (Frič, 2001).

Tab. 7. Historický vývoj NNO po roce 1990 v ČR

Období	Klíčové události a charakteristiky
1990 - 1992	Zákony o sdružování občanů a o právu shromažďovacím; vznik Nadačního investičního fondu (NIF) a Rady pro nadace; příchod zahraničních investorů.
1993 - 1996	Skeptický postoj státu k neziskovému sektoru spjat s nevlíí rozdělit NIF; zneužívání neziskových subjektů k jiným než veřejně či vzájemně prospěšným cílům.
1997 - 2001	Intenzivnější vztah státu k neziskovému sektoru; položen solidní právní základ (zákon o nadacích a nadačních fondech); obnovení Rady vlády pro NNO; první fáze rozdělení prostředků z NIF.
2002 - 2005	Decentralizace veřejných rozpočtů ve vazbě na financování NNO z důvodu reformy veřejné správy (vznik regionů); navazování zahraničních kontaktů a užívání fondů EU v souvislosti se vstupem ČR do EU.

Zdroj: Boukal (2009), Rektorič (2010)

Pro neziskové organizace se stává stále nezbytnější diverzifikace zdrojů, protože závislost na vládních zdrojích již není zárukou přežití NNO. Často dochází k orientaci NNO na prodej zboží a služeb, ač úspěch závisí zejména na marketingových dovednostech zapojených pracovníků. Taktéž roste zájem o sociální podnikání. K pokrytí provozních nákladů se hojněji využívá podpora formou DMS. Postupně dochází k nárůstu firemní filantropie a individuálních dobrovolnických iniciativ zaměstnanců firem. Neziskový sektor se potýká s nedostatkem ekonomů a finančních manažerů, proto **finanční řízení** v neziskových organizacích není ve většině případech systémově řešeno. Specializovaná místa však nemohou být vytvořena z důvodu chybějících finančních prostředků. Pracovní náplně finančního manažera je často rozšířena o fundraising<sup>45</sup>, řízení lidských zdrojů nebo péči o klienty.

Veřejnost vesměs hodnotí přínos NNO pro místní komunitu kladně. Vláda i podnikatelská sféra oceňují zejména expertní znalosti z oblastí působnosti NNO. V neziskovém sektoru se projevuje snaha zlepšit svůj mediální obraz. Kontakt s médii pro prezentaci činnosti NNO se jeví v současnosti jako nutnost. O ochotě zaměřit se na rozvoj komunikace svědčí i poskytování odborného PR poradenství z řad firem, pro které jde o formu firemního dárcovství. Nedostatečná kapa-

<sup>45</sup> Dle Hroncové (2010) jde o "obstarávání prostředků (finančních, hmotných, nehmotných) potřebných pro zajištění činnosti neziskové organizace, např. formou dotací, grantů, příspěvků, sbírek atd." Fundraiser, je člověk, který vykonává fundraising.

cita zaměstnanců a finanční omezení NNO brzdí růst povědomí o moderních metodách **komunikace**. NNO široce využívají internet i sociální sítě ke kontaktu s klienty nebo podporovateli. Neziskové organizace však často nesdělují veřejnosti své hodnoty, a to i přes fakt, že v rámci organizace existují kodexy chování či etická pravidla.

Šedivý (2011) se pokusil vymezit úspěšnou neziskovou organizaci na základě řady rysů. Organizace má dané jasné vnitřní procesy a pravidla, srozumitelné poslání a dává důraz na firemní kulturu. Dokáže strategicky plánovat, zajímá se o budoucí trendy a je schopna předpovídat možné změny. Její financování organizace je vícezdrojové a má svého fundraisera. Nezisková organizace je aktivní a veřejnost ji "vidí a slyší".

Mezi základní typy neziskových organizací patří občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fond, jež charakterizuje dále Hroncová (2010) tak, jak je chápe Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RNNO). Dne 1. 1. 2014 vchází v účinnost Nový občanský zákoník<sup>46</sup>, jenž rozlišuje 3 druhy právnických osob - **korporace, fundace a ústavy**.

**Občanské sdružení** se vymezuje jako sdružení fyzických nebo právnických osob vzniklé za účelem realizace společného zájmu. Typickým rysem je existence členské základny. Členy mohou být jak fyzické osoby, tak i právnické osoby s výjimkou obcí. Zakládání a provoz občanského sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Sdružení zakládají minimálně tři občané České republiky, z nichž alespoň jeden dosáhl věku 18ti let. Zakládacím dokumentem jsou stanovy.

**Obecně prospěšná společnost** poskytuje obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zakladatelem o.p.s. může být každá fyzická nebo právnická osoba. Za zakládací dokumente se považuje zakládací listina nebo zakládací smlouva. Právní úpravu řeší § 2 odst. 1 zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

**Nadace a nadační fondy** jsou účelovými sdruženími majetku zřízenými a vzniklými pro dosahování obecně prospěšných cílů<sup>47</sup>. Majetek nadace se sestává z nadačního jmění (upsaným v minimální výši 500 000 Kč) a z ostatního majetku. Nadační fond jmění nevytváří. Výše majetku není stanovena, přičemž své poslání naplňuje s užitím veškerého majetku. Nadace a nadační fondy se usta-

---

<sup>46</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Autorka diplomové práce vychází ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník platného a účinného do 31. 12. 2013, poněvadž v tomto období probíhal empirický výzkum a celková tvorba diplomové práce.

<sup>47</sup> Hroncová (2010) prospěšnými cíli rozumí "rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitních hodnot, životního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, kultury a sportu."

novují na základě písemné smlouvy mezi zřizovateli, zakládací listiny, nebo závěti. Fungování těchto právnických forem upravuje zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb.

**Církevní neziskové organizace** lze vymezit jako právnické osoby s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy a náboženskými obřady. Tato dobrovolná společenstva osob se zakládají za účelem vyznávání určité víry. Církev a náboženské společnosti řeší zákon č.3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání, který taktéž upravuje pravidla dobrovolného sdružování osob stejné náboženské víry (Novotný a Lukeš; 2008).

Občanský zákoník, který řeší právní poměry právnických osob v soukromém právu, stanovuje mimo jiné uspořádání nevládních neziskových organizací. Legislativa dle nového Občanského zákoníku, který vchází v účinnost 1.1.2014 rozlišuje 3 druhy právnických osob - korporace, fundace a ústavy. Mezi **korporace** jsou řazeny spolky, které jsou založeny na lidech, tzn. sestávají se ze společníků nebo mají členskou základnu. **Fundace** jsou zakládány na majetku, spadají sem nadace a nadační fondy. Ty hospodaří s majetkem a dochází k přerozdělování třetím stranám. Za třetí formu se považují **ústavy**, které vychází z kombinace lidského a majetkového principu. Činnost provádí beze členů, ale jsou zaměstnavateli. Mohou vlastnit majetek, aniž by zákon určoval, jak s ním nakládat (Spiralis, 2013).

V neziskovém sektoru se s účinností nového Občanského zákoníku uskuteční významné změny<sup>48</sup>. Nově se vymezí status veřejné prospěšnosti. Dle vlád-

---

<sup>48</sup> Dle Spiralis (2013) Občanská sdružení budou mohou založit obecně prospěšnou společnost, a to do 31.12.2013. Občanská sdružení se svou členskou základnou poskytují služby veřejnosti za úplat. Smluvně převedou část majetku, zaměstnance, klienty i služby na nový subjekt. Samotné občanské sdružení zůstane zachováno, může dojít k zachování členských aktivit, a upraví se stanov dle nového občanského zákoníku. Dále se dnem účinnosti občanského zákoníku občanské sdružení stává (1) spolkem, který nese základní charakteristiku členské organizace s hlavní činností označovanou jako spolková činnost vykonávaná členy nebo pro členy. Občanské sdružení se má možnost také (2) transformovat na ústavu, které *"budou poskytovat obecně prospěšné služby nebo realizovat obecně prospěšné činnosti v režimu velmi obdobném fungování obecně prospěšné společnosti."* Poslední možností (3) je transformace na sociální družstvo, které vyvíjí obecně prospěšné činnosti a snaží se integrovat (pracovně i sociálně) znevýhodněné osoby do společnosti. Jde zejména o vytváření nových pracovních míst a příležitostí, zdravotní péče a sociálních služeb, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje. Zaměstnanci družstva, osoby vykonávající pro družstvo práci jako dobrovolník, osoby, kterým je poskytována služba družstva, budou označovány za členy sociálního družstva. Existence obecně prospěšných organizací, které vznikly do 31.12.2013 bude zachována a současně se budou řídit zákonem o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Nebude však již možné založit nově obecně prospěšnou společnost po 1.1. 2014. Za účelem poskytování obecně prospěšných služeb budou zřizovány dle nové legislativy ústavy.

ního návrhu, který uveřejnila Asociace pro veřejné prospěšné společnosti (2013), „veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ Právnická osoba se statusem veřejné prospěšnosti bude daňově zvýhodněna a může si zajistit efektivnější a transparentnější čerpání a využívání prostředků z veřejných financí.

### 2.4.3 NNO jako součást národního hospodářství

Neziskový sektor v národním hospodářství je řešen v rámci národních účtů ČSÚ v účtu sektoru neziskových institucí sloužící domácnostem a satelitním účtu neziskových institucí. Tito poskytovatelé netržních služeb domácnostem zaujímají sice malý ekonomický, ale specifický význam pro společnost (Hronová, 2010). Data zde zmíněná, není-li uvedeno jinak, vychází z Databáze satelitního účtu neziskových institucí (2013) a Databáze ročních národních účtů dle sektorů (2013) Českého statistického úřadu.

K 1. lednu 2011 bylo registrováno Na území České republiky 113 412 neziskových institucí sloužících domácnostem (dále NISD). Celkově lze konstatovat, že absolutní počty subjektů v neziskovém sektoru se zvyšují, jak také dokazuje tabulka č. 8.

Tab. 8. Počet zpravodajských jednotek NISD podle právních forem

	2008	2009	2010	2011
Nadace	379	413	434	435
Nadační fond	966	1 061	1 129	1 195
Obecně prospěšná společnost	1 035	1 508	1 671	1 848
Sdružení <sup>49</sup>	45 690	61 919	66 259	70 292
Organizační jednotka sdružení	26 594	29 130	29 586	30 166
Církevní organizace	4 015	4 216	4 251	4 277
Školská právnická osoba	130	140	159	172
Politická strana, politické hnutí	78	137	134	142
Stavovská org. (profesní komora)	20	20	20	20
Zájmové sdružení právnických osob	613	588	783	836
Honební společenstvo	3 952	4 014	4 014	4 029
<b>Celkem</b>	<b>83 472</b>	<b>103 146</b>	<b>108 440</b>	<b>113 412</b>

Zdroj: vlastní práce na základě dat z ČSÚ

<sup>49</sup> Svaz, spolek, společnost, klub aj.

Občanská sdružení a jejich organizační jednotky patří k nejpočetnějším právním formám neziskových institucí (100 458 jednotek, tj. 88,6 %). Nadace a nadační fondy tvoří 1,44 % ze všech neziskových institucí v ČR a obecně prospěšné společnosti 1,63 %.

V analýze nevládních neziskových organizací v makroekonomickém kontextu je nutno vycházet ze širší definice ČSÚ<sup>50</sup> a použít data z kategorie neziskových institucí sloužící domácnostem. Následující tabulka komentuje podíl neziskových institucí na výdajích na konečnou spotřebu a na tvorbě HDP.

Tab. 9. Podíl neziskových institucí na výdajích na konečnou spotřebu a na tvorbě HDP v ČR

	2008	2009	2010	2011
<b>Podíl neziskových institucí na výdajích na konečnou spotřebu</b>	<b>3,33 %</b>	<b>3,33 %</b>	<b>3,34 %</b>	<b>3,41 %</b>
Výdaje na konečnou spotřebu celkem (mil. Kč)	1 856 668	1 874 424	1 889 214	1 907 653
Výdaje na konečnou spotřebu NI (mil. Kč)	61 262	62 422	63 346	65 016
<b>Podíl neziskových institucí na tvorbě HDP</b>	<b>1,44 %</b>	<b>1,52 %</b>	<b>1,58 %</b>	<b>1,63 %</b>
Hrubý domácí produkt celkem <sup>51</sup> (mil. Kč)	3 848 411	3 758 979	3 790 880	3 823 401
Hrubá přidaná hodnota NI (mil. Kč)	55 765	57 097	59 873	62 324

Zdroj: vlastní práce na základě dat z ČSÚ

Jak uvádí Vajdová (2004) neziskový sektor v České republice (podobně jako v zahraničí) poskytuje služby domácnostem za "*ekonomicky nevýznamné ceny*". Neziskový sektor je proto označován spíše za spotřebitele. Podíl NISD je tak značně vyšší než hodnota, kterou tento sektor vyprodukuje. Podíl sektoru neziskových institucí na výdajích na konečnou spotřebu byl v roce 2010 3,42 % a

<sup>50</sup> Český statistický úřad chápe neziskovou instituci jako "*jednotku vytvořenou za účelem výroby výrobků a poskytování služeb, ale zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro jednotky, které jí založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů*" Tato definice je splněna u následujících právních forem: nadace, nadační fond, obecně prospěšná společnost, veřejná vysoká škola, školská právnická osoba, sdružení, politická strana a politické hnutí, církevní organizace, organizační složky sdružení, stavovská organizace - profesní komora, komora, zájmové sdružení právnických osob, honební společenstvo (Satelitní účet neziskových institucí, 2013).

<sup>51</sup> Metodika měření: výdajovou metodou (běžné ceny)



zaznamenal meziroční slabý nárůst. V průběhu let 2008 - 2011 tento ukazatel dosahuje takřka stejných hodnot. V roce 2011 podíl neziskových institucí na tvorbě HDP byl 1,63 %. V průběhu sledovaného období 2008 - 2011 tak došlo k mírného trendu růstu ukazatele HDP, který vychází z hodnot hrubého domácího produktu ekonomiky ČR a hrubé přidané hodnoty neziskových institucí.

Jak uvádí Hyánek (2005), transfery z ostatních hospodářských sektorů hradí většinu rozdíl mezi přidanou hodnotou a konečnou spotřebou. Vajdová (2004) dodává, že podíl neziskového sektoru na ekonomické výkonnosti České republiky může být vnímáno i z pohledu konceptu sociální ekonomiky<sup>52</sup> a zmiňuje podíl těchto organizací na tvorbě HDP až 10 %. Dle Centra pro výzkum neziskového sektoru (2005) však podíl těchto subjektů na HDP není dost dobře vyčíslitelný z důvodu nedostatku vhodných dat.

Tabulka č. 10 zaznamenává vývoj zaměstnanosti v neziskové sektoru v období 2008 - 2011. Podíl zaměstnanosti neziskového sektoru na celkové zaměstnanosti v ČR se pohybuje těsně pod 2 %. Absolutní ukazatele ČSÚ dokazují, že v roce 2011 bylo zaměstnáno v neziskovém sektoru 102 550 zaměstnanců, jež vykazují 1,96 % podílu na zaměstnanosti v ČR celkem. Pokud tento počet bude přepočten na ekvivalent zaměstnance na plný úvazek, pak počet zaměstnanců (FTE) by dosahoval hodnoty 98 530 osob. Frič (2001) zdůrazňuje, že činnost nevládních neziskových organizací je významná také tím, že rozšiřuje nabídku zaměstnání na pracovním trhu.

Tab. 10. Podíl zaměstnanců NI na zaměstnanosti v ČR

Název	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	103772	96229	101313	102550
Podíl na zaměstnanosti	1,98 %	1,82 %	1,92 %	1,96 %
Počet přepočtených zaměstnanců (FTE <sup>53</sup> )	88248	95186	97068	98530
Počet dobrovolných pracovníků	27256	27145	25040	25984
Počet hodin odpracovaných dobrovolníky	47206424	47177450	44321164	45185756

zdroj: vlastní práce na základě dat z ČSÚ

<sup>52</sup> Podstatnou roli zde hraje nový podnikatelský duch (podnikatelská filosofie) zaměřený na sociální cíle – business v zájmu sociálních cílů, jde především o družstva, vzájemná prospěšná sdružení, spolky a sdružení. Tedy nerozlišuje se zde mezi ziskovými a neziskovými organizacemi (CVNS, 2005)

<sup>53</sup> Pozn. autora: full-time equivalent - ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek

Specifikem neziskového sektoru je jeho důraz na dobrovolnost, nejvíce dobrovolníků pak tvoří samotní členové neziskových organizací. Přípravou a vzděláváním dobrovolníků se zabývají dobrovolnická centra, která jsou však limitována kapacitou a finančními omezeními. Zavedené organizace zaměstnávají pracovníky s jasně daným popisem práce, naopak menší subjekty vytváří pracovní pozici jen na dobu trvání uskutečňovaného projektu (USAID, 2013).

## 2.5 Výkonnost organizací ve vztahu k CSR

Stejně jako koncept CSR naráží na problém nejasné definice, pojem výkonnost se taktéž obtížně interpretuje. Výkonnost se může pojímat v soukromém ziskovém a neziskovém sektoru odlišně. Aby se dal vyvodit vzájemný vztah mezi výkonností a CSR, musí být obě veličiny kvantifikovatelné.

### 2.5.1 Metody měření výkonnosti firem

Mádlová (2012) uvádí dva "axiomy výkonnosti", a sice **aktivitu**, která je chápána jako soubor činností vedoucí k naplnění cílů v budoucím časovém horizontu, a dále **účinnost** a **efektivitu**. Pro hodnocení výkonnosti firem existuje široké spektrum metod. Pitra (2001) užívá několika úhlů pohledu na výkonnost a její měřitelnost. K výkonnosti se přistupuje na základě finančních ukazatelů, nefinančních ukazatelů a jejich kombinací. V tabulce č. 11 je sestaven výčet nej-používanějších technik měření.

Tab. 11. Metody používané k hodnocení výkonnosti firem

Metody hodnocení výkonnosti	Benchmarking, nástroje finanční analýzy, ekonomická přidaná hodnota EVA a její modifikace MVA, SVA, ukazatele rentability investic CFROI, mezinárodní srovnatelnosti, SWOT analýza, marketingové a vnitřní audity.
Komplexní metody hodnocení výkonnosti	Balanced Scorecard, model EFQM - výkonnost měřena pro potřeby všech stakeholders.
Další klíčové ukazatele	Tržní podíl, spokojenost zákazníků, růst trhu, nárůst fondu zákazníků a jejich míra udržení.
Tradiční ukazatele výkonnosti bez CSR aktivit	Výdělečná síla firmy (EBIT/aktiva), ROA, rentabilita tržeb a další ukazatele rentability, absolutní hodnota zisku, ukazatele hodnotových toků.

Zdroj: vlastní práce a Pavelková, Knápková (2005), Pitra (2001), Mádlová (2012)

### 2.5.2 Metody měření výkonnosti neziskových organizací

Za výchozí bod pro neziskový sektor se považuje samotné určení klíčových cílových oblastí, aby byla nezisková organizace vůbec schopna změřit a ohodnotit výkonnost. Tu chápe Boukal (2008) jako "*soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky*". Drucker (1994) uvádí, že neziskový sektor má tendenci neklást důraz na výkonnost, což podporuje i problém obtížnosti kvantifikace výsledků organizací, které nekladou důraz na tvorbu zisku jako podnikatelské subjekty. Nutné si je uvědomit, že vynakládáním finančních prostředků od dárců nese nezisková organizace odpovědnost za jejich efektivní využití.

Ukazatelé výkonnosti pro neziskový sektor jsou modifikací ukazatelů vytvořených pro sektor ziskový, i když se spíše zaměřují na kvalitativní hledisko. Neziskové subjekty se zaměřují na zvláště na měření **hospodárnosti** a **produktivity**. Kvantifikace hospodárnosti pak lze chápat jako měření úspornosti, tedy minimalizace nákladů vztaheno k plánovanému výstupu. Při kvantifikaci produktivity se měří výstup na jednotku vstupu. Dále důležitou úlohu zde zaujímají ukazatelé **likvidity**, a to pro sledování vlastní efektivnosti a zvláště solventnosti. Charakteristické pro neziskový sektor je ztrátovost hlavní činnosti, který lze však dorovnat ziskovostí činností doplňkové. Vypořádání s potenciální **zadlužeností** organizace odvádí pozornost od hlavní činnosti, proto by měl být důkladně sledován poměr cizího a vlastního kapitálu. K specifickým ukazatelům vytvořeným EU patří **System hodnocení pro oblast lidských zdrojů**, který lze modifikovat a užít v sociální oblasti, zdravotnictví či kultuře. Pro monitorování výkonnosti se v tomto případě stanovují 4 ukazatele (vstupu, výstupu, výsledku a dopadu). O indikátoru vstupu vypovídá částka na danou akci. Monitorováním akce se získává ukazatel výstupu brán jako objem aktivit (počet podpořených osob, institucí, projektů apod.). Okamžité kladné efekty shrnuje ukazatel výsledku (např. počet osob, které získali zaměstnání). Ukazatel dopadu je sledován po delší časové období po ukončení akce a hodnotí tak vliv uskutečněné podpory a udržitelnost (Boukal, 2008).

### 2.5.3 Měření a hodnocení CSR

Organizace, která to myslí s CSR vážně, by měla mít nastaveny mechanismy a vybrány vhodné indikátory, jež vedou k systematickému monitoringu, měření a celkové analýze stavu v daných oblastech zájmu CSR. Je-li společenská odpovědnost vnímán jako "*investice do nehmotných aktiv podniku*", lze užít indikátory, které v dlouhodobém horizontu přináší kvantifikovatelný finanční pro-

spěch (Pícha, 2012). Následující tabulka č. 12 vystihuje způsoby měření CSR podle Decock-Good (2001).

Tab. 12. Metody používané k hodnocení CSR

Druh měření	Popis	Nevýhody
Měření s využitím výročních zpráv	Jednoduchost čerpání informací	Subjektivní zdroj, nerozlišování mezi informováním o aktivitách a jejich realizací, zaměření jen na určité oblasti, někdy neúplné či zkreslené údaje.
Měření s využitím faktických údajů - indexy znečištění	Sestavováno nezávislými organizacemi	Vztahuje se pouze k jednomu pilíři CSR. Environmentální hledisko lze užít jen v některých odvětvích.
Měření na základě sběru nepřímých dat - dotazníky	Málo využíváno	Subjektivita odpovědí respondentů, zkreslování a nespolehlivost informací.
Měření s využitím indexu podnikové reputace	Nepříliš využíváno	Nevalidita získaných třídění, variabilita na základě tvůrce šetření, automatické umisťování známých společností.
Data poskytované ratingovými agenturami	Souhrnné hodnocení CSR, sestavováno nezávislými organizacemi	Netransparentnost z důvodu nezveřejněné metodologie hodnocení CSR aktivit.

Zdroj: vlastní práce a Decock-Good (2001), Pícha (2010)

Ve světě bylo v minulých letech uskutečněno mnoho mezinárodních iniciativ z řad vládních, nevládních subjektů a agentur, které tvoří normy a standardy k hodnocení, měření, reportování, ale i k zavádění této manažerské koncepce. Mezi tyto normy a standardy lze zařadit níže popsané termíny (Hykš, 2011; Kunz, 2012; Pícha, 2010), které se užívají v českém prostředí nebo mají potenciál využití v ČR v budoucnu:

- **Global Reporting Initiative** (GRI) je oblíbený zejména pro jeho srovnatelnost na národní i globální úrovni. Na základě standardu GRI se vytváří zprávy o CSR s důrazem na výsledky organizace (Global Reporting Initiative, 2013).
- **ISO 26000** sdružuje pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Mezinárodní norma Guidance on Social Responsibility byla v ČR zavedena pod technickou normou ČSN ISO 26000:2011. Je využitelná pro

standardizaci terminologie v oblasti CSR a základem pro implementaci, neumožňuje však certifikaci (Ortová, 2011)

- **Metodika KORP** je užívána nejen jako nástroj hodnocení pro Národní cenu ČR pro společenskou odpovědnost organizací, ale i pro sebeanalýzu organizací, které se neúčastní tohoto projektu. Tento ryze český standard v sobě zahrnuje kritéria ze všech oblastí CSR. Zdůrazňuje nejen aktuální výsledky organizace, ale i předpoklady pozitivních výsledků v budoucnu.
- **SA8000** je mezinárodní standard zaměřující se na výkaznictví CSR. Patří mezi populární normy s možností získání osvědčení, ale nezahrnuje všechny pilíře (pouze sociální oblast se zacílením na zaměstnance). Standard je produktem organizace SAI (Social Accountability International, 2008).
- **Account Ability** je společnost, jenž vytvořila standard AA1000 a její pozdější modifikace. Tento standard s možností certifikace hodnotí kvalitu managementu podniku z pohledu zapojení stakeholderů, plánování, účetnictví, auditu a reportingu. Je uzpůsoben pro libovolné typy organizace jakéhokoliv sektoru (Account Ability, 2008).
- **Směrnice OECD pro multinárodní společnosti** klade důraz na komunikaci se zájmovými skupinami. Tento soubor pravidel a doporučení pro nadnárodní společnosti obsahuje všechny pilíře CSR. Princip tkví v závazku národních vlád k dokumentu (OECD, 2011).
- **London Benchmarking Group (LBG)**. V ČR se provádí měření Standard odpovědná firma vycházející právě z metodiky London Benchmarking Group, což zaručuje srovnatelnost v celosvětovém měřítku (EU, USA, Kanada, Austrálie). Tento standardizovaný systém udává náklady vydané na prospěšné projekty, přičemž při měření rozlišuje jak krátkodobý, tak dlouhodobý účinek. Poskytuje tak kvalitní informace o efektivitě veřejně prospěšných projektů. Stále více se užívá i menšími a středními firmami a nekomerčními organizacemi.

K měření konceptu CSR se užívá také řada indexů, které se vytváří na základě komplexní metodiky konkrétní ratingové agentury. Tyto agentury považují užívanou metodiku jako své know-how, tudíž dochází k obtížnému srovnávání. Indexy hodnotí pouze společensky odpovědné organizace a to na základě výročních zpráv, které však často mají subjektivní charakter s neúplnými nebo zkreslenými informacemi. V této práci jsou uvedeny významné indexy dle výběru Zadražilové (2010):

- **Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)** obsahuje košík dílčích indexů typický tím, že vyřazuje společnosti, které mají negativní vliv na společnost<sup>54</sup>. Kriteria jsou rozdělena do 2 typů (obecná pro všechny odvětví a specifická), pokrývající téměř všechny oblasti CSR. Tento index nezávislé organizace se sestavuje na základě dotazníkového šetření a výročních zpráv a jiných interních dokumentů, ale pouze u firem obchodovatelných na burzách. Metodika výpočtu skóre není zveřejněna (RobecoSAM, 2013).
- **FTSE4Good** měří nejlepší společnosti obchodující na akciovém trhu z hlediska CSR ve Velké Británii, Evropě a potažmo i globálně. Vylučuje společnosti profitující z prodeje tabákových výrobků, komponentů nebo služeb k výrobě zbraní a jaderné energetiky. Zdrojem informací jsou dotazníky a další interní veřejné dokumenty. Index zdůrazňuje sociální kritéria, i když metodika výpočtu není opět známá. Výhodou je oddělenost výzkumu (agentura EIRIS) a samotného hodnocení u FTSE. (FTSE Group, 2013)
- **Ethibel Sustainability Index** (zkratkovitě ESI) sdružuje širokou škálu indexů (globálního i regionálního charakteru) zaměřenou na finanční výkonnost podnikatelských leaderů z pohledu udržitelnosti pro zájmové skupiny jako investory, banky nebo manažery aktiv. Indexy jsou sestaveny na základě dat, které jsou zveřejňovány hodnocenými subjekty, a rozhovorů s vedením společnosti. Klíčová hodnotící kritéria jsou analýza udržitelného rozvoje a zapojení stakeholderů. Výhodou je oddělení výzkumu (společnost Virgio) a samotného hodnocení (Forum Ethibel, 2012).

#### 2.5.4 Výzkumy vlivu CSR na výkonnost organizace

Ve vztahu k manažerské koncepci CSR jsou zkoumány jak klasické ukazatele měření výkonnosti, tak i ukazatele, které jsou obtížně měřitelné. Dle roztříštěnosti názorů teoretiků lze pozorovat, že vliv CSR na výkonnost je velmi diskutabilním tématem. Mádlová (2012) seznamuje s dosavadním stavem poznání vlivu společenské odpovědnosti na výkonnost organizace. Zmíněné výzkumu vlivu CSR na výkonnost firem vycházejí převážně z regresivní analýzy.

---

<sup>54</sup> Příkladem mohou být subjekty plynoucím příjmy z tabákových a alkoholických výrobků, hazardu a zbraní.

## Pozitivní vliv CSR na výkonnost

V roce 1972 byl proveden první výzkum dopadu CSR na výkonnost firmy. Moskowitz porovnával průměrnou míru zhodnocení akcií s Dow Jones Industrial indexem<sup>55</sup>. Výsledky se opírají o subjektivní pohled autora. Korelační analýza ROE, ROA a marže (Heinz, 1976) potvrdila statisticky významnou korelaci mezi CSR a ROE. Parker a Eilbirt provedli v roce 1975 výzkum zaměřující se na ukazatele NI, ROE, EPS a profit margin (dle čistého příjmu, rentability vlastního kapitálu, výnosu na akcii a marží). Firmy s konceptem CSR byly hodnoceny jako ziskovější. To potvrdil i autoři Sturdivan a Ginter, kteří na základě desetiletého vývoje EPS označili firmy s CSR za výkonnější.

Analýzou Corporate Social Performance (Waddock, Graves, 1977) se dospělo k pozitivnímu vlivu na výkonnost, kde důležitým faktorem byla závislost mezi kvalitním managementem a CSP. Lze se setkat s názory autorů Cornell a Shapir (1987) o pozitivních aspektech CSR ve vztahu k výkonnosti, neboť se uspokojují potřeby nejen akcionářů, ale i stakeholderů. O pozitivní závislosti CSR mluví i výzkum společnosti GlobeScan (2005, kdy většina akcionářů je přesvědčena, že odpovědné firmy dosahují vyššího zisku. Výzkum Ipsos Mori (2010) dokázal, že firmy s CSR mají lepší firemní reputaci.

Autoři Eisingerich a Bhardwaj (2011) představují výsledky výzkumu<sup>56</sup>, ze kterého plyne, že zákazníci jsou při šíření negativní informace o dané firmě loajálnější k organizaci s uplatněným konceptem CSR než k organizaci, která není společensky odpovědná.

Kuldová (2011) prováděla výzkum v českém prostředí a vyvodila závěr, že lze částečně potvrdit vztah mezi CSR a výkonností. S klesajícím ziskem se snižuje míra společenské odpovědnosti firem (s důrazem na předkládání ekonomických výsledků).

## Žádný vliv CSR na výkonnost

Aupperle, Caroll, Hatfield (1985) provedli výzkum u výkonných ředitelů velkých společností zaměřující se na jejich postoj ke strategii CSR ve firmě, a neprokázali žádný vliv CSR na ziskovost firmy. Vlivem CSR na cenu akcií za 8 let se zabýval Guerard (1997). Tehdy z výzkumu vyplynulo, že společensky odpovědné firmy se statisticky významně neodlišují od firem bez CSR praktik.

---

<sup>55</sup> Dow Jones Index Average je jeden z nejstarších indikátorů vývoje na americkém trhu s akcemi sestávající se z akcií 30ti nejvýznamnějších korporací z USA (S&P Dow Jones Indices, 2013).

<sup>56</sup> Výzku se nazývá "The Role of Corporate Social Responsibility in Consumer Resistance to Negative Information".

K zásadnímu zjištění dospěl McWilliams a Siegel na základě ekonometrické studie z roku 2000, kdy nebyl prokázán vztah mezi CSR a finanční výkonností firem.

### **Negativní vliv CSR na výkonnost**

Milton Friedman je přesvědčen o negativní závislosti mezi CSR a finanční výkonností. Jeho argumentem je fakt, že výdaje na CSR snižují výnosy akcionářů a je tak nabourán prvotní účel podnikání. Friedman, ekonomický liberál, zdůrazňuje, že jedinou odpovědností managementu je maximalizovat zisk pro své vlastníky a akcionáře.

Vance (1975) se svojí korelační analýzou CSR a růstu ceny akcií navazuje na Moskowice, který zaznamenal pozitivní vliv CSR na míru zhodnocení akcií. Výzkum prokázal negativní korelaci mezi danými veličinami.

Nejen vědci, ale i manažeři CSR, nemají jasno o vztahu mezi společenskou odpovědností a výkonností firem. Samotné ukazatele, na kterých je CSR postavena, se obtížně měří, např. udržení dobrého jména, zlepšení image a reputace, zvýšení loajality zákazníků, zaměstnanců aj. Empirické výzkumy o CSR ve vztahu k výkonnosti lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Navíc nelze snadno identifikovat míru vlivu vybraných kvalitativních ukazatelů na výkonnost v porovnání s jinými. Weber (2008) udává 5 klíčových oblastí výkonnostních ukazatelů pro CSR: finanční hodnota značky, loajalita zákazníků, reputace organizace, motivace a loajalita zaměstnanců a atraktivita organizace jako potencionální zaměstnavatel.



### 3 Metodika práce

Diplomová práce obsahuje část teoretickou a část praktickou. Literární rešerše seznamuje s teoretickým pohledem na danou problematiku a je zpracována na základě studia sekundárních dat metodikou desk research. Dále objasňuje pojmy týkající se společenské odpovědnosti organizací se zaměřením na minulost, aktuální stav a budoucí předpoklady vývoje konceptu CSR. Důraz se klade na teoretické přístupy k CSR, přínosy CSR a současný stav poznání vlivu společenské odpovědnosti podniku na výkonnost firem. Orientací na ziskový a neziskový sektor se posuzuje vývoj podnikatelských subjektů a nevládních neziskových organizací. Taktéž jsou zhodnoceny teoretické přístupy z pohledu ekonomie a působení těchto subjektů jako součást národního hospodářství.

V diplomové práci se objevují logické vědecké metody. Mezi ně lze zařadit induktivně-deduktivní přístupy, které jsou založeny na procesu vyvozování obecného závěru na základě poznatků o podrobnostech, resp. od obecného závěru ke konkrétnějším soudům. Při analýze dochází k rozboru zkoumaného jevu na jednodušší složky. Syntéza naopak sjednocuje konkrétní složky v celek. Hojně bylo užito metod deskripce a komparace (Ochrana, 2009).

Praktická část diplomové práce se opírá o poznatky z literární rešerše a využívá provedeného empirického výzkumu. Tento výzkum proběhl na základě dotazníkového šetření, které se uskutečnilo s využitím výzkumného e-prostředí ReLa, zřídka formou řízeného rozhovoru s totožnými otázkami obsažené v elektronické verzi dotazníku. Vzor dotazníku se nalézá v přílohách této práce.

Empirický výzkum vychází z metody kvantitativního výzkumu - dotazování. Dotazník je vypracován z poznatků získaných studiem sekundárních zdrojů. Při tvorbě dotazníku se užívá otázek uzavřených a uzavřených s více povoleným možnostmi, polootevřených a polouzavřených s více možnostmi, seřazovacích a otevřených otázek.

Dotazník se skládá ze čtyř částí, přičemž každá z nich sleduje odlišný cíl. Motivační část sděluje účel vzniku dotazníkového šetření a představuje autora. Respondenta dále seznamuje se zvoleným způsobem elektronického vyplňování v prostředí ReLa a kladně jej motivuje k pokračování do další části dotazníku. Analýza stavu CSR má za cíl zjistit míru povědomí o konceptu společenské odpovědnosti, filantropické a jiné aktivity CSR, pojetí strategické CSR, způsoby komunikace organizací směrem k stakeholderům i budoucí směřování organizace ve vztahu k CSR. Důsledky vlivu CSR je název části dotazníku, která zkoumá, jak zkoumané subjektů vnímají ekonomický vliv CSR na výkonnost organizace.

Dotazník obsahuje identifikační část, která poskytuje informace o dotazovaných organizacích.

Před vlastním šetřením byl proveden předvýzkum, u kterého se ověřilo užití správných metodických nástrojů a byla odhadována ochota odpovídat na jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Nutné bylo také posoudit vhodnost typu otázek, reakce na formulaci otázek, aby nedocházelo k nevyplnění dotazníku z důvodu nedostatečného porozumění respondenta.

Samotný sběr dat probíhal v měsíci září a říjnu 2013. Zkoumaným vzorkem se staly podnikatelské subjekty a nevládní neziskové organizace. Oslovené podniky se vybraly na základě umístění v anketě Brno TOP 100, kterou každoročně vyhledává časopis Brno Business & Style a vydavatelství CCB, spol. s r. o. pod záštitou primátora města Brna Bc. Romana Onderky, MBA ve spolupráci s Regionální hospodářskou komorou Brno. Bylo osloveno všech 100 podnikatelských subjektů. Při výběru nevládních neziskových organizací byly nastaveny podmínky selekce. NNO musela mít brněnskou působnost, být aktivním zaměstnavatelem a vystupovat pod právníckou formou občanského sdružení, veřejné prospěšné společnosti, nadace nebo nadačního fondu. Tyto organizace byly zařazeny do výběru na základě Databáze neziskových organizací Jihomoravského kraje, která je spravována Asociací nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje. Celkově bylo osloveno 88 nevládních neziskových organizací. Seznamy kontaktovaných podnikatelských subjektů a NNO se nachází na konci diplomové práce pod názvem Příloha C a D.

Kvantitativní výzkum je vyhodnocen pomocí statistických metod a zpracována v programu Statistica společnosti Statsoft, Inc. na základě licence Mendelovy univerzity poskytované svým studentům. Mezi statistické charakteristiky užití v práci patří aritmetické průměry, rozptyly, směrodatné odchylky. Často se aplikuje statistická metoda Studentův T-test. Analýza dat a přímé vyhodnocení jednotlivých dotazníkových otázek se formuje pomocí metod popisné statistiky, na jejíž základě jsou generovány přehledné tabulky četností. Další poznatky o analýze dat lze vyčíst z publikace autorů Hindls, Hronová, Novák (1999).

Při testování hypotéz se formulují 2 hypotézy, jenž si vzájemně odporují. Nulová hypotéza ( $H_0$ ) se považuje za výchozí, avšak cílem je prokázání hypotézy alternativní ( $H_1$ ). V této práci byla stanovena hladina významnosti na obvyklých 95 %. Nulová hypotéza se zamítá ve prospěch alternativní hypotézy, když hladina spolehlivosti (p-hodnota) náležící  $H_0$  je menší než 5 % (Kubíková, 2009).

Za metodu měření společenské odpovědnosti organizace byla zvolena kombinace dvou způsobů měření dle Decock-Good (2001), a sice kombinace sběru nepřímých dat a s využitím výročních zpráv. Z výročních zpráv se data čerpala

zejména z rozvah, z výkazů zisku a ztrát a příloh k účetním uzávěrkám. Na zjištěné údaje byly aplikovány matematické metody a vypočteny ukazatele rentability a produktivity, kde:

$$\text{rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)} = \{[Z+U*(1-DS)]/\text{celková aktiva}\} * 100[\%]$$

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = (\text{zisk po zdanění}/\text{VK}) * 100[\%]$$

$$\text{rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROCE)} = \{[Z+U*(1-DS)]/(\text{DZ}+\text{VK})\} * 100[\%]$$

$$\text{obrat na pracovníka} = \text{obrat} / \text{počet zaměstnanců}$$

$$\text{přidaná hodnota na pracovníka} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet zaměstnanců}$$

Podrobnější informace o finanční analýze, jejích metodách, ukazatelích a využití v praxi lze naléznout v publikaci autorky Růčkové (2007).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Představení podnikatelských subjektů a NNO

Výběrový vzorek, který byl podroben šetření, zahrnuje 100 podnikatelských subjektů a 88 nevládních neziskových organizací. Podniky byly zvoleny na základě jejich umístění v anketě Brno TOP 100 pro rok 2012. Tento výzkum veřejného mínění vyhláší časopis Brno Business & Style a vydavatelství CCB, spol. s r. o. pod záštitou primátora města Brna Bc. Romana Onderky, MBA ve spolupráci s Regionální hospodářskou komorou Brno. Seznam všech oslovených firem je obsažen v příloze C (iBrno.cz, 2013).

Výběr nevládních neziskových organizací proběhl podle stanovených podmínek, kdy NNO musela mít brněnskou působnost, být aktivním zaměstnavatelem a spadat do jedné z právních forem typu občanského sdružení, veřejné prospěšné společnosti, nadace či nadačního fondu. Selektce vycházela z Databáze neziskových organizací Jihomoravského kraje, jež spravuje Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje. Příloha D této práce zahrnuje soupis všech nevládních neziskových organizací, kterým byla zaslána žádost o spolupráci při šetření.

### 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Sběr dotazníku pro podnikatelské subjekty a nevládní neziskové organizace se realizoval tříkolově od 3. září do 25. října 2013. V první etapě bylo oficiálně osloveno 188 subjektů formou oficiálního e-mailu. Tímto způsobem se získalo pouze 12 dotazníků od podnikatelských subjektů a 17 dotazníků od nevládních neziskových organizací, tedy celková návratnost po prvním kole dosáhla 15,4 %. V druhé fázi se rozhodlo požádat o vyplnění dotazníku na základě telefonického kontaktu, a to u zbývajících 159 subjektů. Počet navrácených dotazníků se zvýšil na 30 %. V poslední fázi byly osloveny všechny subjekty s poděkováním za spolupráci a vyzvání k přehodnocení stanoviska, pokud se ještě do výzkumu nezapojily. Konečná návratnost dotazníků docílila hodnoty 32 %. Všechny odevzdané dotazníky byly řádně vyplněny, a tak se mohly zařadit do šetření. Na základě emailové korespondence nebo osobního kontaktu s podniky došlo celkem 13krát k oficiálnímu odmítnutí dotazník vyplnit. Vysvětlení tohoto rozhodnutí zdůvodnila třetina z nich. Žádost o spolupráci při šetření zamítli oslovené neziskové organizace celkem 10krát, vždy s objasněním příčiny.

Dotazník byl rozdělen do archů - motivační část, analýza stavu CSR, vliv CSR na výkonnost podniku a identifikační část. Organizace by měly teoreticky

před zavedením samotného konceptu CSR přistoupit k sebehodnocení současných společensko-odpovědných aktivit. Každý subjekt si tak poctivým zodpovězením otázek v dotazníku provedl vnitřní audit společenské odpovědnosti. Primárně bylo důležité zjistit, zda zástupci pokládají koncept CSR za blízký a zda jej uplatňují přímo v organizaci. Zde se považuje za důležité podotknout, že v 78 % případů jsou respondenty zaměstnanci, kteří zastávají v rámci organizace manažerskou pozici.

Nejprve je vyhodnocena identifikační část, ač soubor těchto otázek se zařadil až na konec celého dotazníku. Do základních charakteristik organizací spadá právní forma, kategorie ekonomické činnosti subjektu, vlastnická struktura a počet zaměstnanců. Klasifikace hlavní ekonomické činnosti podniků vychází z klasifikace dle CZ-NACE u podnikatelských subjektů a CZ-COPNI u nevládních neziskových organizací. Roztřídění podniků dle velikosti se uzpůsobilo kategoriím podle Definice malého a středního podnikatele, jak upravuje Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

Do šetření se zapojilo celkem 42 ryze českých subjektů, z toho 52 % ze ziskové sféry a 92 % z neziskové sféry, jak dokládá tabulka č. 13. Devět firem se označilo za nadnárodní korporaci (27 %), pouze jedna nevládní nezisková organizace doznala, že je nadnárodní organizací. Šest podnikatelských subjektů (dále také PS) se vyčlenilo jako český subjekt se zahraničním kapitálem (investorem). Celkově 2 respondenti na danou otázku neodpověděli.

Tab. 13. Tabulka četností: vlastnictví organizace

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Ryze český subjekt	17	52 %	25	92 %	42	70 %
Český subjekt se zahraničním kapitálem (investorem)	6	18 %	0	0 %	6	10 %
Nadnárodní korporaci	9	27 %	1	4 %	10	17 %
Neuvedeno	1	3 %	1	4 %	2	3 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Co se týče právní formy sledovaných účastníků dotazníkového šetření, nejčastější právní formou zvoleného vzorku je akciová společnost, společnost s ručeným omezením a občanské sdružení. Tabulka č. 14 detailně ukazuje počty respondentů dle právní formy a relativní podíly celkově i odděleně pro ziskovou sféru a neziskovou sféru.

Tab. 14. Tabulka četností: právní formy organizace

	PS (N= 33)		NNO (N=27)		Celkem (N = 60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Společnost s ručeným omezeným	15	45 %	-	-	15	25 %
Akciová společnost	16	49 %	-	-	16	27 %
Komanditní společnost	2	6 %	-	-	2	3 %
Občanské sdružení	-	-	11	41 %	11	18 %
Obecně prospěšná společnost	-	-	9	33 %	9	15 %
Nadace	-	-	4	15 %	4	7 %
Nadační fond	-	-	3	11 %	3	5 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Z hlediska hlavní ekonomické činnosti podniku se nejvíce subjektů zařadilo do kategorie "ostatní služby" (27 %). Významný podíl v souboru ziskových organizací mají kategorie "výrobci" (18 %), "nemovitosti" (18 %) a "telekomunikace a IT" (12 %).

Tab. 15. Tabulka četností: klasifikace ekonomické činnosti organizace

	PS (N= 33)		NNO (N=27)		Celkem (N = 60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Ostatní služby	9	27%	-	-	9	15%
Výrobci	6	18%	-	-	6	10%
Nemovitosti	6	18%	-	-	6	10%
Telekomunikace, IT	4	12%	-	-	4	7%
Finance	3	9%	-	-	3	5%
Voda, energie, odpady	2	6%	-	-	2	3%
Obchod	2	6%	-	-	2	3%
Doprava	1	3%	-	-	1	2%
Sociální péče	-	-	9	33%	9	15%
Služby jinde neuvedené	-	-	6	22%	6	10%
Vzdělávání	-	-	5	19%	5	8%
Zdraví	-	-	4	15%	4	7%
Náboženství	-	-	1	4%	1	2%
Rekreace a kultura	-	-	1	4%	1	2%
Neuvedeno	-	-	1	4%	1	2%

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Kategorie "sociální péče" (33 %) a "služby jinde neuvedené" (22 %) nejčastěji reprezentují neziskové organizace zařazené do provedeného šetření. NNO se také často zabývají vzděláváním (19 %) a zdravím (15 %) jako svojí hlavní činností. Všechny výsledky zkoumání týkající se klasifikace ekonomických činností jsou zprostředkovány v tabulce č. 15.

Respondenti z řad podnikatelských subjektů zastupují zejména velké podniky (42 %) a střední podniky (36 %). Malé podniky (15 %) a mikropodniky (6 %) se tak hojně ve výběru nevyskytují. U neziskových organizací je tomu právě naopak, výrazně dominují totiž organizace s počtem zaměstnanců pod 50 zaměstnanců (celkově 89 %). Všechny kategorie dle velikosti organizace jsou zastoupeny v celkovém vzorku přibližně stejnou mírou, to dokládá i následující tabulka.

Tab. 16. Tabulka četností: klasifikace ekonomické činnosti organizace

	PS (N= 33)		NNO (N=27)		Celkem (N=60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Méně než 10	2	6%	14	52%	16	27%
10 - 49	5	15%	10	37%	15	25%
50 - 249	12	36%	1	4%	13	22%
Více než 250	14	42%	2	7%	16	27%

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Pro dotazníkové šetření jsou vybrány záměrně firmy, které veřejnost kladně vnímá. O tom svědčí umístění v brněnské anketě Top 100 Brno. Nevládní neziskové organizace pro společnost vyloženě působí a slouží jí na základě svého poslání. Respondenti při empirickém výzkumu měly možnost uvést jméno své organizace či nikoliv. Celkově 47 % si nepřálo, aby odpovědi zadávané do elektronického dotazníku byly spojovány s jejich organizací. V ochotě sdělit jméno organizace nebyl nalezen v rámci anonymního dotazníkového šetření výrazný rozdíl mezi podnikatelskými subjekty a neziskovými organizacemi.

Z identifikační části dotazníků vychází souhrn těchto hlavních poznatků:

- V případě NNO silně dominuje označení subjektu "ryze český subjekt", u podniků jde polovinu dotazovaných.
- Ve vzorku u podniků převažují organizace, které zaměstnávají 50 zaměstnanců a více. Nevládní neziskové organizace v šetření lze označit za mikrosubjekty a malé subjekty.
- Slabá polovina respondentů si nepřála sdělit název své organizace.

#### 4.2.1 Vlastní empirický výzkum stavu CSR v podnikatelských subjektech a neziskových organizací

Samotné analýze CSR se věnoval rozsáhlý arch elektronického dotazníku čítající 16 otázek. Úvod tohoto archu měl informativní charakter o konceptu CSR. Mimo jiné obsahoval definici pojmu CSR dle Business Leaders Forum<sup>57</sup>.

První otázka v analýze stavu společenské odpovědnosti organizací se zaměřovala na to, zda se respondent setkal s pojmem společenská odpovědnost firem (viz tabulka č. 17).

Tab. 17. Tabulka četností otázky č. 1: Setkali jste se s pojmem "společensky odpovědné chování" nebo "společenská odpovědnost organizace" (corporate social responsibility - CSR)?

	PS (N= 33)		NNO (N=27)		Celkem (N = 66)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Ano	29	88%	21	78%	50	83%
Ne	4	12%	5	18%	9	15%

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Koncept CSR je v našich zeměpisných šířkách poměrně nová záležitost, ale drtivá většina zástupců podnikatelského sektoru (88 %) se již se společensky odpovědným chováním setkala. I vládní neziskové organizace znají koncept CSR (78 %). Rozdíl mezi uvědoměním si konceptu u podniků a NNO byl testován a nelze považovat za statisticky významný.

Celkově 62 % respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel uplatňuje koncept společensky odpovědné organizace, částečně pak 28 %. Dokázalo se, že pouze 10 % organizací, které dotazník vyplnilo, neuplatňuje CSR nebo nechce na danou otázku odpovědět. A to i přes zdůraznění v elektronické žádosti o spolupráci při šetření, že dotazník je určen jak pro společensky odpovědné organizace, tak i pro ty, které jsou CSR praktiky cizí. Toto svědčí o faktu, že spíše subjekty, které vykazují prvky CSR, jsou ochotni poskytnout své vnitřní informace externímu jedinci jako je student univerzity. Shrnutí výsledků přináší následující tabulka četností.

<sup>57</sup> Definice je uvedena v teoretické části této práce.



Tab. 18. Tabulka četností otázka č. 2: Potvrdili byste výrok: "V naší organizaci je uplatňován koncept CSR.?"

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=66)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Ano	20	61%	17	63%	37	62%
Částečně	11	33%	6	22%	17	28%
Ne	2	6%	3	11%	5	8%
Neuvedeno	-	-	1	4%	1	2%

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Další otázka řeší, odkdy začíná podnik či NNO uplatňovat CSR. Mediánem se stává rok 2004. Odpovědné aktivity se v organizacích objevují již v roce 1990, často přímo od založení subjektů. Zvyšující tendenci nastoluje rok 2002, avšak výrazný pozitivní trend se projevuje v letech 2006 - 2010 (viz tabulka č. 18). Pětina respondentů nechtěla na otázku č. 3 odpovědět.

Tab. 19. Otázka č. 3: Od jakého roku je ve Vaší organizaci uplatňován koncept CSR?

	PS (N=33)	NNO (N=27)	Celkem (N=60)
Průměr	2003	2001	2002
Medián	2005	2003	2004
Min	1990	1991	1990
Max	2012	2011	2012
Neuvedeno	21 %	19 %	20 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Filantropie se považuje za důležitou součást společensky odpovědného chování. Při vyhodnocování otázky č. 4 bylo zjištěno, že odpovědné aktivity u podnikatelských subjektů jsou nejčastěji podporovány sponzorstvím (88 %) a dárcovstvím (85 %). Pouze jediný subjekt se nevěnoval ani sponzoringu, ani dárcovství. Oblíbenou formu podpory zajišťují nepeněžní dary (73 %), spolupráce se zaměstnanci a jiné odpovědné činnosti v podniku (58 %). Takřka 2/5 sledovaných podniků jdou cestou nadačních podnikových fondů a přidružených nadací. Devět subjektů (27 %) reportuje společenskou odpovědnost firem. Stejný počet podniků využívá sociální marketing. Všichni účastníci šetření tak vykazují alespoň dvě z forem podpory společnosti.

Neziskové organizace představují často ty subjekty, které firmy právě podporují - stávají se jejich předmětem financování. Pomáhat je smyslem jejich existence a služby veřejnosti poskytují ze své podstaty. To však neznamená, že samy se nemohou stát dárce samotným. Nevládní neziskové organizace nej-

častěji nabízí školení a odbornou pomoc a hojně spolupracují se zaměstnanci a uskutečňují s nimi různé odpovědné aktivity (48 %). Tyto aktivity totiž vychází z lidského kapitálu, jenž je organizace schopna nabídnout, a to snáze než finanční prostředky. Dle Studentova T-testu došlo k statisticky významnému zjištění, že dárcovství, sponzorství a nepeněžní dary jsou doménou podnikatelských subjektů spíše než neziskových organizací. Široké spektrum neziskových organizací mohlo v omezeném výběru forem podpory CSR aktivit doplnit podobu jejich pomoci. Tuto možnost využila třetina zkoumaných NNO, která však mnohokrát zmínila pouze náplň hlavní činnosti, nebo poslání své organizace. V odpovědích se mimo jiné zdůrazňovaly dobrovolnické aktivity, navazování spolupráce s podnikatelskými subjekty a vedení dialogu s nimi z hlediska CSR. Někteří respondenti přidali do odpovědí i odpovědnost vůči životnému prostředí ve formě třídění odpadu. Údaje vycházející s tabulky četností vygenerované programem Statistica shrnuje tabulka č. 20. V zápisu se objevuje symbol "hvězdičky", jež označují statistiky významné položky výčtu odpovědí.

Tab. 20. Tabulka četností: forma podpory CSR aktivit

	PS (N= 33)		NNO (N=27)	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Dárcovství *	28	(2) 85 %	9	(2) 33 %
Sponzorství *	29	(1) 89 %	3	11 %
Nadace a nadační podnikové fondy	13	39 %	6	22 %
Sociální marketing	7	21 %	5	18 %
Reportování společenské odpovědnosti	9	27 %	3	3 %
Nepeněžní dary *	24	(3) 73 %	8	30 %
Nabídka školení a odborné pomoci	14	42 %	13	(1) 48 %
Spolupráce se zaměstnanci a jiné činnosti v podniku	19	58 %	13	(1) 48 %
Naše organizace nevykazuje žádné CSR aktivity	0	0 %	2	7 %
Jiné *	5	15 %	9	(2) 33 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Pátá otázka se snaží osvětlit důvody, proč se podnikatelské subjekty a nevládní neziskové organizace rozhodují pro zavedení konceptu CSR v rámci své organizace. Otázka je uzavřená s možností zvolit 3 nejvýznamnější důvody. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí na prvních třech pozicích lze nalézt v tabulce č. 21. Nejvýznamnější důvodem pro 84 % respondentů z řad pod-

nikatelských subjektů je vnitřní přesvědčení a eticko-morální důvody. U nevládních neziskových organizací toto platí u všech subjektů beze zbytku. Navíc se tato odpověď nejčastěji objevuje hned na prvním místě (u podniků 73 % a u NNO 81 %). Odpovědné aktivity provozuje 61 % zúčastněných podniků, resp. 81 % neziskových organizací z důvodu tradice (tato odpověď nejčastěji uváděna na druhém místě). Pragmatická odpověď "být dobrý je dobrý business" se stává třetím nejdůležitějším důvodem zavedení konceptu společenské odpovědnosti firem (celkově 39 %). NNO využívají hojně odpovědi typu "jiné důvody" (30 %). Na základě T-testu je zjištěno, že existují statisticky významné rozdíly mezi ziskovou a neziskovou sférou. Nezisková organizace zavádí koncept CSR spíše z hodnotového hlediska svých vnitřních přesvědčení, etiky a morálky než podnikatelské subjekty. Kdežto zisková sféra opravdu odráží primární potřebu maximalizace zisku a zavádí koncept dle výroku Anity Rodick<sup>58</sup> "být dobrý je dobrý business" častěji než nevládní neziskové organizace.

Tab. 21. Tabulka četností otázky č. 5: Jaké byly důvody pro zavedení konceptu CSR?

	PS (N=33)		NNO (N=27)	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Vnitřní přesvědčení a eticko-morální důvody*	28	(1) 85 %	27	(1) 100 %
Tradice	20	(2) 61 %	17	(2) 81 %
Tlak zahraničí (např. mateřské organizace)	9	27 %	1	4 %
Tlak konkurence	2	6 %	0	0 %
Tlak spotřebitelů	2	6 %	5	19 %
Udržení kvalitních zaměstnanců a jejich přilákání	8	34 %	7	26 %
Zlepšení reputace organizace	9	27 %	4	15 %
"Být dobrý je dobrý byznys" *	13	(3) 39 %	2	7 %
Zlepšení vztahů s investory, obchodními partnery a jinými stakeholdery	7	21 %	0	0 %
Jiné důvody	3	9 %	8	(3) 30 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Zbývající důvody zavádění konceptu u firem, jsou uvedeny v pořadí, v jakém se umístily v žebříčku nejdůležitějších důvodů: zlepšení reputace organizace, tlak zahraničí, zlepšení vztahů s investory, obchodními partnery a jinými stakeholdery, udržení kvalitních zaměstnanců a jejich přilákání, jiné důvody, tlak konkurence a tlak spotřebitelů. Seřazeny jsou i výsledky pro nevládní

<sup>58</sup> Výrok Anity Roddick obsahuje publikace Etické řízení ve firmě (Putnová, 2007)

neziskové organizace vyjma již dříve zmíněných nejfrekventovanějších odpovědí. Mezi další důvody u NNO k zavedení konceptu patří udržení kvalitních zaměstnanců a jejich přilákání, tlak spotřebitelů, zlepšení reputace organizace, "být dobrý je dobrý byznys" a tlak zahraničí.

Jasnou definici interních hodnot a pravidel chování, vizí a poslání, cílů a strategií v rámci zkoumané instituce řeší otázka č. 6. Zmíněné termíny jsou spojeny se schopností rozlišit krátkodobé, střednědobé aktivity a aktivity vedoucí k dlouhodobému rozvoji podniku či NNO. Tabulka č 22. přináší možnost srovnání neziskového a podnikatelského sektoru z pohledu strategické společenské odpovědnosti.

Tab. 22. Tabulka četností: strategické prvky řízení organizace

	PS (N= 33)		NNO (N=27)	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Hodnoty a pravidla chování, v níž jsou zahrnuty prvky CSR	16	48 %	13	48 %
Vize a poslání, v níž jsou zahrnuty prvky CSR	16	48 %	17	63 %
Cíle a strategie pro oblast CSR.	9	27 %	7	26 %
Hodnoty a pravidla chování bez prvků CSR.	6	18 %	2	7 %
Vize a poslání bez prvků CSR.	5	15 %	4	15 %
Cíle a strategie bez prvků CSR *	25	76 %	2	7 %
Neuvedeno	2	6%	1	4 %
Strategicky definované CSR	4	14 %	5	19 %
Definované hodnoty a pravidla chování	17	51 %	15	56 %
Definované poslání	21	64 %	21	78 %
Definované cíle a strategie *	25	76 %	9	33 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Prvky společenské odpovědnosti má zahrnuto ve svých hodnotách a pravidlech chování, vizí a poslání, cílech a strategiích 14 % dotazovaných zástupců podniků, resp. 19 % neziskových organizací. Strategické pojetí konceptu CSR tedy nemůže být označeno za běžné.

Hodnoty a pravidla chování má písemně stanoveny 51 % podniků a 56 % NNO. Neznamená to však, že tyto ekonomické jednotky, které stanovily poslání a vize, mají také deklarované hodnoty a pravidla chování. Pokud však definované hodnoty a pravidla chování v rámci subjektu existují, odpovědné prvky jsou již zpravidla v nich zahrnuty. To dokazuje, že u většiny organizací prvky společenské odpovědnosti se přímo provazují s morálními hodnotami a zásadami,

kteřé můžou být například sepsány ve formě kodexů chování, prohlášení o vhodných obchodních praktikách nebo jiném souboru pravidel.

Z šetření vyplývá, že pouze 2/3 podniků má písemně stanoveny vize a poslání, tedy dokumenty, které zájmové skupiny seznamují s tím, čím chce podnik v budoucnu být a jaký je smysl jeho existence. U neziskových organizací je tento podíl s jednoznačně stanoveným posláním vyšší, ale rozdíl nebyl shledán statisticky významným. Při získávání finančních zdrojů je přeci jen nutné, aby sympatizující instituce jasně chápaly poslání NNO, jež žádají o podporu.

U komentovaných typů organizací s písemně stanovenými vizemi a posláním se objevují vize či poslání zahrnující i prvky konceptu CSR, a to v přesvědčivé většině podniků i NNO bez výraznějších rozdílů (kolem 80 %). To dokazuje, že instituce, které si uvědomují, kým jsou a kam směřují, deklarují společenskou odpovědnost přímo v základních dokumentech, které vnímají zejména zaměstnanci, partneři, investoři a další zájmové skupiny.

Ve strategickém managementu je klíčové si vytyčit strategie, které ujasňují, jakým způsobem bude ekonomický subjekt v budoucnu usilovat o splnění stanovených cílů. 3/4 respondentů z podnikatelského sektoru uvádí, že jejich organizace má jasně definované cíle a strategie. Neprokázalo se, že podnikatelské subjekty definují své strategie a cíle v oblasti CSR spíše než NNO. **H3 byla zamítnuta.** Pouze 26 % podniků vymezuje strategie a cíle přímo pro oblast CSR. Z dotazníkového šetření vyplynul zajímavý statisticky významný závěr, že nevládní neziskové organizace definují své cíle a strategie méně často než podnikatelské subjekty. Účastníci z neziskové sféry přesně určují cíle a strategie týkající se organizace jen v 33 %. Ale celkem 27 % NNO definuje cíle a strategie s prvky CSR, tzn. pokud nevládní nezisková organizace stanovuje své cíle a strategie, ve většině případů se již zahrnují prvky CSR do těchto nástrojů strategického řízení.

Další otázka se zajímá, v jakém dokumentu má tázaná organizace stanoven koncept CSR. Z šetření vyplynulo, že 30 % subjektů nemá koncept CSR zpracován v žádném dokumentu. Při hlubší analýze bylo dokázáno, že se vyskytují statisticky významné rozdíly mezi ziskovým a neziskovým vzorkem. U neziskových organizací existuje větší pravděpodobnost toho, že je CSR v rámci organizace definováno v nějakém dokumentu. Dokumenty s vymezeným konceptem nevytváří 58 % podniků, resp. 30 % NNO. Dále platí výrok, že neziskové organizace spíše definují své CSR aktivity přímo v zakladatelském dokumentu než podnikatelské subjekty (viz tabulka č. 23).

Tab. 23. Tabulka četností: dokument, v kterém je stanoven koncept CSR

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=66)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Vnitřní předpisy	13	39 %	11	41 %	24	40 %
Dokument na základě rozhodnutí jednatelů nebo představenstva	7	21 %	6	23 %	13	22 %
Zakladatelský dokument *	2	6 %	10	37 %	11	18 %
Kolektivní smlouva	1	3 %	2	7 %	3	5 %
Koncept CSR není zpracován v žádném dokumentu *	14	58 %	3	11 %	18	30 %
Nevím	2	6 %	1	4 %	3	5 %
Jiný dokument	4	12 %	3	11 %	7	12 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Ve zbývajících případech se v podnicích manažerská koncepce CSR nejčastěji vписuje do vnitřních předpisů a dokumentů na základě rozhodnutí jednatele nebo představenstva. Stanovení konceptu v kolektivní smlouvě či v zakladatelském dokumentu se objevuje zřídka. V této otázce se často využívá pole "jiný dokument"<sup>59</sup>. Nevládní neziskové organizace připomíná koncept CSR ve vnitřních předpisech, v dokumentech vytvořených na základě rozhodnutí vedení či přímo v zakladatelském dokumentu.

Tato otázka č. 8 "Existuje finanční rozpočet na CSR aktivity?" se snaží zjistit, zda podniky přistupují ke konceptu strategicky, vždyť finanční plánování se považuje za předpoklad kvalitního strategického plánování (viz tab. 24).

Tab. 24. Tabulka četností: existence finančního rozpočtu na CSR aktivity

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=66)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Ano *	19	58 %	8	29 %	27	45 %
Ne *	12	36 %	16	59 %	28	47 %
Nevím	2	6 %	2	7 %	4	7 %
Neuvedeno	0	0 %	1	4 %	1	2 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

U 58 % podniku existuje finanční rozpočet na CSR aktivity, kdežto u 59 % NNO nikoliv. K problematice utváření finančních rozpočtů se věnuje **H4**, jenž

<sup>59</sup> Jde především o dokumenty typu etický kodex nebo dokumenty firemních hodnot, morálních zásad či pravidel chování, které respondenti označují různými názvy dle zvyklosti organizace.

**nebyla zamítnuta** a T-test se stal důkazem statické významnosti mezi sledovanými skupinami. Finanční rozpočet pro odpovědné aktivity je spíše utvářen v ziskové sféře než v neziskové.

Celkově 5 respondentů o rozpočtu nemá informace nebo se otázky vyhýbají. Problematikou, zda vůbec společnosti šíří povědomí o společenské odpovědnosti, se elektronickém dotazníku zabývají v hned 2 otázky (č.9 a č.10). V této souvislosti se dotazy zaměřují na využívané prostředky komunikace vůči svým zaměstnancům (tj. interně) a vůči okolí (tj. externě). Jako nejpoužívanější prostředky komunikace podniků vůči veřejnosti byly vyhodnoceny webové stránky a blogy. U neziskových organizací je však více užívaným prostředkem výroční zpráva, jak dosvědčuje tabulka č. 25.

Tab. 25. Tabulka četností: prostředky komunikace o CSR vně organizace

	PS (N=33)		NNO (N=27)	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Výroční zpráva *	12	36 % (2)	17	63 % (1)
CSR report	3	9 %	0	0%
Webové stránky a blogy	24	73 % (1)	15	56 % (2)
Standardy a normy	2	6 %	4	15 %
Označení na produktech	3	9 %	0	0 %
Získaná ocenění	8	24 %	2	7 %
Etický kodex	10	30 %	7	26 % (3)
Sdílený marketing *	7	21 %	1	4 %
Média *	12	36 % (2)	4	15 %
Telefonní linka	0	0 %	1	4 %
Organizace nesdílí informace o CSR aktivitách vně organizace.	4	12 %	6	22 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Podniky hojně volí k sdělování informací o odpovědných aktivitách výroční zprávy, média a etické kodexy. NNO užívají také k šíření své společenské odpovědnosti vůči veřejnosti webové stránky, blogy a etické kodexy, ale v menší míře než podniky. Zkoumané NNO využívají média k prezentaci CSR aktivit málokdy. V podnikatelských subjektech se prvky CSR komunikují také skrze získaná ocenění (24 %), sdílený marketing (21 %) a označení na produktech (9 %). Taktéž se zjistilo, že pouze 9 % dotázaných firem reportuje své CSR aktivity, nezisková organizace žádná. Pouze 6 % podniků má vytvořeny standardy a normy s prvky

CSR, u neziskových organizací 15 %. O svých odpovědných aktivitách vně organizace vůbec neinformuje 12 % podniků a 17 % NNO.

Na základě statisticky významných rozdílů mezi sledovanými sektory lze vyřknout závěr, že podnikatelské subjekty komunikují CSR spíše ve formě sdíleného marketingu či prostřednictvím médií než neziskové organizace. Naopak NNO spíše sdělují své CSR aktivity ve výročních zprávách než podniky.

Tab. 26. Tabulka četností: prostředky komunikace o CSR uvnitř organizace

	PS (N=33)		NNO (N=27)	
	abs.	rel.	abs.	rel.
Zapojení zaměstnanců do projektů *	23	(1) 70 %	13	(2) 48 %
Nástěnky plakáty, poutače *	19	(2) 58 %	10	37 %
Školení zaměstnanců	11	33 %	10	37 %
Pravidelné schůzky všech zaměstnanců *	7	21 %	14	(1) 52 %
Přijímací řízení *	7	21 %	2	7 %
Vnitřní zpravodaje, časopisy *	17	52 %	4	15 %
Výroční zprávy	10	30 %	12	(3) 44 %
Oběžníky, e-maily *	15	46 %	7	26 %
Interní videa, brožury, cd-rom *	6	18 %	0	0 %
Publikace o CSR	2	6 %	0	0 %
Intranet *	19	(2) 58 %	4	15 %
Organizace nesděljuje informace o CSR aktivitách uvnitř organizace.	4	12 %	3	11 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Pokud podnik chce být společensky odpovědný, měl by mít i odpovědné zaměstnance. A právě zapojení zaměstnanců do odpovědných projektů (70 %) bylo vybráno jako nejfrekventovanější způsob, jakým podnik interně sděluje své CSR aktivity, a tak šíří povědomí o konceptu v rámci podniku. Velmi často jsou zaměstnanci seznamováni s činnostmi v oblasti CSR formou intranetu a nástěnek, plakátů a poutačů. Dále se komunikuje na úrovni interních zpravodajů a časopisů, oběžníků a mailů. Zaměstnanec získává informace o firemním konceptu CSR také při školeních, pravidelných zaměstnaneckých schůzích a nebo přímo v přijímacím řízení. Některé z firem vytvářejí interní videa, brožury či cd-romy pro účel informování o CSR. Publikace o CSR se vytvářejí málo. Informace o CSR aktivitách uvnitř organizace nesděljuje 9 % dotázaných podniků.

Nevládní neziskové organizace své aktivity nejčastěji prezentují přímo na schůzích se zaměstnanci. Hojně zapojují svůj lidský kapitál do projektů a interně



šíří povědomí o konceptu CSR pomocí výročních zpráv. Dále oblíbeným způsobem komunikace jsou nástěnky, plakáty a poutače, sdělování přímo na školení zaměstnanců nebo oběžníky a maily. 11 % dotázaných nezprostředkovává informace o aktivitách pro své zaměstnance. Celkově lze říci, že podnikatelské subjekty se zdají být aktivnější v komunikaci a využívají více prostředků komunikace ve srovnání s NNO. Tento závěr byl vyvozen na základě propočtu, který stanovil pro sledovaný vzorek, že na podnikatelský subjekt v průměru připadá 6 forem komunikace CSR vůči vnějšímu i vnitřnímu prostředí. Nevládní neziskové organizace průměrně užívají jen 4 formy sdělování o odpovědných aktivitách.

Další otázka (č. 11) se týkala rovněž komunikace, ale tentokrát se zaměřila na komunikaci se zájmovými skupinami. Je zjišťováno, zda organizace vede dialog o zjištěných problémech se svými zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, obchodními partnery, investory, veřejnými orgány, obcemi, odbory, neziskovými organizacemi, školami a nemocnicemi, spotřebitelskými asociacemi apod. Nejvíce dotazovaných odpovídá na otázku "spíše ano" (45 %). Šetřením bylo zjištěno, že celkově komunikuje se stakeholdery a vede dialog o aktuálních problémech ve 79 % firmách, resp. 85 % neziskových organizacích. Komunikace vůči stakeholderům není spíše nastavena pouze u 15 % případů. Ostatní respondenti neodpověděli. Dle tabulky č. 27 nebyly nalezeny žádné statisticky významné mezisektorové rozdíly.

Tab. 27. Tabulka četností otázky č. 11: aktivní komunikace se stakeholdery

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Určitě ano	12	37 %	10	37 %	22	37 %
Spíše ano	14	42 %	13	48 %	27	45 %
Spíše ne	5	15 %	4	15 %	9	15 %
Určitě ne	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Neuvedeno	2	6 %	0	0 %	2	3 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Otázka č. 12 má za cíl zhodnotit a zkonkretizovat vztah podniku k vybraným zájmovým skupinám. Respondent v dotazníkovém šetření vybíral pravdivý výrok o vlastní organizaci. První dva výroky se týkají důležitých dokumentů strategického CSR - etického kodexu a reportu (zpráva o udržitelnosti). Jedním ze zjištění je, že 45 % organizací má vytvořen etický kodex, ale pouze 30 % jej používá při komunikaci s širokou veřejností. Tento rozdíl je ještě více markantní u neziskových organizací - ač 51 % NNO má etický kodex, pouze 26 % jej sdílí

s veřejností. Existuje zde tedy nevyužitý prostor k šíření etických principů svého chování vzhledem k svému okolí. Jak již bylo popsáno výše<sup>60</sup>, pouze 12 % firem disponuje zprávou o CSR, žádná z neziskových organizací tento dokument nevydává.

Tab. 28. Pravdivé výroky o organizacích v rámci sociálního pilíře

Výrok	PS	NNO
Naše organizace má vytvořen etický kodex.	45 %	51%
Naše organizace pravidelně zpracovává zprávu CSR (report).*	12 %	0 %
Naše organizace měří spokojenost zákazníků.	79 %	59 %
Naše organizace zapojuje své obchodní partnery do svých CSR aktivit.	42 %	25 %
Naše organizace umožňuje sladění osobního a pracovního života svým zaměstnancům.	67 %	74 %
Naše organizace podporuje společenské, kulturní, sportovní (apod.) dění, projekty či organizace v místě Vašeho působení.	79 %	63 %
Naše organizace spolupracuje se školami.	70 %	63 %
Naše organizace reaguje na požadavky klíčových zájmových skupin mající vliv na organizaci.*	37 %	59 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Jestli se organizace se chová odpovědně vůči svým klientům i obchodním partnerům zjišťovaly výroky "Naše organizace měří spokojenost zákazníků." a "Naše organizace zapojuje své obchodní partnery do svých CSR aktivit." Z výsledků v tabulce 28 je patrné, že firmy i neziskové organizace se spíše orientují na zákazníka. Dodavatelé tedy nejsou příliš zapojováni do aktivit v oblasti CSR (42 % firem a pouze 25 % NNO). V porovnání s podniky, neziskové organizace v odpovědnosti vůči zmíněným stakeholderům dosahují slabších výsledků, které však nelze pokládat za statisticky významné.

Většina organizací podporuje dění v komunitě, spolupracuje se školami a umožňuje svým zaměstnancům sladění osobního a pracovního života. Došlo se k zjištění, že žádná z neziskových organizací nezpracovává zprávu o udržitelnosti. Organizace reagují na požadavky klíčových zájmových skupin mající vliv na organizaci pouze v 37 %. Neziskové organizace považují tuto výpověď za pravdi-

<sup>60</sup> Některé otázky se v dotazníku vyskytují vícekrát v různých podobách, tímto způsobem se kontrolovalo, zda je dotazník vyplňován svědomitě.

vou v 59 %. Studentův t-test našel v tomto případě statisticky významný rozdíl mezi sledovanými sektory.

Dotazníkové šetření se stalo mimo jiné zdrojem dat k analýze nejvyužívanějších zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké benefity přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, jež jsou považovány za skupinu důležitých stakeholderů. Následující tabulka přináší seznam výhod pro zaměstnance, který je seřazen dle oblíbenosti zaměstnavatele z podnikového sektoru.

Tab. 29. Zaměstnanecké požitky

Typ zaměstnaneckého požitku	PS	NNO
Příspěvek na stravování *	79%	33 % (6)
Vzdělávací kurzy, školení	79%	52 % (3)
Používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely *	70%	22 % (9)
Pružná pracovní doba	67%	74 % (1)
Dary k životním i jiným výročím	67%	48 % (4)
Příspěvek na kulturu a rekreaci	64%	41 % (5)
Nadstandardní dovolená*	61%	15 % (11)
Příspěvek na sport a zdraví *	58%	19 % (10)
Práce z domova	54%	63 % (2)
Penzijní a životní připojištění	52%	26 % (8)
Zaměstnanecké akcie *	36%	4 % (14)
Naturálie – produkty firmy aj.	33%	11 % (12)
Volno pro zařizování nebo léčení	33%	30 % (7)
Příspěvek na ubytování a dopravu	24%	22 % (9)
Zvýhodněné půjčky	21%	30 % (7)
Příplatek k nemocenské	12%	19 % (10)
Nejsou poskytovány žádné zaměstnanecké benefity.	0%	7 % (13)

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Celkově nevládní neziskové organizace v šetření neoplývají takovým množstvím požitků jako zaměstnavatelé ze ziskové sféry. Účastníci výzkumu z NNO udávají za nejméně oblíbenou zaměstnaneckou výhodu pružnou pracovní dobu, práci z domova a vzdělávací kurzy a školení. Tabulka požitků obsahuje i statisticky významné rozdíly mezi zkoumanými sektory. Bylo zjištěno, že zaměstnanecké požitky se častěji objevují u respondentů z podnikatelského sektoru a jejich formy jsou rozmanitější. Průměrně podnikatelské subjekty zvolili 8 způsobů ocenění zaměstnance nad mzdový rámec, u NNO průměr dosahoval 5ti forem.

Otázka č. 15. zkoumá hledisko zaměřené na ochranu životního prostředí jako jeden z pilířů konceptu společenské odpovědnosti. Nejvíce se firmy zaměřují na ekologickou šetrnost a snaží se uspořít energii, vodu, pohonné hmoty. Přičemž tento bod má nejen motivy ochrany životního prostředí, ale i motivy finanční. 82 % společností na pracovišti třídí odpad. 2/3 organizací uvedlo, že mají zavedenou environmentální politiku, tzn. v těchto organizacích již disponují určitou zavedenou ekologickou firemní kulturou. Více jak polovina respondentů se ztotožnilo s výrokem, že produkty jejich společnosti jsou ekologicky přátelské. Při hlubší analýze bylo dle odpovědí zástupců firem zjištěno, že 83 % výrobních podniků vyrábí produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Odpovědných subjektů i ve svých odběratelsko-dodavatelských vztazích je takřka polovina, stejně jako subjektů, které splňují podmínky standardů ISO či EMAS.

Tab. 30. Pravdivé výroky o organizacích v rámci environmentálního pilíře

	PS	NNO
Naše organizace vyhovuje národním a mezinárodním standardům (ISO, EMAS). *	48%	11 %
Naše organizace má zavedenou politiku chránící životní prostředí. *	67%	26 %
Naše organizace nakupuje ekologicky šetrné produkty.	48%	30 %
Produkty naší společnosti jsou ekologicky přátelské. *	56%	19 %
Naše organizace provádí opatření na úsporu energie, vody, pohonných hmot. *	85%	33 %
Naše organizace třídí odpad.	82%	85 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Co se týče nevládních neziskových organizací, ve srovnání se ziskovým sektorem spíše nezohledňují aspekty a dopady svých konkrétních aktivit, výrobků nebo služeb vyprodukovaných organizací. I v neziskovém sektoru existuje řada dopadů na životní prostředí, které mají společné s podnikatelským sektorem. NNO může namítat, že není výrobní podnik. Ten však životní prostředí zatěžuje přímo svoji výrobou. Neziskové organizace přesto mohou ovlivnit životní prostředí nepřímou (nákup a poskytování nešetrných výrobků a služeb apod.). Většina neziskových organizací však nakupuje nešetrné výrobky a služby a pouze 11 % splňuje standardy ISO nebo EMAS. Statistické metody rozpoznaly statistickou významnost mezi podniky a NNO v oblasti systémů environmentálního řízení i zavádění politiky chránící životní prostředí. Environmentální politika je totiž zavedena jen ve 26 % zkoumaných NNO.

Dospělo se také k zjištění, že organizace neziskového sektoru realizují opatření na úsporu energie, vody či pohonných hmot jen ve třetině případů. Navíc zřídka mohou být jejich produkty a služby považovány za ekologicky přátelské. U obou výroků byl na základě T-testu potvrzen signifikantní rozdíl mezi sledovanými skupinami. Ač tedy neziskové organizace hojně třídí odpad, ve všech ostatních zkoumaných environmentálních CSR aktivitách si vedou hůře než podnikatelské subjekty.

Na konci prvního archu dotazníku má oslovený zástupce podniku možnost popsat další odpovědné aktivity nad rámec zákona (např. vůči zaměstnancům, místu své působnosti, veřejné správě, neziskovým organizacím, životnímu prostředí apod.) Respondenti tento prostor pro vlastní vyjádření vyplňovali zřídka. Zmíněny jsou filantropické projekty zaměstnanců a dobrovolnické aktivity nebo finanční bonusy před Vánocemi. Uvnitř podniků se však prosazují i větší projekty jako podpora manažerek společnosti, zavedení integrovaného systému ISO a EMAS, založení vlastní nadace, kampaně na podporu zodpovědné konzumace alkoholu, prevenci nehodovosti na pracovištích či nákup výhradně ekologických zařízení.

Pole pro zodpovězení otázky nechávaly vesměs prázdné i nevládní neziskové organizace. Opět se opakují reakce, že činnost organizace a plnění poslání konkrétní organizace již dělají organizaci odpovědnou vůči společnosti. Do elektronických dotazníků však byly zaznamenány poutavější odpovědi jako granty jiným neziskovým organizacím, výroba bio moštu, důraz na pozitivní atmosféru v zaměstnání, rozšiřování aktivního způsobu života mezi klienty a zaměstnance, poskytování informací o ekologičtějším variantách různých produktů, soz darovaného papíru, opravy vyřazeného nábytku.

Je bezesporu žádoucím také zjistit, zda podniky zachovají stávající stav odpovědných aktivit, nebo se v budoucnu zaslouží o jejich rozvoj. Otázka nabízela výběr 3 nejpreferovanějších aktivit pro rozšíření konceptu CSR. 9 % podniků a 3 % NNO nepředpokládají, že změní současný stav. Ostatní respondenti by se chtěli svými odpovědnými aktivitami do budoucna zasadit o kvalitu poskytování produktů a služeb, o zdraví a bezpečí svých zaměstnanců a o ochranu životního prostředí. Na prvních třech místech se také často objevuje možný rozvoj v oblasti vzdělávání lidských zdrojů. Zbývající možnosti zdokonalení se v CSR vyskytují u podnikatelských subjektů zřídka. Na rozdíl od ziskového sektoru se pro neziskový sektor zdá být rozvoj transparentnosti a uplatňování etického kodexu taktéž důležitým. Vše dokládá následující tabulka.

Tab. 31. Témata rozšíření CSR v rámci organizace

	PS	NNO
Poskytování kvalitních produktů a služeb	84%	(1) 78 %
Zdraví a bezpečí zaměstnanců	64%	(2) 48 %
Odpovědnost vůči životnímu prostředí	51%	(3) 37 %
Vzdělávání zaměstnanců a potencionálních zaměstnanců	30 %	(3) 37 %
Marketingová a reklamní etika	12 %	7 %
Firemní dárcovství a dobrovolnictví	12 %	11 %
Naše organizace neplánuje rozšířit své CSR aktivity.	9 %	4 %
Etický kodex	9 %	(5) 25 %
Transparentnost	6 %	(4) 33 %
Ekologická výroba, výrobky a služby	6 %	0 %
Závazky vůči zaměstnancům	6 %	14 %
Jiné	3 %	4 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

V rámci organizace by měl být stanoven pracovník, který se zabývá společensko-odpovědnými aktivitami. Z výzkumu vyplývá, že nejčastěji se konceptu CSR věnuje přímo vedení organizace. Testování potvrzuje statisticky významný rozdíl mezi sledovanými sektory, kdy v neziskové sféře se otázky CSR řeší s větší měrou na úrovni vedení než v ziskové sféře. Pouze podnikatelské subjekty tvoří pracovní pozici specializovaného pracovníka<sup>61</sup> pro oblast CSR. Dalšími kompetentními osobami pro oblast CSR v rámci organizace jsou PR a marketingoví pracovníci či seskupení zástupců z různých útvarů organizace. Výsledná tabulka shrnuje četnost pracujících, kteří se ve své organizaci angažují v konceptu CSR.

Tab. 32. Pracovník zabývající se konceptem CSR v rámci organizace

	PS	NNO
Vedení organizace *	45 %	70 %
PR nebo marketingový pracovník	21 %	4 %
Specializovaný CSR pracovník *	15%	0 %
Uskupení zástupců z různých útvarů	9 %	11 %
Personalista	6 %	0 %
Nikdo	0 %	7 %
Nevím / neodpovězeno	3 %	7 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

<sup>61</sup>Specializovaný pracovník CSR v rámci šetření vystupuje pod různými tituly jako Sustainability Coordinator či Sustainable development manager.

#### 4.2.2 Vlastní empirický výzkum vlivu CSR na výkonnost podnikatelských subjektů a neziskových organizací

Druhá část dotazníkového šetření je stěžejní pro naplnění cíle této diplomové práce, která si vytyčila za hlavní cíl zjistit, zda existuje **závislost mezi výkonností podniku a konceptem společenské odpovědnosti firem**. Arch elektronického dotazníku týkající se vlivu CSR na výkonnost organizací vyplnily podnikatelské subjekty i nevládní neziskové organizace. Pro splnění cíle práce se však klade důraz na komerční sféru. Výsledky plynoucích z výpovědí zástupců NNO jsou analyzovány taktéž, ale mají spíše srovnávací charakter.

Otázky položené zástupcům jednotlivých subjektů rozhodují o zamítnutí nebo nezamítnutí stanovených hypotéz. Primární hypotézu (H1) vyjadřuje výrok: "Koncept společenské odpovědnosti podniku nemá vliv na výkonnost daných subjektů." Stanovená hypotéza čerpá z teoretické části této odborné práce, která mimo jiné zhodnocuje současný stav poznání vlivu společenské odpovědnosti organizací na výkonnostní ukazatele. Hypotéza vychází ze závěrů výzkumů<sup>62</sup>, které neprokázaly vliv CSR na výkonnost podniků.

Rozbor otázky č. 17 (viz tabulka č. 33) dokazuje, že koncept CSR má vliv na výkonnost organizace. Vyplývá to z poznatků dotazovaných subjektů, jenž jsou přesvědčeny jen v 6 %, že koncept nemá vliv na výkonnost organizace. Celých 91 % respondentů je utvrzeno, že koncept ovlivňuje výkonnost a existuje tedy závislost mezi konceptem CSR a výkonností organizace. **Hypotéza H1 byla zamítnuta.** Tabulka č. 32. vyznačuje jednotné mínění jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru.

Tab. 33. Tabulka četností otázky č. 17: Jste přesvědčen/a, že výkonnost Vaší organizace je pozitivně ovlivněna konceptem CSR?

	PS (N=33)		NNO (N=27)		Celkem (N=60)	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
<b>Určitě ano</b>	<b>11</b>	<b>33%</b>	10	37%	21	35%
<b>Spíše ano</b>	<b>15</b>	<b>45%</b>	10	37%	25	42%
<b>Spíše ne</b>	<b>3</b>	<b>9%</b>	2	7%	5	8%
<b>Určitě ne</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>	2	7%	3	5%
<b>Nemá žádný vliv</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>	3	11%	5	8%
<b>Neodpovězeno</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>	0	0%	1	2%

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

<sup>62</sup> A to zejména výzkumy autorů Aupperle, Carroll, Hatfield (1985), Guerard (1997) a McWilliams a Siegel (2000)

Pokud se zaměříme na vnímání vlivu na výkonnost podniku, 78 % dotázaných je přesvědčeno, že výkonnost je pozitivně ovlivněna společensky odpovědným způsobem řízení. "Určitě ano" odpovědělo 33 % zástupců brněnských podniků. S výrokem o pozitivním vlivu konceptu na CSR nesouhlasí nebo na otázku neodpovědělo 21 % organizací.

Čtyři z pěti podniků je přesvědčeno o pozitivním vlivu konceptu na výkonnost, pokud byly do výběru zahrnuty jenom ekonomické subjekty, jehož zástupce vyplňující dotazník je pracovník, který se těmito aktivitami v rámci organizace zabývá a nebo přímo společnost vede. Je zde patrný větší podíl odpovědi "určitě ano" (45 %). To svědčí o vysoké míře přesvědčení nejvyššího managementu v přínos konceptu CSR pro podnik.

K dalšímu úkolu této práce se řadí zjištění, jaké ekonomické účinky má koncept CSR na podnik. Tyto efekty mohou být finanční nebo nefinanční povahy. Možnosti odpovědi v polouzavřené otázce č. 18 jmenují eventuální důsledky vlivu CSR, jak předkládá tabulka č. 34.

Tab. 34. Důsledky vlivu CSR na finanční ukazatele výkonnosti

	<b>PS (N=33)</b>	NNO (N=27)	Celkem (N=60)
<b>Nemá prokazatelný vliv na finanční ukazatele</b>	<b>39%</b>	48 %	43 %
<b>Má prokazatelný vliv na finanční ukazatele, z toho:</b>	<b>55 %</b>	37 %	46 %
<i><b>zvýšení produktivity</b></i>	<b>30%</b>	15 %	23 %
<i><b>zvýšení tržeb</b></i>	<b>16%</b>	8 %	12 %
<i><b>zvýšení zisku</b></i>	<b>16%</b>	4 %	10 %
<i><b>snížení dlouhodobých nákladů</b></i>	<b>16 %</b>	4 %	10 %
<i><b>zvýšení investic</b></i>	<b>9%</b>	4 %	7 %
<i><b>zvýšení krátkodobých nákladů</b></i>	<b>9%</b>	4 %	7 %
<i><b>zvýšení ročního zisku na akci</b></i>	<b>3 %</b>	0 %	2 %
<i><b>jiné</b></i>	<b>5 %</b>	18 %	13 %
<b>Neuvedeno</b>	<b>6 %</b>	15 %	10 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Z odpovědi 39 % respondentů vyplývá, že CSR nemá prokazatelný vliv na finanční ukazatele. Nadpoloviční většina označila alespoň jeden z vyjmenovaných možných efektů CSR. Účastníci empirického výzkumu nejčastěji uvádí zvýšení produktivity (30 % dotázaných), dále zvýšení tržeb, zisku a snížení dlouhodobých nákladů (16 %). Zástupce podniku mohl uvést další důsledky vlivu CSR



či dodat poznámky. Ve dvou případech bylo zmíněno, že vliv CSR a míra tohoto vlivu na výkonnost se dá velice obtížně identifikovat, pokud tedy vůbec.

Výsledky nevykazují žádné statistické rozdíly mezi nevládními neziskovými organizacemi a podnikatelskými subjekty. Dle šetření však u zkoumaných neziskových organizací převládá názor (48 % ku 37 %), že koncept CSR nemá prokazatelný vliv na finanční ukazatele. U této otázky je zpozorována vyšší neochota odpovídat. Prostor pro jinou odpověď "jiné" využilo 18 % dotázaných, kteří vesměs zmiňují, že výsledky jejich práce nelze kvantifikovat v ukazatelích pro komerční sféru.

Jsou-li předmětem zkoumání ukazatele nefinanční povahy, prokazuje se, že pouze 6 % respondentů je přesvědčeno, že koncept CSR nemá prokazatelný vliv na nefinanční ukazatele. Naprostá většina (91 %) tvrdí, že společensky odpovědné podnikání ovlivňuje nefinanční ukazatele. Komentovaný rozbor a důsledky vlivu konceptu CSR na nefinanční ukazatele výkonnosti shrnuje tabulka č. 34.

Tab. 35. Důsledky vlivu CSR na nefinanční ukazatele výkonnosti

	<b>PS (N=33)</b>	NNO (N=27)	Celkem (N=60)
<b>Nemá prokazatelný vliv na nefinanční ukazatele</b>	<b>6 %</b>	11 %	8 %
<b>Má prokazatelný vliv na nefinanční ukazatele, z toho</b>	<b>91 %</b>	78 %	86 %
<i>zlepšení reputace organizace</i>	<b>76%</b>	59 %	68 %
<i>zlepšení image organizace</i>	<b>70%</b>	52 %	62 %
<i>zlepšení spokojenosti zaměstnanců</i>	<b>61%</b>	52 %	57 %
<i>zlepšení vztahů s místní komunitou</i>	<b>58%</b>	63 %	60 %
<i>zlepšení vztahů s veřejnou správou</i>	<b>55%</b>	44 %	50 %
<i>zlepšení loajality zaměstnanců</i>	<b>55%</b>	44 %	50 %
<i>zlepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů</i>	<b>42%</b>	37 %	40 %
<i>zlepšení spokojenosti zákazníků</i>	<b>39%</b>	37 %	41 %
<i>zlepšení loajality zákazníků</i>	<b>39%</b>	37 %	38 %
<i>zlepšení vztahů s investory / donátory</i>	<b>30%</b>	44 %	36 %
<i>zlepšení kvality produkce</i>	<b>24%</b>	44 %	33 %
<i>snížení rizik</i>	<b>18%</b>	33 %	25 %
<i>jiné</i>	<b>9 %</b>	22 %	15 %
<b>Neuvedeno</b>	<b>3 %</b>	11 %	6 %

Zdroj: vlastní práce na základě dat z dotazníkového šetření

Mezi nejvýznamnější důsledky vlivu CSR na výkonnost byly označeny zlepšení reputace organizace (76 % dotázaných) a zlepšení image organizace (70 %). Za důležité efekty CSR se také považují: zlepšení spokojenosti zaměstnanců (61 %), zlepšení vztahů s okolím (58 %), zlepšení loajality zaměstnanců (55 %) a zlepšení vztahů s veřejnou správou (55 %).

Mezi skupinami sledovaných skupin z různých sfér nebyl nalezen žádný signifikantní rozdíl ve výpovědích. Specifika neziskového sektoru zapříčiňují, že kvalitativní ukazatele jsou pro neziskový sektor přirozenější, což dokazuje větší ochota vyplnit řešenou otázku než v případě otázky týkající se kvantitativních ukazatelů. Hojně se vyskytovalo zvolení možnosti "jiné". Avšak nikdy nedošlo k vepsání dalších efektů, které prokazatelně způsobuje koncept CSR v dané organizaci.

Stanovenou hypotézu (H2) popisuje výrok: "Důsledky vlivu konceptu CSR jsou častěji spojovány s nefinančními ukazateli, než s ukazateli finančními". Tabulka č. 36 reflektuje, že prokazatelné důsledky vlivu CSR jsou označeny v 91 % za důsledky nefinanční povahy. Menší podíl respondentů podnikatelských subjektů (55 %) vnímá i efekt konceptu CSR na finanční ukazatele.

Tab. 36. Srovnání vlivu CSR na finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti

	Prokazatelný vliv na	
	finanční ukazatele	nefinanční ukazatele
Ano	55%	91%
Ne	39%	6%
Nevím/neuvedeno	6%	3%

Zdroj: vlastní práce v programu Statistica na základě dotazníkového šetření

Výpověďmi respondentů týkající se důsledků vlivu konceptu CSR na výkonnost organizace, **nebyla zamítnuta hypotéza H2**. Je dokázáno, že důsledky vlivu konceptu CSR jsou častěji spojovány s nefinančními ukazateli než finančními.

### 4.3 Analýza změn finančních ukazatelů

Základním cílem činnosti podniku je dosahování zisku pro vlastníky. Zavedení konceptu sociální odpovědnosti proto musí být podnikatelskému subjektu přínosem. Implementace CSR v rámci podniku by měla přinést i finanční výhody. Tím pádem by docházelo tak k tzn. win-win situaci, kdy uplatňování manažerské koncepce CSR má užitek jak pro podnik, tak pro stakeholdery a prostředí, v němž provádí svoji činnost. Z výsledků dotazníkového šetření však nelze jed-

noznameně vyčíst, že CSR ovlivňuje finanční výkonnost přímo, poněvadž pouze 55% respondentů je přesvědčeno, že koncept CSR **má prokazatelný vliv na finanční ukazatele**. Na základě tohoto nejasného zjištění se přistoupilo k zhodnocení změn vybraných finančních ukazatelů před a po zavedení CSR.

Finanční analýza se považuje za základní nástroj finančního řízení podniku. Finanční rozbor podniku vychází ze souboru klasických ukazatelů měření výkonnosti, které se dají vypočíst z výročních zpráv. Ekonomické hledisko CSR je zkoumáno na vzorku brněnských 3 podniků, které vystupují pod anonymními přízvisky podnik A, B, C. Je sledováno období hospodářských let před zavedením konceptu a období po zavedení konceptu odvislé od zveřejnění poslední výroční zprávy. Pozorované podniky spadají do skupiny velkých podniků, které mají strategicky implementovaný koncept CSR v rámci své organizace. Podniky A, B, C se účastnily dotazníkového šetření.

#### 4.3.1 Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti řadíme ukazatel absolutní hodnoty zisku (neboli výsledku hospodaření) nebo ukazatele rentability. Následující tabulka obsahuje data určující průměrný zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a průměrné tempo růstu tohoto ukazatele ukazatelů.

Tab. 37. Ukazatel EBIT a tržby v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích

	A (2008)		B (2009)		C (2006)	
	před	po	před	po	před	po
Ø EBIT	812078	1 085968	327 782	140866	597136	1310805
Ø tempo EBIT	11,68%	15,85%	1,82%	-25,72%	30,16%	-6,62%

Zdroj: vlastní práce na základě výročních zpráv sledovaných podniků

Rok přijetí konceptu CSR do strategického řízení organizace je uvedeno v závorce u názvu podniku, tzn. u podniku A se vyhodnocovaly výroční zpráv v období 2004 -2012, kdy v průběhu roku 2008 byl koncept implementován. Výroční zprávy podniku B se analyzovaly za období 2005, resp. 2002 - 2012, transformace ke konceptu společenské odpovědnosti proběhla roku 2009 (podnik B) a 2006 (podnik C).

V podniku A i C došlo v období po zavedení konceptu k absolutnímu růstu průměrného zisku. Podnik A navíc tempo růstu tohoto ukazatele po zavedení konceptu ještě navýšil, kdežto podnik C zasáhl klesající trend tvorby zisku. V případě podniku B zisk výrazně klesl. Před implementací tento podnik vy-

kazoval mírné průměrné tempo růstu zisku, po roce zavedení konceptu postupně zisk klesá.

Mezi nejdůležitější poměrové ukazatele měřící výkonnost podniku patří ukazatele rentability. Tyto relativní ukazatele jsou měřítkem míry zisku. Rentabilita aktiv (ROA) se řadí k nejkompexnějším ukazatelům zahrnující veškerý majetek firmy, užitím zisku ve formě EBIT není hodnota ovlivněna strukturou majetku sledovaných podniků a proto se hodí pro srovnání mezi podniky i v čase. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je zajímavý ukazatel pro vlastníky, protože stanovuje, jak se zhodnocuje vložený kapitál vlastníků. Rentabilita investovaného (ROCE) kapitálu poměřuje zisk s kapitálem investovaným akcionáři a věřiteli. Pro srovnání následující tabulka přináší i odvětvové průměry poměrových ukazatelů rentability.

Tab. 38. Ukazatele rentability v období před a po zavedení CSR ve sledovaných podnicích

	A (2008)		B (2009)		C (2006)	
	před	po	před	po	před	po
Ø ROA	22,28%	19,16%	10,15%	4,18%	10,16%	7,75%
Ø ROA odv.	9,17 %	8,60 %	12,74 %	9,64 %	7,83 %	9,68 %
Ø ROE	41,52%	52,95%	9,52%	6,41%	17,86%	20,09%
Ø ROE odv.	12,58 %	13,01 %	14,16 %	12,26 %	14,94 %	9,92 %
Ø ROCE	56,06%	57,34%	13,11%	9,48%	24,35%	21,83%

Zdroj: vlastní práce na základě výročních zpráv sledovaných podniků a MPO (2013)

Ukazatel rentability ROA ve všech sledovaných podnicích dosahoval po zavedení konceptu společenské odpovědnosti nižších hodnot než před jeho zavedením. Produkční síla podniku se tedy nezlepšila. Komparací s odvětvovým průměrem bylo zjištěno, že podnik A se pohybuje vysoko nad průměrnou rentabilitou aktiv v odvětví. Podnik B naopak setrvává pod trendem odvětví. Ač vývoj průměrné ROA v odvětví podniku C byl pozitivní, podnik C zaznamenal po zavedení konceptu pokles tohoto ukazatele pod celkový odvětvový průměr.

V případě podniku A a C následovalo po zavedení CSR zhodnocení kapitálu vloženého do podniku vlastníky. Obě organizace se pohybují vysoko nad svými odvětvovými průměry. Klesající ROE podniku B ve srovnání daných sledovaných období zaostává za rentabilitou vlastního kapitálu v odvětví.

Výnosnost vlastního jmění je ve všech podnicích vyšší než výnosnost veškerého kapitálu. Vývoj ROCE v podniku A je pozitivní, kdežto ve zbývajících podnicích nabraly po zavedení konceptu klesající trend.

### 4.3.2 Produktivita

Koncept CSR a jeho sociální pilíř cílí mimo jiné na lidské zdroje, zlepšuje jejich pracovní podmínky a podněcuje tak spokojenost zaměstnanců. Tyto snahy podniku mohou vést k růstu produktivity práce. Produktivita práce lze vypočítat na základě různých metod výpočtu, pro tuto analýzu byl vybrán ukazatel obrát na pracovníka a přidaná hodnota na pracovníka.

Při zkoumání vývoje obrátu (tabulka č. 39) vykazují sledované výrobní podniky lepších výsledků po zavedení konceptu než před ním. Celkový obrát však roste po zavedení konceptu pomaleji.

Tab. 39. Obrát na zaměstnance jako ukazatel produktivity v období před a po zavedení CSR ve sledovaných podnicích

	A (2008)		B (2009)		C (2006)	
	před	po	před	po	před	po
Ø obrát	6 798 365	10 106 046	2 603 360	3 274 540	9 520 446	20 339 491
Ø tempo obrátu	16,04%	8,81%	10,34%	1,81%	21,27%	2,02%
Ø Zaměstnanci	2 115	2 911	695	880	2 431	3 608
Ø Obrát / Zam	3 183	3 454	3 751	3 723	3 869	5 670
Ø Δ Obrát / Zam	4,37%	4,35%	11,32%	-9,31%	14,02%	-4,31%

Zdroj: vlastní práce na základě výročních zpráv sledovaných podniků

Je-li srovnáno období před a po implementaci CSR, ve všech analyzovaných podnicích došlo k výraznému nárůstu průměrného počtu zaměstnanců. Hodnota poměrového ukazatele produktivity obrát na zaměstnance ukazuje, že po zavedení konceptu v podniku A a C byly zaměstnanci produktivnější než před uplatněním odpovědného podnikání. Podnik B si při zkoumání tohoto ukazatele pohoršil, avšak nijak významně. Patříčným rozbořením bylo zjištěno, že v případě podniku A produktivita práce zachovává stabilní trend růstu, avšak u podniku B a C v období po zavedení konceptu převládá trend poklesu průměrného tempa tohoto ukazatele.

Průměrná přidaná hodnota se zvýšila po zavedení konceptu CSR u všech podniků (viz tabulka č. 39). Ač jsou průměrné změny v přidané hodnotě při srovnání období před a po zavedení CSR nižší, stále u podniku A a B dochází k růstu tohoto finančního ukazatele. U podniku B přidaná hodnota roste absolutně i zaznamenává mírný pozitivní trend po uplatnění CSR.

Tab. 40. Přidaná hodnota na zaměstnance jako ukazatel produktivity v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích

	A (2008)		B (2009)		C (2006)	
	před	po	před	po	před	po
Ø Přidaná hodnota	2 053 657	2 984 423	977 524	1 067 543	2 002 861	4 412 241
Ø Δ PH	16,88%	6,80%	-0,66%	2,72%	20,09%	12,67%
Ø Zaměstnanci	2 115	2 911	695	880	2 431	3 608
Ø PH / Zam	960	1 023	1 405	1 212	816	1 225
Ø Δ PH / Zam	5,29%	1,92%	0,30%	-8,30%	13,22%	-3,45%

**Zdroj: vlastní práce na základě výročních zpráv sledovaných podniků**

Poměrový ukazatel produktivity práce vycházející z přidané hodnoty vykazuje růst u podniku A a C, ač tempo růstu produktivity se zpomaluje (podnik A), resp. snižuje (podnik C). Zaměstnanci podniku B jsou méně produktivní v období po zavedení konceptu, navíc tempo růstu produktivity se mění z mírného růstu před implementací CSR na klesající tendence po zavedení konceptu.

Lze konstatovat, že podnik A a C dosahuje po zavedení konceptu stále vysoké míry výkonnosti a produktivity práce. Avšak výsledky podniku B týkající se rentability se pohybují pod odvětvovými průměry. Produktivita daného podnikatelského subjektu se taktéž po zavedení konceptu CSR snížila. Při analýze pomocí poměrových ukazatelů nebyla prokázána celková shoda ve vývoji ukazatelů rentability a produktivity u sledovaných subjektů. Získal se však významný poznatek, že u všech sledovaných podniků došlo k nárůstu absolutních ukazatelů: celkový obrat, přidaná hodnota a počet zaměstnanců. Před vyvozením ukvapeného závěru, že za přímý finanční důsledek vlivu konceptu CSR lze považovat růst tržeb a růst přidané hodnoty, je nutné si uvědomit, že se jedná o ukazatele absolutní, které nemají schopnost vypovídat o efektivitě procesů v podniku, protože by musely být užito předpokladu neměnnost podmínek a ostatních ukazatelů v průběhu sledovaného období. České hospodářství procházelo v období po implementaci CSR u daných podniků ekonomickou krizí. Patrné je to zejména při sledování ukazatele rentability aktiv. Toto měřítko úspěšnosti podniku dosahuje u všech podniků nižších hodnot než v období před recesí. Rozdílné podmínky v jednotlivých letech a zejména vliv recese tak mohou značně zkreslovat výsledky tohoto výzkumu zaměřující se na finanční ukazatele.

**Analýza změn vybraných relativních ukazatelů** však jasně **neprokázala**, že vybrané **finanční ukazatele výkonnosti přímo závisí na aplikování konceptu CSR** v rámci organizace.

## 5 Diskuse

Diplomová práce vychází z předpokladu, že podnikatelské subjekty primárně vznikají za účelem tvorby zisku a jeho maximalizace. Motiv vzniku nevládní neziskové organizace je úplně odlišný (Rektořík, 2010). NNO se totiž vytváří jako reakce na aktuální potřeby občanské společnosti. Hlavní činnost NNO tkví v společenské prospěšnosti s důležitým rysem dobrovolnické práce. Úspěšná a moderní nezisková organizace by se měla zaměřit na vlastní vnitřní procesy, dovednosti v řízení, ať už finančním nebo personálním s efektivními a měřitelnými výkony, dále na marketing a na smysluplné aktivity přinášející vlastní příjmy pro svůj rozvoj (Frištenská, 2009). Tímto profesionálním přístupem se NNO značně přibližují podnikatelským subjektům. Avšak i podniky se na globalizovaném trhu značně mění. S trendem dlouhodobě udržitelného rozvoje si stále častěji uvědomují svoji odpovědnost vůči společnosti, které jsou součástí. Zisková orientace podniku tak nezastiňuje společenské poslání podniku, jež je služba zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám (Synek, 2006). Rozdíly ve společensky odpovědných aktivitách mezi ziskovou a neziskovou sférou se tedy částečně stírají, protože oba typy organizace se orientují na hodnoty společnosti. Prvky manažerské koncepce společenské odpovědnosti se tedy objevují jak v ziskové, tak neziskové sféře.

Empirický výzkum vycházel z dat získaných pomocí dotazníkového šetření, jenž se účastnilo se celkem 188 subjektů z města Brna. Dotazníkové šetření se potýkalo s nízkou návratností<sup>63</sup>. Nižší počet exemplářů bylo zasláno od NNO, kdy řada vedoucích pracovníků z NNO se omluvila kvůli přesvědčení o nevhodnosti dotazníku pro NNO. U těchto jednotlivců převládá názor, že jejich primární činnost již vznikla za účelem pomáhat společnosti, tudíž daná organizace je již odpovědná vůči společnosti na základě svého vzniku. Tento fakt samozřejmě nelze popřít a přispívá k tomu i nejasná definice konceptu společenské odpovědnosti organizací (např. Kašparová, 2013). Autorka je toho názoru, že některé organizace se zaměřují pouze na svoje klienty a potažmo vlastní oblast zájmu. Opomínají se tak ostatní stakeholderi a odpovědnost vůči rozličným pilířům CSR. Mezi další argumenty patřilo, že koncept CSR náleží jen firmám. Všechny tyto poznatky podporují přesvědčení Pavlíka (2010), který uvádí, že CSR je

---

<sup>63</sup> Nízký počet navrácených exemplářů po zaslání první e-mailové žádosti o spolupráci při šetření vyústil k přistoupení autorky k telefonickému oslovení každé z organizací a k následnému prodloužení uzávěrky šetření. I po konečném upomínajícím e-mailu s poděkováním všem potenciálním účastníkům činila návratnost dotazníků pouze 33% u podnikatelských subjektů a 27% u nevládních neziskových organizací.

v neziskovém sektoru zcela podceňováno a neefektivně rozvinuto. Hlavní důvody vidí v personální nedostatečnosti, omezeném přístupu k know-how, nízkou úrovní propojení činnosti s vizí a strategií a i v celkovém nepochopení a neochotě prosazovat vize a strategie.

Nedostatečné chápání společenské odpovědnosti a nízká informovanost se však netýká jen nevládních neziskových organizací, ale i podnikatelského sektoru. Při realizaci dotazníkového šetření se autorka pokoušela o oslovení vedení organizace nebo zaměstnance, který se přímo stará o CSR či aktivity spadající do tohoto konceptu. Při telefonickém kontaktu s různými pracovníky oslovovaného subjektu, se hojně stávalo, že nevěděli, (a) co znamená termín společenská odpovědnost organizace, (b) jestli existuje v rámci organizace někdo, kdo se odpovědnými aktivitami zabývá, (c) kdo je kompetentní osoba v oblasti CSR, která by uměla na dané otázky odpovědět. Z průběhu empirického výzkumu tedy vzešlo subjektivní utvrzení, že povědomí o konceptu CSR mezi zaměstnanci má značné rezervy, a to i v případech, kdy CSR je oficiálně prezentováno na webových stránkách dané organizace.

První část výzkumu "Analýza stavu CSR podnikatelských subjektů a nevládních neziskových organizací" identifikovala hlavní odlišnosti v pojetí a stavu CSR. Náplň dotazníku byla zaměřena na vnitřní audit společenské odpovědnosti každé organizace a hodnoceno, zda organizace pojmají koncept strategicky. Byl kladen důraz na jednotlivé pilíře CSR - ekonomický, sociální a environmentální.

## 5.1 Strategické pojetí a komunikace CSR

Dle Kuldové (2012) pouze strategické pojetí CSR přináší měřitelné ekonomické výsledky, poskytuje organizaci konkurenční výhodu a zvyšuje její hodnotu. Společensky odpovědné organizace by již měly mít CSR aktivity vnořeny do svých politik, strategií, taktik a jednotlivých cílů se zaměřením na aktivní komunikaci svých činností. Vlastní empirický výzkum stavu CSR v podnikatelských subjektech a neziskových organizací se z velké části věnoval právě tomu, jak strategicky organizace přistupují k odpovědným aktivitám.

**Strategicky definované CSR není příliš běžné**, poněvadž prvky společenské odpovědnosti má zahrnuto ve svých hodnotách a pravidlech chování, vizí a poslání, cílech a strategií menšina dotázaných (14 % podniků a 19 % neziskových organizací). Neprokázalo se, že podnikatelské subjekty definují své strategie a cíle v oblasti CSR spíše než NNO. **H3 byla tedy zamítnuta**, protože se rozdíl mezi sledovanými skupinami neshledal statisticky významným. Dospělo se ovšem k podstatnému zjištění: slabinou nevládních neziskových organizací je jejich nedostatečná schopnost tvorby písemně stanovených cílů a strategií (33



% respondentů), tím se statisticky významně liší od podnikatelských subjektů, i když většina z nich má prvky společensky odpovědného chování ve svých strategiích a cílech již obsaženo. V případě NNO lze za příčinu těchto výsledků považovat **nedostatečné uplatňování** těchto **atributů strategického plánování**. Nevládní neziskové organizace by svoji společenskou odpovědnost výrazně posílily, kdyby se prvky CSR staly součástí jejich strategického managementu. Pro NNO to zvláště znamená uvědomit si samotnou potřebu řízení v dlouhodobém horizontu.

Rozličná situace nastává u podnikatelských subjektů, které mají v 76 % definované cíle a strategie, ale pouze 26% podniků má určeny cíle a strategie v oblasti CSR. Je důležité si uvědomit, že převážná většina podniků v šetření má koncept CSR zaveden zcela nebo částečně. Polovina oslovených podniků v oblasti CSR tedy vůbec **nedefinuje směr vývoje organizace** a ani jednotlivé měřitelné mety, které chce v budoucnosti svým odpovědným podnikáním plnit. Podnikatelské subjekty sice disponují rozvinutějšími strategickými manažerskými dovednostmi, ale měly by se naučit definovat směr vývoje podniku s jednotlivými dosažitelnými cíli přímo v oblasti CSR.

Z šetření dále vyplynulo, že u většiny nevládních neziskových organizací a podnikatelských subjektů se **prvky společenské odpovědnosti přímo provazují s definovanými morálními hodnotami a zásadami**, které můžou být například sepsány ve formě kodexů chování, prohlášení o vhodných obchodních praktikách nebo jiném souboru pravidel. Činnost neziskových organizací vychází zejména z jejich **hodnotové orientace**. V oslovených NNO se častěji objevuje definované poslání či etický kodex než u oslovených podniků. Vyšší míra stanoveného poslání však spíše pramení z potřeby prezentovat svůj smysl existence. Vždyť na základě silného a výstižného poslání veřejnost chápe význam organizace. Zaměstnanci s ním musí být vnitřně ztotožněni. Při získávání finančních zdrojů je přeci jen nutné, aby sympatizující instituce jasně rozuměly poslání NNO, jež žádají o podporu (Šedivý, 2009).

Účastníci šetření z NNO vlastní etický kodex častěji, než podnikatelské subjekty. Byl však identifikován značně **nevyužitý prostor v šíření etických principů** svého chování vůči veřejnosti. Pouze 2/3 podnikatelských subjektů a polovina NNO svůj etický kodex využívá při komunikaci CSR principů. Jasně doporučení tedy spočívá v tom, že by organizace měly zviditelnit svůj etický kodex a tak veřejně prezentovat své hodnoty.

Ve srovnání s podnikatelskými subjekty existuje u neziskových organizací větší pravděpodobnost, že je CSR stanoveno v nějakém dokumentu v rámci or-

ganizace. **Dokumenty s vymezeným konceptem CSR**<sup>64</sup> nevytváří 58 % podniků, resp. 11 % NNO. Dále platí výrok, že neziskové organizace spíše definují své CSR aktivity přímo v zakladatelském dokumentu než podnikatelské subjekty. Vychází to ze zmíněné orientace na hodnoty, nikoliv na generování zisku.

Z výzkumu vyplývá, že nejčastěji se konceptu CSR věnuje přímo vedení organizace. Testování potvrzuje statisticky významný rozdíl mezi sledovanými sektory, kdy v neziskové sféře se otázky CSR řeší s větší měrou na úrovni vedení než v ziskové sféře. Pouze podnikatelské subjekty tvoří pracovní pozici specializovaného pracovníka pro oblast CSR.

Finanční zajištění konceptu řeší kritérium objasňující skutečnost, zda má organizace na odpovědné aktivity vymezen finanční rozpočet. Na základě dotazníkového šetření byl rozpoznán statisticky významný rozdíl mezi podnikatelskými subjekty a NNO. **H4** nebyla zamítnuta. **Finanční rozpočet na CSR aktivity vytváří spíše podnikatelské subjekty než nevládní neziskové organizace.** Celkem 59 % oslovených podniků a 29 % NNO sestavuje svůj finanční rozpočet pro oblast CSR. Tento fakt je pravděpodobně úzce spjat s nesystematičností finančního managementu v NNO. Tato problematika může vycházet z nedostatku odborné pracovní síly, v tomto případě ekonomů a finančních manažerů. Další závažnou překážkou se může jevit nedostatek finančních prostředků, které brání vůbec vytvoření takto specializované pracovní pozice. U NNO by proto bylo dobré posílit celkově finanční řízení. Podnikatelské subjekty a NNO by si měly uvědomit, že stanovením finančního rozpočtu týkající se oblasti CSR organizace docílí efektivního plánování.

Co se týče komunikace CSR, je ve sledovaném vzorku patrné, že **mírně převládá komunikace uvnitř organizace** nad externí komunikací. Tuto skutečnost dokládá i Petříková (2008), která uvádí, že subjekty často směřují své aktivity a úsilí směrem dovnitř své organizace. Aktivní interní komunikací tak lze přispět k motivaci zaměstnanců k plnění cílů v oblasti CSR. Následná zpětná vazba zabezpečuje vyšší účinnost systému managementu CSR. (Rada kvality ČR, 2009). Formy sdělování informací o CSR aktivitách se však ve sledovaných subjektech liší. Nevládní neziskové organizace své aktivity nejčastěji prezentují **přímo na schůzích se zaměstnanci**. Zapojují svůj lidský kapitál do projektů a interně šíří povědomí o konceptu CSR pomocí výročních zpráv. Podnik šíří povědomí o konceptu zapojením zaměstnanců do odpovědných projektů, avšak frekventovaněji než NNO, dále pomocí plakátů, nástěnek a poutačů a v intranetové podnikové síti. Bylo učiněno statisticky významné zjištění, že **ne-**

---

<sup>64</sup> Mezi tyto dokumenty lze zařadit např.: vnitřní předpisy, zakladatelský dokument, kolektivní smlouva, dokument na základě rozhodnutí jednatelů popř. představenstva a pod.

**vládní neziskové organizace komunikují své CSR aktivity hlavně ve výročních zprávách a v menší míře na webových stránkách. Kdežto podnikatelské subjekty využívají výrazněji webového rozhraní, médií nebo sdíleného marketingu.**

Neziskové organizace se vymezily vůči podnikatelským subjektům tím, že **reagují na požadavky klíčových zájmových skupin mající vliv na organizaci spíše než podniky**. Potenciál CSR na základě tohoto kritéria tedy není využíván u firem dostatečně. Firmy by se měly stát tedy otevřenějšími a ukazovat zájem o názory a postoje zájmových skupin, pokud to myslí s CSR opravdu vážně. Se zájmovými skupinami je třeba vést aktivní dialog o existujících problémech. Stakeholderi ocení, když na jejich požadavky NNO, ale hlavně podniky uslyší.

Dotazníkové šetření prokázalo, že **podnikatelské subjekty jsou celkově aktivnější ve využívání prostředků komunikace CSR** ve srovnání s NNO, poněvadž se snaží oslovit větším počtem forem komunikace než NNO). Navíc podnikatelské subjekty prezentují své aktivity vůči společnosti moderněji a profesionálněji. Podniky tak zůstávají v povědomí většího počtu stakeholderů a posilují tak účinněji image organizace<sup>65</sup>. Důvody tohoto závěru mohou vycházet např. z neodborného způsobu řízení nebo nedostatku finančních prostředků v podmínkách NNO. **Odpovědná činnost** je pro NNO tak **přirozená**, že si pravděpodobně neuvědomují, že **se chovají podle CSR principů** a proto nemají potřebu **sdělovat tyto "všední aktivity"**. Dle Pavlíka (2010) je tak veřejnost ochuzena o dobrý příklad hodný následování a o informace o hodnotách organizace.

**Zpráva o CSR** (report CSR nebo zpráva o udržitelnosti) patří mezi prostředek komunikace CSR, jenž je opravdu jen **minoritní záležitostí**. Pouze 12 % firem reportuje CSR, navíc jde vždy o velké nadnárodní podniky. Žádná z neziskových organizací tento dokument nevydává. Organizace tak ztrácí jednu z příležitostí, jak dát vědět o svých odpovědných aktivitách. Lze tedy doporučit podnikatelským subjektům a NNO, aby se zdokonalily ve sdělování svých CSR aktivit vůči veřejnosti ve formě zpráv o společenské odpovědnosti a aby zveřejňovaly své hodnoty, vnitřní principy a etické kodexy.

Strategické pojetí CSR a její komunikace v ziskové a neziskové sféře je přehledně zhodnoceno v tabulce č. 41. Strategickou CSR posuzují zvolené a výše

---

<sup>65</sup> Tento výrok je podpořen i subjektivním názorem autorky, která v průběhu tvorby této práce, měla možnost navštívit webové stránky všech sledovaných subjektů.

popsané charakteristiky<sup>66</sup>. Kritéria se zaměřují se na schopnost definovat své hodnoty, poslání, cíle a strategie v oblasti CSR, uplatňování personálního a finančního řízení CSR, existenci etických kodexů či jiných dokumentů vztahující se k CSR ale také na celkovou komunikaci CSR a její úroveň. Na základě hodnotící tabulky se však neprokázaly výrazné rozdíly v celkovém strategickém uplatňování CSR, ač v jednotlivých kritériích se podnikatelské subjekty a nevládní neziskové organizace často odlišovaly. Podniky účastníci se empirického výzkumu souhrnně dosáhly 59 % a NNO 60 % možného ohodnocení. Pokud zkoumané organizace "myslí CSR vážně", měly by odstranit svá slabá místa a lépe tak uchopit koncept společenské odpovědnosti.

Tab. 41. Strategické pojetí CSR a její komunikace v ziskové a neziskové sféře

Kritérium (max = 110 bodů)	Bodové hodnocení kritéria CSR										Body za kritérium		Body za oblast	
	Negativní			Průměr				Pozitivní			PS	NNO	PS	NNO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Strategicky definované CSR		x									2	2	27	29
Etický kodex		x			x	x					5	6		
Stanovení CSR v dokumentu				x					x		4	9		
Personální řízení CSR									x	x	10	9		
Finanční rozpočet			x			x					6	3		
Externí komunikace CSR								x	x		8	7	38	37
Interní komunikace CSR									x	x	9	9		
Míra a kvalita komunikace						x		x			8	6		
Komunikace a aktivní dialog se stakeholdery								x	x		8	9		
Reakce na požadavky stakeholders				x		x					4	6		
Reportování CSR	x										1	0		
<b>Strategická CSR:</b>												<b>65</b>	<b>66</b>	
<b>Celkové hodnocení:</b>												<b>59 %</b>	<b>60 %</b>	

Zdroj: vlastní práce na základě dotazníkového šetření, kritéria vychází z publikací Pavlík (2010), Kunz (2012), Petříčková (2008)

<sup>66</sup> Body k jednotlivým kritériím vychází již z vyhodnoceného dotazníku v praktické části této práce. Každému kritériu je přiřazena jednotná váha.

## 5.2 Ekonomická, sociální a environmentální rovina CSR

Aktivity CSR lze začlenit do ucelených oblastí CSR, a sice do tří základních pilířů, jak byly vymezeny v teoretické části. Dotazníkové šetření obsahovalo vybrané a dle autorky klíčové rysy jednotlivých oblastí, které jsou předmětem zhodnocení v tabulce č. 42.

Tab. 42. CSR principy a aktivity dle 3P

Kritérium (max = 170 bodů)	Bodové hodnocení kritéria CSR										Body za kritérium		Body za oblast	
	Negativní			Průměr				Pozitivní			PS	NNO	PS	NNO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Etické chování							x	x			7	8	29	26
Poskytnutí informací									x		9	9		
Vztahy se zákazníky						x		x			8	6		
Vztahy s obchodními partnery			x		x						5	3		
Zaměstnanecké požitky				x		x					6	4	52	47
Work-life balance							x	x			7	8		
Rozvoj lidského kapitálu						x		x			8	6		
Spolupráce se zaměstnanci při CSR aktivitách					x	x					6	5		
Vztah k místní komunitě							x	x			8	7		
Podpora filantropie										x	10	10		
Spolupráce se školami							x	x			7	7		
Environmentální politika			x				x				7	3	41	25
Vyhovění standardům (ISO, EMAS...)		x			x						5	2		
Nákup ekologicky šetrných produktů				x	x						5	4		
Výroba/ poskytování ekologicky přátelských produktů			x			x					6	3		
Úspora energií, vody, pohonných hmot				x					x		9	4		
Třídění odpadu									x		9	9		
<b>Počet bodů:</b>												122	98	
<b>Celkové hodnocení:</b>												72 %	58 %	

Zdroj: vlastní práce na základě dotazníkového šetření, kritéria vychází z publikací Pavlík (2010), Kunz (2012), Petříčková (2008)

V **ekonomické rovině CSR** se hodnotí, zda organizace a její zaměstnanci se chovají eticky. Oslovené **neziskové organizace** vždy zavádí koncept CSR z **hodnotového stanoviska** svých vnitřních přesvědčení, etiky a morálky. Podnikatelské subjekty tak činí ve většině případů, ale méně často než NNO. Navíc z výsledků vyplynulo, že zisková sféra opravdu odráží primární potřebu maximalizace zisku a zavádí koncept dle výroku "být dobrý je dobrý business" častěji než nevládní neziskové organizace. Samotným důkazem etického řízení ve firmě lze pokládat kodexy podnikatelského chování firmy. Etické kodexy se spíše vyskytovaly ve vzorku respondentů z neziskových organizací.

Organizace by se měly vystupovat **věrohodně a transparentně**, s touto skutečností souvisí i ochota podat informace o své organizaci, nehledě na jejich pozitivní či negativní ráz. Výzkum prokázal, že spíše subjekty, které vykazují prvky CSR, jsou ochotny poskytnout své vnitřní informace externímu jedinci jako je student univerzity, a to i přes zdůraznění, že dotazník se netýká pouze organizací se zavedeným CSR. **Existuje tedy evidentní vliv společenské odpovědnosti na ochotu k poskytování informací o své organizaci.** To dokládá i přístup většiny podniků, které oficiálně propagují společensky odpovědné chování své organizace - ač dotazník nevyplnily, zaslaly alespoň formální vyrozumění, z jakého důvodu se do výzkumu nemohou zapojit. Oslovené podniky byly vybrány záměrně jako úspěšné podniky s dobrou reputací plynoucí z veřejného mínění (ocenění ankety Brno Top 100). Kritérium ochoty poskytnout informace se hodnotilo na základě zkušeností autorky při sběru dat empirického výzkumu. Skoro všichni respondenti odpověděli poctivě na veškeré kladené otázky. **Míra vyhýbání se odpovědí** na jednotlivé otázky dosahovala nezávažných hodnot.

Ekonomická hlediska CSR lze aplikovat také odpovědným přístupem k zákazníkům nebo obchodním partnerům. Právě pomocí průzkumu spokojenosti zákazníků lze zjistit vztah zákazníků či klientů k danému subjektu. Důležitým faktorem by také měl být výběr obchodního partnera se stejným etickým zaměřením. V konečném důsledku byl vyvozen závěr, že podnikatelské subjekty dosahují **v měření spokojenosti zákazníků a zapojování obchodních partnerů do svých CSR aktivit** v porovnání s neziskovými organizacemi **lepších výsledků**, které však nelze pokládat za statisticky významné, proto tento výrok nelze zobecnit a týká se jen šetřeného vzorku. Za užitečné doporučením zejména pro nevládní neziskové organizace je tedy užití nástroje měření spokojenosti, a to zvláště pro získání zpětné vazby, která by mohla vést k motivaci zvyšování úrovně výrobků či služeb. Jak podnikatelské subjekty tak NNO by

se měly snažit požadovat etické chování od svých obchodních partnerů a zapojovat je do svých CSR aktivit.

**V sociální oblasti** CSR pečuje organizace především o své zaměstnance a vytváří příznivé pracovní podmínky. Zaměstnanci navíc odrážejí míru společenské odpovědnosti organizace. Bylo zjištěno, že **zaměstnanecké benefity** se častěji objevují u respondentů z podnikatelského sektoru a jejich formy jsou rozmanitější. **Sladění osobního a pracovního života** je moderním trendem využívající např. pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo volno při zařizování nebo léčení a je mírně běžnější u sledovaných neziskových organizací než podniků. Podporou vzdělávání a rozšiřováním znalostí a dovedností cílí organizace na rozvoj svých zaměstnanců. **Vzdělávací kurzy a školení** byly poskytovány spíše u respondentů ze ziskové sféry než neziskové. **Spolupráce se zaměstnanci při CSR aktivitách** se objevuje také častěji u zúčastněných podnikatelských subjektů, ač dle názoru autorky právě NNO by měla vycházet z lidského kapitálu, když jim to neumožňuje kapitál finanční.

Nezanedbatelným přínosem k prohloubení konceptu CSR by bylo zapojení zaměstnanců a spolupráce při odpovědných aktivitách a to jak u podniků, tak NNO, vždyť odpovědný zaměstnanec je jedním z klíčových předpokladů odpovědné organizace. Pracovníci NNO chápou své zaměstnání jako poslání a službu veřejnosti, přese všechno by mohlo přispět k motivaci zaměstnance různé zaměstnanecké benefity či poskytnutí osobnostního rozvoje ve formě školení či dalšího vzdělávání.

Empirický výzkum dokázal, že **dárcovství, sponzorství a nepeněžní dary jsou doménou podnikatelských subjektů** spíše než neziskových organizací. Ač formy podpory CSR aktivit u NNO nedosahovaly míry a rozmanitosti jak u podnikatelských subjektů, jejich hlavní činnost a poslání jsou vlastně založeny právě na dobročinných aktivitách. Z dotazníkového šetření taktéž vyplynulo, že úroveň spolupráce se školami je podobná u obou typů organizací. Zúčastněné podnikatelské subjekty podporují společenské, kulturní, sportovní aktivity, projekty či organizace v místě svého působiště častěji než respondenti z řad neziskových organizací.

**Ekologický rozměr konceptu CSR** je třeba uplatňovat nejen vně organizace, ale i uvnitř (Kundrata, 2005). Potencionální dopady činnosti organizace proto nesouvisejí pouze např. s výrobními a stavebními podniky, které mají na životní prostředí přímý dopad. Odpovědnost vůči životnímu prostředí lze uplatnit i zprostředkovaně a to bez ohledu na obor působení. Co se týče **nevládních neziskových organizací**, ve srovnání se ziskovým sektorem spíše **nehledají aspekty a dopady svých konkrétních aktivit, výrobků nebo slu-**

**žeb vyprodukovaných či poskytovaných organizací.** V této rovině společenské odpovědnosti mají NNO **značné rezervy**. Účastníci dotazníkového šetření z řad neziskových organizací méně usilují o nákup ekologicky šetrných produktů než podniky a ani **není běžné se zaměřovat na úsporu energií, vody či pohonných hmot**. Jediným kritériem, kdy se NNO vyrovnaly podnikatelským subjektům, bylo třídění odpadu. S dobrovolnými závazky organizací nad rámec daný zákonem jako **systemy enviromentálních systémů** (ISO, EMAS) či **zavádění politik chránící životní prostředí** se lze setkat spíše **u podnikatelských subjektů** než neziskových organizací. Existují však již iniciativy pokoušející se o změnu. Jak uvádí příručka EMAS (2012) potenciální přínos zavedení EMAS je pro veřejný a neziskový sektor obrovský. Ač tedy neziskové organizace hojně třídí odpad, ve všech ostatních zkoumaných environmentálních CSR aktivitách si vedou výrazně hůře než podniky, proti by mohli rozšířit své dobrovolné aktivity nad rámec zákona právě o závazky vůči životnímu prostředí, což platí i pro podnikatelské subjekty.

Komentované závěry jsou přehledně seskupeny do hodnotící tabulky č. 42., z níž je patrné, že podnikatelské subjekty ve všech sledovaných oblastech CSR vykazují více aktivit než neziskové organizace. Uvedené principy či aktivity nejsou vyčerpávajícím výčtem, ale dostatečně posuzují stav konceptu obou typech CSR v organizací. Podniky dosáhly 72 % a nevládní neziskové organizace 58 % z možného maximálního ohodnocení. Tento výsledek svědčí o faktu, že vybrané CSR aktivity jsou méně rozvinuty u vzorku NNO než podnikatelských subjektů. Samozřejmě záleží na řízení každého subjektu, na kterou z oblastí kladu největší důraz. Důležité však je, aby se organizace stala **příkladem dobré praxe** a šířila tak hodnoty konceptu napříč společnostmi.

### 5.3 Důsledky vlivu CSR na výkonnost

Odpovědi respondentů na druhou část výzkumu "Důsledky vlivu konceptu na výkonnost podniku" se staly výchozím vstupem pro verifikaci hypotéz, jenž se orientovaly na ekonomické aspekty CSR. Hypotéza H1 stanovena jako výrok: "koncept společenské odpovědnosti podniku nemá vliv na výkonnost daných subjektů," byla zamítnuta. Koncept CSR tedy ovlivňuje výkonnost a **existuje závislost výkonnosti organizace na odpovědném podnikání**. Bylo také dokázáno, že **nejvyšší management společností je přesvědčen o přínosu konceptu CSR**.

Důsledky vlivu CSR na výkonnost organizace mohou být finanční nebo nefinanční povahy. Z výsledků dotazníkového šetření však **nelze jednoznačně tvrdit**, že CSR ovlivňuje finanční výkonnost přímo, poněvadž pouze 55% re-



spondentů je přesvědčeno, že koncept CSR **má prokazatelný vliv na finanční ukazatele**. Mezi nejčastěji zmiňované důsledky vlivu CSR na finanční výkonnost podniku patří **zvýšení produktivity, zvýšení zisku, zvýšení tržeb** a snížení dlouhodobých nákladů.

Bylo přistoupeno k hlubší analýze vycházející ze samotných výročních zpráv zvolených podniků, které mají CSR strategicky zavedenou v řízení organizace. Analýza změn finančních ukazatelů před a po zavedení konceptu CSR ve třech brněnských podnicích posuzovala měřítko výkonnosti založená na výsledku hospodaření a produktivitu vycházející z obratu a přidané hodnoty. Nebyla prokázána celková shoda ve vývoji ukazatelů rentability a produktivity u sledovaných subjektů. Jediným zjištěním se stal fakt, že u sledovaných podniků došlo k **nárůstu obratu a přidané hodnoty**. Ve všech podnicích se zvýšil počet zaměstnanců. Z těchto poznatků však nelze vyvodit závěr, že za přímý finanční důsledek vlivu konceptu CSR lze považovat růst tržeb a růst přidané hodnoty, poněvadž se jedná o **ukazatele absolutní**, které nemají schopnost vypovídat o výkonnosti procesů v podniku v čase a s měnícími se podmínkami.

O efektivitě podniku však lépe hovoří právě **poměrové ukazatele**, v tomto případě ukazatele rentability a produktivity, které vychází ze zmiňovaných hodnot zisku, tržeb a přidané hodnoty. Analýza změn těchto finančních ukazatelů výkonnosti však **jednoznačně neprokázala, že finanční výkonnost přímo závisí na zavedeném konceptu CSR v rámci organizace**. Vývoj vybraných ukazatelů ve zkoumaném období současně výrazně ovlivnila ekonomická krize. Ostatně v otázce vlivu na finanční ukazatele nebylo doposud shledáno jasného stanoviska. Navíc většina dosavadních výzkumů předpokládá jednosměrnou kauzalitu, kdy koncept CSR ovlivňuje výkonnost. Avšak Kukačka (2008) upozorňuje, že může dojít i k situaci, kdy teprve dobré finanční výsledky a stabilita organizace v tržní prostředí umožní získat prostředky pro uskutečňování kroků k CSR. Na druhou stranu jedno z přesvědčení příznivců CSR je, že dobře uchopená společenská odpovědnost přináší šanci odlišit se od konkurence, což je významným přínosem pro podnik zejména v podmínkách recese. Úspěšné propojení se strategií firmy může přinést synergický efekt vedoucí právě ke konkurenční výhodě (Mádlová, 2012).

Naprostá většina respondentů z podnikové sféry je přesvědčena, že **koncept CSR ovlivňuje nefinanční výkonnost podniku**. S touto skutečností souvisela i hypotéza (H2) definována výrokem: "Důsledky vlivu konceptu CSR jsou častěji spojovány s nefinančními ukazateli než s ukazateli finančními" nebyla zamítnuta. **Koncept CSR je tedy častěji spojován s nefinančními přínosy než finančními**. Ty však se obtížně měří, to ovšem neznamená, že

nefinanční efekty CSR lze pokládat za méně důležité. Většina respondentů ve sledovaných podnicích z empirického výzkumu vnímá tyto důsledky vlivu CSR:

- zlepšení reputace a image organizace;
- zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnanců;
- zlepšení vztahů s místní komunitou a veřejnou zprávou.

Tyto klady konceptu CSR nelze získat jednorázově. Dosažení zmíněných nefinančních efektů CSR se očekává v dlouhodobém horizontu, proto by se odpovědné podnikání jako součást trvale udržitelného rozvoje ve strategickém managementu dalo označit za "běh na dlouho trať".

## 6 Závěr

Zasazením problematiky společenské odpovědnosti organizací do kontextu literární rešerše se získaly teoretické podklady pro splnění cílů této diplomové práce. Společenská odpovědnost organizací je moderním způsobem řízení s důrazem na trvale udržitelný rozvoj, jež patří k aktuálním diskutovaným tématům ve společnosti.

Na základě sestaveného elektronického dotazníku se od září do října 2013 uskutečnil empirický výzkum v oslovených podnikatelských subjektech a nevládních neziskových organizacích města Brna. Po celkovém zpracování výsledků dotazníkového šetření s použitím programu Statistica byl analyzován stav konceptu CSR ve sledovaných podnicích a nevládních neziskových organizacích. Následně se přistoupilo ke komparaci zmíněných sektorů z hlediska společenské odpovědnosti.

Na základě statistických metod se došlo k závěrům, které rozhodují o zamítnutí hypotéz nebo charakterizují zkoumané skupiny organizací ve vztahu ke stanoveným kritériím strategického pojetí CSR. Hypotéza, která předpokládala, že **podnikatelské subjekty definují své strategie a cíle v oblasti CSR spíše než nevládní neziskové organizace**, byla **zamítnuta**. Druhá vyřčená hypotéza zkoumající finanční rozpočet na CSR aktivity v daných typech organizací byla naopak **potvrzena**. Finanční **rozpočet na CSR aktivity sestavují spíše podnikatelské subjekty než NNO**. Dále bylo zjištěno, že NNO mají spíše stanoven koncept CSR v určitém typu dokumentu než podnikatelské subjekty. Organizace nezpracovávají písemně prvky CSR komplexně do svých hodnot, pravidel chování, vizí, posláních, cílů a strategií. Komunikace CSR prostřednictvím reportů CSR není běžná.

Organizace mohou provádět své společensky odpovědné aktivity v rámci ekonomické, sociální a environmentální roviny. V těchto oblastech konceptu CSR bylo dosaženo zajímavých poznatků. Společenská odpovědnost organizace ovlivňuje pozitivně ochotu k poskytování informací o své organizaci. Zaměstnavatel soukromé ziskové sféry poskytuje zaměstnanci větší množství a rozmanitější formy odměn než zaměstnavatel soukromé neziskové sféry. Filantropické aktivity ve formě dárcovství, sponzorství a nepeněžních darů spíše volí podnikatelský subjekt než nevládní nezisková organizace. Podnikatelské subjekty mají zavedenou politiku chránící životní prostředí spíše než nevládní neziskové organizace. Podnikatelské subjekty se spíše zaměřují na úsporu energií, vody či pohonných hmot než nevládní nezisková organizace.

Hlavním cílem této diplomové práce je určit, zda existuje závislost výkonnosti podniku na konceptu CSR. Primární hypotéza zněla: "Koncept společenské odpovědnosti podniku nemá vliv na výkonnost daných subjektů". Na základě empirického výzkumu došlo k jejímu zamítnutí a současně se tedy dospělo k závěru, že **existuje závislost výkonnosti na společenské odpovědnosti podniků**. Tento fakt podporuje i přesvědčení nejvyššího managementu společností o přínosu konceptu CSR.

Práce se zaměřila jak na finanční, tak nefinanční důsledky vlivu CSR na výkonnost podniku. Potvrdila se stanovená hypotéza, že **koncept CSR se častěji spojuje s nefinančními přínosy než s přínosy finančními**. Oslovené podniky prostřednictvím dotazníkového šetření vnímají zvláště pozitivní vliv CSR na reputaci a image organizace, spokojenost a loajalitu zaměstnanců a na vztahy s místní komunitou a veřejnou správou. Ačkoli se jednoznačně neprokázal přímý vliv konceptu na finanční výkonnost, ve výsledcích dotazníku z řad podnikatelských subjektů se frekventovaně zmiňovaly tyto vlivy odpovědného podnikání, a sice zvýšení produktivity, zvýšení zisku, zvýšení tržeb a snížení dlouhodobých nákladů.

Výroční zprávy oslovených podniků, které v minulosti strategicky zavedly CSR, se staly zdrojem pro analýzu změn finančních ukazatelů před a po implementaci společenské odpovědnosti firem. U sledovaných podniků došlo k nárůstu absolutních ukazatelů: obrat, přidaná hodnota, počet zaměstnanců. Pro hlubší finanční analýzu byly záměrně zvoleny měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření a ukazatele produktivity vycházející z hodnot obratu a přidané hodnoty. Ovšem na základě odlišného vývoje změn ukazatelů rentability a produktivity v období před a po implementaci CSR nebyl identifikován v daném vzorku podniků bezprostřední vliv konceptu CSR na finanční výkonnost podniků.

Tato diplomová práce splnila všechny cíle, jenž si na počátku i v průběhu zpracování vymezila. Výsledky budou poskytnuty vedením společností, které se účastnily dotazníkového šetření a vyslovily svůj zájem o získané poznatky. Prostřednictvím této práce si mohou zvýšit povědomí o společenské odpovědnosti organizací, a tak se vyvarovat chyb, které pramení z nepochopení, či špatného pojetí CSR.

## 7 Seznam tabulek a obrázků

Obr. 1.	Sektorové vymezení ziskového a neziskového sektoru dle Pestoffa .....	23
Tab. 1.	Role podnikatele v ekonomickém rozvoji .....	25
Tab. 2.	Vývoj podnikatelského prostředí v období 1918 - 1989 .....	27
Tab. 3.	Vývoj počtu právnických osob dle právnických forem v období 2005, 2009 - 2011 .....	30
Tab. 4.	Vývoj podílu finančních podniků a nefinančních institucí na výrobě výrobní metodou v období 2008 - 2012 v mil. Kč .....	31
Tab. 5.	Vývoj podílu finančních podniků a nefinančních institucí na HDP výrobní metodou v období 2008 - 2012 v mil. Kč .....	31
Tab. 6.	Vývoj podílu zaměstnanců finančních podniků a nefinančních institucí na celkovém počtu pracovníků v ČR. ....	32
Tab. 7.	Historický vývoj NNO po roce 1990 v ČR .....	36
Tab. 8.	Počet zpravodajských jednotek NISD podle právních forem .....	39
Tab. 9.	Podíl neziskových institucí na výdajích na konečnou spotřebu a na tvorbě HDP v ČR .....	40
Tab. 10.	Podíl zaměstnanců NI na zaměstnanosti v ČR .....	41
Tab. 11.	Metody používané k hodnocení výkonnosti firem .....	42
Tab. 12.	Metody používané k hodnocení CSR .....	44
Tab. 13.	Tabulka četností: vlastnictví organizace .....	53
Tab. 14.	Tabulka četností: právní formy organizace .....	54
Tab. 15.	Tabulka četností: klasifikace ekonomické činnosti organizace .....	54
Tab. 16.	Tabulka četností: klasifikace ekonomické činnosti organizace .....	55
Tab. 17.	Tabulka četností otázky č. 1: Setkali jste se s pojmem "společensky odpovědné chování" nebo "společenská odpovědnost organizace" (corporate social responsibility - CSR)? .....	56
Tab. 18.	Tabulka četností otázka č. 2: Potvrdili byste výrok: "V naší organizaci je uplatňován koncept CSR. "? .....	57
Tab. 19.	Otázka č. 3: Od jakého roku je ve Vaší organizaci uplatňován koncept CSR? .....	57
Tab. 20.	Tabulka četností: forma podpory CSR aktivit .....	58
Tab. 21.	Tabulka četností otázky č. 5: Jaké byly důvody pro zavedení konceptu CSR? .....	59
Tab. 22.	Tabulka četností: strategické prvky řízení organizace .....	60
Tab. 23.	Tabulka četností: dokument, v kterém je stanoven koncept CSR .....	62
Tab. 24.	Tabulka četností: existence finančního rozpočtu na CSR aktivity .....	62
Tab. 25.	Tabulka četností: prostředky komunikace o CSR vně organizace .....	63
Tab. 26.	Tabulka četností: prostředky komunikace o CSR uvnitř organizace .....	64
Tab. 27.	Tabulka četností otázky č. 11: aktivní komunikace se stakeholdery .....	65
Tab. 28.	Pravdivé výroky o organizacích v rámci sociálního pilíře .....	66
Tab. 29.	Zaměstnanecké požítky .....	67
Tab. 30.	Pravdivé výroky o organizacích v rámci environmentálního pilíře .....	68
Tab. 31.	Témata rozšíření CSR v rámci organizace .....	70
Tab. 32.	Pracovník zabývající se konceptem CSR v rámci organizace .....	70
Tab. 33.	Tabulka četností otázky č. 17: Jste přesvědčen/a, že výkonnost Vaší organizace je pozitivně ovlivněna konceptem CSR? .....	71
Tab. 34.	Důsledky vlivu CSR na finanční ukazatele výkonnosti .....	72
Tab. 35.	Důsledky vlivu CSR na nefinanční ukazatele výkonnosti .....	73
Tab. 36.	Srovnání vlivu CSR na finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti .....	74
Tab. 37.	Ukazatel EBIT a tržby v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích .....	75
Tab. 38.	Ukazatele rentability v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích .....	76
Tab. 39.	Obrat na zaměstnance jako ukazatel produktivity v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích .....	77
Tab. 40.	Přidaná hodnota na zaměstnance jako ukazatel produktivity v období před a po zavedením CSR ve sledovaných podnicích .....	78
Tab. 41.	Strategické pojetí CSR a její komunikace v ziskové a neziskové sféře .....	84
Tab. 42.	CSR principy a aktivity dle 3P .....	85

## 8 Seznam zkratk

abs.	Absolutně
3P	Profit, People, Planet - 3 hlavní oblasti, na které se zaměřuje CSR
BLF	Business Leaders Forum
CC	Corporate Citizenship, česky: firemní občanství
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CSP	Corporate social performance, česky: společenská výkonnost
CSR	Corporate social responsibility, česky: společenská odpovědnost organizace
CSR2	Corporate Social Responsiveness, česky: společenská vnímavost
ČSÚ	Český statistický úřad
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes
DMS	Dárcovská SMS
DS	Daňová sazba
DZ	Dlouhodobé závazky
EBIT	Earnings before interest and tax, česky: zisk před zdaněním a úroky
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme, česky: systém ekologického řízení a auditu
EPS	Earnings per share, česky: výnos na akcii
ESI	Ethibel Sustainability Index
EU	Evropská unie
EVA	Economic value added, česky: ekonomická přidaná hodnota
FTE	full-time equivalent - ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek
GRI	Global Reporting Initiative
HDP	Hrubý domácí produkt
ILO	International Labour Organization, česky: Mezinárodní organizace práce
ISO	International Organization for Standardization, česky: Mezinárodní organizace pro normalizaci
LBG	London Benchmarking Group
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market value added, česky: tržní přidaná hodnota
N	Počet respondentů šetření
NI	Nezisková instituce

NIF	Nadační investiční fond
NISD	Neziskové instituce sloužící domácnostem
NNO	Nevládní nezisková organizace
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, česky: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public relation, česky: vztahy s veřejností
PS	Podnikatelský subjekt
rel.	Relativně
RNNO	Rada vlády pro neziskové organizace
ROA	Return on assets, česky: rentabilita aktiv
ROCE	Return on capital employed, česky: rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	Return on equity, česky: rentabilita vlastního kapitálu
SAI	Social Accountability International
STEM	Středisko empirického výzkumu
SVA	Share value added, česky: přidaná hodnota pro akcionáře
U	Nákladové úroky
VK	Vlastní kapitál
Z	Zisk

## 9 Seznam užitých zdrojů

- AA1000 AccountAbility principles standard 2008. ACCOUNTABILITY. *AccountAbility: Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development* [online]. 2008 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, c2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- ARAS, Güler a David CROWTHER. *A handbook of corporate governance and social responsibility*. Burlington, VT: Ashgate, c2010, xxvi, 689 p. Corporate social responsibility series. ISBN 07-546-9217-5.
- BAJER, Pavel. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci., 2008, roč. 2008, č. 3. ISSN 12136204. Dostupné z: <http://www.socialniprace.cz/soubory/2008-3-130102145652.pdf>
- Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“: Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR. In: BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Proce web* [online]. 2013 [cit. 2013-10-04]. Dostupné z: <http://www.proceweb.cz/files/firemni-filantropie.pdf>
- BENN, Suzanne a Dianne BOLTON. *Key concepts in corporate social responsibility*. 1. vyd. Los Angeles: SAGE, 2011, x, 246 p. SAGE key concepts. ISBN 18-478-7929-2.
- BLOWFIELD, Mick a Alan MURRAY. *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press, c2008, xx, 452 p. ISBN 01-992-0909-X.
- BOEHM, Jan. *Entrepreneurial Orientation in Academia*. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN 978-383-5055-728.
- BOUKAL, Petr a Hana VRÁNOVÁ. Společenská zodpovědnost jako jeden z rysů firem v nové ekonomice. In: *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008, s. 10. ISSN 0572-3043. Dostupné z: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=157.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=157.pdf)
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BUCHHOLTZ, Ann K. a Archie B CARROLL. *Business: ethics*. 8th Ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010. 8th Ed. ISBN 978-053-8466-769.



- What is social corporate responsibility?: Definition and meaning. In: *BusinessDictionary.com* [online]. 2013 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-social-responsibility.html>
- Slovník pojmů. *Business Center* [online]. 2013 [cit. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p906-verejny-statek.aspx>
- Slovník pojmů - Business Leaders Forum. *Business Leaders Forum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-16]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>
- Program EMAS v České republice. *CENIA: česká informační agentura životního prostředí* [online]. 2012 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/node/305>
- Sociální ekonomika a NNO v ČR. *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* [online]. 2005 [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: [http://cvns.econ.muni.cz/prenos\\_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf](http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/147-scan77-socialni-ekonomika-a-nno.pdf)
- CRANE, Andrew, Dirk MATTEN a Laura J SPENCE. *Corporate social responsibility: readings and cases in global context*. 1st ed. London: Routledge, c2008, xi, 529 s. ISBN 9780415424295
- CROWTHER, David a Guler ARAS. *NGOs and Social Responsibility*. 1st ed. Bradford: Emerald Group Pub, 2010. ISBN 978-085-7242-969.
- ČANÍK, Petr. Kde začíná a končí společenská odpovědnost firem?. In: *Petr Čaník: Seriozně i neformálně o podnikatelské etice a společenské odpovědnosti firem, kultuře a životě* [online]. 2007, © 2013 [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.canik.cz/2007/09/18/kde-zacina-a-konci-spolecenska-odpovednost-firem/>
- Roční národní účty. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze ročních národních účtů* [online]. 2013 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>
- Sektory. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze ročních národních účtů* [online]. 2013 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek\\_sektor](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_sektor)
- Satelitní účet neziskových institucí. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze satelitního účtu neziskových institucí* [online]. 2013 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)

- Statistická ročenka České republiky 2012. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/0001-12-r\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/0001-12-r_2012)
- DEAKINS, David a Mark FREEL. *Entrepreneurship and small firms*. 6th ed. London: McGraw-Hill Higher Education, 2012. ISBN 978-007-7136-451.
- DECOCK-GOOD, Christel. L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. In: *Revue Finance Contrôle Stratégie* [online]. vol. 4, issue 4, pages 29-57, 2001 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: [http://econpapers.repec.org/article/dijrevfcs/v\\_3a4\\_3ay\\_3a2001\\_3ai\\_3aq4\\_3ap\\_3a29-57.htm](http://econpapers.repec.org/article/dijrevfcs/v_3a4_3ay_3a2001_3ai_3aq4_3ap_3a29-57.htm)
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-856-0329-2.
- DUBBINK, W. a J. GRAAFLAND. *Journal of the business ethics: Transparency and the role of intermediate organisations* [online]. Volume 82, Number 2. 2008 [cit. 2013-11-30]. ISSN 01674544. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9893-y>
- EISINGERICH, Andreas B. a Gunjan BHARDWAJ. Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?. *MIT Sloan Management Review* [online]. Spring 2011 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z: [http://sloanreview.mit.edu/article/does-social-responsibility-help-protect-a-companys-reputation/?use\\_credit=16437d40c29a1a7b1e78143c9c38f289](http://sloanreview.mit.edu/article/does-social-responsibility-help-protect-a-companys-reputation/?use_credit=16437d40c29a1a7b1e78143c9c38f289)
- Příručka manažera EMAS ve veřejné správě a neziskovém sektoru. In: *Centrum inovací a rozvoje* [online]. 2012 [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: [http://www.cir.cz/prirucka-manazer-emas/7982757/prirucka\\_emas1.pdf](http://www.cir.cz/prirucka-manazer-emas/7982757/prirucka_emas1.pdf)
- Ethibel sustainability indices (ESI) rulebook. FORUM ETHIBEL, Vigeo. *Forum Ethibel* [online]. 2012 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: [http://forumethibel.org/content\\_files/doc%2020092011/ESI/ESIRulebookSeptember2012.pdf](http://forumethibel.org/content_files/doc%2020092011/ESI/ESIRulebookSeptember2012.pdf)
- FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-864-3204-1.
- FRIŠTENSKÁ, Hana. Řekli ke knize. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 10. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

- FTSE4Good Index Series: Factsheet. FTSE GROUP. *FTSE: FTSE4Good Downloads* [online]. 2013, 2013-09-30 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: [http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/F4G\\_Download\\_Page.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/F4G_Download_Page.jsp)
- What is GRI?. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Global Reporting Initiative* [online]. 2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
- GÖSSLING, Tobias. *Corporate social responsibility and business performance: theories and evidence about organizational responsibility*. Northampton, Mass.: Edward Elgar, c2011, xi, 150 p. ISBN 9780857932372.
- HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava; NOVÁK, Ilja. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 358 s. ISBN 8071692557
- HOND, Frank Den de, Frank G. A. BAKKER a Peter NEERGAARD. *Managing Corporate Social Responsibility in Action Talking, Doing and Measuring*. Farnham: Ashgate Pub, 2007. ISBN 978-075-4684-558.
- HRONCOVÁ, Marcela. *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010, 55, [7] s., [24] l. obr. příl. ISBN 978-80-904519-0-2.
- HRONOVÁ, Stanislava. *Národní účetnictví: koncept a analýzy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 258 s. ISBN 80-717-9235-7.
- HYÁNEK, Vladimír a Tomáš ROSENMAJER. *Ekonomické výsledky neziskových organizací v ČR* [online]. Brno: CVNS, 2004. [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <http://cvns.econ.muni.cz/publikace#r2013>
- HYKŠ. Standardy společenské odpovědnosti organizací. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní politika kvality* [online]. 2011 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/b3-pdf1321868088.pdf>
- CHENEY, George a Steve MAY. *The debate over corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-019-8039-761.
- Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?. In: *IPodnikatel.cz: Specializovaný portál pro začínající podnikatele* [online]. 2012 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Strana-2.html>

- JÜNGER, Josef. *Management a podnikání: Teorie podnikání*. Ostrava, 2007. CZ.04.1.03/3.2.15.3/0405. Dostupné z: [http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/management\\_podnikani.pdf](http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/management_podnikani.pdf). Ostravská univerzita.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. In: *KPMG* [online]. 2011 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>
- KUBÍKOVÁ, Jana. T-testy. In KUBÍKOVÁ, Jana; HLOCHOVÁ, Petra; DYNTAR, Tomáš. *Základní kurz statistiky 9 s programem Statistica*. 1. vyd. Praha: StatSoft CR s.r.o., 2009. s. 62. ISBN 978-80-903630-3-8.
- KUKAČKA, Jiří. *Společenská odpovědnost firem - mikroekonomický přístup* [online]. Praha, 2008 [cit. 2013-09-22]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BP\\_2008\\_Jiri\\_Kukacka\\_Spolecenska\\_odpovednost\\_firem.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BP_2008_Jiri_Kukacka_Spolecenska_odpovednost_firem.pdf). Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce prof. RNDr. Jiří Hlaváček, CSc.
- KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Management (Grada). ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LUKEŠ, Martin a Martina JAKL. *Podnikání v České republice*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 133 s. ISBN 978-802-4518-848.
- MÁDLOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, 173 s. ISBN 978-807-2114-085.
- MITCHELL, Ronald K. *Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research* [online]. Baylor University, 2002 [cit. 7-12-2013]. 1042-2587-01-26. Dostupné z: [http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/2002%20etp%20toward%20a%20theory%20of%20entrepreneurial%20cog.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/2002%20etp%20toward%20a%20theory%20of%20entrepreneurial%20cog.pdf)

- Analytické materiály a statistiky: Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO. MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>
- MÜLLER, Jiří. Neziskový sektor sledovaný Radou vlády pro nestátní neziskové organizace. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 2003. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 45-46. ISBN 8023940570.
- NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1473-4.
- OCHRANA, František. *Metodologie vědy: úvod do problému*. 1. vyd. V Praze: Karolinum, 2010, 156 s. ISBN 978-80-246-1609-4.
- ORTOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem: aplikace ISO 26000 v Evropě*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 175 s. ISBN 9788073728076.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a jejich nové formy*. Praha: Professional Publishing, 2009, 199 s. ISBN 978-80-7318-830-6.
- PESTOFF, Victor A. *Reforming social services in central and eastern Europe: an eleven nation overview*. Kraków: Cracow academy of economics, 1995, 418 s. ISBN 83-903-9000-0.
- PETŘÍČKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-02-02099-8.
- PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
- PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- Quarterly National Accounts Inventories: Czech Republic. *Český statistický úřad: Hrubý národní produkt - Metodika* [online]. 2008 [cit. 2013-12-18]. Dostupné z:

- [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika\\_ctvrtletni\\_ucty/\\$File/09087474.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/metodika_ctvrtletni_ucty/$File/09087474.pdf)
- RENDTORFF, Jacob Dahl. *Responsibility, ethics, and legitimacy of corporations*. 1st ed. Frederiksberg, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2009. ISBN 978-876-3099-479.
- Dow Jones Sustainability World Index Guide. ROBECOSAM AG. *Dow Jones Sustainability Indices in collaboration with RobecoSAM* [online]. Version 12.2. 2013, 2013-09-30 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: [http://www.sustainability-indices.com/images/djsi-world-guidebook\\_tcm1071-337244.pdf](http://www.sustainability-indices.com/images/djsi-world-guidebook_tcm1071-337244.pdf)
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- RŮŽIČKA, Michal. Host na leden: Vladimír Bártil. In: *PubliCon: Komunikace ve veřejném prostoru. Odpovědnost. Otevřenost. Hravost*. [online]. 2013, 4.2.2013 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-1-2013/host-na-leden-vladimir-bartl.html>
- SALAMON, Lester M., Leslie C. HEMS a Kathryn CHINNOCK. *The nonprofit sector: for what and for whom?*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2000. ISBN 18-863-3344-0.
- SALAMON, Lester M. a kol: *Global Civil Society, An Overview*. CCSS IPS, The Johns Hopkins University, Baltimore USA, 2003, str. 18.
- Satelitní účet neziskových institucí. Český statistický úřad: *Databáze satelitního účtu neziskových institucí* [online]. 2013 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufile/SUNI2013.pdf>
- S&P DOW JONES INDICES. Dow Jones Industrial Average: Fact Sheet. In: *Dow Jones Indexes: Literature Centre* [online]. 2013, 2013-09-05 [cit. 2013-09-21]. FACT-21-33-083013. Dostupné z: [http://www.djindexes.com/mdsidx/downloads/fact\\_info/Dow\\_Jones\\_Industrial\\_Average\\_Fact\\_Sheet.pdf](http://www.djindexes.com/mdsidx/downloads/fact_info/Dow_Jones_Industrial_Average_Fact_Sheet.pdf)
- SCOTT, Cynthia D., Dennis T. JAFFE a Glenn R. TOBE. *Organizational vision, values and mission*. Menlo Park, Calif.: Crisp Publications, c1993, viii, 101 p. Fifty-Minute series. ISBN 15-605-2210-0.
- SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací*. Praha: © Českomoravská konfederace odborových svazů [online]. 2010 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)

- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. *Social Accountability 8000* [online]. 2008 [cit. 14-10-2013]. Dostupné z: [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf)
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7
- Změny v legislativě pro NNO. SPIRALIS, o.s. *Spiralis: Překážka je příležitost* [online]. 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: <http://www.spiralis-os.cz/index.php/zmeny-v-legislative-pro-nno>
- SRPOVÁ, Jitka, Vilém KUNZ a Jan MÍSAŘ. *Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky NAKI: Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice*. 2012. MK DF11Po1OVVo24. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=oCE8QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomikaamanagement.cz%2FgetFile.php%3FfileKey%3DCEJVB0NUCADVCEZIU1VHBoMIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREBLZQ%3D%3D%26lang%3Dcz&ei=gBJXUtSoAaKK4wSyxoD4Bg&usg=AFQjCNEiekOn-aCQOdhCa4WCimhGH9RLNA&bvm=bv.53899372,d.bGE>
- STEINBERG, Richard a Walter W. POWELL. *The nonprofit sector a research handbook*. 2nd ed. New Haven: Yale University Press, 2006. ISBN 978-030-0135-176.
- STEINEROVÁ, VÁCLAVÍKOVÁ, MERVART. *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online]. © 2008 [cit. 2013-09-30]. TOP Partners, s.r.o., 2008. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
- STEJSKAL, Jan. Neziskový sektor - úvod do problematiky. *Komunitní portál účetních expertů: Účetní kavárna* [online]. 2011 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/>
- STEVENSON, Howard H. a J. Carlos JARILLO. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 11.: John Wiley & Sons, 1990, 17 - 27. Dostupné z: [http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable\\_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf](http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%202486667.pdf)

- Just good business: Special report: Corporate social responsibility. *The Economist* [online]. 2008 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/10491077>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL - ČESKÁ REPUBLIKA, o.p.s. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. © 2006 [cit. 2013-09-30]. Praha, 2006. Dostupné z: [http://www.transparency.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf)
- VISSER, Wayne. Future Trends in CSR: The Next 10 Years. In: *CSR International Inspiration Series: No.11* [online]. 2012 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/12/inspiration\\_csr\\_trends\\_wvisser.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/12/inspiration_csr_trends_wvisser.pdf)
- VISSER, Wayne, Dirk MATTEN a Manfred POHL. *The A to Z of corporate social responsibility*. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2010, xxxi, 470 p. 2nd. ISBN 9780470666524.
- WERTHER, William B a David CHANDLER. *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, xxxii, 415 p. Management (Grada). ISBN 14-129-7453-4.
- WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- YELDAR, R. Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. CSR Network, 2004. 1. 2. 2004. [online] [cit. 7.12. 2012]. Dostupné z [www: <http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55>](http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55)
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

## Legislativa

Evropská komise. Corporate Social Responsibility (CSR) : Sustainable and responsible business [online]. 14.3.2011 [cit. 2013-09-10]. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm).

Green Paper: Entrepreneurship in Europe. In: *EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie* [online]. 2003 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf)



Nařízení Komise (ES) č. 800/2008: ze dne 6. srpna 2008. In: *Nařízení Komise (ES) č. 800/2008*. 2008. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=476812:cs&lang=cs&list=506613:cs,476812:cs,&pos=2&page=1&nbl=2&pgs=10&hwords=>

Obchodní zákoník. In: *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Občanský zákoník - nový od 1. ledna 2014. In: *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. 2012. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Vládní návrh o statusu veřejné prospěšnosti. In: *Asociace veřejně prospěšných společností* [online]. 2013 [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: [http://www.avpo.cz/sdata/VPO\\_snem\\_tisk\\_989\\_152.pdf](http://www.avpo.cz/sdata/VPO_snem_tisk_989_152.pdf)

Zákon o církvích a náboženských společnostech. In: *Zákon 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností*. 2002. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=45558&fulltext=&nr=227~2F1997&part=&name=&rpp=15#local-content>

Zákon o nadacích a nadačních fondech. In: *Zákon č. 227/1997 Sb.* 1997. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=45558&fulltext=&nr=227~2F1997&part=&name=&rpp=15#local-content>

Zákon o obecně prospěšných společnostech. In: *Zákon č. 248/1995 Sb.* 1995. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1841-obecne-prospesna-spolecnost.aspx>

Zákon o právu shromažďovacím. In: *Zákon 84/1990 Sb.* 1990. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=38420&fulltext=&nr=84~2F1990&part=&name=&rpp=15#local-content>

Zákon o sdružování. In: *Zákon č. 83/1990 Sb.* 1990. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=38419&fulltext=0~20sdru~C5~BEov~C3~A1n~C3~AD~20ob~C4~8Dan~C5~AF&nr=83~2F1990&part=&name=&rpp=15#local-content>

Živnostenský zákon. In: *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání*. 1991. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

# Přílohy

## Příloha A: Přehled právních forem podnikatelských subjektů

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
<b>Počet zakladatelů organizace</b>	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatele • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
<b>Ručení</b>	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně Akciónáři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
<b>Počáteční kapitál</b>	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 200 000 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
<b>Administrativní náročnost</b>	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
<b>Účast na zisku</b>	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
<b>Jiná kritéria</b>	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejlepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

Zdroj: iPodnikatel.cz ( 2012).

***Příloha B: Dotazník*****MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**Provozně ekonomická fakulta

---

**DOTAZNÍK****Analýza stavu CSR****&****Důsledky vlivu konceptu na výkonnost podniku**

Vypracovala: Bc. Anna Březinová

Datum: říjen 2013

Vážení respondenti,

jmenuji se Anna Březinová a jsem studentkou 5. ročníku manažersko-ekonomického oboru na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude velmi hodnotným a důležitým materiálem pro vypracování mé diplomové práce, která nese název Důsledky vlivu společenské zodpovědnosti firem na podnikatelské subjekty a nevládní neziskové organizace.

Společenská odpovědnost podniku (dále jen CSR) je koncept zabývající se tím, že podnik má vedle své ekonomické a zákonné odpovědnosti i zodpovědnost za své chování v prostředí, ve kterém podniká, která jde nad rámec vymezený zákonem. A právě toto dotazníkové šetření hodnotí stav CSR ve Vaší společnosti. Celkový empirický výzkum bude využit pouze pro závěry mé diplomové práce nesoucí název Důsledky vlivu CSR na výkonnost podnikatelských subjektů a nevládních neziskových organizací.

Informace, které uvedete, jsou zcela anonymní. Vaše odpovědi a postřehy jsou pro můj výzkum neobyčejně cenné. Pokud máte otázky či náměty, určitě mne kontaktujte na emailové adrese: [xbrezin5@node.mendelu.cz](mailto:xbrezin5@node.mendelu.cz). Děkuji za Váš čas a ochotu se mnou v této věci spolupracovat.

**1. otázka Setkali jste se s pojmem "společensky odpovědné chování" nebo "společenská odpovědnost organizace" (corporate social responsibility - CSR)?**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- ano  
 ne

**2. otázka Potvrdili byste výrok: "V naší organizaci je uplatňován koncept CSR."?**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- ano  
 částečně  
 ne (přejděte na otázku č. 4)

**3. otázka Koncept CSR je v naší organizaci uplatňován od roku .....**

*Doplňte větu.*

**4. otázka Jakou formou podporuje Vaše organizace aktivity CSR?**

*Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- dárcovství  
 sponzorství  
 nadace a nadační podnikové fondy  
 sociální marketing  
 reportování společenské odpovědnosti  
 nepeněžní dary  
 nabídka školení a odborné pomoci  
 spolupráce se zaměstnanci a jiné činnosti v podniku  
 jiné .....
- naše organizace nevykazuje žádné CSR aktivity

**5. otázka Jaké byly důvody pro zavedení konceptu CSR?**

*Vyberte dle Vás pouze 3 nejvýznamnější důvody (1 = nejdůležitější, 2 a 3 méně důležité), popřípadě doplňte!*

- vnitřní přesvědčení eticko-morální důvody  
 tradice  
 tlak zahraničí (mateřská organizace)  
 udržení kvalitních zaměstnanců a jejich přilákání  
 zlepšení vztahů s investory, obchodními partnery a jinými stakeholdery  
 tlak spotřebitelů  
 tlak konkurence  
 "být dobrý je dobrý byznys"  
 zlepšení reputace organizace  
 jiné .....

**6. otázka Naše organizace má jasně definované (písemně stanoveny):***Vyberte libovolné množství odpovědí.*

- hodnoty a pravidla chování, v níž jsou zahrnuty prvky CSR.
- hodnoty a pravidla chování bez prvků CSR.
- vize a poslání, v níž jsou zahrnuty prvky CSR.
- vize, poslání a cíle organizace bez prvků CSR.
- cíle a strategie pro oblast CSR.
- cíle a strategie bez prvků CSR.

**7. otázka V jakém dokumentu má Vaše organizace stanoven koncept CSR?***Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- kolektivní smlouva
- vnitřní předpisy
- dokument na základě rozhodnutí jednatelů nebo představenstva
- zakladatelský dokument
- jiné.....
- Koncept CSR není zpracován v žádném dokumentu.
- nevím

**8. otázka Existuje finanční rozpočet na CSR aktivity?***Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- ano
- ne
- nevím

**9. otázka Jakých prostředků komunikace využívá Vaše organizace k šíření povědomí o CSR vůči veřejnosti - externě?***Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- výroční zpráva
- CSR report
- webové stránky
- blogy
- standardy a normy
- produktové označení
- získaná ocenění
- organizace firmy prostřednictvím organizací
- etický kodex
- sdílený marketing
- média
- telefonní linka
- Organizace nesdílí informace o CSR aktivitách vně organizace.

**10. otázka Jakých prostředků komunikace využívá Vaše organizace k šíření povědomí o CSR v rámci organizace - interně?**

*Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- zapojení zaměstnanců do projektů
- nástěnky plakáty, poutače
- pravidelné schůzky všech zaměstnanců
- školení zaměstnanců
- přijímací řízení
- interní zpravodaje, časopisy
- výroční zprávy
- oběžníky, e-maily
- interní videa, brožury, cd-rom
- publikace o CSR
- intranet
- Organizace nesdílí informace o CSR aktivitách uvnitř organizace.

**11. otázka Komunikuje Vaše společnost se zájmovými skupinami (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, investoři, veřejné orgány, obec, odbory, neziskové organizace, školy, nemocnice, spotřebitelské asociace...) a vede dialog o zjištěných problémech v okolí?**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**12. otázka Zaškrtněte výroky, s kterými se Vaše společnost může ztotožnit.**

*Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- Naše organizace má vytvořen **etický kodex**.
- Naše organizace pravidelně zpracovává zprávu o CSR ( **report o CSR**).
- Naše organizace měří **spokojenost zákazníků**.
- Naše organizace **zapojuje své obchodní partnery** do svých CSR aktivit.
- Naše organizace umožňuje **sladění osobního a pracovního života** svým zaměstnancům.
- Naše organizace **podporuje společenské, kulturní, sportovní (apod.)** dění, projekty či organizace v místě Vašeho působiště
- Naše organizace **spolupracuje se školami**.
- Naše organizace **reaguje na požadavky klíčových zájmových skupin** mající vliv na organizaci.



**13. otázka Jaké poskytuje Vaše organizace zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům?***Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvky na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu,
- příspěvek k nemocenské,
- zaměstnanecké akcie,
- penzijní a životní připojištění,
- zvýhodněné půjčky,
- vzdělávací kurzy, školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životním i jiným výročím,
- naturálie – produkty firmy aj.
- stravenky
- nadstandardní dovolená,
- volno pro zařizování nebo léčení,
- pružná pracovní doba,
- práce z domova aj.
- jiné.....
- Nejsou poskytovány žádné zaměstnanecké benefity.

**14. otázka Zaškrtněte výroky, s kterými se Vaše společnost může ztotožnit.***Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- Naše organizace má zavedenou **politiku chránící životní prostředí.**
- Produkty naší společnosti jsou **ekologicky přátelské.**
- Naše organizace nakupuje **ekologicky šetrné produkty.**
- Naše organizace **třídí odpad.**
- Naše organizace provádí opatření na **úsporu energie, vody, pohonných hmot.**
- Naše organizace vyhovuje **národním a mezinárodním standardům (ISO, EMAS).**

**15. otázka Popište Vaše další odpovědné aktivity nad rámec daný zákonem (např. vůči zaměstnancům, místu Vaší působnosti, veřejné správě, neziskovým organizacím, životnímu prostředí...).***Vyplňte odpověď do daného pole.*

### 16. otázka **Na co se máte v plánu zaměřit při rozšiřování Vašich CSR aktivit?**

*Vyberte dle Vás pouze 3 nejvýznamnější důvody (1 = nejdůležitější, 2 a 3 méně důležité), popřípadě doplňte!*

- poskytování kvalitních produktů a služeb
  - odpovědnost vůči životnímu prostředí
  - etický kodex
  - zdraví a bezpečí zaměstnanců
  - ekologická výroba, výrobky a služby
  - závazky vůči zaměstnancům
  - transparentnost
  - vzdělávání zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců (studenti)
  - marketingová a reklamní etika
  - firemní dárcovství a dobrovolnictví
  - jiné .....
- Naše organizace neplánuje rozšířit své CSR aktivity.

### ANALÝZA VÝKONNOSTI

### 17. otázka **Jste přesvědčen/a, že výkonnost Vaší organizace je pozitivně ovlivněna konceptem CSR?**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí, popř. doplňte.*

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nemá žádný vliv

### 18. otázka **Jaké jsou dle Vašeho názoru finanční důsledky vlivu konceptu CSR?**

*Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- zvýšení tržeb
- zvýšení zisku
- snížení dlouhodobých nákladů
- zvýšení poměru ročního zisku na akcii
- zvýšení krátkodobých nákladů
- zvýšení investic
- zvýšení produktivity
- nemá prokazatelný vliv na finanční ukazatele
- jiné .....

**19. otázka Jaké jsou dle Vašeho názoru nefinanční důsledky vlivu konceptu CSR?**

*Vyberte libovolné množství z nabízených možností.*

- zlepšení reputace a image organizace
- zlepšení spokojenosti
- zlepšení loajality zaměstnanců
- zlepšení spokojenosti
- zlepšení loajality zákazníků
- zlepšení kvality produkce
- snížení rizik
- výhodnější obchodní podmínky
- zlepšení vztahů s investory
- zlepšení vztahů s veřejnou správou
- zlepšení vztahů s okolím
- jiné .....
- nemá prokazatelný vliv na nefinanční ukazatele

## IDENTIFIKACE

**20. otázka Kdo se zabývá ve Vaší organizaci CSR?**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- specializovaný pracovník
- PR pracovník
- marketingový pracovník
- personalista
- vedení organizace
- jiný .....
- nevím

**21. otázka Vaše organizaci lze označit za:**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- ryze český subjekt
- český subjekt se zahraničním kapitálem (investorem)
- nadnárodní korporaci

**22. otázka Uveďte prosím počet zaměstnanců Vaší firmy**

*Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

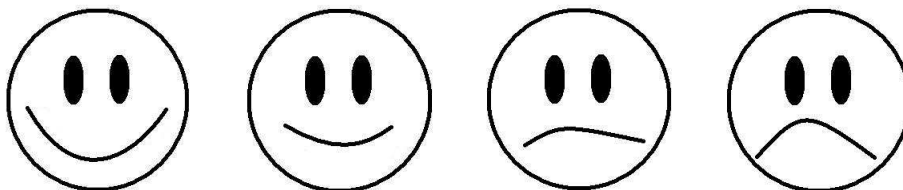
- méně než 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- více než 250

**23. otázka Zařadte se do jedné z následujících právních forem***Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- |                          |                       |                          |           |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | a.s.                  | <input type="checkbox"/> | družstvo  |
| <input type="checkbox"/> | s.r.o                 | <input type="checkbox"/> | OSVČ      |
| <input type="checkbox"/> | v.o.s                 | <input type="checkbox"/> | jiné..... |
| <input type="checkbox"/> | komanditní společnost |                          |           |

**24. otázka Zařadte se prosím do kategorie podnikatelských subjektů dle klasifikace ekonomických činností CZ - NACE.***Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- |                          |                       |                          |                        |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Zemědělství           | <input type="checkbox"/> | Doprava                |
| <input type="checkbox"/> | Těžba                 | <input type="checkbox"/> | Kultura, sport         |
| <input type="checkbox"/> | Výrobci               | <input type="checkbox"/> | Telekomunikace, IT     |
| <input type="checkbox"/> | Voda, energie, odpady | <input type="checkbox"/> | Finance                |
| <input type="checkbox"/> | Nemovitosti           | <input type="checkbox"/> | Služby pro podnikatele |
| <input type="checkbox"/> | Obchod                | <input type="checkbox"/> | Ostatní služby         |

**25. otázka Uvedte Vaši pracovní pozici***Vyplňte odpověď do daného pole.***26. otázka Pokud jste ochotni mi sdělit název Vaší organizace, uveďte prosím její jméno.***Vyplňte odpověď do daného pole.***27. otázka Jaký byl Váš den?***Vyberte pouze jednu z možných odpovědí.*

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

**Děkuji ještě jednou za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.**

**Příloha C: Přehled oslovených podnikatelských subjektů**

ABB s.r.o.	Hitrádio Magic Brno
Ager, spol. s r.o.	Honeywell, spol. s r.o.
ALSTOM s.r.o.	Hotel International Brno, a.s.
ALTA CZ, a.s.	IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o.
Arch.Design, s.r.o.	IKEA Česká republika, s.r.o.
AVG Technologies CZ, s.r.o.	IMOS Brno, a.s.
Avion Shopping Park	KALÁB-stavební firma, spol. s r.o.
Barceló Brno Palace	Karlova pekárna s.r.o.
Barvič a Novotný, spol. s r.o.	Komerční banka, a.s.
BAUHAUS k.s.	KOMFORT, a.s.
Brněnský deník	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insu- rance Group
Brněnský Metropolitan	KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.
BRNO INN, a.s., Holiday Inn Brno	KUDRNA s.r.o.
BYTASEN, spol. s r.o.	LIVINGSTONE s.r.o.
CARTec motor, s.r.o.	Magnus Regio s.r.o.
Cestovní kancelář FISCHER, a.s.	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
CÍGLER SOFTWARE, a.s.	Maloobchodní síť BRNĚNKA, spol. s r.o.
CTP Invest, spol. s r.o.	Maximus Resort, a.s.
ČEBUS, cestovní kancelář, s.r.o.	Moravská banka vln
Čedok a.s.	Neovize s.r.o.
Česká pojišťovna a.s.	Oční studio Aleš Žejdl s.r.o.
Česká spořitelna, a.s.	OHL ŽS, a.s.
Česká televize, studio Brno	Olympia Brno
Český rozhlas Brno	OREA Hotel Voroněž I****
Daikin Device Czech Republic s.r.o.	OREA Wellness Hotel Santon***
DOBROVSKÝ s.r.o.	PENAM, a.s.
EKOL, spol. s r.o.	Pivovar Černá Hora, a.s.
ENBRA, a.s.	Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. Porsche Brno
EXIM TOURS a.s.	Pöyry Environment a.s.
FEI Czech Republic s.r.o.	PROPERITY, s.r.o.
Galerie Vaňkovka	První brněnská strojírna, a.s.
GAUTE, a.s.	PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost s.r.o.
GE Money Bank, a.s.	PTÁČEK-velkoobchod, a.s.
GEODIS BRNO, spol. s r.o.	Radio HEY
GiTy, a.s.	Rádio Kiss Hády
Globus ČR, k.s.	
Grandhotel Brno****	
HARTMANN - RICO a.s.	
Heineken Česká republika, a.s.	

Rádio Krokodýl  
Rádio Petrov  
Rádio Proglas  
REAL SPEKTRUM, a.s.  
Rebio Sun s.r.o.  
REDA a.s.  
SEBAK spol. s r.o.  
Siemens s.r.o.  
Skanska a.s.  
SNIP & CO, reklamní spol. s r.o.  
Soukromá klinika LOGO s.r.o.  
Spielberk Office Centre  
STAVOS Brno, a.s.

STUDENT AGENCY, s.r.o.  
SurGal Clinic s.r.o.  
Šmeral Brno a.s.  
T o c h á ě k spol. s r.o.  
TESCAN, a.s.  
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.  
UNIS, a.s.  
UNISTAV a.s.  
Veletrhy Brno, a.s.  
Vema,a.s.  
ZABLOUDIL, s.r.o.  
ZBROJOVKA BRNO, s.r.o.  
Zetor, a.s.

**Příloha D: Přehled oslovených NNO**

PS Mládí	METHODICA, institut pro další vzdělávání
AGAPO, o.p.s.	Mezinárodní centrum slovanské hudby
ARCHAIA Brno o.p.s.	Brno, o.p.s.
ASOCIACE POMÁHAJÍCÍ LIDEM S AUTISMEM APLA - JM o. s.	Montessori Morava
Asociace středoškolských klubů České republiky, o. s.	Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, o.s.
BETÁNIE - křesťanská pomoc	Na počátku, o.s.
Centrum AMAVET - Junior Brno	Nadace Křižovatka
Centrum naděje a pomoci o.s.	Nadace Leoše Janáčka
CONCORDIA Bonum Brno"	Nadace Partnerství
Česká obec sokolská	Nadace pro radost
Český filharmonický sbor Brno, o.p.s.	Nadace Sophia
ČESKÝ SVAZ OCHRÁNCŮ PŘÍRODY, Regionální sdružení v Brně	Nadace sv. Františka z Assisi
Diakonie ČCE - středisko v Brně	Nadace Veronica
Diecézní charita Brno	Nadační fond Emil
DROM, romské středisko	Nadační fond Jana Šebka
Editio Janáček o.p.s.	Nadační fond Lidé sobě
ESEP o.p.s.	Nadační fond MODRÝ HROCH"
Evropské centrum pantomimy neslyšících, o.s.	Nadační fond NIKÉ
Gabriela o.s.	Nadační fond Radia Proglas
Genderové informační centrum NORA, o.p.s.	Nadační fond současného umění
Hnutí Brontosaurus	Nadační fond Šťastný úsměv
Hnutí DUHA - Přátelé Země Česká republika	Národní centrum pro rodinu
Jihomoravská rada dětí a mládeže	Nazaria, o.p.s.
Junák - svaz skautů a skautek ČR, okres Brno - město	Občanská poradna Brno
Juniorteam CZ	Občanské sdružení Anabell
Klub přátel rodiny o.s.	Středisko výchovné péče pro děti a mládež
KŘEMÍNEK, společenství pracující s dětmi, mládeží a dospělými ..	HELP ME
o.s. Lotos Brno - změna na o.p.s. - zápis dne 23. 7. 2013	Občanské sdružení Logo
MAGDALENIUM	Sdružení Práh
Mateřské centrum Sedmikráska Brno o.s.	Oblastní spolek Českého červeného kříže Brno-město
	Orel o.s.
	ParaCENTRUM Fenix
	Partnerství,o.p.s.
	RATOLEST BRNO, občanské sdružení
	Česká asociace Sport pro všechny, občanské sdružení
	Rezekvítek

---

Rodinné centrum Matáta	Středisko rané péče SPRP Brno
Rodinné centrum PASTELKA o.s.	Středoevropský institut ekologie zvířete, o.p.s.
ROZKOŠ bez RIZIKA ???	o.p.s.
Salesiánské středisko mládeže - dům dětí a mládeže	STUD Brno
Sdružení FILIA	Svaz tělesně postižených v České republice, o.s.
Sdružení pěstounských rodin	Světýlko o.p.s.
Sociální nadační fond města Brna "Domy pro potřebných"	TyfloCentrum Brno, o.p.s
Společně, o.p.s.	Vesněnka, o.p.s.
Společnost "E" / Czech Epilepsy Association, o. s.	Agnis Rosa
Společnost pro projektové řízení o. s.	Výzkumný ústav komunikace v umění, o.p.s.
Společnost Renata o.s.	Vzdělávací nadace Jana Husa
SPONDEA, o.p.s.	YMCA Brno
	Ženy50, o.s.