

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



ANALÝZA SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH AKTIVIT PODNIKU

Analysis of Corporate Social Responsibility Activities

Diplomová práce

Vedoucí práce:
Ing. Klára KAŠPAROVÁ, Ph.D.

Autor:
Kateřina FRANTIŠKOVÁ

Brno, 2015

Jméno a příjmení autora:	Kateřina Františková
Název diplomové práce:	Analýza společensky odpovědných aktivit podniku
Název práce v angličtině:	Analysis of Corporate Social Responsibility Activities
Katedra:	Podnikového hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Klára Kašparová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2015

Anotace

Předmětem diplomové práce „Analýza společensky odpovědných aktivit podniku“ je analýza CSR aktivit vybraného podniku, se zaměřením na důvody angažovanosti tohoto podniku v CSR. Po rešerši dosavadních poznatků týkajících se problematiky CSR budou analyzovány společensky odpovědné aktivity vybraného podniku. Následně bude proveden výzkum ve vybrané skupině stakeholderů podniku, týkající se jejího vnímání CSR aktivit tohoto podniku. Na základě komparace výsledků z obou výzkumů budou formulována doporučení pro další vedení společensky odpovědných aktivit podniku.

Annotation

The goal of the submitted thesis “Analysis of Corporate Social Responsibility Activities” is an analysis of CSR activities of the selected company, focusing on its reasons for engagement in the CSR. After the research of present knowledge relating to the area of CSR will be analysed socially responsible activities of the selected company. Subsequently, the research will be conducted among the selected group of the company’s stakeholders concerning its perception of CSR activities of the company. Based on the comparison of the outcomes of both of these researches, the recommendations for further conducting of CSR activities of the company will be formulated.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost podniku, stakeholder, triple-bottom-line, strategická CSR, vnímání CSR, důvody angažovanosti v CSR, přínosy CSR

Keywords

Corporate social responsibility, stakeholder, triple-bottom-line, strategic CSR, CSR perception, CSR motivations, benefits of CSR

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Analýza společensky odpovědných aktivit podniku* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Kláry Kašparové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 13. května 2015

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kláře Kašparové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji paní Aleně Králíkové ze společnosti ČSOB, a.s. za poskytnuté informace a konzultace. Velký dík patří моým rodičům za jejich podporu a trpělivost během celého mého studia, neboť bez nich bych se k napsání této práce ani nepřiblížila.

OBSAH

ÚVOD	13
1 DEFINICE A POHLEDY NA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	17
1.1 DEFINICE CSR	17
1.1.1 <i>Charakteristické znaky konceptu CSR.....</i>	<i>25</i>
1.2 ARGUMENTY PRO A PROTI CSR.....	27
1.2.1 <i>Argumenty pro CSR.....</i>	<i>27</i>
1.2.2 <i>Argumenty proti CSR</i>	<i>31</i>
1.3 DÍLČÍ ZÁVĚR	34
2 PŘÍSTUPY K CSR	35
2.1 PŘÍSTUPY PODNIKŮ K CSR	35
2.1.1 <i>Důvody angažovanosti v CSR.....</i>	<i>35</i>
2.2 CSR AKTIVITY Z POHLEDU STAKEHOLDERŮ	41
2.2.1 <i>Vymezení stakeholderů a vztah stakeholderské teorie k CSR.....</i>	<i>41</i>
2.2.2 <i>Vnímání CSR aktivit stakeholdery</i>	<i>43</i>
2.3 DÍLČÍ ZÁVĚR	47
3 KONCEPTY PŘÍBUZNÉ CSR.....	51
3.1 (TRVALE) UDRŽITELNÝ ROZVOJ	51
3.2 PODNIKATELSKÁ ETIKA (BUSINESS ETHICS)	52
3.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS.....	52
3.4 CORPORATE CITIZENSHIP	54
3.5 FIREMNÍ FILANTROPIE (CORPORATE PHILANTHROPY)	55
3.6 SOCIAL MARKETING	57
3.7 DÍLČÍ ZÁVĚR	57
4 PLÁN VÝZKUMU.....	59
4.1 DŮVOD A VÝZNAM VÝZKUMU	59
4.2 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	60
4.1 OMEZENÍ VÝZKUMU	63
5 METODIKA VÝZKUMU	65
5.1 POUŽITÝ TYP VÝZKUMU.....	65
5.1.1 <i>Výzkum zaměřený na podnik.....</i>	<i>65</i>
5.1.2 <i>Výzkum zaměřený na stakeholdery</i>	<i>65</i>
5.2 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	66
5.2.1 <i>Výzkum zaměřený na podnik.....</i>	<i>66</i>
5.2.2 <i>Výzkum zaměřený na stakeholdery</i>	<i>66</i>
5.3 METODY SBĚRU DAT	66
5.3.1 <i>Metody sběru dat pro výzkum zaměřený na podnik.....</i>	<i>67</i>
5.3.2 <i>Metody sběru dat pro výzkum zaměřený na stakeholdery</i>	<i>67</i>
5.4 ZPŮSOB SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT	70
5.4.1 <i>Způsob sběru a zpracování dat pro výzkum zaměřený na podnik.....</i>	<i>70</i>
5.4.2 <i>Způsob sběru a zpracování dat pro výzkum zaměřený na stakeholdery.....</i>	<i>70</i>

6	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	71
6.1	SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉ AKTIVITY SPOLEČNOSTI ČSOB, A.S.	72
6.1.1	<i>Odpovědné podnikání</i>	72
6.1.2	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	75
6.1.3	<i>Diverzita</i>	76
6.1.4	<i>Životní prostředí</i>	76
6.2	DŮVODY ČSOB PRO ZAPOJENÍ DO CSR AKTIVIT	77
6.3	DÍLČÍ ZÁVĚR.....	84
7	VÝSLEDKY VÝZKUMU MEZI STAKEHOLDERY	89
7.1	PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	89
7.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	99
7.3	DÍLČÍ ZÁVĚR.....	104
8	PROPOJENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ	107
8.1	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VEDENÍ CSR AKTIVIT ČSOB.....	112
	ZÁVĚR.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	131
	SEZNAM GRAFŮ.....	131
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	131
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	132
	SEZNAM PŘÍLOH	133

ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je analýza společensky odpovědných aktivit podniku. Ústředním pojmem práce je pak **společenská odpovědnost firem**, neboli **corporate social responsibility** (dále také „CSR“).

Společenská odpovědnost není zcela novým pojmem, právě naopak - má za sebou dlouhou historii, která sahá až do starověku, tedy do dob, kdy chování, které je z dnešního pohledu společensky zodpovědné, nebylo nazýváno přímo společenskou odpovědností. V posledních letech se pak stává velmi diskutovaným tématem [Attig N. et al., 2013: 679]. K jeho aktuálnosti do jisté míry nepochybně přispěla i nedávná světová hospodářská krize. V dobách krize se totiž zvyšují požadavky veřejnosti společenskou odpovědnost podnikatelských subjektů [Jacob, Ch. K., 2012: 259; Pérez, A. et al., 2013: 459]. Stejně tak krize podněcuje veřejné diskuse o potřebě regulace a etiky v obchodním řízení.

Se zájmem veřejnosti upřeným na CSR roste také angažovanost podniků v této oblasti. V návaznosti na to pak přirozeně roste také zájem odborné části veřejnosti o tuto oblast a objevuje se celá řada výzkumů spojená s touto problematikou. Existuje tak velké množství výzkumů zaměřených na důvody angažovanosti v těchto aktivitách, ale také na vnímání CSR aktivit různými skupinami stakeholderů, zejména pak zákazníky a zaměstnanci. Výzkumů, které by tyto dvě roviny – totiž důvody stojící za CSR aktivitami podniku a vnímání těchto aktivit – propojovaly, je však velmi málo.

Navzdory rostoucímu zájmu o zjišťování postojů různých skupin stakeholderů vůči CSR aktivitám je studentům ekonomických oborů v této otázce je věnována poměrně malá pozornost [Ibrahim, N. A., 2006: 158]. Výzkumů, které se zabývají právě vnímáním CSR studenty, není mnoho a tato oblast ještě není dostatečně prozkoumána, a to zejména s ohledem na to, jak důležitou skupinu studenti z pohledu podniku ve vztahu k budoucnosti představují. Student totiž vůči podniku vystupuje hned v několika rolích: jednak v roli (potenciálního) zákazníka, a jednak v roli potenciálního zaměstnance. Studenti ekonomických oborů pak navíc představují budoucí řídící pracovníky podniku, kteří se budou podílet na vedení podniku a spoluvytvářet jeho politiku v oblasti CSR.

Výše uvedené je důvodem, proč se práce zaměřuje na důvody stojící za angažovaností v CSR a propojuje je s vnímáním daných aktivit studenty ekonomických oborů.

Podnikem, na nějž se zaměřuje praktická část práce, je Československá obchodní banka, a.s. (dále také „ČSOB“). K volbě tohoto podniku vedlo několik důvodů. V první řadě, se jedná o banku. Právě banky bývají nejčastěji označovány za viníka světové hospodářské krize z roku 2008, od čehož se odvíjí i vyšší tlak na jejich angažovanost v CSR, která vede k jejich zvyšující se angažovanosti v této oblasti [Lauesen, L. M., 2013: 648]. Jedná se také o podnik, který se dlouhodobě angažuje v CSR, a toto téma mu tudíž není cizí. V neposlední řadě se mateřská společnost ČSOB, belgická KBC, po roce 2008 potýkala se značnými finančními potížemi a opakovaně ji musel zachraňovat stát. Zajímalo mě proto, zda se tato skutečnost promítla do přístupu ČSOB k CSR.

Cílem práce je **identifikovat míru souladu mezi záměry podniku stojícími za jeho společensky odpovědnými aktivitami a jejich vnímáním vybranou skupinou stakeholderů a formulovat doporučení pro další vedení společensky odpovědných aktivit podniku**. Za účelem naplnění tohoto cíle byly stanoveny dílčí cíle a formulovány výzkumné otázky.

Prvním dílčím cílem bylo „**Identifikovat přístup vybraného podniku k CSR**“, druhým „**Identifikovat vnímání a postoje k CSR u vybrané skupiny stakeholderů**“. Výzkumné cíle byly následně převedeny na obecné výzkumné otázky, a sice „**Jaký je přístup ČSOB k CSR?**“ pro první dílčí cíl a „**Jak studenti ekonomických oborů vnímají CSR a jaké k ní mají postoje?**“ pro druhý dílčí cíl. Obecné výzkumné otázky byly následně dále konkretizovány specifickými výzkumnými otázkami.

Jako vhodná metoda pro zjištění záměrů stojících za CSR aktivitami konkrétního podniku byl vybrán **rozhovor podle návodu**, doplněný analýzou podnikových dokumentů. Pro zjištění vnímání a oceňování CSR aktivit podniku vybranou skupinou stakeholderů byla jako vhodná metoda zvoleno dotazníkové šetření.

Práce je rozčleněna do 3 částí a 8 kapitol. První, teoretická, část představuje rešerši dosavadních poznatků z oblasti CSR. Druhá část práce je věnována použité metodice a poslední, praktická část je věnována samotnému výzkumu.

V **první kapitole** je představena stručná historie konceptu společenské odpovědnosti a různé definice CSR a jeho charakteristické znaky. Druhá část kapitoly pak představuje argumenty pro CSR, které představují řadu benefitů spojených s CSR, a také argumenty proti CSR.

Druhá kapitola je z pohledu stanoveného cíle částí stěžejní. Představuje přístupy k CSR, a to jak přístupy ze strany podniků, včetně důvodů angažovanosti v CSR, tak přístupy ze strany stakeholderů. Nezbytnou součástí je také vymezení pojmu „stakeholder“. Poslední, **třetí**, kapitola teoretické části práce představuje koncepty příbuzné CSR, jež bývají nezdůvodně se CSR zaměňovány. Tato kapitola tak vedle kapitoly první pomáhá vymezit CSR, respektive co ještě je společenskou odpovědností firem a co už nikoli.

Ve čtvrté kapitole je představen plán výzkumu, jeho cíle, ale také jeho omezení. **Kapitola pátá** je věnována zvolené metodice. Identifikuje zvolený typ výzkumu, výzkumný vzorek, metody sběru dat a způsob jejich zpracování.

Šestá kapitola je věnována přístupu vybraného podniku, ČSOB, k CSR. V první části jsou představeny CSR aktivity podniku, druhá část pak obsahuje analýzu přístupu k těmto aktivitám, s důrazem na důvody angažovanosti v CSR. **Kapitola sedmá** je věnována výsledkům výzkumu provedeného mezi studenty ekonomických oborů, jehož cílem bylo zjistit, jak studenti přistupují k CSR. V poslední, **osmé kapitole**, jsou propojeny výsledky obou výzkumů a na jejich základě jsou formulována doporučení pro další vedení CSR aktivit podniku.

V úvodu práce bych rovněž ráda objasnila užívání některých pojmů, které považuji za důležité. Jedná se o pojmy podnik, firma a společnost. Ačkoli dle § 423 občanského zákoníku je (obchodní) **firma** „*jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku*“ a **podnik** je dle právní teorie souborem hmotných, osobních a nehmotných

složek podnikání (toto pojetí podniku vychází z § 5 obchodního zákoníku, účinného do 31. 12. 2013), v této práci bude těchto pojmů užíváno k označení hospodářské jednotky, založené za účelem dosahování zisku. Pod pojmem **společnost** se pak pro účely práce rozumí uskupení obyvatel jako celek. Tento přístup byl zvolen především z důvodu předcházení zaměňování pojmů společnost ve významu celku obyvatel a společnost ve významu obchodní korporace. Jedinou výjimku z tohoto pravidla představuje spojení „mateřská společnost“, které považuji za ustálené, jednoznačné a které bude v práci navzdory výše uvedenému označovat hospodářskou jednotku.

Dalšími pojmy, jejichž užívání v této práci považuji za potřebné vysvětlit v samém úvodu práce, jsou **důvod angažovanosti** a **motiv angažovanosti**. Jsem si vědoma toho, že v odborném jazyce (převážně v psychologii) nelze tyto pojmy ztotožňovat. Zejména v zahraničních výzkumech zaměřených na důvody angažovanosti v CSR však neřídka bývá s těmito pojmy zacházeno jako s obsahově totožnými. Přestože v této práci bude převážně používán pojem „důvod angažovanosti“, občasnému užití pojmu „motiv“ se, zejména při interpretaci zahraničních výzkumů, nebylo možné zcela vyhnout. Z toho důvodu bude pojem „motiv angažovanosti“ v rámci této práce při jeho občasném výskytu označovat totéž, co „důvod angažovanosti“.

V elektronické verzi práce **nebude zveřejněna výzkumná část práce**, obsahující data zkoumaného podniku a výsledky vlastního výzkumu. Jedná se o kapitoly 6 až 8, Příloha 1: Rozhovor s manažerkou pro CSR společnosti ČSOB a Příloha 2: Rámcová analýza rozhovoru. Důvodem je citlivost informací získaných prostřednictvím rozhovoru se zástupkyní podniku. Tento krok byl přislíben manažerce podniku, a tomuto slibu bych proto ráda dostála.

1 DEFINICE A POHLEDY NA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Vzhledem k tomu, že pojem CSR je ústředním pojmem celé práce, považuji za vhodné zařadit na její začátek samostatnou kapitolu věnovanou vymezení tohoto pojmu. S ohledem na jeho šíři však není reálné obsáhnout v této rozsahem omezené práci celý koncept CSR včetně všech souvislostí. Kapitola bude proto zaměřena pouze na ty aspekty a oblasti spojené s CSR, které považuji vzhledem ke stanovenému cíli práce za relevantní.

Dříve, než blíže definujeme pojem společenské odpovědnosti, je třeba podotknout, že společensky odpovědné chování je mnohem starší, než jeho první definice formulovaná Bowenem v 50. letech 20. století. Jak upozorňuje i Carroll [1999: 1], společenská odpovědnost má dlouhou historii, sahající až do starověku, tedy do dob, kdy chování, které je z dnešního pohledu společensky zodpovědné, nebylo nazýváno přímo společenskou odpovědností.

1.1 Definice CSR

Definice CSR se vyvíjela celá desetiletí, přesto však nelze konstatovat, že by tento vývoj byl u konce a že by výsledkem této evoluce byla jednotná a všeobecně platná definice CSR. Problémem tedy není, že by definice CSR neexistovala, problémem je, že jich existuje možná až příliš mnoho [Dahlsrud, A., 2008: 1]. Někteří autoři tak mluví až o „džungli definic“ [Crane, A. et al., 2008: 5].

CSR je komplexním a poměrně širokým konceptem, který nemá jednoznačně vymezené hranice [Robins, F., 2005: 96; Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 12; Maak, T., 2008: 356]. CSR je chápána jako zastřešující pojem, z něhož vycházejí i další dílčí koncepty soustředěné na určitou oblast společenské odpovědnosti [Putnová, A., 2006: 647; Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 12]. Šíře konceptu CSR v kombinaci s jeho živelným vývojem způsobuje velmi vysokou terminologickou nejednotnost [Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 12]. Někteří autoři se tak dokonce domnívají, že pokud existuje vůbec nějaký jednotný a všeobecně akceptovaný konsensus v chápání konceptu CSR, pak spočívá v tom, že termín CSR má různé významy pro různé zainteresované subjekty¹ [Mura, L.: K vymedzeniu spoločensky zodpovedného podnikania, 2011, cit. dle Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 12].

Co se týče samotného vývoje, první definice společenské odpovědnosti byly spíše obecné a nejednoznačné [Visser, W. et al., 2010: 106]. První texty na toto téma většinou pojednávaly spíše o „společenské odpovědnosti“, než o „společenské odpovědnosti podniků“ [Carroll, A. B., 1999: 269]. Změnu přinesla kniha H. Bowena „The Social Responsibilities of the Businessman“ (1953), v níž **formuloval první definici společenské odpovědnosti**, kterou vymezil jako „*povinnost podnikatele uplatňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takové směry jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti*“ [Carroll, A. B., 1999: 270, vlastní překlad].

¹ Rovněž Kašparová [2011: 9] se kloní k názoru, že mají-li jednotlivé definice CSR nějaký společný rys, je to právě neschopnost vymezení širě záběru CSR aktivit, které by bylo všeobecně akceptovatelné.

Bowen touto knihou podnítl diskusi na téma společenské odpovědnosti a stál na počátku celé řady publikací zabývajících se touto problematikou.

Ačkoli se v jeho pojetí nejednalo o odpovědnost podniku (CSR), ale o **odpovědnost podnikatele** jako jednotlivce², byla tato definice výchozím bodem pro definice CSR formulované v následujících letech a desetiletích. I proto je Bowen označován za „otce CSR“ [Carroll, A. B., 1999: 270].

V 60. a 70. letech pak bylo formulováno skutečně velké množství definic CSR³, v nichž byla patrná snaha tento koncept poněkud konkretizovat [Carroll, A. B., 1999: 276]. Jakkoli je totiž Bowenova definice nadčasová, vyznačuje se poměrně velkou mírou obecnosti a vágnosti. Vyšší konkrétnost definic 60. a 70. let pak spočívala především v definování CSR coby odpovědnosti, která jde **nad rámec ekonomické a právní odpovědnosti**⁴. Za zmínku stojí též pojetí CSR C. C. Waltona, v níž zdůrazňoval, že zásadní složkou CSR je jistá míra dobrovolnosti⁵ [Walton, C. C.: Corporate Social Responsibilities, 1967, cit. dle Carroll, A. B., 1999: 272-273]. Tato definice je tedy významná a platná i z dnešního pohledu, neboť (jak bude vysvětleno dále) dobrovolnost je jedním ze základních principů CSR.

Na počátku **70. let** byly položeny **první základy stakeholderské teorie**, když Johnson ve své definici CSR uvedl, že

„společensky odpovědná firma je taková, jejíž management vyvažuje mnoho různých zájmů. Namísto pouhého usilování o co největší zisky svých akcionářů bere zodpovědný podnikatel v úvahu i své zaměstnance, dodavatele, prodejce, místní společenství a národ.“ [Johnson, H. L.: Business in contemporary society: Framework and issues, 1971; cit. dle Carroll, A. B., 1999: 273, vlastní překlad].

² Ostatně samotné společensky odpovědné chování podniků nebylo ve svých počátcích v pravém slova smyslu jednáním podniku, jednalo se spíše o filantropické záměry jednotlivců. Zpočátku se tudíž nejednalo ani tak o definice „společenské odpovědnosti podniků“, jako spíše o „společenskou odpovědnost“ jednotlivců **uvnitř** podniku [Maak, T., 2008: 354; Freeman, I., Hasnaoui, A., 2011: 420]. Podobný přístup je patrný i u definic ze 60. let.

³ Freeman a Hasnaoui [2011: 421] období 60. let označují jako „pokračující boj o definici“.

⁴ To je patrné jak z McGuireovy definice, dle níž **„organizace má nejen ekonomické a právní povinnosti, ale také určitou společenskou odpovědnost, která jde nad jejich rámec“** [McGuire, J. W.: Business and Society, 1963, cit. dle Madrakhimova, F. S., 2013: 114, vlastní překlad], tak z Davisova tzv. **„železného zákona“**, dle něhož má podnik **vedle ekonomických a zákonných povinností** také povinnosti vůči společnosti, které jdou nad rámec ekonomických závazků a zákona. Pokud podnik tyto závazky vůči společnosti neplní, má společnost, která podniku propůjčuje určitou pravomoc, možnost podniku tuto pravomoc v podobě práva na podnikání odebrat [May, S. et al., 2007: 5; Davis, K.: Can business afford to ignore social Responsibilities?, 1960, cit. dle Carroll, A. B., 1999: 271; Wartick, S., Cochran, P., 1985: 763].

⁵ Tuto „jistou míru dobrovolnosti“ o 5 let později transformoval v „ryzí dobrovolnost“ Manne. Ve svém vymezení CSR uvedl, že sociálně odpovědné chování je takové, které je „ryze (zcela) dobrovolné“ [Manne, H. G., Wallich, H.: The modern corporation and social responsibility, 1972, cit. dle Carroll, A. B., 1999: 276].

V témže roce byla rovněž formulována první institucionální definice, a to Výborem pro hospodářský rozvoj (CED)⁶. Objevuje se také první definice CSR ukazující na komplexnost konceptu CSR (zmíněnou v úvodu této kapitoly), která naznačuje, že CSR je složena z řady rozličných aktivit. Jedná se o koncept připodobňující CSR k „dobrému sousedství“, v jehož první etapě jde o zdržení se jednání, které by sousedství poškozovalo, a o dobrovolné převzetí závazku podílet se na řešení sousedských problémů v etapě druhé [Eilbert, H., Parket, I. R.: A current status of corporate social responsibility: 1973: 7; cit. dle Carroll, A. B., 1999: 278].

V roce 1979 **Carroll definoval CSR jako soustavu čtyř složek**: odpovědnosti ekonomické⁷, zákonné⁸, etické⁹ a dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou¹⁰ [Carroll, A. B., 1991: 40; Doležalová, K., 2005: 41]. Tyto čtyři složky byly do té doby považovány za vzájemně se zcela vylučující [Kunz, V., 2012: 14], avšak dle Carrolla se vzájemně nevylučují (vždy existovaly vedle sebe), ačkoli nepůsobí aditivně ani kumulativně [Carroll, A. B., 1979: 499-500]. Jednotlivé složky vyjadřují očekávání, jež má

⁶ Committee for Economic development, dle něhož se od podniků očekává, že ke kvalitě života Američanů přispějí něčím víc než pouhým dodáváním zboží a poskytováním služeb. Podniky totiž dle názoru CED existují, aby sloužily společnosti [Carroll, A. B., 1999: 274-275].

⁷ Základní a nejdůležitější zodpovědnost podniku; zahrnuje produkci zboží a služeb, které společnost poptává a jejich následný ziskový prodej [Carroll, A. B., 1979: 500]. Později do ní Carroll zařadil i maximalizaci zisku, udržování silné konkurenční pozice na trhu [Carroll, A. B., 1991: 40].

⁸ Závazek podniku chovat se v souladu s právními předpisy [Carroll, A. B., 1979: 500]. Ve svých pozdějších pracích Carroll upřesnil, že tato zodpovědnost zahrnuje mj. i závazek nabízet zboží a služby, jež splňují minimální zákonné požadavky a chovat se jako „zákony dodržující občan“ [Carroll, A. B., 1991: 40]. Zároveň zdůrazňuje, že **ostatní složky odpovědnosti jsou podmíněny odpovědností ekonomickou, neboť při její absenci se stávají bezpředmětnými** [Carroll, A. B., 1991: 41].

⁹ Závazek podniku chovat se v souladu s těmi očekáváními společnosti, která nejsou upravena legislativou [Doležalová, K., 2005: 41]. Tato odpovědnost se těžko definuje, a je proto odpovědností, s níž se podnik obtížně vyrovnává. Vzhledem k faktu, že tato odpovědnost je častým předmětem diskusí, je však její existence zřejmá a podnikem zjištělná [Carroll, A. B., 1991: 41]. Zjednodušeně jde o čelení takovému očekávání, které přesahuje zákonné požadavky a jež vyplývá z těch etických norem, které nejsou kodifikovány [Carroll, A. B., 1979: 500; Carroll, A. B., 1991: 41]. Při první formulaci CSR jí Carroll přiřadil relativně malou váhu, avšak později jí začal přikládat větší důležitost.

¹⁰ Závazek podniku k sociálně odpovědnému chování, jehož vymezení záleží na úsudku managementu podniku. Jde tedy o takové chování, které není upraveno legislativou, odvíjí se spíše ze sociálních norem [Carroll, A. B., 1979: 500; Carroll, A. B., 1999: 284]. Příkladem takového chování může být například zřizování firemních školek či podpora umění a vzdělání. Carroll sem později zařadil i účast zaměstnanců na dobrovolnických a charitativních aktivitách v místě působení podniku [Carroll, A. B., 1991: 42]. Vzhledem k obtížné definovatelnosti jí Carroll zpočátku přisuzuje nejmenší váhu ze všech čtyř složek. Na druhou stranu však zároveň upozorňuje poměrně široké možnosti její realizace (což logicky vyplývá právě z absence její dostatečně konkrétní definice) a na základě toho jí přisuzuje strategickou důležitost a rostoucí význam do budoucna [Carroll, A. B., 1999: 284]. Rozdíl mezi filantropickou a etickou zodpovědností spočívá v tom, že první z nich společnost od podniku neočekává, ne v etickém či morálním slova smyslu. Společnost si samozřejmě přeje, aby podnik přispíval na dobročinné účely, avšak neshledává neetickým, pokud tak nečiní [Carroll, A. B., 1991: 42]. Proto je filantropie spojena s podstatně vyšší mírou dobrovolnosti, což pravděpodobně bylo jedním z důvodů, proč Carroll původně označil tuto zodpovědnost jako *dobrovolnou*.

v dané oblasti společnost vůči podniku [Carroll, A. B., 1979: 500]. Zároveň s touto definicí Carroll intuitivně vyjádřil váhy jednotlivých složek (viz Tabulka 1):

4 (ekonomická) : 3 (zákonná) : 2 (etická) : 1 (dobrovolná/filantropická)¹¹.

V této definici Carroll patrně shrnul (ať již vědomě či nevědomě) dosavadní poznatky v oblasti společenské odpovědnosti. Již u dřívějších definic je zřejmé, že ekonomická zodpovědnost podniku se de facto předpokládá¹², jde o základní smysl existence podniku. Taktéž vnímání existence zákonné odpovědnosti v dřívějších definicích je evidentní.¹³ Carroll tedy tyto myšlenky shrnul a pojmenoval je. Nadto do své definice zahrnul i odpovědnost etickou a dobrovolnou, které byly v dřívějších definicích taktéž obsaženy¹⁴, avšak nebyly konkrétněji vymezeny, byly popsány pouze velmi obecně.

V roce 1991 Carroll svoji definici CSR přehodnotil a následně upravil. Krom výše zmíněného přejmenování dobrovolné odpovědnosti na filantropickou se rozhodl ve své definici reflektovat nejnovější trendy a zakomponovat do ní nový termín „corporate citizenship¹⁵“. Dle této nové definice by společensky odpovědná firma

„měla usilovat o vytváření zisku, dodržovat zákony, být etická a být dobrým firemním občanem“ [Carroll, A. B., 1991: 43].

¹¹ Váhy jednotlivých složek byly předmětem pozdějších diskusí a empirických ověřování. Aupperle v roce 1982 provedl šetření, jehož předmětem bylo právě ověření vah jednotlivých složek. Výsledky jeho šetření v podst. korespondovaly s Carrollovým rozložením: 3,5 (ekonomická) : 2,54 (zákonná) : 2,22 (etická) : 1,3 (dobrovolná) [Aupperle, K. E. et al., 1985: 457]. Na Aupperleho v roce 1991 navázala Pinkston, dle jejíhož šetření mezi 591 nadnárodními podniky byly váhy přisuzované jednotlivým složkám 3,28 (ekonomická) : 3,07 (zákonná) : 2,45 (etická) : 1,15 (dobrovolná) [Pinkston, T., Carroll, A. B., 1996: 200-201]. Lze tedy konstatovat, že autoři empirických šetření došli k závěrům podobným Carrollově definici.

¹² Viz např. prohlášení, že „vydělávání peněz je pouze polovinou úkolu podnikání...“ (Walton, 1970) a „organizace má nejen ekonomické ... povinnosti“ (McGuire, 1963) [Walton, C. C.: Business and Social Progress: Views of Two Generations of Executives, 1970, s. 125, cit. dle Hoffman, R., 2007: 58; McGuire, J. W.: Business and Society, 1963, cit. dle Madрахimova, F. S., 2013: 114, vlastní překlad].

¹³ Viz např. prohlášení, že „organizace má nejen ... právní povinnosti“ [McGuire, J. W.: Business and Society, 1963, cit. dle Madрахimova, F. S., 2013: 114] či „společenská odpovědnost začíná tam, kde končí zákon. Firma není společensky odpovědná, pokud pouze dodržuje zákonem stanovené minimální požadavky, protože to je povinností každého dobrého občana ... Společenská odpovědnost jde o krok dál“ [Davis, K., 1973: 313, vlastní překlad].

¹⁴ Viz definice společenské odpovědnosti jako „jednání ... žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ (Bowen, 1953).

¹⁵ Firemní občanství

Tabulka 1: Carrollova definice CSR

SLOŽKY SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI						
Ekonomická	Zákonná	Etická	Dobrovolná (Filantropická)			
Produkce poptávaného zboží a služeb a jejich ziskový prodej	Chování v souladu s legislativou	Chování v souladu s etickými normami nad rámcem zákona	Sociálně odpovědné chování dle uvážení managementu			
Váhy jednotlivých složek						
4	:	3	:	2	:	1

Zdroj: Carroll, 1979; Carroll 1991; Doležalová, 2005

Významným bodem ve vývoji konceptu CSR byla formulace **stakeholderské teorie**. V roce 1984 identifikoval Freeman **stakeholdery** coby **skupiny a jednotlivce, kteří mají na podnik vliv a vůči nimž má být podnik při své činnosti odpovědný**. Konkrétně za stakeholdera určité organizace označil „*jakéhokoli jedince či skupinu osob, která může ovlivnit či být ovlivněna plněním cílů dané organizace*“ [Freeman, R. E., 1984, cit. dle Freeman, R. E., 2010: 46, vlastní překlad]. Přínos stakeholderské teorie tak spočívá především v identifikaci těch skupin a jednotlivců, jež mají být při realizaci CSR aktivit zvažováni a vůči kterým mají být tyto aktivity směřovány, tj. k upřesnění toho, vůči komu má být organizace zodpovědná. Pomáhá tedy specifikovat do té doby vágní výraz „společenská“ [Carroll, A. B., 1999: 290]. Problematicke stakeholderů a jejich významu pro CSR se bude blíže věnovat kapitola 2.2.1.

V 90. letech se objevuje nový přístup k CSR, založený na principu „**triple-bottom-line**“ (TBL)¹⁶. Tento princip je založen na třech pilířích: ekonomickém (profit), sociálním (people) a environmentálním (planet)¹⁷ [Kunz, V., 2012: 20]. Říká, že podnik by neměl mít pouze finanční cíle, ale také cíle společenské a v oblasti životního prostředí [Coffman, M., Umemoto, K., 2010: 600]. Význam tohoto konceptu spočívá mj. v tom, že rozšiřuje okruh stakeholderů, které musí podnik při své činnosti brát v úvahu¹⁸ [Robins, 2006, cit. dle Benn, S., Bolton, D., 2011: 223].

¹⁶ Nazývaný také „trojí základ podnikání“. Termín „triple-bottom-line“ poprvé použil J. Elkington v roce 1994 [Visser, W., 2010: 406]. Třípilířovému pojetí předcházelo u některých autorů pojetí jednopilířové, které zdůrazňovalo pouze environmentální aspekt. Objevilo i pojetí dvoupilířové, které vedle oblasti environmentální zahrnovalo i oblast socioekonomickou (toto pojetí se dle mého názoru již velmi blíží třípilířovému pojetí, avšak sociální a ekonomický pilíř spojuje v jedno). Někteří autoři pak na počátku nového tisíciletí přidávají i aspekt čtvrtý (kulturní), případně i pátý (politický) [Pícha, K., 2012: 18].

¹⁷ Na základě toho se tento koncept někdy označuje jako „3P“ (people, planet, profit).

¹⁸ Oproti stakeholderské teorii, která poskytuje určitý výčet skupin stakeholderů, byť tento výčet není taxativní, tento koncept totiž uvádí, že podnik musí brát v úvahu dopady své činnosti na „společnost“. Do tohoto velmi prostého, avšak širokého vymezení se tak dají zahrnout i další skupiny stakeholderů, které stakeholderská teorie ve svém výčtu opomíjí.

Přístup založený na TBL bývá spojován s Evropskou unií. Evidentní je to z její definice CSR, obsažené v Zelené knize z roku 2001, v níž CSR vymezila jako

„dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“ [Trnková, J., 2005: 30; EK, 2001: 6].

Počátkem nového tisíciletí přichází výrazná změna ve vnímání CSR. Veškeré dosavadní definice se soustředily na přínosy CSR pouze ve směru od podniku k jeho stakeholderům. Nově se však **začalo hovořit také o benefitech CSR pro samotné podniky**¹⁹. Lantos [2001: 605] nově rozeznává tři podoby CSR – etickou, altruistickou a strategickou. Etická CSR představuje minimální úroveň odpovědnosti a je založena na vyhýbání se takovému jednání, které by mohlo mít negativní dopady na společnost (a to i pokud by podnik měl z takového jednání těžit). Altruistická CSR spočívá v přispívání k dobru různých stakeholderů, často formou finanční podpory ze zisku podniku. Tato podoba CSR tak do značné míry koresponduje s Carrollovým vymezením filantropické složky odpovědnosti. **Strategická CSR** je také založena na naplňování filantropické odpovědnosti, avšak je obohacena o hledisko přínosů pro podnik, čímž vytváří podmínky pro tzv. win-win situaci, z níž těží jak podnik, tak jeho stakeholderi [Lantos, G., 2001: 605-606; Vaaland, T. et al., 2008: 930-931; Šancová, V., 2005: 120].

Toto zvažování hlediska oboustranné výhodnosti CSR je základem **strategického pojetí CSR**, z jehož pohledu je CSR možné definovat jako

„řízení zájmů stakeholderů na zodpovědných a nezodpovědných činech týkajících se environmentálních, etických a sociálních jevů způsobem, jenž podniku přináší užitek“ [Vaaland, T. et al., 2008: 931, vlastní překlad].

Porter a Kramer upozorňují, že společenské a obchodní cíle byly dlouho chápány jako odlišné a neslučitelné, až protichůdné. Dle jejich názoru je však toto chápání mylné, neboť z dlouhodobého pohledu jsou ekonomické a sociální cíle nerozlučně propojené, proto by strategická firemní filantropie měla tyto cíle vnímat jako rovnocenné [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2002: 59]. Tuto myšlenku o pár let později dále rozvinuli, když se zabývali spojením společenské odpovědnosti a konkurenční výhody. Konstatují, že podniky by si měly uvědomit, že CSR může být více než jen pouhým nákladem podniku – totiž, že může být zdrojem příležitostí, inovací a konkurenční výhody. Přicházejí též s termínem **„creating shared value“** (vytváření sdílených hodnot). Tento princip (bráno v kontextu CSR) říká, že z obchodních rozhodnutí podniku by měly profitovat obě strany (podnik i společnost)²⁰. Klíčovou otázkou, jejímž zodpovězením by se CSR měla řídit, není, zda je

¹⁹ O strategickému přístupu k CSR se začalo intenzivně mluvit především v posledních letech, avšak jeho zárodky můžeme vystopovat mnohem dále do minulosti. Už v roce 1984 Oliveira popsal společenskou odpovědnost jako *„schopnost podniku spolupracovat se společností, s ohledem na jeho hodnoty, pravidla a očekávání, k dosažení jeho cílů“* [Oliveira, J. A: Responsabilidade social em pequenas e médias empresas, 1984: 205, cit. dle Patrus, R. et al., 2013: 25].

²⁰ Tato myšlenka je mj. založena na tom, že podnik neexistuje v izolovaném prostředí, nýbrž ve společnosti. Úspěšný podnik potřebuje zdravou společnost - vzdělávací systém, zdravotní péče a rovné příležitosti

její cíl dostatečně hodnotný, ale zda tento cíl disponuje potenciálem k vytvoření sdílené hodnoty, tj. zda může přinést užitek společnosti i podniku. **Strategická CSR se pak orientuje na takové aktivity, jež vytvářejí sdílené hodnoty a posilují konkurenceschopnost podniku** [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2006: 80-83]. Otázkou vytváření sdílených hodnot se pak hlouběji zabývali i ve své další práci z roku 2011, v níž zároveň razili cestu strategické CSR [Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 73; Kuldová, L., 2012: 49]. Objevuje se zde i kritika dosavadního celospolečenského vývoje a pojetí kapitalismu²¹. Uplatněním principu sdílených hodnot lze dle Portera s Kramerem překonat dosavadní úzké pojetí kapitalismu, zaměřené na pouhé vytváření zisku, a posunout se k růstové prosperující společnosti²² [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011: 77; Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 73]. Vyjadřují se také ke konceptu CSR, přičemž nedostatkem je dle jejich názoru její vnímání coby určité nutnosti, již vykonávají na základě tlaku okolí [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011: 76]. Kotler a Lee tento přístup nazývají „konat dobro, abychom vypadali dobře“ [Kotler, P., Lee, N., 2005: 7]. Tím však ve většině případů dochází k jejímu odtržení od podnikatelské strategie. Dle jejich mínění by podniky měly k CSR přistupovat strategicky a snažit se propojit CSR aktivity s jejich klíčovými kompetencemi. Podniky by v rámci svých CSR aktivit měly vyhledávat takové společenské problémy, které disponují potenciálem k vytváření sdílených hodnot [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011: 69]. Jinými slovy, v pojetí strategické CSR už CSR není považována za společenský či morální závazek podniku vůči společnosti, ale za příležitost k získání konkurenční výhody [Maak, T., 2008: 356].

Vzrůstající důležitost strategického přístupu k CSR nenechala bez povšimnutí ani Evropská unie (dále též „EU“) v roce 2011 ve své přijaté Obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost [EK, 2011: 3]. V tomto dokumentu reaguje na nejnovější trendy v pojetí CSR, když uvádí, že při naplňování své společenské odpovědnosti by podniky měly postupovat tak, aby maximalizovaly vytváření sdílených hodnot. Je zde formulována rovněž nová definice CSR coby *odpovědnosti podniků za dopad jejich činnosti na společnost* [EK, 2011: 6]. Po období reprezentovaném snahou o zpřesnění definice CSR je tato definice EU krokem zcela opačným směrem, neboť je velmi obecná²³.

poskytují podniku produktivní pracovní sílu, dobrá vláda a legislativní prostředí poskytují dobré podmínky pro podnikání. A stejně tak, zdravá společnost potřebuje úspěšné podniky, které vytvářejí pracovní místa, přispívají ke zvyšování mezd a platí daně. Jinými slovy, společnost a podniky se navzájem potřebují [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2006: 83]. Na kořeny tohoto přístupu spočívající ve vzájemné závislosti podniku a společnosti upozorňuje i Gholami [2011: 151].

²¹ Tato kritika mohla být do jisté míry reakcí na v té době doznívající světovou ekonomickou krizi. Jak bylo uvedeno výše, v době krize se zvyšují požadavky veřejnosti na společenskou odpovědnost podnikatelských subjektů a sílí tendence ke kritice těchto subjektů. Předmětem kritiky je pak zejména orientace podniků pouze na ekonomickou úspěšnost, tj. na vytváření zisku. Tuto orientaci na zisk Porter s Kramerem označují za „úzké pojetí kapitalismu“, které podnikům brání ve využívání jejich širokého potenciálu k plnění rostoucích nároků společnosti [Porter, M. E., Kramer, M. R., 2011: 64; Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 73].

²² Toto pojetí je tak v jistém slova smyslu reakcí na Friedmanovu kritiku CSR (viz kapitola 1.2.2).

²³ K problematice společenské odpovědnosti firem přijal Evropský parlament v roce 2013 dvě usnesení: „Sociální odpovědnost podniků: řádné, transparentní a odpovědné obchodní chování a udržitelný růst“

Jedním z cílů Obnovené strategie EU pro společenskou odpovědnost je podpora dodržování mezinárodních zásad a standardů, mj. i **mezinárodní normy ISO 26000**²⁴. Tato norma byla vydána v roce 2010 a přináší vlastní definici CSR [ISO 26000, 2010, čl. 2.18, vlastní překlad]:

„Společenská odpovědnost je odpovědnost organizace za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí, a to prostřednictvím transparentního a etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, včetně zdraví a blaha společnosti, bere v úvahu očekávání stakeholderů, je v souladu s platnou legislativou a mezinárodními normami chování a které je integrované v rámci celé organizace a uplatňované v jejích vztazích.“

Lze konstatovat, že tato definice víceméně čerpá z dosavadních poznatků a shrnuje je, neboť obsahuje prvky snad ze všech výše uvedených definic, s výjimkou definice z pohledu strategického pojetí²⁵. Oproti předchozí definici však vynechává požadavek dobrovolnosti²⁶.

V této Obnovené strategii EU rovněž vyzvala členské státy k vytvoření a realizaci národní strategie pro CSR [EK, 2011: 13]. V České republice je tímto strategickým plánem **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice**, vypracovaný Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (MPO). Tento plán byl představen v listopadu 2013²⁷ a do určité míry vychází ze strategie EU v této oblasti. Oproti ní se však otevřeně hlásí k principu dobrovolnosti CSR²⁸. Je zde rovněž zmíněn vztah CSR

a „Sociální odpovědnost podniků: podpora zájmů společnosti a cesta k udržitelné obnově podporující začlenění“. V prvním schvaluje novou definici CSR, zdůrazňuje význam transparentnosti v oblasti společenské odpovědnosti a poukazuje na souvislost mezi CSR a konkurenceschopností podniku (čímž zohledňuje poslední vývoj konceptu CSR směrem ke strategické CSR).

²⁴ Tato norma poskytuje spíše určitý návod pro vedení společensky odpovědné chování, namísto stanovení požadavků jako je tomu u jiných ISO norem, a z tohoto důvodu nemůže být certifikována [ISO: 2014].

²⁵ Právě absenci strategického pojetí na první pohled shledávám zajímavou, vzhledem k faktu, že samotná Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) uvádí jako jednu z výhod mezinárodních standardů, že „*napomáhají ke zvyšování produktivity a zisku konkurenční výhody*“ CSR [ISO, 2010, vlastní překlad]. Na druhou stranu, jak bylo uvedeno výše, norma ISO 26000 poněkud vybočuje z řady ISO norem tím, že poskytuje pouze určitý návod pro společensky odpovědné chování a nestanovuje žádný minimální standard, který by podniky pro získání certifikátu měly splňovat (a proto ani není možné tuto normu certifikovat, a tím získat právě onu konkurenční výhodu, kterou dle slov Organizace standardy přinášejí).

²⁶ Vzhledem k formulaci stanoviska Evropského parlamentu (EP), v němž se uvádí, že EP „*schvaluje novou definici sociální odpovědnosti podniků navrženou Komisí, která odstraňuje rozpor mezi dobrovolným a závazným přístupem*“ [EP, 2013: 4] se domnívám, že toto vynechání prvku dobrovolnosti v této nové definici bylo zcela záměrné. Za jeho vynecháním by mohl stát záměr EU otevřít si cestu k možnosti regulace v této oblasti a ukládání určitých požadavků směrem k podnikům stran společenské odpovědnosti. Tomuto názoru nasvědčují i doporučení Evropského parlamentu k přijetí nejružnějších opatření a iniciativ týkajících se CSR a vytvoření regulačních předpisů, obsažená ve dvou výše zmíněných usneseních EP.

²⁷ MPO bylo gestorem Národní strategie CSR ustanoveno již v závěru roku 2012 a bezprostředně poté začalo intenzivně pracovat na národním akčním plánu CSR [Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 43].

²⁸ Viz prohlášení „*Společenskou odpovědnost neregulujeme směrnici, ale udržujeme jí na rovině dobrovolnosti.*“ uvedené na samém začátku dokumentu [MPO, 2013: 3].

a konkurenceschopnosti podniku. V tomto dokumentu MPO rovněž nabízí své vymezení CSR, když uvádí, že [MPO, 2013: 4]:

„Společenská odpovědnost má dobrovolný charakter a zahrnuje činnosti všech organizací, které se realizují nad rámec jejich zákonných povinností vůči zaměstnancům organizace, společnosti a životnímu prostředí.“

Je zde tedy patrná určitá podobnost s definicemi z 60. let a etickou složkou CSR z Carrollovy definice („...jde nad rámec jejich zákonných povinností...“), prvky stakeholderské teorie („...vůči zaměstnancům organizace, společnosti...“), a do jisté míry i dobrovolnou (filantropickou) složkou dle Carrolla („má dobrovolný charakter“).

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje celá řada definic CSR. Byť se od sebe ve větší či menší míře vzájemně liší, mají vždy určité styčné body. Touto otázkou se zabývala řada autorů, zajímavé srovnání však nabízí A. Dahlsrud, jenž provedl analýzu a komparaci 37 definic CSR. Na jejich základě pak vymezil 5 oblastí, které se v jím zkoumaných definicích vyskytovaly nejčastěji, a sice [Dahlsrud, A., 2008: 4-5]:

- oblast environmentální,
- oblast ekonomická,
- oblast sociální,
- dobrovolnost,
- stakeholdeři.

Zároveň dospěl ke zjištění, že čtyři z těchto oblastí (ekonomická, sociální, dobrovolnost a stakeholdeři) se vyskytují minimálně v 80 % zkoumaných definic. Výjimku tvořila oblast environmentální²⁹, což Dahlsrud vysvětluje tím, že tato dimenze nebyla obsažena v „raných“ definicích CSR, které ovlivnily definice pozdější (neboť tyto byly do určité míry formulovány na jejich základě)³⁰ [Dahlsrud, A., 2008: 5].

1.1.1 Charakteristické znaky konceptu CSR

Přestože je koncept CSR, jak bylo naznačeno výše, velmi komplexní a široký a ve snaze k jeho vymezení existuje celá řada přístupů, je možné určit jisté základní charakteristické znaky tohoto konceptu.

Prvním z nich je **princip dobrovolnosti**. Společensky odpovědné podniky dobrovolně vyvíjejí aktivity, které jdou na rámec zákonem stanovených povinností [Crane, A. et al., 2008: 7]. K takovému chování nejsou donuceny zákonem, naopak vychází z jejich vlastního přesvědčení [Kunz, V., 2012: 17]. Projevem tohoto principu je na podniku ponechaná volba společensky odpovědných praktik, namísto jejich určení zákonem

²⁹ Ta byla obsažena pouze v 59 % zkoumaných definic.

³⁰ Druhým možným vysvětlením dle Dahlsruda [2008: 5] je, že ač je environmentální odpovědnost součástí CSR, nebývá v ní explicitně vyjádřena. To může být způsobeno tím, že někdy bývá rozlišována „společenská odpovědnost podniků“ a „environmentální odpovědnost podniků“, přičemž při takové diferenciaci pak logicky není environmentální odpovědnost ve společenské odpovědnosti podniků obsažena.

[Kotler, P., Lee, N., 2005: 3]. Přestože existují jisté společenské povinnosti podniku v různých oblastech, je ponecháno na volbě podniku, jakým způsobem tyto povinnosti naplní [Wood, D. J., 1991: 699].

Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami souvisí se stakeholderským přístupem k CSR. Mezi zainteresované skupiny pak nepatří pouze tradičně uvádění stakeholderů podniku, ale také zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, stejně jako vládní úřady a další³¹, pro CSR je tedy typická orientace na celou řadu různých stakeholderů [Crane, A et al., 2008: 7]. Aktivní spolupráce umožňuje vytvářet win-win situace, z nichž těží obě strany [Kunz, V., 2012: 17]. Je tedy východiskem pro vytváření sdílených hodnot a strategického přístupu k CSR.

Dalším charakteristickým rysem CSR je **angažovanost podniků**, neboť právě ty aktivně realizují společenskou odpovědnost, přičemž nečekají, až budou k takovému jednání vyzvány. Podniky, které k CSR přistupují strategicky, pak nejenže uplatňují proaktivní politiku v této oblasti, ale nadto zařadily CSR do svých firemních strategií a zohledňují je při tvorbě firemních hodnot a cílů [Kunz, V., 2012: 17].

Pro CSR je příznačná **systematičnost a dlouhodobý časový horizont**. CSR je dlouhodobou záležitostí, společensky odpovědné podniky se soustředí jak na krátkodobé, tak na dlouhodobé cíle a dlouhodobou udržitelnost. John Heslip z Business in the Community to shrnul v konstatování že

„CSR tu není proto, aby firmy měly za co utrácet své zisky, nýbrž proto, aby je dlouhodobě udržely.“ [CSR Fórum, 2011, cit. dle Kunz, V., 2012: 17].

Společenská odpovědnost je **odpovědností vůči společnosti a zároveň závazkem přispívat k rozvoji života**. Charakteristickým znakem CSR aktivit je snaha přispět ke zdraví a prospěchu společnosti [Kunz, V., 2012: 18].

Typické je také **fungování firmy s ohledem na „triple-bottom-line business“**, tj. orientace nejen na ekonomické otázky (maximalizace zisku a růst), ale také řešení environmentálních a sociálních otázek [Kunz, V., 2012: 18].

CSR vyžaduje, aby podnik nesl veškeré náklady své činnosti, včetně externalit³² [Visser, V., 2010: 182]. **CSR zároveň představuje dobrovolnou cestu pro řízení a internalizaci externalit**, namísto regulace ze strany státních orgánů [Crane, A. et al., 2008: 7].

³¹ Podrobněji viz kapitola 2.2.1.

³² Externalita je vliv činnosti jednoho subjektu na blahobyt ostatních subjektů, které se této činnosti neúčastní. Internalizací externalit rozumíme změnu motivace určitého subjektu tak, aby bral v úvahu externí efekty svého jednání [Visser, W. et al., 2010: 181-182]. Pomocí CSR pak může podnik do jisté míry kompenzovat negativní vlivy své činnosti na okolí a tím alespoň částečně internalizovat jím vytvářené externality.

1.2 Argumenty pro a proti CSR

Stejně tak, jako existují různé názory na definici a přístup k CSR, existují i spory o její přínosnost a v krajních případech i její smysluplnost. Právě argumentům obou stran, tj. jak zastánců, tak odpůrců CSR, je věnována následující podkapitola.

1.2.1 Argumenty pro CSR

Zastánci CSR přinášejí celou řadu argumentů, v nichž poukazují především na přínosy CSR pro podnik. Werther a Chandler [2011: 14] tyto argumenty dělí do tří skupin – na argumenty morální³³, racionální a ekonomické³⁴. Níže představuji argumenty, které se dají zařadit spíše do posledních dvou jmenovaných skupin, přičemž hranici mezi nimi považuji za velmi tenkou až téměř neexistující.

Společensky odpovědné chování podniku má dle zastánců CSR **pozitivní vliv na finanční výsledky podniku** [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34]. Dle mnohých autorů je však tato teze značně diskutabilní [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 31; Gössling, T., 2011: 35]. Nicméně existují průzkumy, které výše uvedenou tvrzení podporují (Graves & Waddock, 1994; Margolis & Walsh, 2001; Orlitzky *et al.*, 2003; Petersen & Vredenburg, 2009) [Alonso-Almeida, M. D. M. *et al.*, 2015: 3]. Ze studie DePaul University z roku 1997 vyplynulo, že podniky, jež se přihlásily k dodržování etických principů, vykazují lepší finanční výsledky než podniky, které tak neučinily [Yeldar, R., 2004: 1]. K podobným závěrům dospěla i 11 let trvající studie Harvardské univerzity, která poukázala na to, že podniky, které při své činnosti berou v úvahu zájmy svých stakeholderů, vykazaly čtyřikrát vyšší tempo růstu³⁵ než podniky, které se soustředí pouze na zájmy vlastníků podniku [Yeldar, R., 2004: 1-2]. Za zmínku stojí (vzhledem k zaměření podniku, jenž bude zkoumán v praktické části) také průzkum realizovaný mezi 385 bankami, z něhož vyplynulo, že banky, které se angažovaly v CSR aktivitách, vykazovaly téměř dvakrát vyšší ukazatele rentability aktiv³⁶ oproti bankám, které se na těchto aktivitách nepodílely [Simpson, W. G., Kohers, T., 2002: 104-105]. Na druhou stranu, je třeba poukázat na fakt, že jiné výzkumy pozitivní vliv CSR na finanční výsledky neprokázaly (např. Brammer *et al.*, 2006), případně dokonce ukazují na

³³ Morální argumenty vycházejí zejména z vědomí podniku, že bez existence společnosti, v níž podnik působí, by nebylo možné dosáhnout zisku, jenž je primárním cílem podniku. Účelem podniku tak není pouhé generování zisku, nýbrž tvorba zisku s přidanou hodnotou pro společnost. Morálním argumentem je např. názor, že „*účelem podnikání není jen vytváření zisku samo o sobě. Je to vytváření zisku, aby mohl podnik konat něco dalšího či lepšího. Právě ono „něco“ je pak skutečným opodstatněním existence podniku... Jedná se o morální otázku. Otázka týkající se každé organizace by měla znít: „Kdyby neexistovala, vynalezli bychom ji?“, a odpověď by byla: „Pouze pokud by mohla učinit něco lepšího či užitečnějšího než kdokoli jiný.“* [Handy, Ch.: What's a business for?, 2002, cit. dle Werther, W. B., Chandler, D., 2011: 15].

³⁴ Ekonomické argumenty pak dle Kuldové [2012: 27] vyplývají ze souhrnu argumentů racionálních a ekonomických. Z pohledu těchto argumentů je CSR způsobem sjednocování podnikových činností se společenskými hodnotami [Kuldová, L., 2012: 27].

³⁵ Měřeno na základě ročního obrátu/výnosů.

³⁶ Měřeno pomocí ukazatele ROA, jenž poměruje čistý zisk s aktivy podniku.

negativní vliv CSR na finanční výsledky podniku³⁷ [Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 3; Aupperle et al., 1985: 449-451; Gössling, T., 2011: 35-45]. Ty jsou pak přirozeně logickou podporou argumentace odpůrců CSR.

CSR aktivity přispívají k **úspoře nákladů** [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34; Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 30; Yeldar, R., 2004: 2, EK, 2009: 108; Kunz, V., 2012: 36]. K tomu může docházet díky řadě společensky odpovědných opatření v rámci podniku, šetřením zdrojů (vč. energií) počínaje, přes sníženou produkci odpadu, až po prodej recyklovaného materiálu³⁸ [Yeldar, R., 2004: 2]. CSR aktivity také často **vedou k inovacím**³⁹, které **přispívají ke zvyšování produktivity a kvality** a také mohou mít za následek další snížení nákladů [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 30; EK, 2009: 111; Yeldar, R., 2004: 3; Kuldová, L., 2012: 26]. Odpůrci CSR naopak tvrdí, že CSR automaticky znamená vyšší náklady (viz dále). Je třeba podotknout, že v krátkém období CSR náklady skutečně spíše zvyšuje (toto tvrzení nerozporují ani zastánci CSR) [Velasquez, M. G.: Business Ethics: Concepts and Cases, 2002, cit. dle Klapalová, A., 2009: 156]. K úspoře nákladů tak CSR přispívá spíše z dlouhodobého pohledu. Tento závěr podporuje i řada studií na toto téma⁴⁰.

Společensky odpovědné chování **pomáhá** podnikům **přilákat a udržet si pracovníky** [Yeldar, R., 2004: 3; EK, 2009: 108-109; Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 31; Orchis, M. A. et al.: Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais, 2002: 58, cit. dle Patrus, R. et al., 2013: 31; Vergara, S. C., Branco P. D., 2001: 30, cit. dle Patrus, R. et al., 2013: 31; Castelo Branco, M. C., Rodrigues, L. L.: Corporate social responsibility and resource-based perspectives, 2006, cit. dle Gössling, T., 2011: 87]. Toto tvrzení podporují i provedená empirická šetření. Výzkum Turbana a Greeninga [1997: 663] z roku 1997 ukázal, že CSR aktivity podniku pomáhají zlepšit reputaci podniku a zvyšují atraktivitu podniku v očích potenciálních zaměstnanců. Dle průzkumu, který provedla Corporate Reputation Watch v Evropě, Velké Británii a USA CSR pomáhá

³⁷ Gössling [2011: 35-45] provedl srovnání výsledků z 23 výzkumů na toto téma a dospěl k zajímavým závěrům: 16 z těchto průzkumů (tj. 67 %) poukázalo na významnou pozitivní korelaci mezi CSR aktivitami podniku a jeho finančními výsledky, 6 z nich (29 %) neprokázalo výraznou souvislost a z 1 výzkumu (4 %) dokonce vyplývala výrazná negativní korelace mezi zkoumanými proměnnými. Margolis et al. dospěli v roce 2007 k obdobnému závěru – jimi provedená analýza výzkumů na toto téma ukázala, že 88 % z nich neprokázalo žádný statisticky významný vztah mezi CSR aktivitami a finančními výsledky podniku [Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 3].

³⁸ Toto jednání má pak za následek další přínosy ve vztahu k životnímu prostředí.

³⁹ Evropská komise toto tvrzení ve své zprávě opírá o výsledky z realizovaných studií, které prokázaly, že CSR pomáhá hledat nové způsoby práce, výrobky a nové trhy pro působení podniku. Výzkum z roku 2007 realizovaný mezi malými a středními podniky ve Španělsku, Velké Británii a Itálii poukazuje na pozitivní korelaci mezi CSR aktivitami a „inovační výkonností“ podniku [EK, 2009: 111].

⁴⁰ Příkladem je průzkum firmy KPMG, realizovaný mezi 250 největšími světovými podniky. Ten ukázal, že většina ze zkoumaných podniků, které byly aktivní v oblasti CSR, vykazovala rostoucí zisky či klesající náklady [KPMG, 2011: 18]. K závěru, že CSR aktivity vedou k úspoře nákladů, dospěli také Epstein a Roy ve svém výzkumu (2001) a Hansen ve výzkumu realizovaném v roce 2004 [Weber, M., 2008: 249].

přilákat a udržet si talentované a kvalifikované zaměstnance⁴¹ [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 33]. Stejně závěry lze dovodit i z výše zmiňovaného výzkumu Harvardské univerzity, jež prokázal, že podniky, které při své činnosti braly v potaz zájmy svých stakeholderů, měly osmkrát větší tempo nárůstu počtu zaměstnanců než podniky, které se soustředily pouze na své vlastníky [Yeldar, R., 2004: 1]. Mezinárodní studie publikovaná v roce 2013 pak poukazuje na pozitivní roli CSR při motivaci zaměstnanců, stejně jako na důležitost CSR pro ztotožnění zaměstnanců s hodnotami podniku [Kim, Ch. H., Scullion, H., 2013: 18].

Lze tedy konstatovat, že výzkumů, které prokazují pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců a jejich ztotožnění se s hodnotami podniku či zvýšení atraktivity zaměstnavatele existuje celá řada⁴² [EK, 2009: 109]. Výzkumy, které by ukazovaly opak, naproti tomu prakticky neexistují.

Kromě budování loajality zaměstnanců napomáhá CSR také **budování loajality zákazníků** a v souvislosti s tím také **zvýšování prodeje** [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 31; EK, 2009: 109-111; Yeldar, R., 2004: 2]. Právě na toto téma byla provedena celá řada výzkumů, které pozitivní korelaci mezi loajalitou zákazníků a CSR aktivitami podniku potvrdily⁴³.

Někteří autoři se domnívají, že podniky, které aktivně sestavují CSR reporty mají **lepší systém vnitřního rozhodování podniku** [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34]. Dle jejich názoru to souvisí s lepší komunikací uvnitř podniku a vůči jeho stakeholderům.

Na předchozí argument navazuje **zlepšení vztahu se stakeholdery** [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34]. Ten je výsledkem jednoho z principů CSR - aktivní spolupráce a otevřeného dialogu se všemi zainteresovanými skupinami. Vzhledem k tomu, že společensky odpovědné aktivity podniku jsou zaměřeny na stakeholdery podniku⁴⁴, je zlepšení vztahu s nimi poměrně logickým následkem CSR aktivit. Tento argument také říká, že realizace CSR aktivit je zájmem stakeholderů [Davis, K., 1973: 315]. Komunikace s různými skupinami stakeholderů je pak **zdrojem** nápadů a **nových obchodních příležitostí**. Na komunikaci je založeno i **zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů** [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 32].

⁴¹ Důležitost CSR pro získávání zaměstnanců si uvědomovaly i zkoumané podniky – 88 % z nich se domnívá, že CSR aktivity do budoucna při náboru nových zaměstnanců ještě získají na důležitosti [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 33].

⁴² Za zmínku stojí také průzkum veřejného mínění realizovaný Cherenson Group, v němž 78 % dotazovaných uvedlo, že by raději pracovalo pro organizaci s výbornou pověstí než pro společnost se špatnou pověstí, i kdyby jim tato nabídla vyšší plat [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 31].

⁴³ Na tomto místě zmíním jako příklad jeden z nich: Studie CSR Europe/MORI z roku 2000 ukázala, že pro 70 % respondentů je závazek podniku k CSR aktivitám při nákupu důležitý a 20 % z nich je ochotno si připlatit za výrobek, který je „sociálně a ekologicky odpovědný“. Šestina dotázaných pak uvedla, že často bojkotuje či naopak kupuje výrobky na základě reputace výrobce [Yeldar, R., 2004: 2]. Vnímání aktivit různými skupinami stakeholderů se bude podrobněji zabývat kapitola 2.2.2.

⁴⁴ Jejichž vymezení může být velmi široké, v nejširším pojetí se jedná i o celou společnost. Podrobněji viz kapitola 2.2.1.

Dalším často uváděným argumentem je **zlepšení reputace podniku**⁴⁵ [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34; Yeldar, R., 2004: 2; EK 113-114; Davis, K., 1973: 313]. Reportování o CSR vede k lepšímu porozumění společensky odpovědných aktivit podniku společností a tak i zlepšení reputace⁴⁶ [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 34]. Silná reputace v environmentální a společenské odpovědnosti pomáhá vybudovat silný a důvěryhodný obraz podniku⁴⁷. Reputace se dá brát za nehmotné aktivum podniku (goodwill) a v tomto ohledu její posílení znamená zvýšení hodnoty podniku [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 30]. S tím souvisí i **možnost přilákání nových investorů a odběratelů**⁴⁸ [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 32].

S reputací souvisí i další argument, a sice že podnik, který se chová společensky zodpovědně, je vystaven menšímu obchodnímu riziku, což je mj. odrazem právě jeho dobré reputace [Yeldar, R., 2004: 3]. Navíc podnik, který naslouchá okolnímu prostředí a bere v úvahu jeho zájmy je schopen lépe předvídat možná rizika a rychleji reagovat na potenciální změny [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 33]. CSR tedy **snižuje podnikatelské riziko** a je tedy **nástrojem risk managementu** [Weber, M., 2008: 249]. Součástí této argumentace je často i tvrzení, že CSR aktivity jsou pro podnik méně nákladné než řešení případných společenských problémů, které by vznikly bez těchto aktivit, tedy že prevence je levnější než následné řešení problémů⁴⁹ [Davis, K., 1973: 317; Buchholtz, A., Carroll, A. B., 2009: 52].

⁴⁵ Přesněji řečeno, CSR má dle mnohých názorů pozitivní vliv na **reputaci** a **image** podniku. Jelikož často dochází k zaměňování či ztotožňování těchto pojmů, považuji za vhodné zmínit na tomto místě rozdíl mezi těmito pojmy. **Image** představuje aktuální obraz podniku v očích veřejnosti, ovlivňovaný zejména komunikací podniku. Oproti tomu **reputace** je spíše dlouhodobou pověstí podniku, budovanou v průběhu let. Rozdíl mezi oběma pojmy tak spočívá v tom, že zatímco image podniku se dá „vytvořit“ poměrně rychle, zejména cílenou komunikační kampaní, získání dobré reputace trvá mnohem déle a vyžaduje daleko více než jen efektivní komunikaci - podnik ji vytváří svou dlouhodobou činností [Gray, E. R., Balmer, M. T., 1998: 696-697]. Společné pak mají to, že jak dobrá image, tak dobrá reputace mohou příznivě ovlivňovat konkurenceschopnost podniku [Gray, E. R., Balmer, M. T., 1998: 695-696]. De Pelsmacker a kol. [2003: 36], pak rozdíl mezi reputací a image shrnují tak, že: „*zatímco image může být pomíjivá a mít krátké trvání, reputace je mnohem silněji zakořeněna v povědomí jednotlivců. Image lze obměňovat, ale reputace firmy se velmi obtížně mění v krátkém čase, neboť je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti.*“ **Pro účely této práce bude s pojmy reputace a image zacházeno jako s obsahově totožnými**, a to z několika důvodů. Předně jde o fakt, že oba pojmy se velmi úzce týkají pověsti podniku. Tyto pojmy jsou také v běžné řeči zaměňovány a lidé si nezdědka nejsou vědomi rozdílu mezi nimi. Právě rozdílné vnímání těchto pojmů by mohlo vést k nejednoznačnosti při interpretaci výsledků výzkumu prováděného v praktické části práce, jelikož by nemuselo být jasné, jak tyto pojmy chápali jednotliví respondenti. Z tohoto důvodu budou pojmy reputace a image v rámci této práce brány jako synonyma.

⁴⁶ Zastánci tohoto argumentu svůj názor opírají také o četné výzkumy, které potvrzují pozitivní dopady CSR na reputaci podniku. Za všechny můžeme jmenovat výzkum provedený nadací Bertelsmann Stiftung (rok 2005), výzkum Epsteina a Roye (2001) nebo výzkum Hansena a Schradera (2004) – ze všech vyplynulo, že CSR pozitivně ovlivňuje image a reputaci podniku [Weber, M., 2008: 249].

⁴⁷ Také dle Kuldové [2012:26] přispívají CSR aktivity k větší **transparentnosti** a **důvěryhodnosti** podniku.

⁴⁸ I tento argument se opírá o realizované výzkumy. Například Hansen ve výzkumu z roku 2004 dospěl k závěru, že CSR aktivity usnadňují přístup k novému kapitálu [Weber, M., 2008: 249].

⁴⁹ Jako příklad může například sloužit problém znečišťování životního prostředí. Je mnohem méně nákladné tomuto znečišťování předcházet, než jej následně řešit.

Snížení regulace a zákonného dohledu nad podnikem je argumentem, který mnozí autoři označují za diskutabilní. Jeho jádrem je předpoklad, že podnik, který jedná nejen v souladu s legislativou, ale dobrovolně i nad její rámec, se těší mírnějšímu přístupu ze strany státních orgánů [Yeldar, R., 2004: 3; Davis, K., 1973: 314]. Touto dobrovolnou aktivitou pak snižují potřebu zákonodárce danou oblast více regulovat. CSR aktivity tedy podniku pomáhají **vyhnout se v budoucnu zásahům ze strany státních orgánů**⁵⁰ [Buchholtz, A. K., Carroll, A. B., 2009: 51; Putnová, A., 2006: 652].

Dalším argumentem je, že podniky mají prostředky na to, aby pomáhaly, tak by tak také měly činit [Davis, K., 1973: 316; Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., 2009: 51]. Objevuje se i myšlenka, že úspěšné podniky jsou známé svou inovativností, a měly by jí tudíž využít k řešení společenských problémů [Davis, K., 1973: 316-317]. Někteří obhájci konceptu společnosti zodpovědně, neboť tato jim může odebrat povolení k podnikání⁵¹ [Blažek, L. et al., 2005: 9].

Považuji však za vhodné na tomto místě zmínit, že co se týče možných výhod CSR aktivit, těchto benefitů může být dosaženo, jen když se relevantní skupiny stakeholderů o realizaci CSR aktivit dozví⁵² [Kašparová, K., 2011: 18]. Druhým problematickým aspektem možných přínosů CSR je, že většina z nich je spíše nefinanční podoby a není materiálně měřitelná, protože efekt konkrétní aktivity zpravidla není zcela zřejmý [Kuldová, L., 2012: 25; Kunz, V., 2012: 33; Pícha, K., 2012: 51].

1.2.2 Argumenty proti CSR

Stejně jako má koncept CSR mnoho zastánců, tak má i mnoho odpůrců. Zřejmě nejznámějším kritikem je **Milton Friedman**. Ten ve svém slavném textu „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ tvrdil, jak už název napovídá, že **„Jedinou společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk.“**⁵³ [Friedman, M., 1970]. Dle jeho názoru zapojení do CSR aktivit odvádí podnik od plnění jeho hlavního cíle (totiž vytváření a zvyšování zisku) a zvyšuje jeho náklady. Tyto náklady navíc nesou stakeholderi podniku⁵⁴. Tyto myšlenky prezentoval už ve své knize Kapitalismus

⁵⁰ Tento argument je pak vcelku přirozeně terčem kritiky odpůrců CSR. Někteří hovoří až o využívání CSR některými korporacemi coby určité formy lobbingu u vlády, již se snaží jen a pouze vyhnout dalším vládním regulacím a manipulovat stakeholdery a veřejnost [Reich, R.: Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life, 2007, cit. dle Kunz, V., 2012: 41].

⁵¹ Uvedený argument považuji za ukázkový případ racionálního argumentu dle výše uvedeného členění Chandlera a Werthera. Kuldová [2012: 27] k tomu uvádí, že racionální argument může být de facto shrnut do Davisova „železného zákona“.

⁵² Děje se tak zpravidla prostřednictvím CSR reportů.

⁵³ Friedman v tomto příspěvku zpochybňuje i samotnou myšlenku, že by podnik coby uměle vytvořená právnická osoba vůbec mohl být nositelem zodpovědnosti v obecném slova smyslu. Jejím nositelem jsou totiž stricto sensu pouze fyzické osoby. Ve svém textu proto společenskou odpovědnost firem vykládá jako společenskou odpovědnost podnikatele (coby jednotlivce).

⁵⁴ Náklady se přenáší na bedra stakeholderů v podobě snížených dividend a zisku pro vlastníky společnosti, nižších platů zaměstnanců, vyšších cen, za které jsou výrobky podniku prodávány zákazníkům. Jinými slovy, přispíváním na společensky odpovědné aktivity podnikatel utráčí peníze druhých. Tím však na tyto

a svoboda (1962), v níž vyjádřil názor, že v otevřené ekonomice mají podnikatelé jednu (a pouze jednu) společenskou zodpovědnost, totiž [Friedman, M., 1994: 119]:

„používat své zdroje a uskutečňovat činnosti směřující k dosažení zisku tak dlouho, dokud zůstávají v mezích pravidel hry - čili zapojovat se do otevřené a svobodné konkurence, aniž by se uchýlovali k podvodům a klamům.“

Ve svém článku z roku 1970 pak tento svůj názor zopakoval, když prohlásil, že odpovědností podniku je „vydělávat tolik peněz, kolik je jen možné při dodržování pravidel společnosti, zakotvených jak v zákonech, tak v etických zvyklostech“ [Friedman, M., 1970, vlastní překlad]. V tomto prohlášení Friedman rozeznal tři ze čtyř složek odpovědnosti Carrollovy definice CSR: ekonomickou („vydělat tolik peněz, kolik je jen možné“), zákonnou („při dodržování pravidel zakotvených ... v zákonech“) a etickou („při dodržování pravidel zakotvených ... v etických zvyklostech“) - byť samozřejmě nevědomky, s ohledem na fakt, že tato definice byla formulována až o 9 let později. Důležitost však evidentně přisuzoval pouze prvním dvěma jmenovaným. Friedman dokonce vyjádřil přesvědčení, že přijetí názoru, že manažeři firem mají jinou společenskou odpovědnost než vydělat pro vlastníky podniku co nejvíce peněz, je způsobilé podkopat samotné základy svobodné společnosti. Jako všechny podobně nekompromisní názory, i tento vyvolal diskusi a řadu bouřlivých reakcí⁵⁵ Oba Friedmanovy příspěvky se nicméně staly vděčným východiskem pro argumenty odpůrců CSR.

Jeden z často uváděných argumentů proti CSR vychází právě z Friedmanovy kritiky. Je jím argument zdůrazňující cíl **maximalizace zisku** [Buchholtz, A. K., Carroll, A. B., 2009: 49]. Klade důraz na ekonomickou funkci podniku, tj. vytvářet a maximalizovat zisk a poukazuje na to, že jiné aktivity (tedy i CSR) odvádějí podnik od plnění tohoto primárního cíle [Davis, K., 1973: 319]. Blowfield a Murray dospívají k názoru, že CSR potlačuje primární účel podnikání a v konečném důsledku tak omezuje volné fungování trhu [Kuldová, L., 2012: 28]. Friedman i jeho „následovníci“ svůj názor podporují myšlenkou, že tím, že podnik, který se snaží primárně o maximalizaci zisku, díky působení neviditelné ruky trhu přispívá k tomu, že v konečném důsledku profitují z tohoto zisku i další stakeholderi (např.

skupiny de facto uvaluje daň, neboť jim vezme část jejich peněz a zároveň i možnost rozhodnout, jak tyto peníze utratí. Tím, že tyto peníze vydává na CSR však zároveň rozhoduje, nač tento „daňový příjem“ vynaložit. Tato pravomoc mu však nepřísluší, neboť je vyhrazena vládě [Friedman, M., 1970: 2]. Přísně vzato, podnik tak překračuje své pravomoci.

⁵⁵ Například T. Mulligan ve své reakci sice souhlasil s Friedmanovým tvrzením, že společensky odpovědné aktivity vyvolávají určité náklady, nesouhlasí však s tím, že tyto náklady jsou uvaleny na stakeholdery podniku bez jakéhokoli předchozího projednání a procesu spolupráce na úrovni managementu či zvážení návratnosti, rozpočtových omezení, přiměřeného odměňování zaměstnanců a dalších faktorů. Proto tedy CSR není dle jeho názoru ekvivalentem uvalení daní [Mulligan, T., 1986: 265-269]. O tom, že Friedmanův příspěvek vyvolává diskusi i po desítkách let od jeho uveřejnění, svědčí i McAleerova reakce z roku 2002. Ten svou kritiku Friedmana zakládá na tom, že ani podnik, ač umělá právnícká osoba, nemůže být vyňat z obecných požadavků morálky. Opírá se přitom o stakeholderskou teorii, podle níž má podnik zvláštní povinnosti vůči všem svým stakeholderům, nikoli pouze povinnosti právnícké osoby (povinnosti stanovené zákonem spolu s povinnostmi vytvářet zisk) [McAleer, S., 2003: 265-269].

díky nabídce pracovních míst, platbě daní a nabídce zboží a služeb společnosti) [Friedman, M., 1994: 119; Newell, P., Frynas, J. G., 2007: 672].

Odpůrci rovněž upozorňují na **nedostatečnou způsobilost podniku řešit společenské problémy**. Manažeři dle nich nejsou vybaveni potřebnými znalostmi⁵⁶ a sociální dovednosti, aby činili „sociální“ rozhodnutí [Buchholtz, A. K., Carroll, A. B., 2009: 49; Davis, K., 1973: 318-319; Crane, A. et al., 2008: 35].

Výše uvedené by se dalo shrnout do prohlášení P. F Druckera, že

„podniky si nepočínají „sociálně odpovědně“, když se zabývají sociálními problémy, které leží mimo sféru jejich vlastních schopností a jejich působnosti. „Sociálně odpovědně“ si počínají, když uspokojují potřeby společnosti tím, že se soustředí na plnění svého vlastního konkrétního úkolu. A nejodpovědněji si počínají, když mění sociální potřeby ve vlastní úspěchy.“ [Drucker, P. F.: The age of discontinuity: Guidelines to our changing society, 1994, cit. dle Adámek, P., 2013: 57].

Poukazováno je často také na **náklady spojené s CSR** [Davis, K., 1973: 318]. Existenci těchto nákladů (zejména v krátkém období) uznávají i zastánci CSR, namítají však, že tyto náklady jsou v dlouhém období vyváženy přínosy CSR.

Častým argumentem proti CSR je, že **podniky mají dost moci a vlivu** i bez zasahování do společenských záležitostí rozhodnutí a není vhodné tuto moc ještě posilovat⁵⁷ [Buchholtz, A. K., Carroll, A. B., 2009: 49; Davis, K., 1973: 320]. Dle některých autorů je řešení sociálních problémů úkolem vlády a firmy přijetím koncepce CSR její roli supluje [Reich, R.: Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life, 1973, cit. dle Kunz, V., 2012: 41]. S tím souvisí i argument **nedostatku legitimacy**. Zatímco vláda má k řešení společenských problémů mandát od voličů, podniky mají v nejlepším případě legitimitu od úzkého kruhu stakeholderů. Nejsou tedy oprávněny řešit problémy společnosti [Crane et al., 2008: 36]. Tento argument by mohl mít kořeny ve Friedmanově kritice CSR, kde kritizoval, že CSR aktivity na bedra stakeholderů podniku de facto ukládají daň, ačkoli tato pravomoc podniku nepřísluší.

Nezřídka se objevuje názor, že CSR není nic jiného než PR (public relations) [Crane, A. et al., 2008: 35; Reich, R.: Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life, 1973, cit. dle Kunz, V., 2012: 41; Stoll, M. L., 2008: 18]. Podle Cranea [2008: 35] tento názor nejčastěji pramení z nedůvěry vůči podnikům.

Dle jiných názorů podniky škodí veřejnému blahu, a CSR je jen projevem povinnosti za tyto škody společnosti kompenzovat [Stoll, M. L., 2008: 18]. Někteří autoři upozorňují také na riziko korupce [Coelho, P. et al., 2003: 18]. Vzhledem k tomu, že o CSR aktivitách rozhoduje většinou skupina manažerů, není možné tlaky zvenčí na podporu určitých aktivit zcela vyloučit.

⁵⁶ Manažeři jsou orientováni spíše na ekonomické záležitosti, nemají znalosti týkající se sociální oblasti.

⁵⁷ Podniky mají vliv v mnoha sférách běžného života a jeho další posilování by mohlo v krajním případě ohrožovat svobodnou společnost [Davis, K., 1973: 320].

1.3 Dílčí závěr

Tato kapitola především ukázala, že navzdory živelnému vývoji doposud neexistuje jednotná a všeobecně přijímaná definice CSR. Tuto nejednotnost, vágnost, snad až určitou neuchopitelnost pak vnímám jako jednu z výrazných slabin celého konceptu CSR.

Navzdory tomuto konstatování z oceánu definic CSR dodnes vyniká Carrollova čtyřdílná definice, která se dá označit za nadčasovou. Její platnost až do dnešní doby dokládá fakt, že přestože ohledně definice CSR neexistuje jednotná shoda, většina definic formulovaných po její publikaci v roce 1979 v sobě obsahuje rovinu environmentální, ekonomické a sociální odpovědnosti a aspekt dobrovolnosti, což odráží jednotlivé složky Carrollovy definice. Nadto v sobě převážná většina z těchto definic obsahuje i aspekt stakeholderský, což je odrazem významu stakeholderského přístupu. S nástupem konceptu vytváření sdílených hodnot se mění i přístup podniků k CSR, neboť si začínají uvědomovat, že CSR aktivity mohou být přínosné i pro podnik samotný. I to je dle mého názoru motivuje se v těchto aktivitách nadále angažovat.

Neshody však nepanují jen ohledně definice CSR, ale i nad přínosností a smyslem celého konceptu. Obě strany předkládají celou řadu argumentů. Zastánci poukazují na celou škálu přínosů CSR, dlužno však dodat, že většina z nich je přínosem pro podnik samotný. Oboustrannou přínosností se z prezentovaných kladů CSR vyznačuje zlepšení vztahů se stakeholdery, případně přispění k inovativnosti podniku, která umožňuje nabízet zákazníkům kvalitnější zboží a budování příznivého pracovního prostředí. Naopak další z argumentů nabízených zastánci CSR, totiž možnost snížení regulace a vyhnout se státním zásahům v budoucnu je terčem kritiky odpůrců CSR, neboť v něm vidí pouze vypočítavou snahu podniků vyhnout se regulaci a doзору a zvýšit svůj vliv.

Další z argumentů odpůrců, že cílem podniku má být maximalizace zisku a CSR aktivity podnik od tohoto cíle odvádějí a nadto představují pro podnik další náklad, naráží na celou řadu argumentů protistrany, které se opírají o přínosy CSR ve vztahu k finanční, resp. ekonomické výkonnosti podniku. Jak je v ekonomii obvyklé, pro konečné hodnocení je důležité, zda převáží náklady či výnosy s CSR spojené.

Za skutečně pádný argument proti CSR považuji diskutabilní způsobilost podniku řešit společenské problémy. Je však otázkou, zda není pro společnost přínosem už jen to, že se podniky zasazují o řešení alespoň některých sociálních otázek, neboť ani vláda, přestože v tomto ohledu disponuje neoddiskutovatelně větší legitimitou, nemůže být s to vyřešit všechny společenské problémy. Z tohoto pohledu by měla být pomoc ze strany podniků vítána.

2 PŘÍSTUPY K CSR

Protože cílem práce je **identifikovat míru souladu mezi záměry podniku stojícími za jeho společensky odpovědnými aktivitami a jejich vnímáním vybranou skupinou stakeholderů**, bude tato kapitola věnována přístupům k CSR jak ze strany podniků, tak vybrané stakeholderské skupiny. K jejich odkrytí by měly přispět také výsledky provedených výzkumů zabývajících se touto oblastí. Zvláštní pozornost pak bude, s ohledem k oblasti, v níž působí zkoumaný podnik, věnována přístupům k CSR v sektoru finančnictví.

2.1 Přístupy podniků k CSR

Přístupy podniků k CSR aktivitám se různí⁵⁸ a důvody pro angažovanost v těchto aktivitách se dle mnohých autorů mění spolu s vývojem konceptu CSR⁵⁹. Jak bylo naznačeno v kapitole 1.1, v posledních letech se prosazuje strategický přístup k CSR⁶⁰ a koncepce sdílených hodnot [Kašparová, K., Kunz, V., 2013: 73], za nimiž stojí oproti minulosti jiné důvody pro angažovanost v CSR aktivitách⁶¹. Jelikož koncepce sdílených hodnot stojí na principu oboustranné přínosnosti, tj. pro podnik a společnost (resp. tu její skupinu, vůči které jsou CSR aktivity směřovány), je logické, že se podniky v těchto aktivitách mohou angažovat s vyhlídkou určitých benefitů, které jsou dle jejich očekávání s CSR aktivitami spojeny. To je podporováno i přístupem celé řady autorů a institucí, které se zdůrazňováním benefitů plynoucích podniku z angažovanosti v CSR snaží povzbudit podniky k větší angažovanosti na tomto poli [Kašparová, K., 2009: 90].

2.1.1 Důvody angažovanosti v CSR

Jak poukazují zejména zastánci CSR, angažovanost v této oblasti může být pro podnik spojena s řadou přínosů, které mohou být ve formě hmotné či nehmotné (nefinanční)⁶² [Adámek, P., 2013: 52]. Jak bylo popsáno v kapitole 1.2.1 a jak zdůrazňují především

⁵⁸ Viz např. výše zmíněné Lantosovo dělení a etickou, altruistickou a strategickou CSR.

⁵⁹ Např. v roce 1973 Davis [1973: 321] konstatoval, že změna společenských hodnot klade na podniky zcela nové požadavky, díky nimž se CSR posune do kategorie jakéhosi imperativu, neboť společensky odpovědné chování podniku bude nezbytné pro udržení jeho veřejné podpory a příznivého image podniku. Porter s Kramerem [2002: 57; 2006: 82; 2011: 76] pak o tři desetiletí později opakovaně upozorňovali, že podniky by neměly chápat CSR jako nutnost, jako reakci na tlak okolí, ale jako zdroj příležitostí a potenciální konkurenční výhody pro podnik. Tento přístup se pak stává základem pro strategickou CSR, která se prosazuje zejména v posledních letech.

⁶⁰ Wu a Shen [2013: 3529] na základě výzkumu provedeného v letech 2003 až 2009 mezi 162 bankami z 22 zemí dospěli k závěru, že v bankovním sektoru jsou primárními důvody pro angažovanost v CSR důvody strategické.

⁶¹ Důvody angažovanosti v CSR aktivitách se totiž s postupem doby mění.

⁶² Při identifikaci hmotných přínosů můžeme vycházet zejména z účetních výkazů. Problematické je však měření výše těchto přínosů, resp. určení míry, do níž je můžeme přičítat právě CSR aktivitám. U nehmotných statků je pak situace ještě komplikovanější.

zastánci konceptu CSR, zapojení do CSR přináší podniku řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, které výrazně podporují dlouhodobé fungování podniku [Trnková, J., 2004: 8]. Jmenovitě například [Lynes, J. K, Andrachuk, M., 2008: 380; Graafland, J., Van de Ven, B., 2006: 379-381; Campopiano, G. et al., 2012: 393-396]:

- zlepšení finančních výsledků podniku a úspora nákladů⁶³,
- zvýšení produktivity, kvality a inovativnosti,
- zlepšení a posílení vztahu se stakeholdery podniku, a to i potenciálními (odběrateli, dodavateli, zákazníky, pracovníky),
- zdroj nových obchodních příležitostí, zisku nových investorů a odběratelů,
- zlepšení reputace podniku, snížení podnikatelského rizika,
- snížení regulace a zákonného dohledu nad podnikem,
- udržení kroku s konkurencí a další.

Podniky si tyto možné benefity (minimálně některé z nich) ve větší či menší míře uvědomují a při zvažování, zda se do CSR aktivit zapojit či nikoli, je mají patrně na zřeteli [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 62]. Neopominutelným důvodem, který zmiňuje celá řada autorů⁶⁴ je pak i určitý **tlak zvenčí – ze strany stakeholderů, ale i společnosti jako celku** [Brønn, P. S., Vidaver-Cohen, D., 2009: 91; Waddock, S. A. et al., 2002: 134]. Kromě těchto „praktických“ důvodů samozřejmě nelze pominout důvody „etické“ (morální), přičemž tyto důvody se dle Brønn a Vidaver-Cohen [2009: 94] často překrývají, a proto je nesmírně obtížné (až téměř nemožné) s jistotou určit, co je oním primárním důvodem společensky odpovědného chování. Existuje tak celá řada studií, která podporuje názor, že podniky k CSR přistupují strategicky a sledují především svůj ekonomický prospěch, především zvýšení zisků, získání konkurenční výhody, zisk nových příležitostí a vyhýbání se pro ně nákladné regulaci [Brønn, P. S., Vidaver-Cohen, D., 2009: 95]. Jiné studie pak ukázaly, že podniky mají tendenci přikládat strategickým důvodům stejnou důležitost jako morálním [Graafland, J., Van de Ven, B., 2006: 6]. Objevují se rovněž výzkumy, dle nichž jsou hlavními důvody podniku pro angažovanost v CSR **důvody morální**⁶⁵, např. průzkum

⁶³ Tento přínos považuji za přinejmenším diskutabilní. Za prvé, jak poukazují zejména odpůrci konceptu CSR, CSR aktivity často představují pro podnik nezanedbatelnou položku v nákladech [Attig, N. et al., 2013: 680; Davis, K., 1973: 318; Keim, G. D., 1978: 60]. Nákladnost CSR aktivit ostatně nezpochybňují ani zastánci CSR. Za druhé pak, jak bylo řečeno v kapitole 1.2.1, pozitivní vliv na finanční výsledky podniku je značně rozporuplný – existují jak výzkumy, které toto tvrzení podporují, tak výzkumy, které jej naopak buď neprokázaly, či dokonce vedly k výsledkům přesně opačným. Z pohledu motivace k CSR aktivitám tak jde spíše o to, jak zmíněný vliv vnímají samy podniky – tedy zda jej samy pro sebe vyhodnotí jako důvod pro zapojení se do CSR aktivit.

⁶⁴ A to de facto od počátku, tedy od doby, kdy jednotliví autoři začali samotné motivaci angažovanosti podniku v CSR aktivitách věnovat pozornost, viz např. Davis [1973: 314].

⁶⁵ Do této kategorie můžeme zařadit **pocit určité odpovědnosti**, který ovšem snadno může sklouznout až k pocitu jisté povinnosti. Tyto případy je ovšem nutné rozlišovat – pocit povinnosti je totiž dle mého názoru především výsledkem určitého tlaku okolí, který nemusí být explicitně vyjadřován, avšak podnik jej bezděky vnímá. Tuto motivaci k CSR aktivitám tak nelze podřadit pod morální důvody, jde spíše o faktor tlaku okolí (resp. stakeholderů, ať už v užším či širším pojetí). Někde na pomezí těchto dvou motivů (tj. pocitu povinnosti a odpovědnosti) se nachází **vnímání CSR jako určitého samozřejmosti či standardu**. Na pomezí jej řadím zejména proto, že vnímání CSR coby jistého standardu může opět pramenit z tlaku

Galaskiewiczze and Colmana z roku 2006, z něhož vyplynulo, že hlavním důvodem pro angažovanost v CSR je víra podniků, že mají povinnost přispívat k dobru komunit (tj. okolí, ve kterém podnik působí) a zlepšování světa do budoucna [Graafland, J. et al., 2012: 381]. Společensky odpovědné aktivity podniku také mohou v některých případech pramenit z určité setrvačnosti. CSR je pak nezřídka pro podnik jistou tradicí či filosofií firmy. Domnívám se, že v takových případech je však tradice spíše dílčím důvodem, vyskytujícím se vedle dalších důvodů. Toto mé přesvědčení pramení z myšlenky, že kdyby podnik k angažovanosti v CSR nevedly jiné důvody, přestala by se pro jejich nákladnost těmto aktivitám věnovat.

Za bližší pohled stojí, vzhledem k odvětví, v němž působí podnik zkoumaný v praktické části práce⁶⁶, **motivace k CSR aktivitám** u podniků působících **v sektoru bankovníctví**. Dle některých autorů má motivace k CSR v tomto odvětví svá specifika. Mandell et al., a později i Neuberger, například přicházejí s postřehem, že vzhledem k tomu, že bankovní služby jsou nehmotné, a nemohou být tudíž před koupí vyzkoušeny (v podobě vzorku apod.), je image a důvěryhodnost jejich poskytovatele mimořádně důležitá⁶⁷ [Mandell, L.

okolí (angažuje-li se v CSR většina konkurenčních podniků, mohou CSR aktivity podniku pramenit z pouhého pocitu nutnosti, a to konkrétně nutnosti držet krok s konkurencí). Všechny tyto motivy pak mohou pramenit také z *pocitu, že podnik si CSR aktivity může dovolit*. Campbell [2007: 952-953] k tomu dodává, že je méně pravděpodobné, že se podnik bude chovat společensky zodpovědně, pokud se potýká se slabou finanční výkonností a působí v relativně nezdavém ekonomickém prostředí, v němž je možnost ziskovosti v nejbližším období limitovaná. Tento závěr vychází z předpokladu, že méně ziskové firmy mají logicky méně zdrojů, které by mohly využít na CSR aktivity [Waddock, S. A., Graves, S. B.: The corporate social performance-financial performance link, 1997, cit. dle Campbell, 2007: 952]. S tím jak podnik roste, stává se větším a úspěšnějším, roste i očekávání okolí vzhledem k jeho společenské odpovědnosti. „*S tím jak firma roste, získává i vliv na své širší okolí. Společnost se tudíž více zajímá o to, co firma dělá, a podnik naopak více myslí na své povinnosti. Je tak více zatížena veřejným zájmem (...) Podnik je sice stále v první řadě ekonomická, ale má i společenskou odpovědnost. Čím je podnik větší, tím větší je i tato společenská odpovědnost.*“ [Steiner, G.: The Social Responsibilities of Business, 1974, cit. dle Keim, G. D., 1978: 59]. Tato (vyšší) očekávání pak vytvářejí na podnik jistý tlak. Dalším příkladem morálních důvodů může být **snaha podpořit dobrou věc**, která se podniku jeví jako důležitá, ale i určitý **pocit sounáležitosti** se společností, v níž podnik působí. Podnik neexistuje izolovaně, je součástí svého okolí, komunity, kterou ovlivňuje a současně je jí ovlivňován. Obdobně může podnik vést k CSR aktivitám i jistý **pocit vděčnosti** vůči okolí (např. zákazníkům). Opačným důvodem pak může být i **pocit provinilosti**, kdy jsou CSR aktivity vedeny snahou podniku zmírnit nepříznivé dopady aktivit podniku [Stoll, M. L., 2008: 18]. Tento důvod tak může být úzce propojen s jedním z přínosů CSR – konkrétně vyhnutím se zásahům ze strany státních orgánů v budoucnu [Keim, G. D., 1978: 61]. Podnik tak raději dobrovolně sám učiní opatření potřebná ke zmírnění negativních dopadů své činnosti na okolí, čímž se vyhne donucení k těmto krokům v budoucnu. Vyloučit nelze ani **osobní pohnutky** členů vedení podniku, které o CSR aktivitách rozhoduje [Brønn, P. S., Vidaver-Cohen, D., 2009: 97; Hemingway, C. A., MacLagan, P., 2004: 36-37]. Ne nadarmo se v počátcích CSR mluvilo spíše o společenské odpovědnosti jednotlivců uvnitř podniku. Ani dnes nelze tento aspekt zcela opomíjet. Ostatně právě to, že orgány podniků, které o CSR rozhodují, jsou tvořeny jednotlivci, kteří mají své vlastní zájmy, otevírá prostor také pro korupci.

⁶⁶ Jímž je ČSOB, a.s., jež působí v sektoru bankovníctví.

⁶⁷ Bankovní trhy jsou charakteristické informační asymetrií a bankovní transakce jsou de facto výměnou slibů mezi prodávajícím a kupujícím, přičemž pro kupujícího je většinou obtížné tyto sliby vyhodnotit při neúplné informovanosti. To implikuje určitou odpovědnost bank za povahu rad poskytovaných klientům a za správné řízení jejich financí.

et al.: Interpreting the image of banking, 1981, cit. dle Pérez, A. et al., 2013: 462; Neuberger, D.: Industrial organization of banking: A review, 1997, cit. dle Decker, O. S., 2004: 715]. Deckerová k tomu dodává, že aby CSR byla zdrojem konkurenční výhody, spotřebitelé musí vnímat určité rozdíly mezi firmou, která se angažuje v CSR, a tou, která tak nečiní. Dodává však, že u služeb tkví jistý problém v tom, že odlišení je těžké, protože služby nelze patentovat a mohou tak být snadno „napodobovány“. Kvalita služeb a branding jsou dle jejího názoru dvě klíčové oblasti diferenciací. Image podniku je pak jednou z nejvýznamnějších forem brandingu. Z toho vyvozuje, že **v bankovníctví jsou reputace a image podniku** klíčovými faktory v konkurenčním podnikatelském prostředí [Decker, O., 1997: 724]. Ke stejnému názoru se kloní i Ogrizek [2001: 225-226], dle něhož je pro banku z hlediska konkurenceschopnosti vedle image a reputace důležitý i blízký vztah s komunitou, tedy okolím, v němž působí, neboť ten je základem pro vybudování nezbytné důvěry⁶⁸. Právě CSR pak má dle jejích zastánců pozitivní vliv na image a reputaci podniku⁶⁹.

Význam reputace podniku a důvěry ze strany zákazníků se se zvýšenou nálehavostí projevuje v dobách ekonomické krize, kdy se banky potýkají se ztrátou důvěry a pošramocenou pověstí. Právě ve snaze vylepšit image podniku, získat zpět ztracenou důvěru a naplnit očekávání stakeholderů čím dál častěji sahají k CSR [Marín, L, Ruiz, S.: 'I Need You Too!' corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility, 2007, cit. dle Ignacio Rodríguez del Bosque, A. P., 2014: 223]. Očekávání stakeholderů ohledně společenské odpovědnosti se přitom v dobách krize zvyšuje. Další zvláštností přístupu k CSR v sektoru bankovníctví je, že zákazníci očekávají, že CSR aktivity bank budou orientovány zejména na komunity, v nichž působí [Ignacio Rodríguez del Bosque, A. P., 2014: 238].

Před vypuknutím světové hospodářské krize v roce 2008 se objevovaly názory, že důvody, proč se podniky angažují v CSR nejsou dostatečně prozkoumány, ba ani nejsou příliš zkoumány, neboť je jim věnována jen velmi malá pozornost⁷⁰ [Campbell, J. L., 2007: 946]. V posledních letech se však na toto téma zaměřovalo nezanedbatelné množství výzkumů.

⁶⁸ Doslova k tomu říká, že „*lidé raději svěří své peníze instituci, která je blízká jejich domovu a srdci a kterou mají na očích*“ [Ogrizek, M., 2001: 226, vlastní překlad].

⁶⁹ Dle některých autorů (např. Poolthong and Mandhachitara: Customer expectations of CSR, perceived service quality and brand effect in Thai retail banking, 2009, cit. dle Pérez, A. et al., 2013: 462) je v současnosti CSR jedním z nejvyužívanějších nástrojů vylepšování image podniku. Pro bankovní instituce (mezi něž patří i zkoumaný podnik) je přitom image zcela zásadní k získání náskoku před konkurenty a udržení zákaznické přízně. I proto je bankovní sektor jedním z nejproaktivnějších investorů v oblasti CSR [Truscott, R. A. et al.: The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia, 2009, cit. dle Pérez, A. et al., 2013: 462].

⁷⁰ To ovšem neznamená, že by toto téma bylo zcela opomíjeno. Důkazem může být například studie, kterou v roce 1974 provedli Buehler a Shetty mezi 144 americkými podniky. Z jimi publikovaných výsledků vyplývá, že nejčastějším důvodem participace na CSR aktivitách je „osvícený vlastní zájem“, který není pouhým vlastním prospěchem podniku, ale je založen na vědomí, že budoucí prospěch podniku je neoddělitelně spjat s prospěchem společnosti, jíž je podnik součástí. Druhým nejčastějším důvodem byla potřeba dodržování zákonů, třetím pak snaha o vylepšení image podniku. Naopak zisk byl jako důvod zmiňován spíše okrajově [Buehler, V. M., Shetty, Y. K., 1974: 768-769]. Zmínit lze i dva výzkumy z roku

V roce 2004 realizovala Economist Intelligence Unit (EIU) celosvětový výzkum mezi 136 zástupci podniků⁷¹. Ten mj. ukázal, že význam společenské odpovědnosti v očích dotázaných podniků významně rostl, přičemž tento trend byl nejvýraznější u evropských podniků [EIU, 2015: 5]. Co se týče důvodů angažovanosti v CSR⁷² (a důvodů, proč CSR u dotazovaných podniků získala na důležitosti). Pokud bychom měli výsledky výzkumu shrnout, primárním důvodem pro angažovanost v CSR byl **tlak různých skupin stakeholderů** (především vlastníků, investorů, vlády, zákazníků a zaměstnanců). Druhým nejvýraznějším důvodem pak byla **reputace podniku** – reprezentována jednak snahou vypořádat se s nedávnými skandály podniku⁷³, jednak zvýšenou pozorností médií a stakeholderů upřenou na CSR. Dle dotazovaných podniků je navíc **CSR prokazatelně zdrojem konkurenční výhody**.

K obdobným výsledkům dospěl také výzkum provedený v roce 2008 mezi 500 norskými podniky. Jednoznačně nejčastěji uváděným důvodem pro zapojení do CSR aktivit zde byla **snaha o vylepšení image** podniku, následovaná **snahou být uznán za „morálního lídra“** a **sloužit dlouhodobým zájmům podniku**. Za zmínku stojí i častá **snaha naplnit očekávání stakeholderů** [Campopiano, G., De Massis, A., Cassia, L., 2012: 394].

Zatímco dle výše uvedených výzkumů převládaly důvody spíše strategické, výzkum, který provedli v roce 2011 Graafland et al. mezi 473 nizozemskými podniky naopak ukázal, že u zkoumaných podniků **převládají altruistické důvody** (tedy jakási nezištná snaha přispívat k dobru společnosti), **následované důvody finančními** (tedy vidinou pozitivního vlivu CSR na finanční výsledky podniku) [Graafland, J. et al., 2012: 388].

Podíváme-li se na **výzkumy z českého prostředí** týkající se problematiky důvodů angažovanosti v CSR, můžeme zmínit několik průzkumů, které od sebe dělí vždy několik let, proto (byť s určitým odstupem) podávají i určitý obraz o vývoji v čase. První z nich byl realizován v roce 2003 mezi 111 českými podniky. Drtivá většina zúčastněných podniků (93 %) uvedla, že **CSR vychází z firemního přesvědčení**. Naopak žádný podnik dle

2002. Z prvního z nich, realizovaného mezi 395 italskými podniky vyplynulo, že nejvýznamnějším důvodem pro společensky odpovědné chování podniku je **snaha posílit image** podniku, následovaná **snahou zlepšovat vztahy s komunitami a osobními motivy top managementu podniku**. Naopak pouze 1 z dotázaných podniků uvedl jako důvod tlak ze strany zákazníků a dodavatelů [Tencati, A.: Corporate social responsibility in Italy: State of the art, 2006, cit. dle Forte, A., 2013: 818]. Oproti tomu ve druhém, provedeném mezi 400 podniky ve Francii, Nizozemsku, Velké Británii a USA vysoké procento dotázaných z evropských zemí uvádělo jako důvod své angažovanosti tlak stakeholderů [Maignan, I., Ralston, D. A., 2002: 505]. Výzkum rovněž ukázal, že v Evropě se prosazuje spíše strategický přístup k CSR.

⁷¹ Největší podíl dotazovaných, konkrétně 20 %, tvořily podniky působící v sektoru finančních služeb [EIU, 2015: 23].

⁷² Za zmínku stojí z druhého úhlu pohledu i důvody, které podniky uváděly jako bariéru pro angažovanost v CSR aktivitách. Nejčastěji uváděly náklady s touto angažovaností spojené (41 % dotázaných), neprůkaznost přínosnosti CSR aktivit pro podnik (33 %), a to, že vysoká konkurence v jejich odvětví jim nedovoluje dopřát si ten luxus, starat se o CSR (23 %) [EIU, 2015: 27]. Uváděné překážky z mého pohledu indikují spíše strategický přístup k CSR.

⁷³ Tento důvod by se dal obecněji nazvat jako snaha o vylepšení pošramocené reputace a získání ztracené důvěry, ale může jít i určitý pocit provinilosti.

jednotlivých vyjádření nepocituje jakýkoli tlak z vnějšku⁷⁴. Za zmínku stojí též snaha přilákat zaměstnance (59 %), přesvědčení, že CSR patří do PR/marketingu (55 %) a vidina konkurenční výhody (45 %) [Trnková, J., 2004: 25-26]. Dá se tedy říci, že **na první místo byly kladeny důvody etické⁷⁵, dále však převažovaly důvody, které se dají označit spíše za strategické.**

Také průzkum z roku 2007, provedený mezi 248 českými podniky, se zabýval mj. i otázkou důvodů pro účast v CSR aktivitách. Za zmínku stojí, že celé **tři čtvrtiny podniků s mateřskou společností sídlící v zahraničí zcela či částečně přijímají strategii či praktiky v oblasti CSR od své mateřské společnosti**. Obecně pak společenská odpovědnost podniků pramení především z **osobního přesvědčení představitelů podniku** (managementu či vlastníků), **snahy zlepšit reputaci podniku** a **získat náklonnost svých zákazníků i široké veřejnosti**. Zmiňována ovšem byla i snaha **přilákat a udržet kvalitní zaměstnance a získat konkurenční výhodu**. Na straně druhé pak byly coby největší překážky angažovanosti v CSR uváděny nízké daňové výhody plynoucí z těchto aktivit a vysoké náklady spojené s CSR [Pavlík, M., Bělčík, M. et al., 2010: 134-135].

Třetí ze zmíněných výzkumů byl realizován v roce 2009 mezi 206 podniky. Z jeho výsledků vyplynulo, že nejčastěji uváděnými důvody pro angažovanost v CSR bylo jednak **zviditelnění**, jednak **image podniku** (obojí uvedlo shodně 18 % zúčastněných podniků). Dále se relativně často objevovaly odpovědi **snaha o zlepšení určité oblasti⁷⁶, pocit odpovědnosti, morální pocit, že CSR je správná a důležitá věc a budování a udržování dobrých vztahů** (seřazeno dle klesající relativní četnosti, která se pohybovala v rozmezí 10-13,5 %). Přibližně 8 % zúčastněných podniků uvedlo, že CSR je součástí firemní strategie a filosofie podniku [Kašparová, K., 2009: 97-102]. Ač se dva nejčastěji uváděné důvody týkaly marketingových aktivit, autorka výzkumu upozorňuje, že z celkového pohledu⁷⁷ se důvody týkající se marketingových aktivit a důvody etické vyskytovaly s přibližně stejnou četností [Kašparová, K., 2009: 103].

Další průzkum realizovaný v českém prostředí je z roku 2011. Zajímavostí je, že byl realizován mezi stejnými podniky jako výše zmíněný výzkum z roku 2003⁷⁸, přičemž smyslem byla snaha získat určité srovnání a možnost sledovat změny v důvodech angažovanosti v CSR v čase. Nejmarkantnější změnou byl fakt, že v roce 2011 uvedlo pouze 63 % podniků (tj. o 30 procentních bodů méně než v roce 2004), že CSR vychází

⁷⁴ To, jak poznamenává Trnková [2004: 25], může poukazovat na jistou neochotu (či obavu) podniků tyto tlaky přiznávat, ovšem indikuje to i absenci mediálního tlaku a spotřebitelské poptávky po odpovědném chování. Zároveň však 19 % zúčastněných podniků uvedlo, že za jejich CSR aktivitami stojí zahraniční ústředí (či partner). Byť se nejedná přímo o tlak „zvenčí“, osobně se domnívám, že na tuto skutečnost lze nahlížet jako na určitý tlak ze strany významné skupiny stakeholderů – vlastníků podniku.

⁷⁵ Ačkoli dlužno dodat, že pojem „*firemní přesvědčení*“ může zahrnovat celou škálu blíže nerozpoznatelných důvodů.

⁷⁶ Mimo prostředí podniku, ač i na něj toto zlepšení může mít nepřímý vliv.

⁷⁷ Tj. po sloučení kategorií zahrnujících důvody marketingové a důvody etické, navíc se důvody z jednotlivých kategorií relativně často vyskytují současně [Kašparová, K., 2009: 103].

⁷⁸ Přičemž ovšem logicky nebylo možné zcela stoprocentně zaručit odpovědi od všech předchozích zúčastněných podniků.

z firemního přesvědčení. Naopak na pozici druhého (potažmo třetího) nejčastěji uváděného důvodu se posunula **snaha o vylepšení reputace podniku a získat konkurenční výhodu** (oboje uvedlo shodně 46 % zúčastněných). **Snahu přilákat zaměstnance** uvedlo jako důvod 36 % dotázaných a téměř shodně (okolo 30 %) bylo uváděno přesvědčení, že CSR patří do PR/marketingu a **podnět ze zahraničního ústředí** [Briš, P. et al., 2012: 127-133]. Je tedy patrné, že s postupem let už podniky tak výrazně nekladou důraz na důvody etické, jako spíše na důvody strategické.

Zmínit můžeme i průzkum realizovaný mezi 229 malými a středními podniky z Moravskoslezského a Zlínského kraje v roce 2011. Nejvýznamnější důvod pro zapojení do CSR aktivit představuje **snaha o zlepšení image podniku**, následovaná **snahou o zvýšení loajality zákazníků**, **snahou o přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců a vidinou zvýšení ekonomické výkonnosti podniku** [Adámek, P., 2013: 90].

Posledním průzkumem z českého prostředí je výzkum z roku 2012, realizovaná Business Leaders Forem (BLF) mezi 153 podniky. Pouhá třetina z nich (33 %) uvedla, že koncept CSR je **součástí jejich firemní strategie**. Nejvýznamnějšími důvody pro angažovanost v CSR aktivitách byly **důvody eticko-morální** (uvedlo je 92,8 % respondentů), následované **snahou o udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu** (75,8 %), **zvýšením loajality zákazníků** (75,2 %) a **snahou o získání lepší reputace u veřejnosti** (73,9 %). Důležitým důvodem byla také **snaha přilákat a udržet kvalitní zaměstnance** a zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců (oba důvody uvedlo okolo 80 % dotázaných) [BLF, 2012: 4].

Celkově lze, na základě výše představených výzkumů, v České republice vysledovat určitý posun v důvodech pro angažovanost podniků v CSR aktivitách od etických důvodů směrem k důvodům strategickým, byť první jmenované nelze zcela opomíjet.

2.2 CSR aktivity z pohledu stakeholderů

Než bude blíže popsána problematika vnímání CSR aktivit stakeholdery podniku, považují za vhodné nejdříve alespoň stručně vymezit samotný pojem „stakeholder“ a nastínit možná rozdělení stakeholderů.

2.2.1 Vymezení stakeholderů a vztah stakeholderské teorie k CSR

Jak bylo řečeno výše, **význam stakeholderské teorie ve vztahu k CSR spočívá především v identifikaci těch skupin a jednotlivců, jež mají být při realizaci CSR aktivit zvažováni a vůči kterým mají být tyto aktivity směřovány**. Zpočátku totiž byli bráni v úvahu akcionáři podniku, avšak Freeman a Reed [1983: 89] upozornili, že jsou i další skupiny, vůči kterým má podnik zodpovědnost, tzv. stakeholdeři. Zároveň poukázali na fakt, že vymezení stakeholderů se v závislosti na potřebách podniku může lišit, a proto navrhuji dvě definice stakeholderů: v širším a užším slova smyslu. Za stakeholdery v širším slova smyslu označují: „jakéhokoli jedince či skupinu osob, která může ovlivnit či být ovlivněna plněním cílů dané organizace“ a za stakeholdery v užším slova smyslu

označují: „jakékoliv skupiny nebo jednotlivce, na nichž je závislé trvalé přežití organizace“ [Freeman, R. E., Reed, D. L., 1983: 91]⁷⁹.

Na úzké a široké vymezení stakeholderů svým způsobem navazuje **členění stakeholderů na primární a sekundární**⁸⁰. Clarkson [1995: 106] za primární stakeholdery označuje takové subjekty, bez jejichž účasti podnik nemůže dlouhodobě přežít⁸¹. Radí mezi ně vlastníky podniku, investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a stát. Za sekundární stakeholdery pak označuje ty, kteří podnik ovlivňují či jsou jím sami ovlivňováni, avšak nejsou pro přežití podniku nezbytní⁸². Jako příklad uvádí média či různé zájmové skupiny [Clarkson, M. B. E., 1995: 107].

Přehled jednotlivých skupin stakeholderů nabízí Obrázek 1: Stakeholderský model. S ohledem na cíl této práce považuji za vhodné uvést u jednotlivých skupin také jejich očekávání vůči podniku ohledně společenské odpovědnosti^{83, 84}.

⁷⁹ S dalším vývojem stakeholderské teorie vzniká celá řada definic. Částek [2010: 22-23] uvádí 29 definic, které vznikly v letech 1963-1995. Následně se v nich snaží najít jistá společná kritéria, která mají vést k omezení množiny subjektů, jež mohou být nazvány stakeholdery, aby nakonec dospěl ke zjištění, že téměř každá definice obsahuje více z hledaných kritérií, avšak žádná neobsahuje všechna. Na základě toho dospěl k závěru, že žádná jednotná, všeobecně platná definice neexistuje a stejně jako Freeman a Reed proto navrhuje použití dvou typů definic: široké a úzké [Částek, O., 2010: 25].

⁸⁰ Rozdělení na primární a sekundární stakeholdery patří k asi nejznámějším členěním a pro účely této práce považuji toto rozdělení za dostačující. Z dalších členění pak zmínku stojí za zmínku ještě **rozdělení na stakeholdery skutečné a potenciální**. Skutečným stakeholderem je subjekt, který v daném okamžiku splňuje podmínky na stakeholdera kladené. Potenciálním stakeholderem je pak ten, kdo tyto požadavky může plnit v budoucnu [Částek, O., 2010: 30].

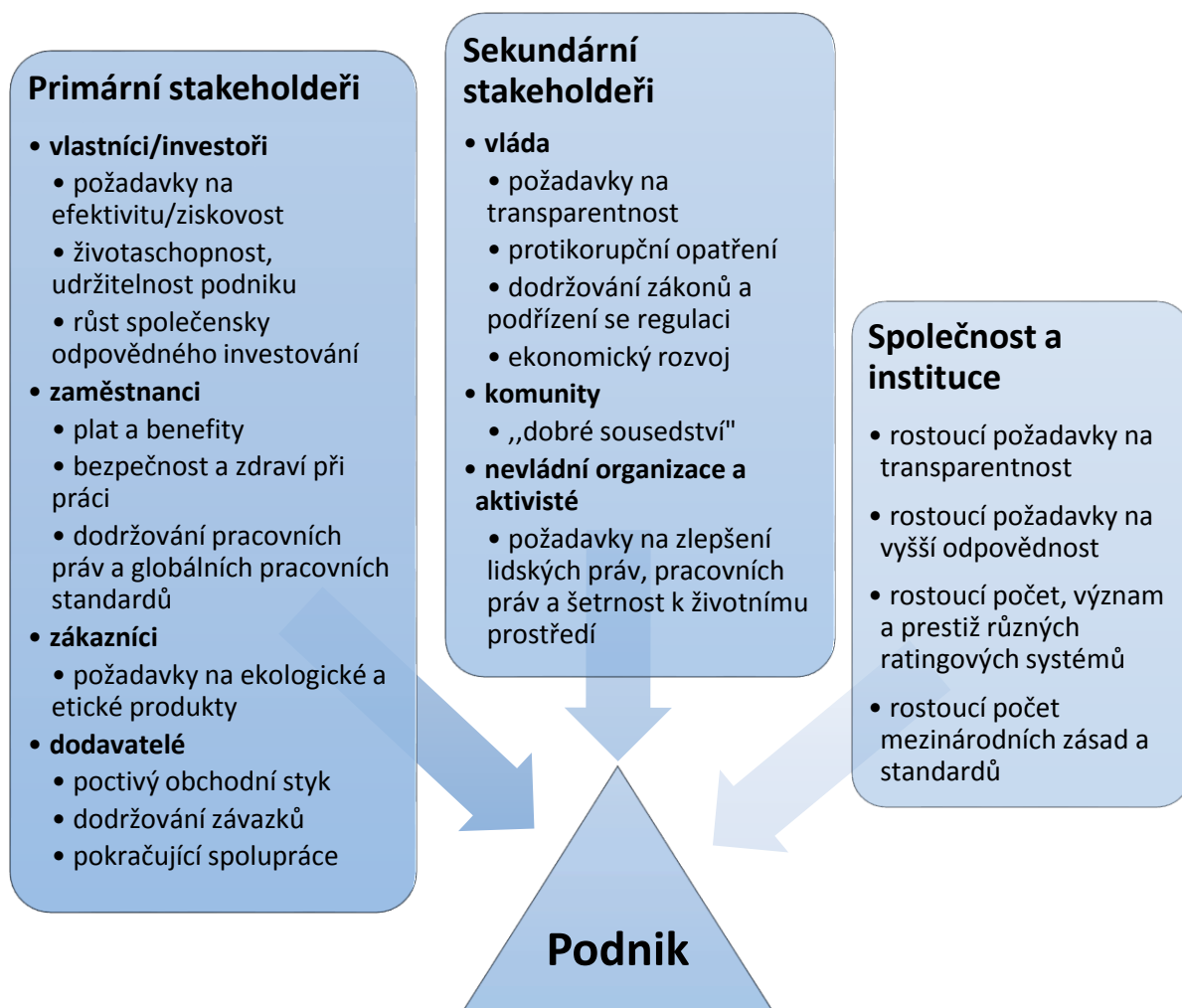
⁸¹ Tato definice se dá ztotožnit s úzkým pojetím stakeholderů u Freemana a Reeda (1983), stejně jako s prvním vymezením pojmu stakeholder z roku 1963.

⁸² Toto vymezení de facto koresponduje s širším vymezením stakeholderů Freemana a Reeda (1983).

⁸³ Jedno z očekávání ze strany společnosti má svůj původ v rostoucím počtu nejrůznějších mezinárodních ratingů, které zejména v poslední době zohledňují i společenskou odpovědnost podniků. Ratingové agentury přitom přidělují lepší ratingy podnikům, které se aktivně věnují společenské odpovědnosti [Attig, N., 2013: 679; Jiraporn, P. et al., 2014: 524]. Výzkum Attiga et al., realizovaný v letech 1991 až 2010, ukázal, že investice do CSR jsou spojeny s vyšším ratingem podniku [Attig, N., 2013: 680]. Hodnocení nejrůznějších ratingových agentur nabývají zejména v posledních letech na významu a těší se velké prestiži. Rating od světových agentur (jako např. Standard & Poor's nebo Moody's) je důležitý zejména pro investory [Han, S. H. et al., 2010: 850; Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 43], neboť poskytují informace o pravděpodobnosti selhání a finančnímu zdraví podniku. Umožňují investorům vyhodnocovat a srovnávat riziko u velkého množství podniků a představují tak důležitý nástroj měření a zmírňování rizika [Jiraporn, P. et al., 2014: 508-509]. Pro investory je pak přirozeně žádoucí co nejlepší rating podniku, do něhož vložili své prostředky. Prostřednictvím svých společensky odpovědných aktivit tak podnik může nepřímo příznivě ovlivňovat přidělený rating.

⁸⁴ Podobně jako rating přidělovaný mezinárodními agenturami, také mezinárodní standardy a zásady přijímané mezinárodně uznávanými institucemi vytvářejí na podniky nezanedbatelný tlak ohledně společenské odpovědnosti. Mezi tyto standardy a zásady se řadí např. United Nations Global Compact (UNGC) z roku 2000, vydaná na půdě OSN, normy ISO 14000 a 14001 přijaté Mezinárodní organizací pro standardizaci, nebo deklarace přijaté Mezinárodní organizací práce a mnohé další. Z vysokého počtu těchto standardů a zásad přijatých v posledních desetiletích je zřejmé, že podniky čelí neustále rostoucím očekáváním ze strany širokého spektra svých stakeholderů ohledně společenské odpovědnosti [Waddock, S. A. et al., 2002: 138].

Obrázek 1: Stakeholderský model



Zdroj: Waddock, S. A., Charles, B., Graves, S. B., Responsibility: The new business imperative (2002), s. 134, vlastní překlad, doplněno a upraveno autorkou.

Očekávání stakeholderů na podnik vytvářejí určitý tlak ohledně společenské odpovědnosti. Tlak a očekávání stakeholderů jsou přitom jedním z důvodů pro angažovanost v CSR. Jak je přitom z obrázku patrné, jednotlivá očekávání se prolínají s některými složkami CSR dle Carrollovy definice. V očekávání investorů lze spatřovat jistý tlak na ekonomickou složku CSR, vláda má naopak zřetelná očekávání především ohledně zákonné složky. V očekávání zákazníků a dodavatelů se pak objevují také očekávání související s etickou složkou CSR.

2.2.2 Vnímání CSR aktivit stakeholdery

Vzhledem k tomu, že v rámci praktické části práce budou zjišťovány postoje a vnímání konceptu CSR mezi vybranou skupinou stakeholderů, považuji za důležité zmínit některé

již provedené výzkumy z této oblasti⁸⁵. Na problematiku vnímání CSR aktivit podniků nejrozličnějšími skupinami stakeholderů se zaměřuje celá řada výzkumů.

Mnoho výzkumů přitom odhalilo poměrně značný skepticismus ohledně důvodů, ze kterých se podniky angažují v CSR. Ukázalo se, že veřejnost se nezdá domnívat, že tak podniky činí výhradně ze sobeckých důvodů [Mohr, L. A et al., 2001: 67; Lee, H. T. et al.: Corporate Philanthropy, Attitude Towards Corporations, and Purchase Intentions: A South Korea Study, 2008, cit. dle Lacey, R., Kennett-Hensel, P. A., 2012: 581].

Nejčastěji se objevují výzkumy zaměřené na vnímání CSR **zákazníků** (či ještě obecněji – **spotřebitelů**⁸⁶). Jejich autoři (např. Brown a Dacin, 1997; Walker, 1998; Handelman a Arnold, 1999; Maignan, 2001) povětšinou dospěli k závěru, že CSR aktivity podniku jsou spotřebiteli hodnoceny pozitivně a přispívají k celkově kladnému hodnocení podniku a jeho výrobků či služeb a napomáhají získání podpory zákazníků [Maignan, I., 2001: 58]. Výzkumy prováděné po světové krizi v roce 2008 pak ukázaly, že CSR aktivity podniku posilují důvěru zákazníků v podnik a posilují loajalitu vůči podniku [Lacey, R., Kennett-Hensel, P. A., 2012: 590].

Obdobné výsledky poskytují i výzkumy zaměřené na **vnímání CSR investory**. Například výzkum Economist Intelligence Unit ukázal, že pro naprostou většinu dotázaných investorů (81 %) jsou CSR aktivity podniku důležité při jejich rozhodování ohledně investic⁸⁷ [EIU, 2005: 31].

Existuje také řada výzkumů, zabývajících se **vnímáním CSR zaměstnanci**. Ty povětšinou prokazují, že (stávající) zaměstnanci vnímají CSR pozitivně. Za všechny jmenujme mezinárodní studii publikovanou v roce 2013, jež poukázala na pozitivní roli CSR při motivaci zaměstnanců, stejně jako na důležitost CSR aktivit pro ztotožnění zaměstnanců s hodnotami podniku [Kim, Ch. H., Scullion, H., 2013: 18].

⁸⁵ Na tomto místě považuji za vhodné vymezit pojem **postoj**. Dle Bělohávků [1996: 65] vyjadřují postoje vztah člověka k nějakému objektu, ať už jeví, předmětu či jinému člověku. Postoje mají složku:

- **kognitivní** – jedná se o názor na objekt, postavený na všech informacích, které člověk o objektu postoj získal, ale také na rozumových úvahách o věci,
- **emocionální** – jde o citový vztah k objektu, může se jednat o radost, oddanost, či naopak nechut' vůči objektu postoj,
- **konativní** – jde o chování vůči objektu, snaha jednat v jeho prospěch či naopak proti němu.

⁸⁶ Studie zaměřené na vztah společenské odpovědnosti firem a spotřebitelů se objevují již od konce 60. let 20. století. Například Berkowitz a Lutterman v roce 1968 dospěli k závěru, že smysl pro společenskou odpovědnost je pozitivně spjat s výší dosaženého vzdělání, ale i s osobnostními rysy jednotlivce [Pícha, K., 2012: 47; Fitzpatrick, J., 2013: 93; Arlow, P.: Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility, 1991, cit. dle Fitzpatrick, J., 2013: 88].

⁸⁷ Toto zjištění může souviset s faktem, že ve stejném výzkumu bylo 69 % respondentů přesvědčeno, že CSR aktivity mají z dlouhodobého pohledu pozitivní vliv na finanční výkonnost podniku (25 % pak respondentů nemělo na tuto otázku jasný názor) [EIU, 2005: 17]. Jejich zohledňování CSR aktivit při investičním rozhodování tak může být do jisté míry projevem pragmatismu.

S ohledem na zvolenou skupinu stakeholderů⁸⁸, jejíž postoje budou zjišťovány v praktické části práce, se však nyní spíše než na zaměstnance stávající zaměřím na **zaměstnance potenciální**.

Výzkumy (např. Gatewood et al., 1993 či Turban & Greenig, 1997) ukazují, že lidé při výběru zaměstnání zohledňují mj. také reputaci podniku. Výzkum Turbana a Greeninga z roku 1997 ukázal, že CSR aktivity podniku přitom pomáhají zlepšit reputaci podniku a zvyšují tak atraktivitu podniku v očích potenciálních zaměstnanců [Turban, D. B., Greening, D. W., 1997: 663]. K obdobnému závěru dospěl i průzkum Corporate Reputation Watch, dle něhož CSR pomáhá přilákat a udržet si talentované a zaměstnance [Adams, C., Zutshi, A., 2004: 33]. Lze tedy konstatovat, že výzkumů, které prokazují pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců a jejich ztotožnění se s hodnotami podniku či zvýšení atraktivity zaměstnavatele existuje celá řada⁸⁹ [EK, 2009: 109].

Vzhledem k tomu, že zvolenou skupinou stakeholderů, jejíž postoj k CSR aktivitám podniku bude v praktické části zkoumán, jsou **studenti ekonomických oborů**, bude nyní věnována zvláštní pozornost již realizovaným výzkumům zaměřujícím se právě na tuto skupinu⁹⁰.

Obecně z realizovaných výzkumů vyplývá, že **studenti přikládají CSR čím dál větší důležitost**⁹¹. K tomuto závěru dospěla řada výzkumů, jmenovitě např. výzkumy Aspen Institute (z let 2002 a 2008), Arlow (1991), Elias (2004), Durham Business School (2009), Achua (2008) [Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 3; Fitzpatrick, J., 2013: 87].

Výzkumy realizované mezi studenty ekonomických oborů dlouhodobě ukazují, že CSR aktivity podniku pomáhají zlepšit reputaci podniku v očích studentů a jsou důležitým atributem zvyšujícím atraktivitu podniku v očích studentů coby potenciálních

⁸⁸ Kterou budou vysokoškolští studenti oborů ekonomického zaměření.

⁸⁹ To ovšem neznamená, že výzkumy, které by dospěly k opačnému názoru, neexistují. Příkladem může být výzkum z roku 2011 mezi 890 čínskými studenty, z něhož vyplynulo, že studenti jsou vůči CSR aktivitám neutrální [Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 4].

⁹⁰ Výzkumů zaměřených na přístup studentů k CSR bylo realizováno mnohem více, než zde bude prezentováno, na samotné vnímání CSR touto skupinou se však zaměřuje jen poměrně málo z nich. Většina výzkumů se zaměřuje na vzdělávání studentů v oblasti CSR, či na osobnostní charakteristiky podmiňující přístup k CSR (tedy na faktory určující, jak bude tato problematika vnímána, nikoli už na vnímání samotné). Pro účely této práce však nepovažuji tyto výzkumy za relevantní, neboť předmět jejich zájmu je od předmětu výzkumu, který bude realizován v praktické části práce, poměrně vzdálený.

⁹¹ Dílčí rozdíly ve vnímání CSR aktivit mezi jednotlivými studenty pak pramení jednak z **pohlaví** (jak bude uvedeno výš, ženy jsou vůči CSR aktivitám vnímavější), z **výše dosaženého vzdělání** (výzkumy ukazují, že čím vyšší vzdělání, tím vyšší je vnímavost vůči CSR – viz např. Arlow (1991), Kraft & Singhapakdi (1995), Burton & Hegarty (1999), Elias (2004), Luthar & Karri (2005), Lämsä et al. (2008), Wong et al. (2010) Alonso-Almeida, M. D. M. et al., (2015) a další) a také z **pracovních zkušeností** (pozitivní vliv na společenskou vnímavost ukazují např. Arlow (1991), Kraft & Singhapakdi (1995), Elias (2004), Luthar & Karri (2005), Wong et al. (2010), Ng & Burke (2010), Alonso-Almeida, M. D. M. et al., (2015) a další) [Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 4].

zaměstnanců⁹² [Maignan, I., 2001: 238; Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 4; Lis, B., 2012: 288-289]. K těmto závěrům přitom dospěla řada výzkumů z posledních cca 15 let⁹³.

Na vnímání CSR aktivit studenty se zaměřilo i několik **výzkumů realizovaných v českém prostředí**. Ukázaly, že **studenti preferují práci pro společensky odpovědného zaměstnavatele** před zaměstnavatelem, který se v CSR neangažuje⁹⁴. Dlužno dodat, že s rostoucími rozdíly v pracovních podmínkách v neprospěch společensky odpovědné firmy (např. práce za nižší plat, ale ve společensky odpovědné firmě) se míra preference společensky odpovědné firmy před společensky neodpovědnou snižovala⁹⁵. Z výzkumů je patrný také určitý **skepticismus studentů ohledně důvodů angažovanosti** – studenti se nezdádomnívají, že podniky tak činí z praktických důvodů⁹⁶ - kvůli marketingu a zviditelnění se, přičemž o blaho společnosti jim nejde [Šumová, V., 2010: 62; Genttnerová, K., 2013: 33; Stehnová, E. et al., 2014: 93-94, 98-99]. Za zmínku také stojí, že **studenti nezdádomnívají CSR za samozřejmost** - společensky odpovědné aktivity by dle nich měly být samozřejmostí v každé firmě. S tím je pak spojeno i to, že společensky odpovědné firmy sice obecně oceňují, ale CSR aktivity nemají vliv na jejich postoj k těmto firmám [Stehnová, E. et al., 2014: 93-94 a 98-99].

S ohledem na současný hospodářský a finanční neklid především na evropském trhu vyvstává **otázka, zda tento neklid či případná hospodářská krize nějakým způsobem ovlivňuje vnímání CSR**. Alonso-Almeida et al. [2015: 13] dospěli k názoru, že neklid na finančních trzích může názory studentů na CSR zkreslovat. Elias se ve svém longitudinálním výzkumu zaměřil na otázku, zda krach velkých a vysoce postavených společností změnil vnímání CSR. Dospěl k závěru, že studenti obecně začali CSR prisuzovat

⁹² Zajímavostí je, že **ženy přikládají CSR aktivitám potenciálního zaměstnavatele vyšší důležitost než muži**. K tomuto závěru ostatně dospěli i autoři jiných výzkumů – Fitzpatrick (2013), Mintz (1996), Prasad et al. (1998), Burton & Hegarty (1999), Elias (2004), Hudson & Miller (2005), Luthar & Karri (2005), Malone (2006), Bloodgood et al. (2008), Ng & Burke (2010) [Fitzpatrick, J., 2013: 93; Alonso-Almeida, M. D. M. et al., 2015: 4].

⁹³ Jmenovitě například výzkum I. Maignan, provedený v roce 2000 mezi 277 MBA studenty, výzkum studentské organizace AIESEC, sdružující studenty ekonomických a obchodních oborů, realizovaný v roce 2006 mezi jejími členy, výzkum B. Lis realizovaný v roce 2011 mezi 234 studenty jedné německé univerzity, či nejnověji výzkum, který realizovala Alonso-Almeida mezi 535 španělskými studenty ekonomických oborů v roce 2014.

⁹⁴ Tyto závěry potvrdil např. výzkum Šumové z roku 2010, realizovaný mezi 119 studenty pražských vysokých škol (různých oborů), výzkum Genttnerové z roku 2013, realizovaný mezi 215 studenty Vysoké školy ekonomické v Praze, či výzkum Stehnové et al., provedený mezi studenty Fakulty sociálně ekonomické Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem v roce 2012.

⁹⁵ K tomuto závěru dospěl např. výzkum Šumové z roku 2010 a výzkum Genttnerové z roku 2013.

⁹⁶ K těmto závěrům dospěli jak Genttnerová (2013), tak Stehnová et al. (2014). Nejčastěji uváděnými důvody angažovanosti pak byly: zvýšení atraktivity produktů pro zákazníky, zvýšení atraktivity podniku pro investory, snaha o zvýšení atraktivity pro zaměstnance, snaha o získání publicity a lepší reputace u veřejnosti, snaha o získání konkurenční výhody a zlepšení ekonomické výkonnosti, snaha o zvýšení loajality zákazníků, tlak stakeholderů a snaha o vylepšení vztahů s nimi. Poměrně výmluvné je, že eticko-morálním důvodům prisuzovali studenti nejmenší váhu [Genttnerová, K., 2013: 33; Stehnová, E. et al., 2014: 99].

vyšší důležitost ve vztahu k dlouhodobé prosperitě a úspěšnosti podniku. Naopak z krátkodobého pohledu její důležitost pro ziskovost a úspěch podniku v očích studentů poklesla [Elias, R. Z: An Examination of Business Students' Perception of Corporate Social Responsibilities, 2004, cit. dle Fitzpatrick, J., 2013: 87-88].

Okrajově zmíním také několik výzkumů, jejichž předmětem bylo srovnání přístupu k CSR u studentů ekonomických oborů na straně jedné a řídicích pracovníků na straně druhé. Tyto výzkumy vycházejí z myšlenky, že dnešní studenti jsou budoucí řídicí pracovníci⁹⁷, kteří budou v budoucnu ovlivňovat směřování CSR mnoha podniků, a proto je nezbytné prozkoumat jejich postoj k této otázce, porovnat je s postojem stávajících řídicích pracovníků a pokusit se tak odhadnout, jakým směrem se bude společenská odpovědnost podniků do budoucna ubírat [Fitzpatrick, J., 2013: 87; Ibrahim, N. et al., 2006: 15; Elias, R. Z., 2004: 267]. Hned na úvod je však třeba říct, že tyto průzkumy se ve svých výsledcích a názorech na to, která ze srovnávaných skupin přikládá CSR větší důležitost, značně rozcházejí. Tak například studie, které realizovali DeSalvia & Gemmill (1971), Goodman & Crawford (1974), Hollon & Ulrich (1979), Arlow & Ulrich (1980), Stevens (1984), a Kraft & Singhapakdi (1991) dospěly k závěru, že studenti ekonomických a obchodních oborů přikládají etickému jednání a CSR nižší důležitost než stávající vedoucí pracovníci [Kraft, K. L., Singhapakdi, A., 1991: 680 a 682-683; Ibrahim, N. A., 2006: 680 a 158-159]. Oproti tomu výzkumy, které uskutečnili Ibrahim & Angelidis (1993), Smith et al. (1999) či Ibrahim et al. (2006) dospěly k závěru opačnému – totiž že jsou to právě studenti, kdo přikládá větší váhu etické a dobrovolné složce CSR (dle Carrollovy definice) a naopak menší váhu složce ekonomické než vedoucí pracovníci [Ibrahim, N. A., 2006: 680 a 158-159]. Je-li z výše uvedeného možné učinit nějaký závěr, pak ten, že výsledky jsou nejednoznačné. Přesto lze konstatovat, že výzkumy, podle nichž je CSR důležitá více pro vedoucí pracovníky než pro studenty, jsou spíše staršího data. Naopak výzkumy novější docházejí k opačnému závěru. To může být dle mého názoru zapříčiněno tím, že problematika společenské odpovědnosti nabývá na významu a je jí tak věnován daleko větší prostor ve vysokoškolském vzdělávání (míněny jsou především ekonomické obory), než tomu bylo v minulosti. Studenti tak mají větší možnost se s otázkou CSR seznámit a následkem toho jí mohou přisuzovat větší význam.

2.3 Dílčí závěr

Zastánci CSR uvádějí celou řadu benefitů, které jsou spjaty s angažovaností v CSR aktivitách. Právě příslib těchto benefitů může být jedním z důvodů, proč se podniky rozhodnou v CSR angažovat. Otázkou je, zda jsou si podniky těchto benefitů vědomy.

Provedené výzkumy z celého světa až na výjimky naznačují, že zjištěné důvody pro zapojení se do CSR aktivit se do značné míry překrývají s jednotlivými benefity spojovanými s angažovaností v CSR aktivitách. Z toho lze nepřímou vyvozovat, že podniky si tyto možné benefity uvědomují, či alespoň věří tomu, že se tyto benefity s CSR aktivitami pojí. Nejčastěji uváděným důvodem, společným i výzkumům z různých let, je pak snaha vylepšit image podniku. Zmiňována byla i snaha zlepšit vztahy s komunitou.

⁹⁷ „Today's business students aspire to be tomorrow's business leaders.“ [Ibrahim, N. A. et al., 2006: 159].

Výzkumy z českého prostředí pak v průběhu času indikují určitý posun v důvodech angažovanosti podniků v CSR aktivitách od etických důvodů směrem k důvodům strategickým, byť ani první jmenované nelze zcela opomíjet. Tento posun lze dle mého názoru vedle prosazování strategického přístupu a konceptu sdílených hodnot vysvětlit i tím, že CSR se obecně stává stále diskutovanějším tématem a přínosy pojící se s CSR jsou často zdůrazňovány ve snaze zvýšit angažovanost podniků ve společenské odpovědnosti.

Zajímavé je, že ač byly ve všech výzkumech na první místo kladeny důvody etické, dále vždy převažovaly důvody strategické. To může být způsobeno tím, že u společensky citlivých témat, za něž lze považovat i otázku společenské odpovědnosti, se nezdá objevuje tzv. *odpovídání podle společenské žádoucnosti* – tedy dle toho, jak se respondent domnívá, že se od něj očekává, případně ve snaze udělat dobrý dojem [Johnson, T. P. et al., 2012: 1884; King, M. F., Bruner, G. C., 2000: 85]. Ačkoli tedy podniky přiznávají i jisté strategické důvody své společenské angažovanosti, stále mají na paměti i odpovědi, které jsou společensky žádoucnější – tedy altruistické důvody, a nezapomínají je zmiňovat.

S finančním odvětvím se pak pojí jisté specifikum. Ačkoli snaha zlepšit reputaci či image podniku jsou obecně často uváděnými důvody pro angažovanost v CSR, v bankovníctví jsou reputace a image podniku zcela klíčovými faktory v konkurenčním podnikatelském prostředí. Pro banku z hlediska konkurenceschopnosti vedle image a reputace důležitý i blízký vztah s komunitou, v níž působí, neboť ten je základem pro vybudování nezbytné důvěry. Ačkoli samostatné výzkumy zaměřené pouze na banky a jejich důvody pro angažovanost v CSR nejsou známy, lze se na základě výše řečeného domnívat, že právě u bank bude snaha o zlepšení image podniku, posílení reputace a vylepšení vztahu s komunitou jedním z nejdůležitějších důvodů pro angažovanost v CSR.

Co se týká stakeholderské teorie, domnívám se, že její význam ve vztahu v CSR spočívá ve vymezení těch skupin stakeholderů, vůči nimž má být podnik odpovědný. Ač může v nejširším slova smyslu pojem stakeholder zahrnovat prakticky kohokoli (pod pojmy „společnost“ či „veřejnost“ lze zahrnout prakticky každého), není dle mého v silách podniku zaměřit své společensky odpovědné aktivity na všechny stakeholdery. Jejich očekávání vůči podniku ohledně jeho společenské odpovědnosti pak mohou být rozličná.

Vnímání CSR aktivit podniku jednotlivými skupinami stakeholderů je dle realizovaných výzkumů povětšinou pozitivní. Jistou výjimkou z tohoto pravidla je určitý skepticismus ohledně důvodů, ze kterých se podniky angažují v CSR. Veřejnost se nezdá domnívat, že za společenskou odpovědnost podniků stojí výhradně sobecké důvody. Pomineme-li ovšem tento skepticismus, CSR aktivity podniku bývají obecně přijímány pozitivně a v očích stakeholderů zlepšují image podniku.

Výzkumy se přitom zaměřují i na jednotlivé skupiny stakeholderů. Ve středu zájmu jsou tak především spotřebitelé, potažmo zákazníci, ale i veřejnost obecně. Nemalé množství výzkumů se pak zaměřuje na vnímání CSR zaměstnanci, případně potenciálními zaměstnanci. Tyto výzkumy ukazují, že CSR posiluje loajalitu a motivaci stávajících zaměstnanců a v očích potenciálních zaměstnanců vylepšuje image podniku a zvyšuje atraktivitu podniku coby možného zaměstnavatele.

Specifickou podmnožinou těchto výzkumů zaměřených na potenciální zaměstnance jsou výzkumy zaměřené na studenty vysokých škol. Bylo realizováno několik výzkumů mezi

studenty ekonomických oborů, mapujících jejich postoje vůči CSR. Výsledky těchto výzkumů jsou analogické jako u výzkumů realizovaných mezi (potenciálními) zaměstnanci: CSR aktivity zvyšují atraktivitu podniku v očích potenciálních zaměstnanců z řad studentů a posilují image podniku. Výzkumy zaměřující se na tuto otázku, realizované v českém prostředí povětšinou dospěly k podobným závěrům, a sice že studenti jsou ohledně důvodů angažovanosti podniků v CSR poměrně skeptičtí, (respektive je vnímají jako jistou vypočítavost), ale zároveň do jisté míry vnímají společensky odpovědné podniky jako atraktivnější zaměstnavatele.

Ačkoli na mezinárodním poli bylo realizováno několik výzkumů zaměřených na tuto skupinu, v českém prostředí takový výzkum doposud chybí. To je také jedním z důvodů, proč byli studenti ekonomických oborů zvoleni jako výzkumný soubor pro výzkum realizovaný v praktické část práce.

3 KONCEPTY PŘÍBUZNÉ CSR

Především v 80. a 90. letech 20. století se vedle CSR zformovala a rozvíjela celá řada alternativních konceptů [Carroll, A. B., Shabana, K. M., 2010: 88; Carroll, A. B., 2008: 37], přičemž některé z nich se více či méně prolínají s konceptem CSR. Vznik těchto konceptů byl často zapříčiněn snahou překonat nedostatky koncepce CSR, zejména její vágnost, špatné vydefinování a zdůrazňování motivace na úkor výkonnosti. Navzdory vynaloženému úsilí však tyto koncepty CSR nenahradily, spíše jej rozšířily [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 12]. V této kapitole se pokusím stručně popsat ty nejčastěji uváděné⁹⁸, přičemž důraz bude kladen na vymezení jejich vztahu k CSR.

3.1 (Trvale) udržitelný rozvoj

Pojem trvale udržitelný rozvoj (SD⁹⁹) patří zejména v posledních letech k často skloňovaným výrazům. Výsledkem toho je mj. snaha o jeho vymezení, která vyústila ve formulaci mnoha definic. Za všechny uvádím definici formulovanou Světovou komisí pro životní prostředí a rozvoj (WCED¹⁰⁰), dle níž je udržitelný rozvoj:

„Takový způsob rozvoje, který umožňuje naplnit potřeby současných generací, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby.“
[WCED, 1987, cit. dle Kunz, V., 2012: 47].

Tuto definici vybírám z mnoha jiných proto, že dle mého názoru velmi stručně a zároveň velmi přesně vystihuje podstatu SD. SD je cíleným procesem chování změn lidské společnosti, založeným na začlenění a rovnováze tří pilířů: ekonomického, sociálního a ekologického. Základem SD je pak dosahování harmonického stavu životního a sociálního prostředí současně s ekonomickým rozvojem [Visser, W. et al, 2010: 387; Kunz, V., 2012: 46]. Na základě toho se pak někteří autoři¹⁰¹ domnívají, že mezi konceptem CSR a SD není žádný podstatný rozdíl, neboť každý aspekt CSR je dle výše uvedeného pokryt i konceptem SD. Dle Evropské komise představuje CSR příspěvek k dosahování SD [EK, 2006: 3]. Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) CSR vnímá jako třetí pilíř trvale udržitelného rozvoje vedle finanční a ekologické zodpovědnosti podniku [Gravlien et. al, 2003: 50]. Gravlien et al. [2003: 7] ovšem upozorňují, že SD je spojen se silnou angažovaností státu, což je v kontrastu s principy dobrovolnosti a samoregulace, na nich je založena CSR. Z toho důvodu se domnívám, že ač se oba koncepty vyznačují velkou

⁹⁸ Zejména v odborné literatuře zabývající se tematikou CSR. Dalšími příbuznými koncepty, které nebudou v této kapitole blíže popisovány, jsou např. Corporate Social Performance, Corporate Social Investment, Corporate Community Investment a Cause-Related Marketing.

⁹⁹ Anglický termín „sustainable development“ byl původně překládán do češtiny jako „trvale udržitelný rozvoj“. V posledních letech se však užívá spíše zkráceného označení „trvalý rozvoj“ [Kunz, V., 2012: 46]

¹⁰⁰ Z anglického názvu „World Commission on Environment and Development“

¹⁰¹ Např. Gravlien et. al [2003: 6-7].

měrou podobnosti, nelze je zcela ztotožňovat. Spíše se přikláním k názoru, že CSR je jedním z pilířů SD.

3.2 Podnikatelská etika (Business ethics)

Podnikatelská etika (BE) je jednou z forem aplikované etiky¹⁰², se zaměřením na uplatňování etických principů v ekonomické praxi¹⁰³ [Kunz, V., 2012: 49]. Jde o systém morálních zásad a pravidel chování aplikovaných na podnikání, které by mělo být vedeno v souladu s těmito zásadami tak, aby neutrpěly zájmy společnosti ani podniku. Zároveň však má být zachována základní ekonomická funkce podniku, tj. maximalizace zisku [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 25]. Jde přitom o etické zásady, kterými by se měl řídit každý člen společnosti [Pimple, M. M., 2012: 761].

3.3 Corporate Social Responsiveness

Corporate Social Responsiveness (CSR2) představuje na rozdíl od CSR již zcela konkrétní strategii reakce na vyvstálý společenský problém, přičemž na rozdíl od CSR ponechává zcela stranou úvahy o podnikatelské etice a společenské zodpovědnosti. Tento koncept má své počátky v 70. letech¹⁰⁴, kdy Sethi navrhl třístupňovou klasifikaci chování podniku v reakci na sociální a společenské potřeby: společenský závazek¹⁰⁵, společenská zodpovědnost¹⁰⁶ a společenská vnímavost¹⁰⁷ (social responsiveness) [Carroll, A. B., Buchholtz, 2009: 55; Visser, W., 2010: 113-114].

¹⁰² BE se jako samostatná vědní disciplína rozvíjí v USA již od 70. let, v Evropě pak od 80. let 20. století [Kunz, V., 2012: 48]. Shaw a Barry definují BE jako „*nauku o tom, co znamená správné a špatné, dobré a zlé, lidské chování v podnikatelském kontextu*“ [Shaw, B. H., Barry, V.: *Moral issues in business*, 2011, cit. dle Fisher, J., 2004 :399, vlastní překlad], De George ji vymezuje jako akademickou disciplínu, která na zkoumá obchod z etické stránky [De George: *Will success spoil business ethics?* 1991: 43, cit. dle Patrus, R. et al., 2013: 26].

¹⁰³ Integrace etiky do firemních procesů je systematickým procesem, jenž vyžaduje stálou podporu ze strany managementu. Jedním z častých nástrojů používaných v tomto procesu je **etický kodex** podnik. Jedná se o dokument obsahující všeobecný systém hodnot uznávaných podnikem a etické zásady, v souladu s nimiž by mělo být jednání zaměstnanců podniku [Kunz, V., 2012: 51].

¹⁰⁴ Koncept CSR2 vznikl jako alternativa CSR, zejména v reakci na její nedostatečnou reaktivnost ve vztahu k aktuálním problémům a potřebám společnosti a orientaci na motivaci místo výkonu [Visser, W., 2010: 113-114; Carroll, A. B., Buchholtz, 2009: 55]. Záměrem bylo přesunout důraz ze společenských povinností na reakce na společenské otázky [Wartick, S. L., Cochran, P. L., 1985: 762]. CSR2 se tak týká schopnosti podniku reagovat na společenské tlaky [Frederick, W. C.: *From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought*, 1978: 6, cit. dle Wartick, S. L., Cochran, P. L., 1985: 762].

¹⁰⁵ Chování podniku v reakci na tržní síly či zákonné restrikce. Zahrnuje v sobě tedy ekonomickou a zákonnou odpovědnost z Carrollovy definice.

¹⁰⁶ Chování podniku v souladu s převažujícími společenskými normami, hodnotami a očekáváními. Toto vymezení odpovídá etické odpovědnosti.

¹⁰⁷ Chování podniku přizpůsobující se společenským potřebám.

Srovnáváním konceptů CSR a CSR2 se v roce 1985 zabývali Wartick a Cochran, přičemž výsledná zjištění shrnuli do následující tabulky [Wartick, S. L., Cochran, P. L., 1985: 766].

Tabulka 2: Srovnání konceptů CSR a CSR 2

	CSR	CSR2
Hlavní kritéria	Etická	Pragmatická
Jednotka analýzy	Společnost	Podnik
Zaměření na	Záměry, výsledek	Prostředky
Důraz na	Závazky	Reakce
Role podniku	Morální agent	Producent zboží a služeb
Rozhodovací rámec	Dlouhodobý	Středně- a krátkodobý
Přístup	Aktivní	Reaktivní

Zdroj: Wartick, S. L., Cochran, P. L., *The evolution of the corporate social performance model* (1985), s. 766, vlastní překlad, doplněno a upraveno autorkou

V rámci samotné reakce na společenský problém může podnik volit z několika přístupů. Clarkson tyto způsoby reakce vyjádřil pomocí tzv. RDAP škály¹⁰⁸, v níž rozeznává čtyři typy reakcí: reaktivní, defenzivní, přizpůsobivá a proaktivní [Pavlík, M., Bělčík, M., 2010: 24; Clarkson, M. B. E., 1995: 109]. Jejich stručné charakteristiky uvádí Tabulka 3.

Tabulka 3: Škála RDAP

Způsob reakce	Postoj či strategie	Chování
Reaktivní	Popírání odpovědnosti	Podnik činí méně, než je požadováno
Defenzivní	Připuštění odpovědnosti, ale bránění se jejímu přijetí	Podnik činí alespoň to, co je požadováno
Přizpůsobivá	Uznání odpovědnosti	Podnik činí vše, co je požadováno
Proaktivní	Anticipace odpovědnost	Podnik činí více, než je požadováno

Zdroj: CLARKSON. M. B. E.: *A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance* (1995), s. 109, vlastní překlad.

Na základě výše uvedeného se domnívám, že **mezi CSR a CSR2 existuje několik podstatných rozdílů**, které brání zaměnitelnosti obou konceptů. Základní rozdíl dle

¹⁰⁸ The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale

mého názoru spočívá v angažovanosti podniků ve společenských otázkách. Pro CSR je charakteristická vysoká míra angažovanosti, kdy podniky aktivně přistupují ke společensky odpovědnému chování, samy se snaží společenské problémy řešit, případně jim předcházet. CSR2 oproti tomu představuje samotnou reakci na již vyvstalý společenský problém¹⁰⁹. CSR také představuje dlouhodobou a systematickou činnost, zatímco CSR2 se orientuje spíše na krátko- až střednědobý časový horizont¹¹⁰. CSR2 ponechává stranou etická hlediska je její pojetí je čistě pragmatické¹¹¹. Celkově se tedy domnívám, že tyto koncepty jsou velmi odlišné a pakliže mezi nimi existuje určitá podobnost, jedná se určité styčné body mezi strategickou CSR a CSR2¹¹².

3.4 Corporate Citizenship

Jedním z konceptů, který bývá velmi často zaměňován či ztotožňován s CSR je i „corporate citizenship“ (CC), neboli „firemní občanství“¹¹³. Stejně jako CSR, ani CC nemá jednotnou a všeobecně přijímanou definici [Kuldová, L., 2012: 22]. Například EK v Zelené knize z roku 2001 definovala CC jako:

„řízení veškerých vztahů mezi podnikem a jeho okolím na lokální, národní i globální úrovni“ [EK, 2001: 24, vlastní překlad].

Marsden [2000: 11, vlastní překlad] definuje CC jako

„firemní řízení vlivů podniku na zbytek společnosti a vztahů s ní“.

Existuje několik přístupů k CC [Matten, D. et al., 2003: 112; Doležalová, K., 2005: 37]. **První úhel pohledu vnímá CC jako určitou formu filantropie** [Matten, D. et al., 2003: 112]. Např. Carroll ve své definici CSR koncept CC sice výslovně nezmní, nicméně uvedl, že součástí dobrovolné odpovědnosti by mohly být společenské programy, které víceméně

¹⁰⁹ I tato reakce může být, jak bylo naznačeno výše, proaktivní, nicméně stále se jedná pouze o reakci na tento problém, nikoli jeho aktivní vyhledání.

¹¹⁰ Reakce v rámci CSR2 je víceméně časově omezena na dobu existence problému, po jeho vyřešení odeznívá.

¹¹¹ Na druhou stranu strategická CSR se vedle etických hledisek vyznačuje též jistým prvkem pragmatismu.

¹¹² Pragmatické prvky ve strategické CSR, když je zohledňován též přínos pro podnik. Tato podobnost dle mého názoru sílí, čím více se reakce na společenské problémy blíží proaktivnímu typu.

¹¹³ Co se týče samotného pojmu „citizenship“, někteří autoři (Van Luijk, Wadell) se domnívají, že měl tvořit protíváhu k termínům „odpovědnost“ a „etika“, obsažené v jiných konceptech (konkrétně CSR a BE). Poukazují na to, že dle mnohých názorů nemají tyto pojmy v podnikání své místo, dokonce s ním mohou být přímo v rozporu. Oproti tomu pojem „citizenship“ dle jejich mínění zdůrazňuje právoplatné místo podniku ve společnosti, s níž podnik tvoří společenství. Pojem „citizenship“ pak odkazuje na práva a povinnosti všech členů společenství [Van Luijk, H. J. L.: Business Ethics in Europe: A Tale of Two Efforts, 2001; Wadell, S.: New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral and Developmental Perspectives, 2000, cit. dle Matten, D. et al., 2003: 111]. Jiný pohled na podniky nahlíží jako na občany státu, v němž mají sídlo. CC pak znamená, že tyto podniky mají určitá práva, povinnosti a zodpovědnost (stejně jako je mají občané státu), které musí dostát, aby byli vnímáni jako dobří „firemní občané“ [Carroll, A. B., Buchholtz, 2009: 60; Visser, W., 2010: 85].

odpovídají principům CC. Do své upravené definice CSR z roku 1991 pak v reakci na tehdejší trendy termín CC přímo zakomponoval, když uvedl, že by společensky odpovědná firma „měla usilovat o vytváření zisku, dodržovat zákony, být etická a **být dobrým firemním občanem**“ [Carroll, A. B., 1991: 43, vlastní překlad]. V tomto pojetí je tedy CC součástí CSR¹¹⁴.

Z jiného úhlu pohledu pak dochází ke **splynutí CC a CSR**¹¹⁵. Například Carroll [1998: 1-2] později definoval CC de facto stejně jako CSR¹¹⁶, čímž tyto pojmy v jeho pojetí obsahově splývají. Názor, že tyto koncepty jsou identické, zastává v dnešní době řada autorů¹¹⁷.

Jiný přístup vnímá CC jako určitou **alternativu k CSR**¹¹⁸. Příkladem může být definice The Conference Board, která říká, že CC je:

„vedle řízení pověsti a snahy o zvyšování zisku také efektivní řízení současných a potencionálních ekonomických, environmentálních a společenských dopadů aktivit podniku na communities, ve kterých podniká a na společnost jako takovou“
[Doležalová, K., 2005: 37].

Podobně na CC nahlíží i Waddock [2008: 30], která jej vnímá jako mnohem širší koncept než CSR, zahrnující mimo obchodního modelu podniku i s jeho dopady také strategii a praxi vůči stakeholderům, přírodě a společnosti.

Za nejvýraznější styčný bod CC a CSR považuji, s ohledem na výše uvedené definice, zahrnutí okolí podniku (ve smyslu stakeholderů) do obou konceptů. Na základě výše uvedeného a vzhledem k prosazování strategického přístupu k CSR (kdy je CSR zohledňována i na úrovni strategických cílů podniku) v posledních letech se však přikláním spíše k názoru, že CC je pouze jedním z prvků širšího konceptu CSR, nikoli samostatným konceptem.

3.5 Firemní filantropie (Corporate philanthropy)

Filantropie je jakékoliv plnění, za které poskytující strana neočekává protiplnění¹¹⁹ [Doležalová, K., 2005: 34; Kunz, V., 2012: 55]. Firemní filantropie pak bývá považována za

¹¹⁴ Např. Kuldová se domnívá, že CC by neměl být definován jako samostatný koncept alternativní k CSR, naopak jej z hlediska diskreční odpovědnosti součástí CSR [Kuldová, Vliv společenské odpovědnosti firem na zvýšení jejich konkurenceschopnosti v globalizovaném trhu, 2011, cit. dle Kunz, V., 2012: 53].

¹¹⁵ Tedy, že oba koncepty jsou de facto obsahově totožné, nikoli že jeden je součástí druhého.

¹¹⁶ „Dobří firemní občané by měli být výděleční (naplňovat svou ekonomickou odpovědnost), dodržovat zákon (naplňovat svou zákonnou odpovědnost), chovat se eticky (reagovat na svou etickou odpovědnost) a dávat prostřednictvím filantropie (podílet se na příspěvcích podniku).“ [Carroll, A. B., 1998: 1-2].

¹¹⁷ Např. Ferrel, Hult a Maignan se domnívají, že CC a CSR jsou synonyma [Kunz, V., 2012: 53], stejně jako Marsden a Andriof [Kuldová, L., 2012: 22]. Moon, Crane a Matten pak CC chápou jako určitou „inovaci“ CSR [Kuldová, L., 2012: 22].

¹¹⁸ Kritici tohoto přístupu argumentují tím, že se jedná pouze o nový pojem, který je však obsahově totožný s jinými koncepty, a není tudíž samostatným konceptem, ergo je zbytečný [Matten, D. et al., 2003: 113].

¹¹⁹ To ji odlišuje od sponzoringu, kde je naopak protiplnění očekáváno.

klíčovou oblast CSR. Carroll [1991: 42] ji považuje za vrcholek pyramidu společenské odpovědnosti firem. V jeho definici CSR je filantropické složce přisuzována nejvyšší míra dobrovolnosti ze strany managementu podniku. Výsledkem toho je pak široká škála možností její realizace.

Firemní filantropie tak může mít celou řadu forem¹²⁰ a může pramenit z různých motivací¹²¹ [Saiia, D. H. et al., 2003: 170]. Podobně jako existuje strategická CSR, existuje v jejím rámci i **strategická filantropie**. Ta může být definována různě, např. McAlister a Ferrell ji vymezují jako [2002: 690, vlastní překlad]:

„synergické užití klíčových kompetencí a podnikových zdrojů k zacílení na klíčové zájmy stakeholderů a dosažení jak podnikového, tak společenského užitku“.

Saiia et al. ji pak vymezují jako [2003: 170, vlastní překlad]:

„poskytování firemních prostředků k podpoře různých neobchodních společenských problémů, z něhož zároveň těží strategická pozice podniku“.

Strategická filantropie je kontextově zaměřená a přináší podniku jak společenské, tak i ekonomické výhody, což ji posouvá blíže sponzoringu, především ke cause related marketingu (CRM)¹²² [Doležalová, K., 2005: 35].

Co se týče vzájemného vztahu firemní filantropie a CSR, přijmeme-li Carrollovu definici CSR, nelze mezi oba koncepty klást rovnítko. Carroll zdůrazňuje, že CSR musí obsahovat všechny čtyři složky. Firemní filantropie tak tvoří pouze jednu z částí CSR, a sice složku filantropickou¹²³.

¹²⁰ Jednou z nich je i **firemní dobrovolnictví**, které je chápáno jako „koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců“ [Nešporová, M., Schmidt, H.-L., 2005: 46]. Může být organizované buď přímo podnikem, nebo iniciované samotnými zaměstnanci a firmou podporované [Nešporová, M., Schmidt, H.-L., 2005: 46-48; Kunz, V., 2012: 57].

¹²¹ C. M. Sanchez rozeznává z hlediska důvodů pro zapojení podniku do filantropické činnosti tři modely firemní filantropie: *altruistický*, v němž filantropické aktivity podniku nejsou spojeny s obchodními zájmy, cílem podniku je pomáhat druhým; *model maximalizující zisk*, kdy se podnik angažuje v takových filantropických aktivitách, jež mohou podniku přinést zisk; a *model politický a instituční*, kdy podnik využívá filantropii jako nástroj maximalizace politických zisků [Sanchez, C. M., 2000: 365].

¹²² Porter s Kramerem však upozorňují, že CRM je od skutečné firemní filantropie velmi vzdálený. Cílem CRM je vylepšit goodwill podniku, zatímco strategická filantropie cílí na zlepšení konkurenceschopnosti podniku [Porter, M. E., Kramer, M. R. 2002: 58]. Na totéž poukazuje i Doležalová [2005: 35]. Cílem CRM je primárně dosažení obchodních cílů, zatímco strategická firemní filantropie přikládá obchodním i společenským cílům stejnou důležitost [McAlister, D. T., Ferrell, L., 2002: 694]. CRM je de facto filantropií navázanou na prodej produktu, přičemž podnik odvádí určitou předem známou částku z každého prodaného produktu na předem stanovenou charitativní činnost. Pro podniky se pak mnohdy tento typ sponzoringu jeví jako vhodnější než čistá filantropie, protože v rámci něj podniky naplňují jak etickou, tak i ekonomickou funkci [Doležalová, K., 2005: 35].

¹²³ K tomuto názoru dospěla i Kuldová [2012: 25], dle jejíhož názoru je třeba firemní filantropii chápat v rámci podpory veřejně prospěšných projektů, zatímco CSR jako samostatný koncept a politiku podniku, jež se zaměřuje na celkový dopad chování a fungování podniku.

3.6 Social Marketing

Na vzrůstající zájem o CSR v posledních dekáдах reagovala i oblast marketingu, což vyústilo ve vznik konceptu sociálního marketingu (SM). SM představuje:

„využití marketingových principů a technik k ovlivnění cílové skupiny tak, aby dobrovolně akceptovala, odmítala, měnila či ustupovala od určitého chování ve prospěch jednotlivců, skupin či společnosti jako celku ... Jde o mix ekonomických, komunikačních a vzdělávacích strategií.“ [Kotler, P. et al., 2002: 5, vlastní překlad].

Jde tedy, obecně řečeno, o aplikaci marketingových principů na sociální otázky [Domegan, Ch. T., 2008: 135]. Hlavní rozdíl mezi SM a komerčním marketingem spočívá v tom, že zatímco komerční marketing je orientován na zisk, cílem SM je prospěch cílové skupiny, tedy blaho jednotlivce, skupiny či i jako celku [Kotler, P. et al., 2002: 10].

Sociální iniciativy podniku, které pomáhají naplňovat závazky vyplývající z CSR, mohou dle Kotlera a Lee [2005: 23-24] nabývat šesti základních forem, a sice cause promotions¹²⁴, corporate social marketing¹²⁵, CRM, firemní filantropie, firemní dobrovolnictví¹²⁶ a společensky odpovědné praktiky¹²⁷.

Ve vztahu k CSR pak lze konstatovat, že SM představuje příležitost (či prostředek), jak může podnik přispět k řešení společenských problémů. Jak ovšem upozorňuje Trnková [2004: 10], CSR je naopak součástí firemní strategie, jedná se o způsob řízení firmy a podnikání obecně, nikoli o ad hoc akce s co největší mediální přitažlivostí. Spíše než o samostatný koncept tak SM představuje spíše aplikaci principů CSR vůči určitým skupinám stakeholderů, zejména vůči zákazníkům.

3.7 Dílčí závěr

Je zřejmé, že vedle CSR se zformovala celá řada konceptů, jejichž vznik byl často motivován snahou překonat z pohledu jejich autorů vágní definici CSR a nedostatečné akcentování výkonu. Na základě výše uvedeného se však domnívám, že žádný z výše popsaných konceptů, snad s výjimkou CSR2, který vykazuje několik podstatných odlišností CSR, nevytvořil skutečnou alternativu k CSR.

¹²⁴ Podnik poskytuje prostředky, naturální příspěvky či jiné podnikové zdroje **za účelem zvýšení povědomí a zájmu o určitou sociální otázku** [Kotler, P., Lee, N., 2005: 23].

¹²⁵ Podnik prostřednictvím kampaně **podporuje změny chování** vedoucí ke zlepšení veřejného zdraví, bezpečnosti, životního prostředí či blaha komunity [Kotler, P., Lee, N., 2005: 23].

¹²⁶ Firemní filantropie, firemní dobrovolnictví a CRM viz kapitola 3.5.

¹²⁷ První tři významně souvisí s podnikovým marketingem.

CC a firemní filantropie coby části (v případě filantropie pak řečeno slovy Carrola dokonce „složka CSR“) společenské odpovědnosti a SM jako aplikace principů CSR nejsou z mého pohledu koncepty, které by byly s to nahradit CSR v celé její šíři. Jedná se spíše o koncepty pokrývající pouze určitou oblast CSR, které však ani zdaleka nedosahují komplexnosti konceptu společenské odpovědnosti. Stejně tak BE, která se s CSR de facto překrývá, nepředstavuje novou alternativu CSR. SD je pak konceptem, který je s CSR do velké míry spjatý, avšak nepředstavuje toliko jeho náhradu, jako spíše samostatný vedle stojící koncept.

4 PLÁN VÝZKUMU

V této kapitole bude představen plán výzkumu. První část obsahuje zdůvodnění a význam výzkumu. V další části je identifikován výzkumný cíl a k němu se vztahující výzkumné otázky. Závěr kapitoly je věnován omezením vypovídací schopnosti výzkumu.

4.1 Důvod a význam výzkumu

Jak již bylo nastíněno v úvodních kapitolách, v posledních desetiletích roste angažovanost podniků v CSR aktivitách. Spolu s tím přirozeně roste i zájem o tuto oblast a objevuje se celá řada výzkumů spojená s touto problematikou. Existuje tak velké množství výzkumů zabírajících se důvody angažovanosti v těchto aktivitách, z nichž některé byly blíže představeny v kapitole 2.1.1. Stejně tak byla realizována celá řada výzkumů týkajících se vnímání CSR aktivit různými skupinami stakeholderů, zejména pak zákazníky a zaměstnanci.

Navzdory rostoucímu zájmu o zjišťování postojů různých skupin stakeholderů vůči CSR aktivitám, zjišťování postojů studentů ekonomických oborů v této otázce je věnována poměrně malá pozornost [Ibrahim, N. A., 2006: 158; Alonso-Almeida, M. D. M., 2015: 2]. Ačkoli v posledních letech se situace v tomto ohledu zlepšila, většina empirických výzkumů proběhla v Severní Americe (Desplaces et al., 2007, Kolodinsky et al., 2010; Ng & Burke, 2010; Wong et al., 2010) a jen relativně málo jich bylo realizováno v Evropě, Českou republiku nevyjímaje. Výzkumy, které se zabývají právě vnímáním CSR studenty tedy sice existují, jak ukazuje kapitola 2.2.2, avšak není jich mnoho¹²⁸ a tato oblast ještě není dostatečně prozkoumána, a to zejména s ohledem na to, jak důležitou skupinu studenti z pohledu podniku ve vztahu k budoucnosti představují.

Student totiž vůči podniku vystupuje hned v několika rolích: jednak v roli (potenciálního) zákazníka, a jednak v roli potenciálního zaměstnance¹²⁹. Koneční spotřebitelé (zákazníci) jsou přitom pro podnik klíčovými stakeholdery, jejichž přáním, požadavkům a očekáváním je zapotřebí věnovat velkou pozornost. Díky tomu mají zákazníci moc do jisté míry ovlivňovat a usměrňovat společensky odpovědné aktivity podniku. Obdobně lze uvažovat také o zaměstnancích podniku, a to včetně zaměstnanců potenciálních. Studenti ekonomických oborů pak navíc představují budoucí řídicí pracovníky podniku, kteří se budou podílet na vedení společnosti a spoluvytvářet její politiku v oblasti společenské odpovědnosti¹³⁰.

Vysokoškolští studenti zároveň stojí na pomyslném rozmezí mezi odbornou a „laickou“ veřejností. Konkrétně studenti většiny oborů ekonomického zaměření (nejen v České republice, ale také v zahraničí) se během svého studia stále více setkávají s informacemi

¹²⁸ Viz poznámka pod čarou č. 90.

¹²⁹ Student tedy vůči podniku může vystupovat jako **stakeholder skutečný** a zároveň **potenciální**. Rozdíl mezi oběma typy stakeholderů byl vysvětlen v poznámce pod čarou č. 80.

¹³⁰ Právě tato úvaha stála za realizací celé řady výzkumů, zaměřených na srovnání přístupu k CSR u studentů ekonomických oborů na straně jedné a řídicích pracovníků na straně druhé (viz kapitola 2.2.2, s. 47).

o CSR. Lze pak očekávat, že znalosti nabyté v průběhu studia budou posléze uplatňovat při vykonávání manažerských funkcí a podílet se tak na dalším vývoji společenské odpovědnosti. I proto považuji za důležité jejich postoje v této otázce důkladněji prozkoumat.

Výše uvedené bylo důvodem pro volbu studentů ekonomických oborů coby výzkumného souboru pro výzkum zaměřený na vnímání CSR aktivit vybraného podniku.

Výzkumy, které by dvě výše popsané roviny – totiž důvody stojící za CSR aktivitami podniku a vnímání těchto aktivit – propojovaly, jsou však stěží dohledatelné. Domnívám se, že takové výzkumy existují, jsou však realizovány spíše podniky samotnými s cílem zjistit, jak CSR aktivity onoho konkrétního podniku vnímá určitá skupina jeho stakeholderů a zda se podniku daří naplňovat sledované cíle. Jako takové jsou pak patrně spíše součástí interních materiálů a nejsou tudíž určeny veřejnosti¹³¹.

Důvody pro zapojení do CSR aktivit, stejně jako vnímání těchto aktivit stakeholdery navíc nejsou v čase neměnné a neustále se vyvíjejí¹³².

Právě výše uvedené je důvodem, proč se výzkum zaměřuje na důvody stojící za angažovaností v CSR a propojuje je s vnímáním daných aktivit vybranou skupinou stakeholderů – studentů ekonomických oborů.

4.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem této práce je

„Identifikovat míru souladu mezi záměry podniku stojícími za jeho společensky odpovědnými aktivitami a jejich vnímáním vybranou skupinou stakeholderů a formulovat doporučení pro další vedení společensky odpovědných aktivit podniku.“

Za účelem naplnění tohoto cíle byly na základě poznatků z teoretické části práce formulovány výzkumné otázky, které byly představeny již v úvodu této práce a které budou nyní popsány podrobněji.

V souladu s deduktivním přístupem doporučovaným Punchem bylo při formulaci výzkumného cíle postupováno od obecného ke konkrétnímu. Proto byla nejprve identifikována **výzkumná oblast** [Punch, K. F., 2008: 37]. Tou je **přístup a postoje k CSR a vnímání CSR**. Takto určená oblast je však stále příliš široká, proto bylo třeba ji dále zúžit. K tomuto účelu slouží dvě **výzkumná témata**, vymezená v rámci výzkumné oblasti. Těmi jsou jednak **přístup podniku k CSR** a také **vnímání a postoje stakeholderů k CSR**.

Pro každé z výzkumných témat pak byl stanoven samostatný výzkumný cíl, který výzkumné téma konkretizoval¹³³. Pro téma „přístup podniku k CSR“ byl výzkumný cíl

¹³¹ Existenci takového materiálu ostatně přiznala i zástupkyně zkoumaného podniku. Předmětný výzkum dle jejího vyjádření realizovala mateřská firma zkoumaného podniku, přičemž výsledky výzkumu byly označeny za ryze interní materiál sloužící potřebám podniku.

¹³² Jedním z hybatelů tohoto vývoje může být i rozvoj strategického přístupu k CSR.

¹³³ Výzkumné cíle přitom v tomto případě neznamenají totéž co „cíle práce“. Podíváme-li se totiž na to, jak je

stanoven následovně: „**Identifikovat přístup vybraného podniku k CSR**“. Téma „vnímání CSR stakeholdery“ pak bylo konkretizováno cílem „**Identifikovat vnímání a postoje k CSR u vybrané skupiny stakeholderů**“.

Stanovené výzkumné cíle sice výzkumnou oblast dále zužují, avšak pro potřeby samotného výzkumu jsou stále ještě poměrně abstraktní. Bylo proto využito postupu doporučeného Punchem [2008: 40] a výzkumné cíle byly převedeny na obecné výzkumné otázky (dále též „OVO“), které byly následně dále konkretizovány specifickými výzkumnými otázkami (dále též „SVO“). Těmi jsou pro výzkum zaměřené na přístup podniku k CSR:

1. V jakých oblastech CSR se ČSOB angažuje?
2. Jaké jsou důvody angažovanosti ČSOB v CSR?

Přístup podniku k CSR tedy bude zkoumán ze dvou pohledů – oblastí angažovanosti v CSR a důvodů angažovanosti. Volba těchto pohledů byla inspirována třemi výzkumy. První z pohledů byl zařazen na základě výzkumu Kunze (2012), který v rámci 4 případových studií zkoumal a hodnotil přístupy vybraných podniků k CSR z pohledu oblastí a aktivit CSR, v nichž se podnik angažuje a výzkumu Kašparové a Kunze (2013), kteří v rámci 9 případových studií různých firem představili přístupy těchto firem k CSR na základě jejich CSR aktivit a oblastí CSR, v nichž se angažují. Adámek (2013) pak ve svém výzkumu doplnil tento pohled o pohled druhý – o důvody angažovanosti v CSR. Tento pohled je pak s ohledem na stanovený výzkumný cíl, jehož implicitní součástí je identifikovat záměry podniku stojící za jeho společensky odpovědnými aktivitami, klíčový. Jakkoli je ovšem klíčový, domnívám se, že nelze důvody angažovanosti v CSR zkoumat izolovaně. Považuji za vhodné zkoumat je komplexně, v souvislostech. Lze předpokládat, že důvody angažovanosti v CSR, které se odrážejí v cílech sledovaných touto angažovaností, se promítají i do volby oblastí CSR, na něž se podnik zaměřuje. Jedná se tedy o spojené nádoby a pokládám proto za vhodné, zkoumat přístup podniku k CSR z obou těchto pohledů.

Pro výzkum zaměřený na vnímání CSR stakeholdery byly specifické výzkumné otázky formulovány následovně:

1. Jak vysokoškolští studenti ekonomických oborů vnímají CSR?
2. Jaké mají studenti ekonomických oborů postoje k CSR?

Zatímco první specifická výzkumná otázka cílí na **vnímání** CSR (v obecné rovině, ale nepřímě také CSR aktivit ČSOB)¹³⁴, druhá SVO cílí na **postoje** studentů k CSR. Zařazení SVO zjišťující vnímání CSR studenty je s ohledem na stanovený cíl práce, jehož implicitní součástí je zjištění vnímání CSR vybranou skupinou stakeholderů, již na první pohled

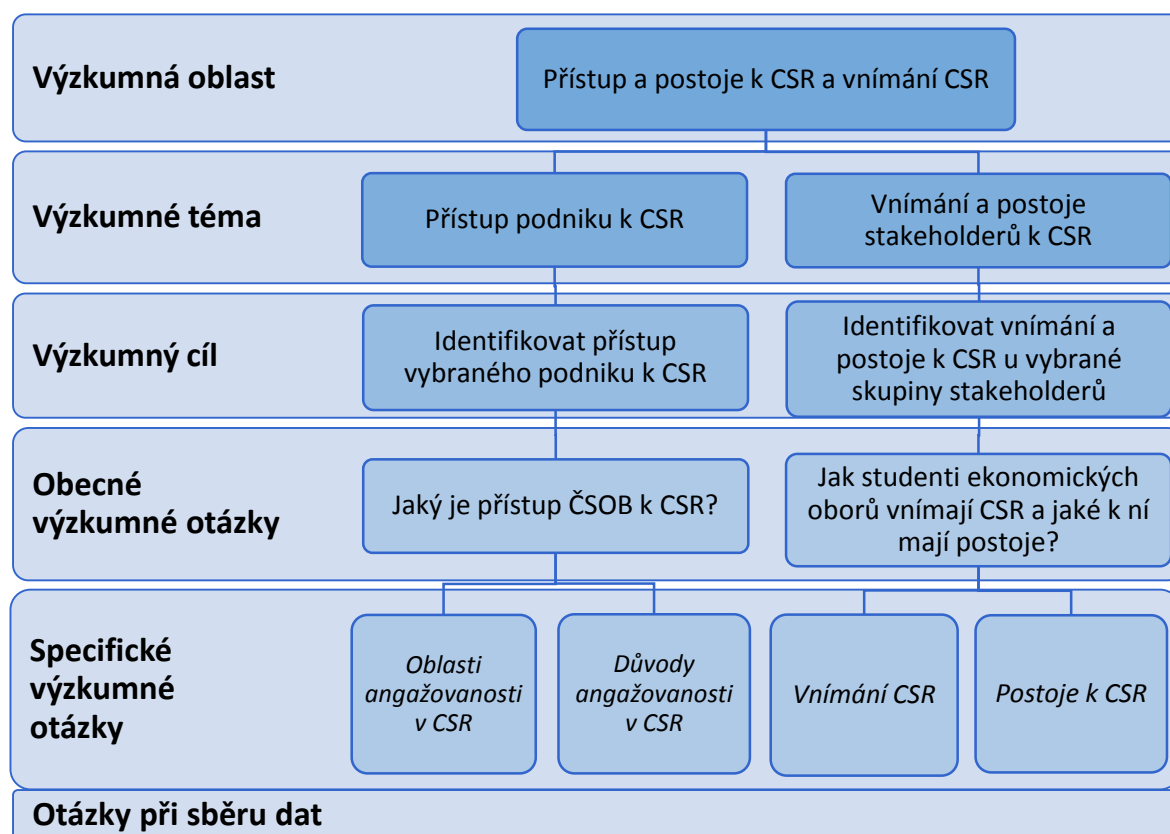
cíl práce formulován, vidíme, že se de facto skládá z několika dílčích cílů: za prvé jde o zjištění záměrů stojících za CSR aktivitami podniku a za druhé pak o zjištění, jak vybraná skupina stakeholderů vnímá a oceňuje CSR aktivity podniku. Pro každou z těchto dílčích částí cíle práce pak byl navržen samostatný výzkumný cíl.

¹³⁴ Obecné vnímání CSR studenty lze porovnávat především s výsledky obdobně zaměřených výzkumů představených v teoretické části práce. Vnímání CSR aktivit ČSOB pak může (ale také nemusí) mít svá specifika, která mohou plynout zejména z aktivit samotných.

pochoitelné, u druhé SVO už tomu tak být nemusí. Postoje člověka však ovlivňují i jeho vnímání různých jevů, do jisté míry tedy lze na vnímání a postoje pohlížet jako na spojené nádoby. Proto jsem považovala za vhodné formulovat také specifickou výzkumnou otázku zaměřenou právě na postoje studentů k CSR, a to za účelem hlubšího porozumění vnímání CSR studenty. Jak bylo řečeno v kapitole 2.2.2, postoje mají složku kognitivní, emocionální a konativní. V kontextu této práce, kdy objektem zjišťovaných postojů je CSR, tvoří kognitivní složku názory na CSR, konativní pak aktivity respondentů v této oblasti (jejich tendence k činnosti či nečinnosti v CSR, či například snaha chovat se v souladu s principy společenské odpovědnosti). Domnívám se, že nejméně zastoupena bude složka emocionální – tedy emoce se CSR spojené. Jednotlivé složky pak budou využity coby podklad pro formulaci otázek pro sběr dat k nalezení odpovědi na tuto specifickou výzkumnou otázku¹³⁵.

Postupem popsáním v této podkapitole vytváříme tzv. **hierarchii konceptů** [Punch, K. F., 2008: 37]. Hierarchie konceptů použitých v této práci znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2: Hierarchie konceptů



Zdroj: vlastní tvorba

¹³⁵ Postoje pak lze dle Bělohávk [1996: 65] měřit především **postojovými škálami**, což se odrazilo ve skladbě dotazníku použitého pro výzkum mezi studenty.

Hierarchie konceptů zároveň svým způsobem znázorňuje cestu, po níž výzkumník postupuje při naplňování výzkumného cíle, a to od „spodních pater“ hierarchie konceptů směrem nahoru. Prostřednictvím akumulace a integrace odpovědí na příslušné specifické výzkumné otázky lze totiž nepřímou zodpověď i výzkumnou otázku obecnou [Punch, K. F., 2008: 40]. Zodpovězením obecných výzkumných otázek je pak naplněn výzkumný cíl.

4.1 Omezení výzkumu

Ještě před samotným představením výsledků výzkumu je na místě uvést jistá úskalí a omezení tohoto výzkumu, která mohou ovlivnit kvalitu závěrů výzkumu.

Jedním z faktorů negativně ovlivňujících validitu výzkumu je fakt, že výzkumník využívající při svém výzkumu pro sběr dat dotazník či rozhovor je do značné míry nucen spoléhat na pravdivost odpovědí svých respondentů. Existuje však jisté riziko, že respondent bude odpovídat podle tzv. **společenské žádoucnosti** – tedy tak, jak se domnívá, že se od něj očekává, případně ve snaze udělat dobrý dojem. Odpovídání dle společenské žádoucnosti je tedy tendence respondenta odpovídat tak, aby se prezentoval v dobrém světle [Johnson, T. P. et al., 2012: 1884]. Riziko cíleně společensky žádoucího odpovídání je vyšší právě u společensky citlivých témat [King, M. F., Bruner, G. C., 2000: 85], za které lze považovat i otázku společenské odpovědnosti. Odpovídání na základě společenské žádoucnosti může zkreslit výsledky, a ohrozit tak validitu (platnost) výzkumu [King, M. F., Bruner, G. C., 2000: 80; Huang, Ch. et al., 1998: 523-526].

Toto omezení se může projevit jednak v odpovědích respondentů z řad vybrané skupiny stakeholderů, ale dle mého názoru především ve spojitosti se zjišťováním skutečných záměrů a sledovaných cílů stojících za CSR aktivitami podniku. Zkoumáno tak bude pouze to, o čem podnik referuje v dostupných materiálech a co je ochoten v rámci rozhovoru přiznat. Angažovanost v CSR aktivitách tak může mít i další, podnikem nepřiznané, důvody a cíle.

V této souvislosti lze zmínit ještě jedno omezení, a sice že současný hospodářský a finanční neklid především na evropském trhu může zkreslovat vnímání veřejnosti, a tím i studentů, ohledně CSR [Alonso-Almeida, M. D. M., 2015: 13].

Výrazným omezením výzkumu je rovněž širší konceptu CSR, o níž bylo pojednáno v úvodu kapitoly 1.1. Absence obecně přijímaného vymezení širší CSR aktivit značně komplikuje provádění výzkumů v této oblasti [Kašparová, K., 2011: 9]. Je tak možné, že jednotliví respondenti mohou pojem CSR vnímat odlišně, což může vést k neúmyslnému zkreslování výzkumu a jeho mylné interpretaci. Z tohoto důvodu bylo na začátek dotazníku pro výzkum zaměřený na vnímání CSR stakeholdery zařazeno stručné vysvětlení tohoto pojmu.

Možným návrhem pro další šetření problematiky vnímání CSR aktivity studenty ekonomických oborů je rozšíření výzkumu na zbytek území České republiky. Rozšíření výzkumného vzorku by mohlo poskytnout relevantnější výpověď o případných rozdílech ve vnímání studentů a příčinách těchto rozdílů. Zajímavé by mohlo být rovněž srovnání vnímání CSR mezi studenty různých vysokých škol.

5 METODIKA VÝZKUMU

V této kapitole bude představena metodika výzkumu. S ohledem na cíl práce byl výzkum rozdělen do dvou částí, tedy dvou dílčích výzkumů. První z nich je zaměřen na přístup k CSR vybraného podniku, s důrazem na důvody angažovanosti v CSR aktivitách. Předmětem druhého dílčího výzkumu je vnímání CSR vybranou skupinou stakeholderů. Z tohoto důvodu bude v rámci této kapitoly popsána metodika pro každý z těchto výzkumů zvlášť.

Ve výzkumu je pro přesnější zachycení zkoumané problematiky použita tzv. **datová triangulace**, tj. kombinace různých datových zdrojů [Hendl, J., 2005: 149] - konkrétně dvou rozdílných skupin respondentů vnímajících stejný jev (přesněji se jedná o podnik na straně jedné a skupinu stakeholderů na straně druhé).

V první části budou představeny zvolené typy výzkumů, jejichž volba se odvíjela od stanovených výzkumných cílů. V druhé části bude představen výzkumný vzorek pro každý z dílčích výzkumů. V další části budou popsány zvolené metody sběru dat a v poslední část bude věnována způsobům sběru a zpracování dat.

5.1 Použitý typ výzkumu

S ohledem na stanovené výzkumné cíle byl pro každý z dílčích výzkumů zvolen odpovídající typ výzkumu, přičemž oba budou popsány níže.

5.1.1 Výzkum zaměřený na podnik

S ohledem na stanovený výzkumný cíl, jímž je identifikace přístupu vybraného podniku k CSR, byl zvolen **kvalitativní výzkum**. Ten umožňuje získat podrobný popis a vhled při zkoumání jedince či organizace [Hendl, J., 2005: 52] a jeho cílem je zjistit hodnotové orientace, zájmy a motivace účastníků [Hendl, J., 2005: 58].

V jeho rámci pak byl zvolen výzkum **pomocí případové studie a analýzy dokumentů**.

Případová studie (neboli kazuistika) byla zvolena zejména proto, že tento přístup umožňuje detailní studium jednoho případu, kdy dochází ke sběru dat od jednoho či několika málo jedinců, či, jako je tomu právě v případě této práce, jedné organizace [Hendl, J., 2005: 104-105]. Konkrétně byla zvolena **intrinsitní případová studie**, kdy je do hloubky zkoumán jediný případ [Hendl, J., 2005: 107]. Případová studie pak byla doplněna o **analýzu dokumentů**, jež patří ke standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak kvantitativním výzkumu [Hendl, J., 2005: 132].

5.1.2 Výzkum zaměřený na stakeholdery

Pro druhý dílčí výzkum byl s ohledem na stanovený výzkumný cíl, jímž je identifikace vnímání CSR vybranou skupinou stakeholderů, zvolen **kvantitativní výzkum**. Objektem zkoumání v tomto případě bude vybraná skupina stakeholderů podniku, tedy relativně početná skupina osob. Právě kvantitativní výzkum je pak vhodnou volbou při zkoumání velké skupiny [Hendl, J., 2005: 49].

5.2 Výzkumný vzorek

Výběr výzkumného vzorku hraje ve výzkumu klíčovou roli, a to jak ve výzkumu kvalitativním, tak kvantitativním [Hendl, J., 2005: 150]. Způsob výběru výzkumného vzorku, popsáný na následujících řádcích, by se dal dle Hendla [2005: 151] v obou případech označit za **předem danou strukturu výběru**. V takovém případě jsou kritéria pro výběr předem známá - může jít například o demografické parametry, které se budou zohledňovat [Hendl, J., 2005: 151]. Kritérium pro výběr pak bylo v obou případech odlišné, v důsledku čehož byly odlišné i vybrané výzkumné vzorky.

5.2.1 Výzkum zaměřený na podnik

Výzkumný vzorek pro tento dílčí výzkum tvořil jediný podnik - **Československá obchodní banka, a.s.** (dále jen „**ČSOB**“). Jak bylo řečeno výše, využitým způsobem výběru výzkumného vzorku byla **předem daná struktura výběru**. Kritérií výběru bylo několik, přičemž byla použita postupně:

1. V první řadě muselo jít s ohledem na cíl práce o **podnik, který se angažuje v CSR**.
2. V rámci těchto podniků pak byly vybrány **finanční instituce**, konkrétně banky, a to **banky působící v České republice**.
3. Z těchto pak byly dále vybrány ty, které se **v CSR angažují dlouhodobě**.

Tyto banky byly posléze osloveny s žádostí o spolupráci. Po dohodě s jednotlivými zástupci podniků pak byla coby zkoumaný podnik zvolena ČSOB.

5.2.2 Výzkum zaměřený na stakeholdery

Také v případě druhého dílčího výzkumu byla využita **předem daná struktura výběru** coby způsob výběru výzkumného vzorku a stejně jako v případě prvního dílčího výzkumu bylo zvoleno několik výběrových kritérií, které byly použity za sebou tak, aby postupně zúžily výzkumný soubor:

1. S ohledem na cíl práce, jímž je identifikovat vnímání CSR aktivit podniku stakeholdery podniku, muselo jít v první řadě o **stakeholdery podniku**.
2. Z jednotlivých skupin stakeholderů byla vybrána **skupina vysokoškolských studentů** coby (potenciálních) zákazníků a (potenciálních) zaměstnanců.
3. Tento výzkumný vzorek byl dále zúžen na **studenty ekonomických oborů**, a to z důvodů uvedených v kapitole 4.1.

5.3 Metody sběru dat

K získání potřebných dat bylo nejprve nutné stanovit metody sběru dat. Při jejich výběru bylo potřeba postupovat s ohledem na stanovený cíl práce tak, aby byly vybrány právě takové metody, které povedou k naplnění cíle práce, tj. které umožní získat potřebné informace. Vzhledem k tomu, že pro každý z dílčích výzkumů byl zvolen jiný typ výzkumu a výzkumný vzorek odlišného rozsahu, liší se také použité metody sběru dat. Tyto metody jsou proto popsány samostatně, pro každý z dílčích výzkumů zvlášť.

5.3.1 Metody sběru dat pro výzkum zaměřený na podnik

Jak bylo zmíněno, pro dílčí výzkum zaměřený na podnik a jeho přístup k CSR byl zvolen kvalitativní výzkum, který má k dispozici celou škálu metod sběru dat. Při volbě vhodné metody bylo třeba vzít v úvahu celou řadu skutečností – od výzkumného cíle, přes výzkumný vzorek (tedy od koho budou data získávána), až po časové možnosti výzkumníka a informátora [Hendl, J., 2005: 161].

Po zvážení výše uvedených skutečností byla jako konkrétní metoda sběru dat zvolena **metoda rozhovoru pomocí návodu**. Předem byla na základě poznatků z teoretické části této práce vytvořena struktura rozhovoru a seznam stěžejních otázek a témat, které bylo nutné v rámci rozhovoru probrat [Hendl, J., 2005: 174]. Tyto otázky byly pokládány v závislosti na tom, kterým směrem se rozhovor ubíral. Návod v podobě seznamu základních otázek má především zajistit, aby byla v rámci rozhovoru probrána všechna témata důležitá pro výzkum. Samotný rozhovor byl nahrán a posléze převeden do písemné podoby. K tomuto účelu slouží proces transkripce.

K analýze těchto dat byla zvolena **metoda rámcové analýzy** (*framework analysis*), která je některými autory považována spíše za předběžné vyhodnocení kvalitativních dat [Hendl, J., 2005: 217]. Spočívá v kategorizaci a interpretaci dat, jež slouží pro lepší orientaci v tématech a umožňuje hlubší porozumění textu. Nejprve byl navržen dostatečný počet témat a podtémat, pro něž byla sestavena zvláštní tabulka, do které jsou umístěny jednotlivé případy a datové jednotky výskytu [Hendl, J., 2005: 218].

Tato metoda byla zvolena zejména z toho důvodu, že tento dílčí výzkum nedisponuje (s ohledem na jediný podnik zařazený do výzkumného vzorku) velkým množstvím výsledků. Jejich analýza nevyžaduje komplikovanější či komplexnější přístupy, neboť ty jsou uzpůsobeny spíše pro potřeby výzkumů velkého rozsahu.

Metoda rozhovoru pomocí návodu byla doplněna ještě o druhou metodu sběru dat, totiž o **analýzu dokumentů** [Hendl, J., 2005: 204]. V rámci tohoto dílčího výzkumu byla tedy použita *metodologická triangulace*, tedy kombinace způsobu získávání dat [Hendl, J., 2005: 149]. Analýza dokumentů by byla jako jediná metoda sběru dat vzhledem ke stanovenému výzkumnému cíli nedostatečná, slouží spíše základnímu seznámení s podnikem, jeho situací a CSR aktivitami, k doplnění a také ověření dat získaných rozhovorem. Těmito dokumenty jsou například výroční zprávy podniku, tiskové zprávy, zprávy o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB či interní dokumenty podniku. Okrajově byly použity též výstupy masových médií (zprávy v novinách či časopisech, ale i rozličné žebříčky týkající se oblasti CSR).

5.3.2 Metody sběru dat pro výzkum zaměřený na stakeholdery

Pro dílčí výzkum zaměřený na vnímání CSR stakeholdery podniku byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Tabulka 4 představuje strukturu dotazníku použitého k šetření mezi studenty a vysvětluje účel zařazení jednotlivých otázek. Podrobný komentář k dotazníku a jeho sestavování (včetně výsledků pilotáže) obsahuje Příloha 4: Komentář k sestavování dotazníku.

Tabulka 4: Struktura dotazníku pro výzkum mezi stakeholdery

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY	
1. Jste studentem/studentkou vysoké školy ekonomického zaměření? (<i>u</i>)	Zjištění, zda respondent patří do výzkumného souboru
2. Pohlaví (<i>u</i>)	Zjištění pohlaví respondenta
OSOBNÍ ANGAŽOVANOST VE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	
3. Účastníte se Vy osobně některé z následujících aktivit, které by se daly označit jako „společensky odpovědné“? (<i>po,m</i>)	Zjištění obecného přístupu ke společenské odpovědnosti (aktivní/pasivní) a osobní angažovanosti respondenta
PŘÍSTUP KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM OBECNĚ	
4. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: „Firma by se vedle vytváření zisku měla chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí, například ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům, zákazníkům či životnímu prostředí.“ (<i>u, s</i>)	Zjištění názoru na společenskou odpovědnost firem
POVĚDOMÍ O CSR AKTIVITÁCH FIREM	
5. Slyšel(a) jste už někdy o společensky odpovědných firmách nebo společensky odpovědných projektech? (<i>po, s</i>)	Zjištění povědomí o společenské odpovědnosti firem, nepřímé zjištění povědomí o společenské odpovědnosti ČSOB
PŘÍSTUP KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM OBECNĚ	
6. Jak hodnotíte společensky odpovědné firmy? (<i>po, s</i>)	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám v obecné rovině
PŘÍSTUP KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM Z POHLEDU ZÁKAZNÍKA	
7. Upřednostnil(a) byste při nákupu zboží či služeb produkty od společensky odpovědných firem? (<i>u, s</i>)	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám z pohledu zákazníka

PŘÍSTUP KE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	
8. Dal(a) byste ve Vašem budoucím zaměstnání přednost společensky odpovědné firmě před firmou, která se ve společenské odpovědnosti neangažuje? (<i>u, s</i>)	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám z pohledu potenciálního zaměstnance
9. Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vykonávali byste své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti? (<i>u, s</i>)	Zjištění přístupu respondenta v pozici řídicího pracovníka ke společenské odpovědnosti
10. Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vyžadovali byste od svých podřízených, aby vykonávali své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti? (<i>po, m</i>)	Zjištění přístupu respondenta v pozici řídicího pracovníka ke společenské odpovědnosti
DŮVODY ANGAŽOVANOSTI V CSR	
11. Jaké důvody podle Vás vedou firmy ke společensky odpovědnému chování? (<i>po, s</i>)	Zjištění vnímaných důvodů pro společenskou angažovanost firem
SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST BANKOVNÍCH INSTITUCÍ	
12. Uved'te banku/banky, jejichž služeb využíváte ke spravování svých finančních záležitostí: (<i>o</i>)	Zjištění poskytovatele finančních služeb
13. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se Vaše banka/banky angažuje/angažují? (<i>po, s</i>)	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách respondentova poskytovatele bankovních služeb (tj. včetně ČSOB)
14. Znáte nějaké projekty či oblasti společenské odpovědnosti jiných bank? (<i>po, s</i>)	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách jiných poskytovatelů bankovních služeb (tj. včetně ČSOB)
15. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se angažuje ČSOB? (<i>po, s</i>)	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách ČSOB
16. Jakým oblastem společenské odpovědnosti by se dle Vašeho názoru měly bankovní instituce věnovat? (<i>o</i>)	Zjištění respondentem žádaných oblastí společenské odpovědnosti bankovních institucí
Vysvětlivky: o = otevřená otázka, po = polootevřená otázka, u = uzavřená, s = otázka s možností výběru jedné odpovědi, m = otázka s možností výběru více odpovědí (multiplechoice)	

Zdroj: vlastní tvorba

Finální dotazník, který byl využit pro sběr dat v tomto dílčím výzkumu, obsahuje Příloha 3: Dotazník pro výzkum mezi stakeholdery. Podrobný komentář k jeho sestavování (vč. výsledků pilotáže) obsahuje Příloha 4: Komentář k sestavování dotazníku.

5.4 Způsob sběru a zpracování dat

Po zvolení metod sběru dat a před samotnou interpretací získaných dat bylo zapotřebí zvolit způsoby sběru dat a jejich následného zpracování. I ty se, s ohledem na odlišné metody sběru dat pro každý z dílčích výzkumů, lišily.

5.4.1 Způsob sběru a zpracování dat pro výzkum zaměřený na podnik

Zvolenou metodou sběru dat byl rozhovor pomocí návodu. Za účelem jeho realizace byla kontaktována osoba ze zkoumaného podniku, zodpovědná za CSR aktivity společnosti, s níž bylo následně dohodnuto osobní setkání. Samotný rozhovor byl nahráván a posléze převeden do písemné podoby. K tomuto účelu slouží proces transkripce [Hendl, J., 2005: 208]. Využita byla transkripce doslovná, která představovala nejlepší východisko pro další fáze analýzy, neboť zajistí, že budou pro pozdější analýzu zaznamenány veškeré (i na první pohled nepodstatné) detaily.

Druhou zvolenou metodou byla analýza dokumentů. Výroční zprávy byly hledány v Obchodním rejstříku na oficiálním serveru českého soudnictví Justice.cz. Další dokumenty, týkající se společenské odpovědnosti ČSOB byly hledány na webových stránkách podniku.

5.4.2 Způsob sběru a zpracování dat pro výzkum zaměřený na stakeholdery

Zvolenou metodou sběru dat bylo v případě tohoto dílčího výzkumu dotazníkové šetření. Samotný dotazník byl šířen prostřednictvím sociálních sítí a podpůrně i osobně - části respondentů byl odkaz na webovou stránku s dotazníkem zaslán přímo. V posledních dnech dotazování byli s žádostí o zodpovězení dotazníku oslovováni pouze muži, s cílem zvýšit jejich podíl ve výzkumném souboru a co nejvíce tak jeho složení přiblížit složení základního souboru¹³⁶.

Pro vytvoření elektronického dotazníku bylo využito webové aplikace Vyplňto.cz a jejího elektronického formuláře, který představuje poměrně rychlou a jednoduchou cestu k převedení dotazníku do online podoby. Dotazník byl následně k respondentům distribuován prostřednictvím studijních skupin na sociálních sítích.

Vyhodnocení dotazníku probíhalo prostřednictvím základních i rozšířených matematicko-statistických metod. Pro zpracování dat z dotazníku byl využit program MS Excel.

¹³⁶ Tedy přiblížit jej co nejvíce složení studentů prezenčních oborů na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity (ESF MU). Dle informací poskytnutých studijním oddělením ESF MU ke dni 4. 5. 2015 v prezenčních oborech studuje 1204 žen a 972 mužů. 55,33 % studentů prezenčních oborů tedy tvoří ženy a zbývajících 44,67 % muži.

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Kapitola není zveřejněna.

ZÁVĚR

Na základě výsledků analýzy přístupu podniku k CSR a vnímání a postojů k CSR mezi studenty lze konstatovat, že výzkumné otázky stanovené v úvodu práce byly zodpovězeny cíl práce vymezený tamtéž byl na základě toho splněn.

Cílem práce bylo **identifikovat míru souladu mezi záměry podniku stojícími za jeho společensky odpovědnými aktivitami a jejich vnímáním vybranou skupinou stakeholderů a formulovat doporučení pro další vedení společensky odpovědných aktivit podniku.**

Tento soulad byl posuzován ve třech rovinách. Jednalo se o soulad mezi zjištěnými důvody angažovanosti ČSOB v CSR a jejich vnímáním studenty, dále soulad mezi oblastmi CSR, v nichž se ČSOB angažuje a oblastmi, v nichž by se dle studentů banka angažovat měla a v neposlední řadě také o cíle sledované ČSOB její angažovaností v CSR a naplňování těchto cílů u vybrané skupiny – studentů.

Téměř dokonalá shoda mezi podnikem a studenty panovala ohledně oblastí CSR, v nichž by se banka měla angažovat. Jak pro studenty, tak pro ČSOB bylo prioritou zvyšování finanční gramotnosti, následovaná podporou vzdělanosti obecně. Další oblastí byl **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**, Tato oblast byla pro studenty důležitá především z pohledu potenciálních zaměstnanců ČSOB. Poslední, zejména z pohledu studentů velmi důležitou, oblastí byla **podpora neziskových organizací. Naopak jak studenti, tak ČSOB přisuzují relativně (a na slovo relativně je potřeba klást důraz) malou důležitost oblasti ochrany životního prostředí**, ve srovnání s oblastmi uvedenými výše.

Stran oblastí angažovanosti v CSR bylo též formulováno několik doporučení. Zvláště významnou se, s ohledem na to, jakou důležitost studenti přisuzovali společenské odpovědnosti při výběru potenciálního zaměstnavatele, jeví **komunikace společenské odpovědnosti směrem ke studentům coby potenciálním zaměstnancům.** Za zvlášť důležitou považují **komunikaci těch společensky odpovědných aktivit, které jsou zaměřeny na zaměstnance ČSOB.** Doporučit lze také lepší **využití partnerství ČSOB s ESF MU a prohloubení spolupráce**, například formou aktivního zapojení studentů do aktivit směřujících na zvyšování finanční gramotnosti.

Poměrně vysokou míru souladu lze nalézt také mezi zjištěnými důvody angažovanosti ČSOB v CSR a jejich vnímáním studenty. Ukázalo se, že studenti velice dobře odhadují důvody angažovanosti v CSR. Jediný problém představuje fakt, že studenti jsou poměrně skeptičtí ohledně angažovanosti podniků v CSR z eticko-morálních důvodů.

Cílem komunikace CSR by proto mělo být přesvědčit tuto skeptickou část studentů (a potažmo i veřejnosti obecně, neboť, jak ukázala teoretická část práce, skepse v této otázce není výsadou pouze studentů), že CSR není účelovou krátkodobou marketingovou kampaní, nýbrž dlouhodobou snahou o dosahování win-win situací, z nichž těží obě zainteresované strany a které jsou ku prospěchu podniku i stakeholderů. V rámci takové komunikace by měly být **zdůrazňovány především přínosy pro stakeholdery a vyzdvihována důležitost aktivní spolupráce a dialogu vedoucího k nalezení co nejlepšího řešení pro všechny zúčastněné strany.**

Co se týče naplňování cílů sledovaných angažovaností ČSOB v CSR, prvního z nich - samotného přispění k dobré věci, případně určitého pocitu vnitřního uspokojení podnik dosahuje již samotnou realizací společensky odpovědných aktivit.

Druhým, pro podnik velmi významným cílem, je snaha o **udržení dobré reputace podniku**, resp. o její **vylepšení**. Tohoto cíle se daří dosahovat jen u části studentů, u ostatních studentů brání naplňování tohoto cíle různé důvody – skepse ohledně skutečných důvodů angažovanosti, či názor, že společenská odpovědnost by měla být pro podnik samozřejmostí. Pro lepší naplňování tohoto cíle je nezbytné překonat tyto názory studentů na CSR, a to správnou komunikací CSR, popsanou výše.

Dalším identifikovaným cílem je **snaha o budování dobrých vztahů se stakeholdery**. Co se studentů týče, můžeme je zařadit do dvou skupin stakeholderů – (potenciálních) zaměstnanců a zákazníků.

Co se týče **budování vztahů se studenty v pozici zákazníků**, tento cíl se u studentů daří naplňovat pouze v malé míře. V případě **budování vztahů se studenty v pozici potenciálních zaměstnanců** se tento cíl ČSOB daří naplňovat poměrně úspěšně. Vyššímu naplňování těchto cílů brání fakt, že část studentů nedokáže – především vinou nízkého povědomí o CSR či konkrétních aktivitách - společensky odpovědné firmy ani jejich produkty rozpoznat. Tato slabina však zároveň představuje velkou příležitost – efektivní komunikací svých CSR aktivit, případně i srozumitelným označováním svých produktů jako společensky odpovědných by podniky mohly efektivněji nabízet své produkty zákazníkům citlivým k otázce společenské odpovědnosti. Komunikací těch společensky odpovědných aktivit, které jsou zaměřeny na zaměstnance ČSOB, by pak ČSOB mohla efektivněji budovat vztahy s potenciálními zaměstnanci z řad studentů.

Pokud jde o cíl **posílení důvěry v podnik**, domnívám se, že je výrazně spojen s reputací podniku a svůj odraz má také v budování vztahů se stakeholdery, neboť obzvlášť v sektoru služeb je důvěra základem dobré reputace a pevných vztahů. Lze tedy konstatovat, že **tohoto cíle se ČSOB snaží dosahovat pouze částečně**.

Dalším identifikovaným cílem bylo **zvýšení bonity** klientů, u něhož lze míru jeho naplnění ve vztahu ke studentům posoudit jen velmi obtížně. Posledním cílem, spjatým s tlakem stakeholderů coby důvodem angažovanosti v CSR, je **dostát přání stakeholderů**. Již samotnou angažovaností v CSR ČSOB naplňuje první očekávání studentů – tedy že podnik by se měl vedle vytváření zisku také chovat zodpovědně, na čemž se shodla drtivá většina studentů. Očekávání stakeholderů se týkají také oblastí CSR, v nichž by se měl podnik angažovat. Jak bylo řečeno výše, v této oblasti se ČSOB poměrně dobře daří naplňovat přání studentů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ADÁMEK, P. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7248-894-0.
- [2] ADAMS, C., ZUTSHI, A. Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. In: *Australian Accounting Review*, 2004, Vol. 14, No. 3, s. 31-39 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1035-6908.
- [3] ALONSO-ALMEIDA, M. D. M., FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. C., RODRIGUEZ-POMEDA, J. Corporate social responsibility perception in business students as future managers: A multifactorial analysis. In: *Business Ethics*, 2015, Vol. 24, No. 1, s. 1-17 [cit. 1. 4. 2015]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0962-8770.
- [4] ATTIG, N., EL GHOUL, S., GUEDHHAMI, O., SUH, J. Corporate Social Responsibility and Credit Ratings. In: *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 117, No. 4, s. 679-694. [cit. 1. 2. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.
- [5] AUPPERLE, K. E., CARROLL, A. B., HATFIELD, J. D. An Empirical Examination of the Relationship Between CSR and Profitability. In: *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 2, s. 446-463 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0001-4273.
- [6] Benefits of International Standards. *International Organization for Standardization* [online]. 2010 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.html>
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [8] BENN, S., BOLTON, D. *Key concepts in corporate social responsibility*. 1st ed. Los Angeles: Sage, 2011, 246 s. ISBN 9781847879288.
- [9] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků* [online]. Brno: ESF, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>
- [10] BRIŠ, P., SVOBODA, J., BRIŠOVÁ, H. The Growing Importance of the Practical Application of Corporate Social Responsibility in the Management of Companies in the Czech Republic. In: *Journal of Competitiveness*, 2012, Vol. 5, No. 2, s. 124-138 [cit. 1. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1804-171X.

- [11] BRØNN, P. S., VIDAVER-COHEN, D. Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? In: *Journal of Business Ethics*, 2009, Vol. 87, No. 3, s. 91-109 [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [12] BUEHLER, V. M., SHETTY, Y. K. Motivation for Corporate Social Action. In: *Academy of Management Journal*, 1974, Vol. 17, No. 4, s. 767-771 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0001-4273.
- [13] CAMPBELL, J. L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. In: *The Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 3, s. 946-967 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 1930-3807.
- [14] CAMPOPIANO, G., DE MASSIS, A., CASSIA, L. The Relationship between Motivations and Actions in Corporate Social Responsibility: An Explanatory Study. In: *International Journal of Business & Society*, 2012, Vol. 13, No. 3, s. 391-412 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1511-6670.
- [15] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, No. 4, s. 497-505 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0363-7425.
- [16] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: *Business and Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, s. 268-295 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0007-6503.
- [17] CARROLL, A. B. The Four Faces of Corporate Citizenship. In: *Business & Society Review*, 1998, Vol. 100-101, No. 1, s. 1-7 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0045-3609.
- [18] CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: *Business Horizons*, 1991, Vol. 34, No. 4 s. 39-48 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0007-6813.
- [19] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. 992 s. ISBN 978-0-324-56939-1.
- [20] CAROLL, A. B., SHABANA, K. M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In: *International Journal of Management Reviews*, 2010, Vol. 12, No. 1, s. 85-105 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1460-8545.

- [21] CLARKSON, M. B. E. Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. In: *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1, s. 92-117 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0363-7425.
- [22] COELHO, P. R. P., McCLURE, J. E., SPRY, J. A. The social responsibility of corporate management: A classical critique. In: *Mid - American Journal of Business*, 2003, Vol. 18, No. 1, s. 15-24 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0895-1772.
- [23] COFFMAN, M., UMEMOTO, K. The Triple-bottom-line: Framing of trade-offs in sustainability planning practice. In: *Environment, Development and Sustainability*, 2010, Vol. 12, No. 5, s. 597-610 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1387585X.
- [24] *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Evropská komise [online]. 2011, 15 s. [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- [25] *Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions: Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*. Evropská komise [online]. 2006, 13 s. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF>
- [26] CRANE, A., MATTEN, D., SPENCE, L. J. *Corporate social responsibility: Readings and cases in global context*. 1st ed. London: Routledge, 2008. 529 s. ISBN 978-0-415-42429-5.
- [27] ČÁSTEK, O. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0.
- [28] DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. In: *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 2008, Vol. 15, No. 1, s. 1-13 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1535-3958.
- [29] DAVIS, K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. In: *Academy of Management Journal*, 1973, Vol. 16, No. 2, s. 312-322 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0001-4273.
- [30] DECKER, O. S. Corporate social responsibility and structural change in financial services. In: *Managerial Auditing Journal*, 2004, Vol. 19, No. 6, s. 712-728 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0268-6902.

- [31] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 8024702541.
- [32] DOLEŽALOVÁ, K. Vztah podnik - community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In: *Vývojové tendence podniků I: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. s. 29-74. ISBN 80-210-3847-0.
- [33] DOMEGAN, CH. T. Social marketing: Implications for contemporary marketing practices classification scheme. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2008, Vol. 23, No. 2, s. 135-141 [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0885-8624.
- [34] *Etický kodex zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC*. Československá obchodní banka a.s. [online]. 2015d [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_eticky_kodex.pdf
- [35] *European Competitiveness Report 2008*. Evropská komise [online]. 2009, 200 s. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://bookshop.europa.eu/en/european-competitiveness-report-2008-pbNBAK08001/>
- [36] FISHER, J. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. In: *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 52, No. 4, s. 391-400 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.
- [37] FITZPATRICK, J. Business Students' Perceptions of Corporate Social Responsibility. In: *College Student Journal*, 2013, Vol. 47, No. 1, s. 86-95 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0146-3934.
- [38] FORTE, A. Corporate Social Responsibility In The United States And Europe: How Important Is It? The Future Of Corporate Social Responsibility. In: *The International Business & Economics Research Journal*, 2013, Vol. 12, No. 7, s. 815-823 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 2157-9393.
- [39] FREEMAN, I., HASNAOUI, A. The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. In: *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol. 100, No. 3, s. 419-443 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [40] FREEMAN, R. E. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 276 s. ISBN 978-0-521-15174-0.
- [41] FREEMAN R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In: *California Management Review*, 1983, Vol. 25, No. 3, s. 88-106 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0008-1256.
- [42] FRIEDMAN, M. *Kapitalismus a svoboda*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 1994. 182 s. ISBN 8085787334.

- [43] FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *The New York Times Magazine*, September 1970 [online]. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- [44] GENTTNEROVÁ, K. *Působení společenské odpovědnosti organizací na českou veřejnost* [online]. Praha, 2013 [cit. 4. 2. 2015]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta. Dostupné z: https://isis.vse.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=5974;studium=116778;download_prace=1
- [45] GHOLAMI, S. Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). In: *International Journal of Business and Management*, 2011, Vol. 6, No. 9, s. 148-154 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1833-3850.
- [46] GÖSSLING, T. *Corporate social responsibility and business performance: Theories and evidence about organizational responsibility*. 1. vyd. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2011. 150 s. ISBN 978-0-85793-237-2.
- [47] GRAAFLAND, J. J., VAN DE VEN, B. Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Corporate Citizenship* [online]. 2006, Vol. 22, s. 111-123 [cit. 1. 2. 2014]. Dostupné z: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20278/1/MPRA_paper_20278.pdf
- [48] GRAAFLAND, J. J., MAZEREEUW-VAN DER DUIJN SCHOUTEN, C. Motives for Corporate Social Responsibility. In: *De Economist*, 2012, Vol. 160, No. 4, s. 377-396 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0013-063X.
- [49] GRAVLIEN, I., VILSTED, P., HØYER, K. G., HOLDEN, E. *Technical Report: CSR Management System. Report No. 2002-1072* [online]. 2002, 70 s. [cit. 1. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vestforsk.no/filearchive/rapport-18-02.pdf>
- [50] GRAY, E. R., BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate reputation. In: *Long Range Planning*, 1998, Vol. 31, No. 5, s. 695-702 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze ScienceDirect. ISSN 0024-6301.
- [51] *Green paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Evropská komise [online]. 2001, 32 s. [cit. 3. 4. 2015]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=EN>
- [52] HAN, S. H., PAGANO, M. S., SHIN, Y. S. Rating Agency Reputation, the Global Financial Crisis, and the Cost of Debt. In: *Financial Management*, 2012, Vol. 41, No. 4, s. 849-884 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z databáze Wiley Online Library. ISSN 1755-053X.
- [53] HEMINGWAY, C. A., MACLAGAN, P. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 50, No. 1, s. 33-44 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.

- [54] HENDL, J. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [55] HOFFMAN, R. C. Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective. In: *Journal of management history*, 2007, Vol. 13, Issue 1. s. 55-73 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN: 1355252X.
- [56] HUANG, CH., LIAO H., CHANG, S. Social desirability and the clinical self-report inventory: Methodological reconsideration. In: *Journal of Clinical Psychology*, 1998, Vol. 54, No. 4, s. 517-528 [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0021-9762.
- [57] IBRAHIM, N. A., ANGELIDIS, J. P., HOWARD, D. P. Corporate Social Responsibility: A Comparative Analysis of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students. In: *Journal of Business Ethics*, 2006, Vol. 66, No. 2/3, s. 157-167 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.
- [58] IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, A. P. Customer CSR expectations in the banking industry. In: *The International Journal of Bank Marketing*, 2014, Vo. 32, No. 3, s. 223-244 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z databáze Emerald. ISSN 0265-2323.
- [59] *ISO 26000 (2011). Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metodologii a státní zkušebnictví [online]. 102 s. [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/norma-iso-spolecenska-odpovednost-schvalena-k-publikovani>
- [60] *ISO 26000 – Social Responsibility*. International Organization for Standardization [online]. 2014 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- [61] JACOB, CH. K. The Impact of Financial crisis on Corporate Social Responsibility and its Implications for Reputation Risk Management. In: *Journal of Management and Sustainability*, 2012, Vol. 2, No. 2, s. 259-275 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 19254725.
- [62] JIRAPORN, P., JIRAPORN, N., BOEPRASERT, A., CHANG, K. Does Corporate Social Responsibility (CSR) Improve Credit Ratings? Evidence from Geographic Identification. In: *Financial Management*, 2014, Vol. 43, No. 3, s. 505-531 [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1755-053X.
- [63] JOHNSON, T. P., FENDRICH, M., MACKESY-AMITI, M. A. An evaluation of the validity of the Crowne-Marlowe need for approval scale. In: *Quality & Quantity*, 2012, Vol. 46, No. 6, s. 1883-1896 [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z databáze Springer. ISSN 1573-7845.

- [64] KAŠPAROVÁ, K. Důvody angažovanosti v CSR. In: *Vývojové tendence podniků V: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 89-107. ISBN 9788021050037.
- [65] KAŠPAROVÁ, K. *Reportování o společenské odpovědnosti podniku.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 188 s. ISBN 978-80-210-5694-7.
- [66] KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [67] KEIM, G. D. Managerial Behavior and the Social Responsibility Debate: Goals versus constraints. In: *Academy of Management Journal*, 1978, Vol. 21, No. 1, s. 57-68 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0001-4273.
- [68] KIM, Ch. H., SCULLION, H. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. In: *The Poznan University of Economics Review*, 2013, Vol. 13, No. 2, s. 5-30 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1643-5877.
- [69] KING, M. F., BRUNER, G. C. Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. In: *Psychology & Marketing*, 2000, Vol. 17, No. 2, s. 79-103 [cit. 15. 3. 2015]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0742-6046.
- [70] KLAPALOVÁ, A. Ahold a.s. – podnikatelská etika a společenská odpovědnost. In: *Vývojové tendence podniků V: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 147-194. ISBN 978-80-210-5003-7.
- [71] KOTLER, P. LEE, N. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause.* 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0.
- [72] KOTLER, P., ROBERTO, N., LEE, N. *Social marketing: Improving the quality of life.* 2. vyd. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 438 s. ISBN 0761924345.
- [73] KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. KPMG. 2011, 34 s. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>
- [74] KRAFT, K. L., SINGHAPAKDI, A. The Role of Ethics and Social Responsibility in Achieving Organizational Effectiveness: Students Versus Managers. In: *Journal of Business Ethics*, 1991, Vol. 10, No. 9, s. 679-686 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.
- [75] KULDOVÁ, L. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR.* 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

- [76] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [77] LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. In: *The Journal of Consumer Marketing*, 2001, Vol. 18, No. 7, s. 595-630 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 07363761.
- [78] LAUESEN, L. M. CSR in the aftermath of the financial crisis. In: *Social Responsibility Journal*, 2013, Vol. 9, No. 4, s. 641-663 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1747-1117.
- [79] LIS, B. The Relevance of Corporate Social Responsibility for Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. In: *Management Revue*, 2012, Vol. 23, No. 3, s. 279-295 [cit. 1. 4. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0935-9915
- [80] LYNES, J. K., ANDRACHUK, M. Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. In: *Journal of International Management*, 2008, Vol. 14, No. 4, s. 377-390 [cit. 1. 4. 2014]. Dostupné z databáze ScienceDirect. ISSN 1075-4253.
- [81] MAAK, T. Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. In: *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 82, No. 2, s. 353-368 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [82] MADRAKHIMOVA, F. S. Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility. In: *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 2013, Vol. 8, No. 2, s. 113-118 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1941-9589.
- [83] MAIGNAN, I., Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. In: *Journal of Business Ethics*, 2001, Vol. 30, No. 1, s. 57-72 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [84] MAIGNAN, I., RALSTON, D. A. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. In: *Journal of International Business Studies*, 2002, Vol. 33, No. 3, s. 497-514 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0047-2506.
- [85] MARSDEN, C. The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability? In: *Business & Society Review*, 2000, Vol. 105, No. 1, s. 9-25 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0045-3609.
- [86] MAY, S., CHENEY, G., ROPER, J. *The debate over corporate social responsibility*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2007. 490 s. ISBN 978-0-19-517882-1.

- [87] MATTEN, D., CRANE, A., CHAPPLE, W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. In: *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 45, No. 1/2, s. 109-120 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [88] McALEER, S. Friedman's Stockholder Theory of Corporate Moral Responsibility. In: *Teaching Business Ethics*. 2003, Vol. 7, No. 4, s. 437-451 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1382-6891.
- [89] McALISTER, D. T., FERRELL, L. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. In: *European Journal of Marketing*, 2002, Vol. 36, No. 5/6, s. 689-705 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0309-0566.
- [90] MOHR, L. A., WEBB, D. J., HARRIS, K. E. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. In: *Journal of Consumer Affairs*. 2001, Vol. 35, No. 1, s. 45-72 [cit. 4. 3. 2015]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0022-0078.
- [91] MULLIGAN, T. A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. In: *Journal of Business Ethics*, 1986, Vol. 5, No. 4, s. 265-269 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 0167-4544.
- [92] NEŠPOROVÁ, M., SCHMIDT, H. L. Firemní dobrovolnictví. In: *KOLEKTIV AUTORŮ. Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005, 46-54 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [93] NEWELL, P., FRYNAS, J. G. Beyond csr? Business, poverty and social justice: An introduction. In: *Third World Quarterly*, 2007, Vol. 28, No. 4, s. 669-681 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0143-6597.
- [94] *O skupině ČSOB*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2015b [cit. 1. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/default.aspx>
- [95] *O společnosti ČSOB*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2015a [cit. 1. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>
- [96] OGRIZEK, M. The Effect of Corporate Social Responsibility on the Branding of Financial Services. In: *Journal of Financial Services Marketing*, 2001, Vol. 6, No. 3, s. 215-228 [cit. 4. 2. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1363-0539.
- [97] PATRUS, R., DE CARVALHO NETO, A. M., QUEIROZ COELHO, H. M., DE SOUSA TEODÓSIO, A. D. S. Corporate Social Responsibility and labor relations: a research agenda about internalstakeholders management in UN's global compact signatory corporations. In: *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2013, Vol. 15, No. 46, s. 22-38 [cit. 3. 1. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1806-4892.

- [98] PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M., a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. ISBN 9788024731575.
- [99] PÉREZ, A., MARTÍNEZ, P., RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. The Development of a Stakeholder-based Scale for Measuring Corporate Social Responsibility in the Banking Industry. In: *Service Business*, 2013, Vol. 7, No. 3, s. 459-481 [cit. 29. 12. 2013]. Dostupné z databáze SpringerLink. ISSN 1862-8508.
- [100] PÍCHA, K. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. 103 s. ISBN 978-80-87197-55-4.
- [101] PIMPLE, M. M. Business Ethics and Corporate Social Responsibility. In: *International Journal of Management Research and Reviews*, 2012, Vol. 2, No. 5, s. 761-765 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1468-2370.
- [102] PINKSTON, T. S., CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? In: *Journal of Business Ethics*, 1996, Vol. 15, No. 2, s. 199-206 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0167-4544.
- [103] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review*, 2002, Vol. 80, No. 12, s. 56-69 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0017-8012.
- [104] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, 2006, Vol. 84, No. 12, s. 78-92 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0017-8012.
- [105] PORTER, M. E., KRAMER, M. R. Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, 2011, Vol. 89, No. 1/2, s. 62-77 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0017-8012.
- [106] PUNCH, K. F. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
- [107] PUTNOVÁ, A. Společenská odpovědnost jako faktor konkurenceschopnosti firem. In: *Vývojové tendence podniků II: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek II*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 645 – 662. ISBN 8021041331.
- [108] *Report on corporate social responsibility: Accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth*. Evropský parlament [online]. 2013, 191 s. [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0017+0+DOC+PDF+V0//EN>

- [109] ROBINS, F. The Future of Corporate Social Responsibility. In: *Asian Business & Management*, 2005, Vol. 4, No. 2, s. 95-115 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 1472-4782.
- [110] SAIIA, D. H., CARROLL, A. B., BUCHHLOTZ, A. K. Philanthropy as Strategy When Corporate Charity „Begins at Home“. In: *Business and Society*, 2003, Vol. 42, No. 2, s. 169-201 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0007-6503.
- [111] SANCHEZ, C. M. Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy. In: *Journal of Business Ethics*, 2000, Vol. 27, No. 4, s. 363-376 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [112] SIMPSON, W. G., KOHERS, T. The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. In: *Journal of Business Ethics*, 2002, Vol. 35, No. 2, s. 97-109 [cit. 4. 1. 2014]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0167-4544.
- [113] *Společenská odpovědnost*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2015c [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/o-csob/spolecenska-odpovednost/Stranky/default.aspx>
- [114] *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012*. Praha: Business Leaders Forum [online]. 2012, 6 s. [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzkum_2012_Vysledky.pdf
- [115] STEHNOVÁ, E., FUCHSOVÁ, E., BARTÁK, M., VALINOVÁ, E. *Společenská odpovědnost: Od teoretických konceptů k firemní implementaci*. 1. vyd. Wolters Kluwer, 2014. 156 s. ISBN 978-80-7478-599-3.
- [116] *Strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [online]. 2013, 38 s. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: http://www.byznysprospolecnost.cz/pages/serve.php?file=1385124462_0_nap-12-11-2013-mpo-praha.pdf
- [117] STOLL, M. L. Backlash Hits Business Ethics: Finding Effective Strategies for Communicating the Importance of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 78, No. 1/2, s. 17-24 [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 1573-0697.
- [118] ŠANCOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem: Základní pojmy*. In: KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005, 120-124 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [119] ŠUMOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem jako jeden z faktorů atraktivity zaměstnavatele* [online]. Praha, 2010 [cit. 4. 2. 2015]. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120010048/?lang=cs>

- [120] *The importance of corporate responsibility*. The Economist Intelligence Unit [online]. 2005, 43 s. [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuoracle_corporateresponsibility_wp.pdf
- [121] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004, 58 s. [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z: is.muni.cz/auth/el/1456/podzim2012/MPH_MAR2/um/18343475/Spolecenska_odpovednost_firem-vyzkum.pdf
- [122] TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem. In: KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005, 30-34 s. ISBN 80-239-6111-X.
- [123] TURBAN, D. B., GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. In: *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 3, s. 658-672 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 0001-4273.
- [124] VAALAND, T., HEIDE, M., GRØNHAUG, K. Corporate Social Responsibility: Investigating Theory and Research in the Market Context. In: *European Journal of Marketing*, 2008, Vol. 42, No. 9/10, s. 927-953 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze ProQuest. ISSN 03090566.
- [125] VISSER, W. et al. *The A-Z of Corporate Social Responsibility*. 2. vyd. Frankfurt am Main: John Wiley & Sons, 2010. 480 s. ISBN 978-0-470-68650-8.
- [126] *Výroční zpráva 2009*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2010 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2009.pdf
- [127] *Výroční zpráva 2010*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2011 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2010.pdf
- [128] *Výroční zpráva 2011*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2012 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2011.pdf
- [129] *Výroční zpráva 2012*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2013 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2012.pdf
- [130] *Výroční zpráva 2013*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2014b [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2013.pdf
- [131] *Výroční zpráva 2014*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2015e [cit. 28. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2014.pdf

- [132] WADDOCK, S. The development of corporate responsibility/corporate citizenship. In: *Organization Management Journal*, 2008, Vol. 5, No. 1, s. 29-39 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 15416518.
- [133] WADDOCK, S. A., CHARLES, B., GRAVES, S. B. Responsibility: The new business imperative. In: *The Academy of Management Executive*, 2002, Vol. 16, No. 2, s. 132-148 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 1079-5545.
- [134] WARTICK, S. L., COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. In: *The Academy of management Review*, 1985, Vol. 10, No. 4, s. 758-769 [cit. 2. 1. 2014]. Dostupné z databáze JSTOR. ISSN 1943-4529.
- [135] WEBER, M. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. In: *European Management Journal*, 2008, Vol. 26, No. 4, s. 247-261 [cit. 30. 12. 2013]. Dostupné z databáze ScienceDirect. ISSN 0263-2373.
- [136] WERTHER, W. B., CHANDLER, D. *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2011. 415 s. ISBN 978-1-4129-7453-0.
- [137] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 4, s. 691-718 [cit. 31. 12. 2013]. Dostupné z databáze EBSCOhost. ISSN 0363-7425.
- [138] WU, M.-W., SHEN, C.-H. Corporate Social Responsibility in the Banking Industry: Motives and Financial Performance. In: *Journal of Banking & Finance*, 2013, Vol. 37, No. 9, s. 3529-3547 [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z databáze ScienceDirect. ISSN 0378-4266.
- [139] YELDAR, R. Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. *CSR Network* [online]. 2004, 4 s. [cit. 1. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55>
- [140] Zákon č. 2/1993 Sb., usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Codexis* [právní informační systém]. ATLAS Consulting [cit. 2. 4. 2015].
- [141] Zákon č. 101/2001 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Codexis* [právní informační systém]. ATLAS Consulting [cit. 2. 4. 2015].
- [142] Zákon č. 1998/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: *Codexis* [právní informační systém]. ATLAS Consulting [cit. 2. 4. 2015].

- [143] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Codexis* [právní informační systém]. ATLAS Consulting [cit. 12. 4. 2015].
- [144] *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2013*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2014a [cit. 2. 4. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_2013_cz.pdf
- [145] *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2014*. Československá obchodní banka, a.s. [online]. 2015f [cit. 6. 5. 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_2014_cz.pdf

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Carrollova definice CSR.....	21
Tabulka 2: Srovnání konceptů CSR a CSR 2	53
Tabulka 3: Škála RDAP.....	53
Tabulka 4: Struktura dotazníku pro výzkum mezi stakeholdery	68
Tabulka 5: Míra souhlasu s výrokem „ <i>Firma by měla dělat víc, než jen vytvářet zisk</i> “	92
Tabulka 6: Postoje studentů ke společensky odpovědným firmám z pohledu zákazníka	94
Tabulka 7: Postoje studentů ke společensky odpovědným firmám z pohledu potenciálního zaměstnance.....	95
Tabulka 8: Postoje studentů k CSR z pohledu vedoucího pracovníka.....	96
Tabulka 9: Prostředky vynakládané ČSOB na podporu vzdělanosti a finanční gramotnosti v letech 2010-2014.....	110

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Osobní angažovanost studentů ve společenské odpovědnosti	89
Graf 2: Míra souhlasu s výrokem „ <i>Firma by měla dělat víc, než jen vytvářet zisk</i> “	91
Graf 3: Povědomí o CSR aktivitách firem.....	92
Graf 4: Postoj ke společensky odpovědným firmám.....	93
Graf 5: Důvody angažovanosti v CSR z pohledu studentů	97
Graf 6: Poskytovatelé finančních služeb	98
Graf 7: Preferované oblasti angažovanosti v CSR z pohledu studentů.....	99

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Stakeholderský model	43
Obrázek 2: Hierarchie konceptů.....	62
Obrázek 3: Ukázka označení dat.....	78

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
BLF	Business Leaders Forum
CC	Corporate citizenship
CED	Výbor pro hospodářský rozvoj
CSR	Společenská odpovědnost podniků
CSR2	Corporate Social Responsiveness
EIU	Economist Evidence Unit
EK	Evropská komise
ESF MU	Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
OSN	Organizace spojených národů (United Nations)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PR	Public relations
RDAP	The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale
SD	Udržitelný rozvoj
SM	Social Marketing
TBL	Triple-bottom-line
UNGC	United Nations Global Compact
WBCSD	Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozhovor s manažerkou pro CSR společnosti ČSOB

Příloha 2: Rámcová analýza rozhovoru

Příloha 3: Dotazník pro výzkum mezi stakeholdery

Příloha 4: Komentář k sestavování dotazníku

Příloha 5: Vnímání ČSOB jako odpovědné společnosti v roce 2014

Příloha 6: Klíčové faktory reputace ČSOB

Příloha 7: Náklady na CSR skupiny ČSOB v letech 2010-2014

Příloha 1: Rozhovor s manažerkou pro CSR společnosti ČSOB

Příloha není zveřejněna.

Příloha 2: Rámcová analýza rozhovoru

Příloha není zveřejněna.

Příloha 3: Dotazník pro výzkum mezi stakeholdery

- 1. Jste studentem/studentkou vysoké školy ekonomického zaměření?**
 - a. Ano
 - b. Ne

- 2. Jste:**
 - a. Žena
 - b. Muž

- 3. Účastníte se Vy osobně některé z následujících aktivit, které by se daly označit jako „společensky odpovědné“?**

Zvolte alespoň jednu možnost.

 - a. Třídění odpadu, recyklace odpadu
 - b. Obecné ekologické chování (šetření přírodními zdroji, zamezení plýtvání vodou a energiemi)
 - c. Podpora neziskových organizací (finanční i nefinanční)
 - d. Komunální politika
 - e. Jiné, prosím uveďte:
 - f. Neúčastním se žádné z těchto aktivit

(Následující popis se zobrazí po zodpovězení předchozí otázky)

Společenská odpovědnost je odpovědnost firmy za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí, a to prostřednictvím transparentního a etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, včetně zdraví a blaha společnosti, bere v úvahu očekávání stakeholderů, je v souladu s platnou legislativou a mezinárodními normami chování a které je integrované v rámci celé organizace a uplatňované v jejích vztazích [ISO 26000].

- 4. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením:**

„Firma by se vedle vytváření zisku měla chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí, například ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům, zákazníkům či životnímu prostředí.“

 - a. Rozhodně souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Rozhodně nesouhlasím

5. **Slyšel(a) jste už někdy o společensky odpovědných firmách nebo společensky odpovědných projektech?**
- Ano, prosím uveďte název firmy nebo projektu:
 - Ne
6. **Jak hodnotíte společensky odpovědné firmy?**
- Velmi je oceňuji a mám k nim pozitivnější postoj než k firmám, které se ve společenské odpovědnosti neangažují.
 - Oceňuji je, ale společensky odpovědné aktivity neovlivňují můj postoj vůči těmto firmám.
 - Domnívám se, že společenská odpovědnost by měla být pro každou firmu samozřejmostí.
 - Myslím si, že společenská odpovědnost je pro firmy pouze marketingovým tahem a snahou o zviditelnění a o blaho společnosti jim nejde.
 - Firmy by neměly do řešení společenských problémů zasahovat, tuto úlohu by měly přenechat státu.
 - Jiné stanovisko, prosím upřesněte:
7. **Upřednostnil(a) byste při nákupu zboží či služeb produkty od společensky odpovědných firem?**
- ANO, pokud by byl produkt ve stejné kvalitě a za stejnou cenu jako konkurenční produkty.
 - ANO, a to i pokud by byl tento produkt dražší než konkurenční produkty srovnatelné kvality.
 - NE, při výběru mám jiná kritéria.
 - Nedokážu odpovědět, protože nevím, jak produkty těchto firem rozlišit.
8. **Dal(a) byste ve Vašem budoucím zaměstnání přednost společensky odpovědné firmě před firmou, která se ve společenské odpovědnosti neangažuje?**
- ANO, pokud by nástupní mzdové podmínky byly u obou firem srovnatelné.
 - ANO, a to i za nepatrně horších nástupních mzdových podmínek.
 - NE, při výběru mám jiná kritéria.
 - Nedokážu odpovědět, protože nevím, jak společensky odpovědnou firmu rozpoznat.
9. **Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vykonal(a) byste své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

10. Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vyžadovali byste od svých podřízených, aby vykonávali své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

11. Jaké důvody podle Vás vedou firmy ke společensky odpovědnému chování?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Snaha o budování dobrých vztahů se stakeholdery (zaměstnanci, dodavatelé, veřejná správa aj.)					
Snaha přilákat kvalifikované pracovníky					
Tlak vlastníků či zahraničního ústředí firmy					
Eticko-morální důvody („udělat dobrou věc“), snaha o uchování životního prostředí do budoucna					
Snaha o zlepšení ekonomické výkonnosti, zvýšení konkurenceschopnosti					
Tlak z vnějšku – veřejnost, zákazníci, média					
Snaha o získání loajality zákazníků					
Získání publicity a lepší reputace u veřejnosti					
Jiné, prosím uveďte:					

12. Uveďte banku/banky, jejichž služeb využíváte ke spravování svých finančních záležitostí:

Prosím, vypište:

13. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se Vaše banka/banky angažuje/angažují?

- a. Ano (prosím, vypište):
- b. Ne

14. Znáte nějaké projekty či oblasti společenské odpovědnosti jiných bank?

- a. Ano (prosím, vypište):
- b. Ne

15. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se angažuje ČSOB?

- a. Ano (prosím, vypište):
- b. Ne

16. Jakým oblastem společenské odpovědnosti by se dle Vašeho názoru měly bankovní instituce věnovat?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 6 možností.

- a. Dárcovství a podpora neziskových organizací
- b. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- c. Ochrana životního prostředí
- d. Zvyšování finanční gramotnosti
- e. Podpora vzdělanosti
- f. Jiné, prosím upřesněte:

Příloha 4: Komentář k sestavování dotazníku

Dotazník, respektive otázky v něm, jsou rozděleny do několika na sebe navazujících částí. První část tvoří dvě uzavřené otázky zjišťující osobní charakteristiky respondentů, sloužících pro výběr respondentů patřících do vymezeného výzkumného vzorku a k jejich základnímu rozdělení (otázky č. 1 a 2). Tyto otázky byly zařazeny na samotný začátek dotazníku právě proto, aby hned zkrájí vyselektovaly ty respondenty, kteří spadají do výzkumného souboru - u ostatních respondentů bylo dotazování ukončeno. Právě z tohoto důvodu byla pro otázku č. 1 zvolena uzavřená forma – respondent do výzkumného vzorku buď patří, nebo ne, jiná možnost není. Poměrně časté kritérium, třídící respondenty podle věku, nebylo v dotazníku použito z důvodu nadbytečnosti. Vzhledem k poměrně úzce vymezenému výzkumnému souboru, který tvoří vysokoškolští studenti, a zejména pak vzhledem k šíření dotazníku výhradně mezi studenty prezenčního studia, považuji členění respondentů na základě věku za zbytečné, neboť předpokládám, že věkové rozmezí respondentů bude až na výjimky velmi malé.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
1. Jste studentem/studentkou vysoké školy ekonomického zaměření?	Zjištění, zda respondent patří do výzkumného souboru
2. Pohlaví	Zjištění pohlaví respondenta

První část dotazníku doplňuje otázka zjišťující osobní angažovanost respondenta ve společensky odpovědných aktivitách. Tato otázka podává základní informaci o přístupu respondenta k společenské odpovědnosti a zároveň slouží k určité (byť velmi základní) kontrole odpovědí na otázky následující¹⁷⁷. Zvolena byla forma otázky polouzavřené, přičemž nabídka odpovědí na tuto otázku byla sestavena na základě předvýzkumu provedeného v okolí autorky. Jedná se tedy o aktivity, které byly nejčastěji uváděny osobami dotázanými v rámci předvýzkumu. Nabízené možnosti byly doplněny o odpověď „Jiné“, pro případ, že se respondent účastní i jiných než v nabídce uvedených aktivit, přičemž svou odpověď měl respondent specifikovat. Vzhledem k tomu, že je možné se současně účastnit více než jedné z nabízených aktivit, byla otázka koncipována jako „multiplechoice“, tedy s možností více odpovědí.

Tato otázka se vztahuje ke specifické výzkumné otázce „*Jaké mají studenti ekonomických oborů postoje k CSR?*“. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.2 (poznámka pod čarou č. 85), postoje mají tři složky – kognitivní, konativní a emocionální. Tato otázka pak cílí na konativní složku postoje, tedy na aktivity respondentů v CSR coby objektu postoje (jejich tendence k činnosti či nečinnosti v CSR, či například snaha chovat se v souladu s principy společenské odpovědnosti). Protože postoje k určitému jevu ovlivňují vnímání tohoto

¹⁷⁷ Lze například očekávat, že respondent, který bude u otázek č. 9 a 10 odpovídat „spíše ano“ či „rozhodně ano“, tedy že bude své budoucí pracovní povinnosti vykonávat v souladu s principy společenské odpovědnosti a stejné jednání bude vyžadovat i od svých podřízených.

jevu, lze předpokládat, že postoj respondenta k CSR bude ovlivňovat jeho vnímání CSR, jehož zjištění je pro naplnění cíle práce zásadní. I z tohoto důvodu byla otázka zařazena do dotazníku.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
3. Účastníte se Vy osobně některé z následujících aktivit, které by se daly označit jako „společensky odpovědné“?	Zjištění obecného přístupu ke společenské odpovědnosti (aktivní/pasivní) a osobní angažovanosti respondenta

Vzhledem k neexistenci jednotné definice CSR jsem považovala za vhodné zařadit na začátek dotazníku, před část týkající se společenské odpovědnosti firem, stručné vysvětlení tohoto pojmu, aby respondent získal alespoň základní informace o ústředním pojmu celého dotazníku. S ohledem na fakt, že kognitivní složka postoje (názory na objekt postoje) je postavena na všech informacích, které člověk o objektu postoje (CSR) získal, ale také na rozumových úvahách o věci, považovala jsem za vhodné poskytnout alespoň základní informace o objektu, a to zejména těm respondentům, kteří se s pojmem CSR dosud nesetkali. Dotazník byl tedy zároveň konstruován tak, aby byli schopni odpovídat i ti, kteří s pojmem CSR nebyli dosud obeznámeni.

Společenská odpovědnost je odpovědnost firmy za dopady jejích rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí, a to prostřednictvím transparentního a etického chování, které přispívá k udržitelnému rozvoji, včetně zdraví a blaha společnosti, bere v úvahu očekávání stakeholderů, je v souladu s platnou legislativou a mezinárodními normami chování a které je integrované v rámci celé organizace a uplatňované v jejích vztazích [ISO 26000].

Další, stěžejní, část dotazníku je zaměřena na společenskou odpovědnost firem. První z této skupiny otázek, otázka č. 4, zjišťuje obecný postoj respondenta k problematice CSR, resp. názor respondenta na to, zda by se vůbec podniky měly v oblasti společenské odpovědnosti angažovat¹⁷⁸. Zjišťována je tedy kognitivní složka postoje a otázka se vztahuje ke SVO „*Jaké mají studenti ekonomických oborů postoje k CSR?*“. Tato otázka byla formulována a do dotazníku zařazena na základě poznatků z teoretické části práce, zejména z kapitol věnujících se argumentům pro a proti CSR (kapitoly 1.2.1 a 1.2.2). Jak je totiž těchto kapitol patrné, názory na to, zda by se firmy vůbec měly ve společenské odpovědnosti angažovat, se liší, a to i mezi ekonomy. Považovala jsem proto za vhodné nejprve zjistit postoj respondenta k této otázce – lze totiž očekávat, že od tohoto názoru se bude odvíjet celý jeho postoj vůči CSR a její vnímání. Vzhledem k tomu, že respondent v odpovědi vyjadřuje míru souhlasu s předkládaným výrokem (jedná se tedy o určitou škálu možností, zvolenou také s ohledem na to, že škály jsou pro měření postojů považovány za nejvhodnější nástroj), byla zvolena forma uzavřené otázky. Neutrální odpověď přitom byla vynechána záměrně, aby se respondenti z pohodlnosti neuchylovali

¹⁷⁸ Za kontrolní otázku k otázce č. 4 je možno označit možnost „*Firmy by neměly do těchto věcí zasahovat, měly by je ponechat v rukou státu.*“ v otázce č. 7.

k neurčitému středu, ale byli nuceni vyjádřit se jasněji a přiklonit se buď na jednu, nebo na druhou stranu.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
4. Do jaké míry souhlasíte s následujícím tvrzením: „Firma by se vedle vytváření zisku měla chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí, například ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům, zákazníkům či životnímu prostředí.“	Zjištění názoru na společenskou odpovědnost firem

Otázka č. 5 pak zjišťuje povědomí o společensky odpovědných firmách a jejich aktivitách. Nepřímo tak mapuje také povědomí o CSR aktivitách ČSOB (na tuto otázku je pak důkladněji zaměřena poslední část dotazníku). Toto povědomí pak vstupuje do utváření kognitivní složky postoje, která je založena mj. na všech informacích, které respondent o objektu postoje (CSR) získal. Samotná otázka svou povahou umožňuje odpovědět ano/ne (a tedy uzavřenou formu otázky), protože však účelem jejího zařazení bylo zároveň zjistit, jaké konkrétní společensky odpovědné firmy či projekty respondent zná, byla zvolena forma otázky polouzavřené, aby respondent mohl případně jemu známé firmy či projekty uvést.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
5. Slyšel(a) jste už někdy o společensky odpovědných firmách nebo společensky odpovědných projektech?	Zjištění povědomí o společenské odpovědnosti firem, nepřímé zjištění povědomí o společenské odpovědnosti ČSOB

Následující otázky zjišťují postoje respondentů ke společenské odpovědnosti firem, přičemž jsou řazeny od otázek obecných k otázkám konkrétním. Otázka č. 6 tak zjišťuje respondentovo hodnocení společensky odpovědných firem obecně, další otázka pak míří na postoj respondenta k těmto firmám z pozice spotřebitele a otázka č. 8 zjišťuje totéž, ovšem z pozice potenciálního zaměstnance. Všechny tři otázky se vztahují k SVO „*Jaké mají studenti ekonomických oborů postoje k CSR?*“, zjišťují tedy postoje studentů ekonomických oborů k CSR. Otázka č. 6 je přitom zaměřena na kognitivní složku postoje, otázky č. 7a 8 pak cílí spíše na konativní složky postoje k CSR. Otázka č. 6 se však zároveň vztahuje k SVO „*Jak vysokoškolští studenti ekonomických oborů vnímají CSR?*“ – zjišťuje tedy v obecné rovině, jak studenti vnímají CSR.

Pro první z výše uvedených otázek (č. 6) byla zvolena forma polouzavřené otázky. Je tomu tak proto, že ačkoli jsem se na základě teoretických poznatků, zejména pak realizovaných výzkumů zjišťujících obecný přístup k CSR, snažila postihnout všechna případná stanoviska respondentů k této otázce, uvědomuji si, že je to téměř nemožné. Proto byla respondentovi nabídnuta možnost „Jiné stanovisko“ s požadavkem na jeho upřesnění, pro případ, že by respondent mezi nabízenými možnostmi nenašel stanovisko, s nímž by se

ztotožnil. Pro otázky č. 7 a 8 byla naopak zvolena forma otázky uzavřené, neboť se domnívám, že výčet nabízených možností, opět formulovaný na základě poznatků z výzkumů realizovaných v minulosti, je úplný – respondent buď souhlasí, nebo nesouhlasí, případně neví (nedokáže odpovědět), jiná možnost není.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
6. Jak hodnotíte společensky odpovědné firmy?	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám v obecné rovině
7. Upřednostnil(a) byste při nákupu zboží či služeb produkty od společensky odpovědných firem?	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám z pohledu zákazníka
8. Dal(a) byste ve Vašem budoucím zaměstnání přednost společensky odpovědné firmě před firmou, která se ve společenské odpovědnosti neangažuje?	Zjištění postoje vůči společensky odpovědným firmám z pohledu potenciálního zaměstnance

Na otázku č. 8 pak navazují otázky č. 9 a 10, které zjišťují postoj k CSR, přičemž respondent je zde stavěn do možné pozice řídicího pracovníka. Opět tedy míří především na konativní složku postoje. Tyto otázky byly do dotazníku zařazeny především na základě premisy, že současní studenti ekonomických oborů nezřídka představují budoucí řídicí pracovníky, tedy skupinu, která se bude v budoucnu podílet na podobě CSR. Pro obě otázky byla zvolena uzavřená forma (jedná se o otázku, na kterou je možno odpovědět ano/ne) s využitím postojové škály (coby nejvhodnějšího nástroje pro měření postojů), přičemž opět s absentuje střední hodnota s cílem přinutit respondenty k jasnějšímu vyjádření a přiklonění se buď na jednu, či na druhou stranu.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
9. Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vykonávali byste své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti?	Zjištění přístupu respondenta v pozici řídicího pracovníka ke společenské odpovědnosti
10. Představte si, že pracujete ve firmě ve vedoucí pozici. Vyžadovali byste od svých podřízených, aby vykonávali své pracovní povinnosti v souladu s principy společenské odpovědnosti?	Zjištění přístupu respondenta v pozici řídicího pracovníka ke společenské odpovědnosti

Poslední otázkou této části dotazníku je otázka č. 11, zjišťující respondentem vnímané důvody angažovanosti současných podniků v CSR. Vztahuje se tedy k SVO „*Jak vysokoškolsí studenti ekonomických oborů vnímají CSR?*“, a to z pohledu respondenty subjektivně vnímaných důvodů pro zapojení podniků do CSR. Nabízené odpovědi byly formulovány jednak na základě poznatků z teoretické části práce, konkrétně kapitol 1.2.1 a 2.1.1, jednak na základě informací získaných z rozhovoru s manažerkou ČSOB, tedy na

základě identifikovaných důvodů angažovanosti ČSOB v CSR. U každé odpovědi byla respondentovi nabídnuta čtyřstupňová škála k přiřazení důležitosti ke konkrétnímu důvodu, a to dle vlivu, jaký má dle názoru respondenta na rozhodování firem o angažovanosti v CSR. Informace získané na základě této otázky především umožní srovnat důvody stojící za angažovaností ČSOB v CSR s důvody předpokládanými studenty. Tato otázka je s ohledem na stanovený cíl práce (*Identifikovat míru souladu mezi záměry podniku stojícími za jeho společensky odpovědnými aktivitami a jejich vnímáním vybranou skupinou stakeholderů*) jednou z klíčových otázek dotazníku. Zvolena byla forma otázky polouzavřené (možnost „Jiné“ s požadavkem upřesnění), a to zejména s ohledem na to, že ani při nejlepší vůli není možné vyjmenovat veškeré důvody, které mohou respondenti považovat za důležité.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
11. Jaké důvody podle Vás vedou firmy ke společensky odpovědnému chování?	Zjištění vnímaných důvodů pro společenskou angažovanost firem

Poslední část dotazníku je zaměřena na společenskou odpovědnost bankovních institucí, mezi něž patří i zkoumaný podnik. Zjišťuje jednak povědomí o CSR bankovních institucí, tedy i ČSOB, ale také na jaké oblasti CSR by se dle respondentů měly bankovní instituce zaměřit.

První dvě otázky (č. 12 a 13) zjišťují povědomí o CSR aktivitách respondentova poskytovatele bankovních služeb. Pro otázku č. 12 byla zvolena forma otevřené otázky – účelnější se jevílo nechat respondenta uvést svého poskytovatele bankovních služeb, než nabízet dlouhý výčet s rizikem, že dojde k opomenutí některé bankovní instituce (otázka uzavřená) či nabídnout výčet a možnost „Jiné“ (otázka polouzavřená). Otázka č. 14 pak má formu otázky polouzavřené – respondent buď žádné CSR aktivity svého poskytovatele bankovních služeb nezná, nebo je zná (jiná možnost není), a pak je požádán o jejich specifikaci.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
12. Uveďte banku/banky, jejichž služeb využíváte ke spravování svých finančních záležitostí:	Zjištění poskytovatele finančních služeb
13. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se Vaše banka/banky angažuje/angažují?	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách respondentova poskytovatele bankovních služeb (tj. včetně ČSOB)

Otázka č. 14 pak zjišťuje povědomí respondenta o CSR aktivitách jiných bankovních institucí, než je jeho poskytovatel bankovních služeb, a nepřímo také povědomí o CR aktivitách ČSOB. Pro případy, kdy si respondent v této otázce nevzpomene na CSR aktivity ČSOB, je na ně přímo dotazován otázkou následující (č. 15). Pro obě otázky byla z důvodů totožných jako u otázky č. 13 zvolena polouzavřená forma.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
14. Znáte nějaké projekty či oblasti společenské odpovědnosti jiných bank?	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách jiných poskytovatelů bankovních služeb (tj. včetně ČSOB)
15. Znáte nějaké konkrétní projekty či oblasti společenské odpovědnosti, v nichž se angažuje ČSOB?	Zjištění povědomí o společensky odpovědných aktivitách ČSOB

Poslední otázkou této části a potažmo i celého dotazníku je otázka č. 16, zjišťující, jakým oblastem CSR by se dle respondenta měly bankovní instituce věnovat. Informace získané touto otázkou pak mohou být porovnány se stávajícími aktivitami ČSOB a případně vyústit v doporučení o dalším směřování těchto aktivit. Zvolena byla forma polouzavřené otázky, přičemž nabídka odpovědí byla tvořena na základě stávajících CSR aktivit ČSOB a doplněna byla o možnost „Jiné“, umožňující respondentovi vyjádření jeho názoru v případě, že preferovanou oblast mezi nabízenými možnostmi nenašel.

OTÁZKA	ÚČEL OTÁZKY
16. Jakým oblastem společenské odpovědnosti by se dle Vašeho názoru měly bankovní instituce věnovat?	Zjištění respondentem žádaných oblastí společenské odpovědnosti bankovních institucí

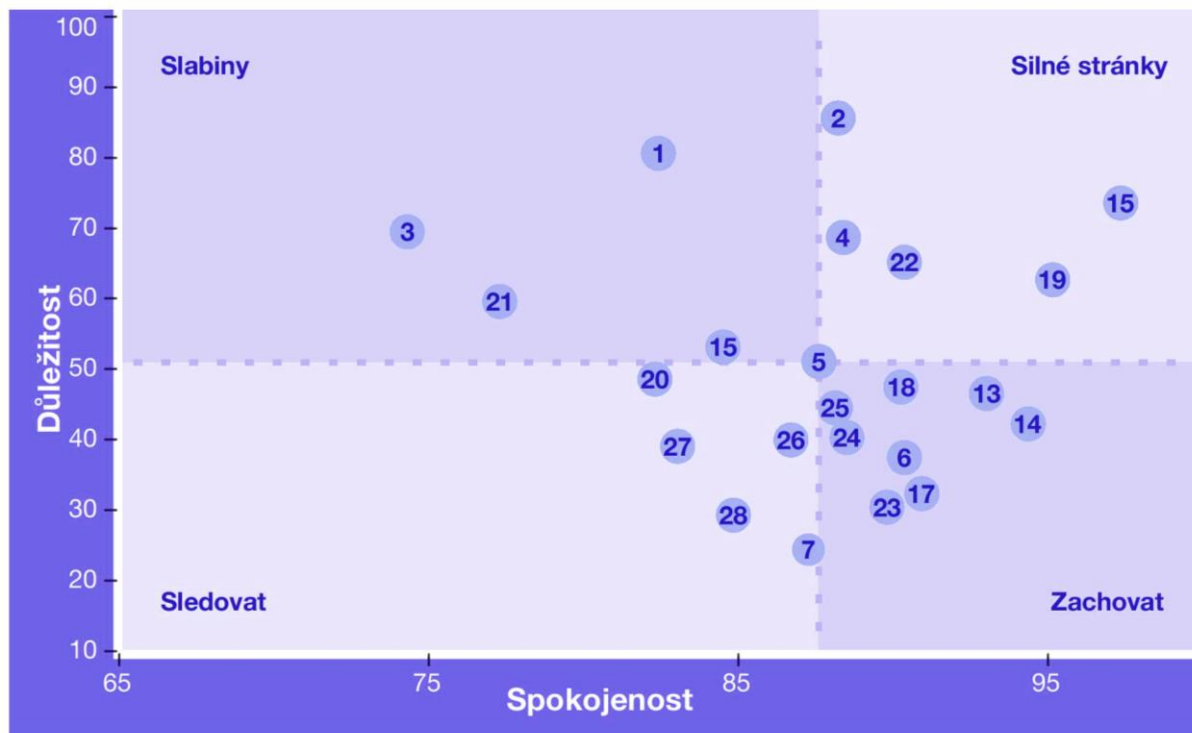
Otázky č. 12 až 16 mají svůj význam především pro doporučení ohledně dalšího vedení společensky odpovědných aktivit zkoumaného podniku, formulovaná v závěru práce. Formulace těchto doporučení je součástí stanoveného cíle práce, s ohledem na nějž byly tyto otázky do dotazníku zařazeny.

Před začátkem výzkumu a spuštěním dotazníkového šetření byl proveden krátký **pilotní výzkum** za účelem ověření jednoznačnosti a srozumitelnosti otázek a správného chápání instrukcí. Dotazník byl předložen a následně osobně prodiskutován se třemi respondenty. Navrhované změny, které byly do finální podoby dotazníku přijaty, se týkaly těchto problémů:

- úprava formulace otázek č. 4, 9, 12
- úprava formulace nabízených možností u otázky č. 10
- úprava formulace, doplnění, vynechání a sloučení nabízených možností u otázek č. 11 a 12
- výměna pořadí otázek č. 11 a 12
- návrh přidání nabídky možností u otázky č. 15 (otázka byla původně otevřená).

Příloha 5: Vnímání ČSOB jako odpovědné společnosti v roce 2014

Průzkum spokojenosti s úrovní služeb ČSOB



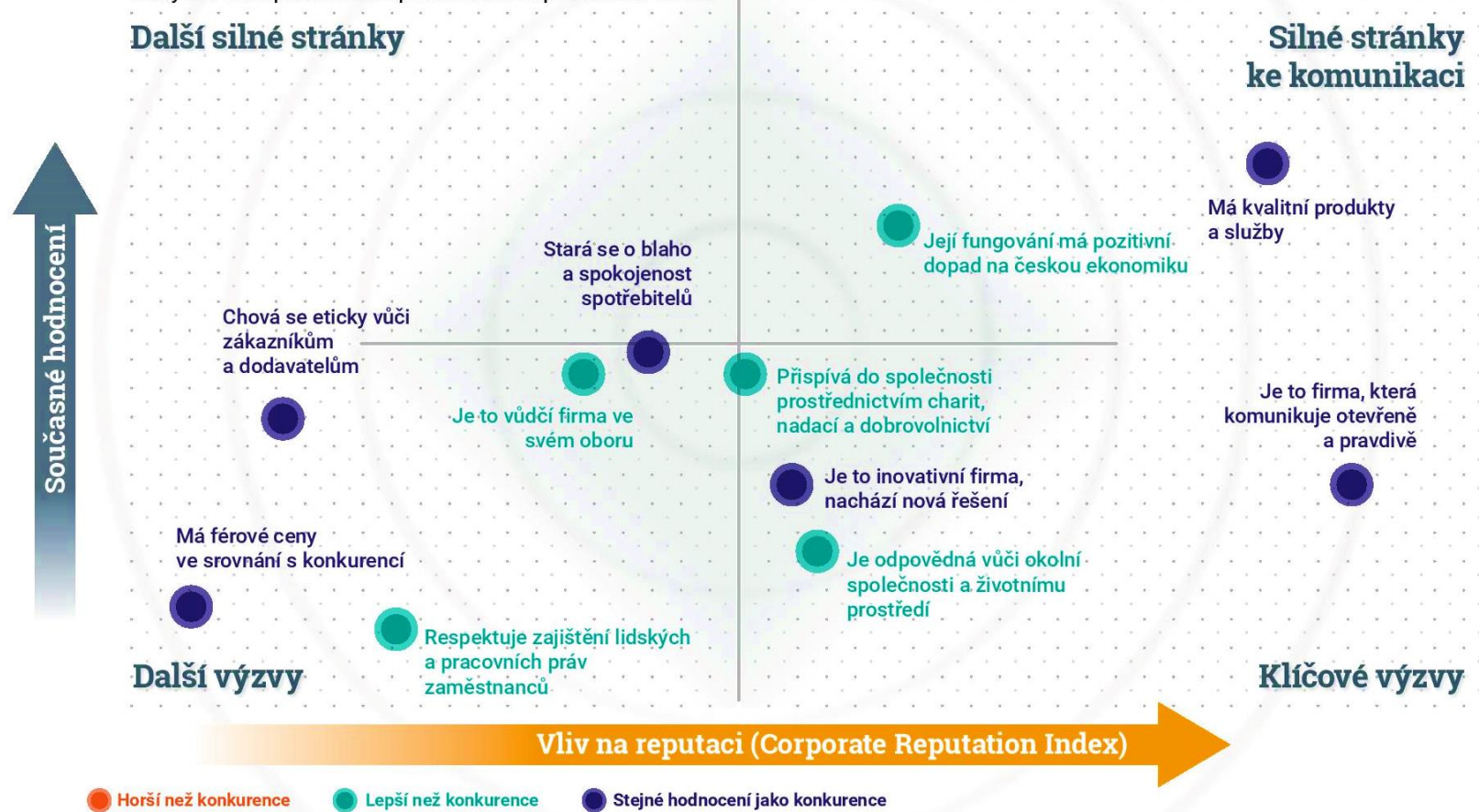
Poznámka: Souhrn odpovědí za Klienty (n=2000), Dodavatele (n=43) a Zaměstnance vč. vedení společnosti (n=318).

- | | |
|---|--|
| 1 Transparentnost nabízených produktů a služeb | 18 Nabídka investičních produktů podle míry rizika |
| 2 Kvalita nabízených produktů a služeb | 19 Boj proti korupci, podvodům a praní špinavých peněz |
| 3 Poměr ceny a kvality nabízených služeb | 20 Iniciativy týkající se stárnutí populace |
| 4 Ochrana spotřebitele | 21 Nabídka produktů podle životního cyklu |
| 5 Univerzální přístup k finančním službám | 22 Odpovědné řízení rizika |
| 6 Dostupnost poboček ČSOB | 23 Pozornost věnovaná ochraně životního prostředí |
| 7 Přítomnost na mezinárodním trhu | 24 Vztah ČSOB ke státní správě |
| 13 Bankovní aktivity z pohledu zainteresovaných stran | 25 Financování a pojištění (místní) ekonomiky |
| 14 Ziskovost ČSOB | 26 Financování a pojištění sociálního sektoru |
| 15 Finanční stabilita ČSOB | 27 Podpora boje s chudobou |
| 16 Krátkodobá a dlouhodobá strategie Banky | 28 Podpora filantropie |
| 17 Nabídka společensky odpovědných udržitelných investičních produktů | |

Zdroj: ČSOB, 2015e, s. 27.

Příloha 6: Klíčové faktory reputace ČSOB

Pro posílení reputace by se ČSOB měla zaměřit na pravdivou komunikaci a inovace, velký vliv na reputaci má i společenská odpovědnost ČSOB.

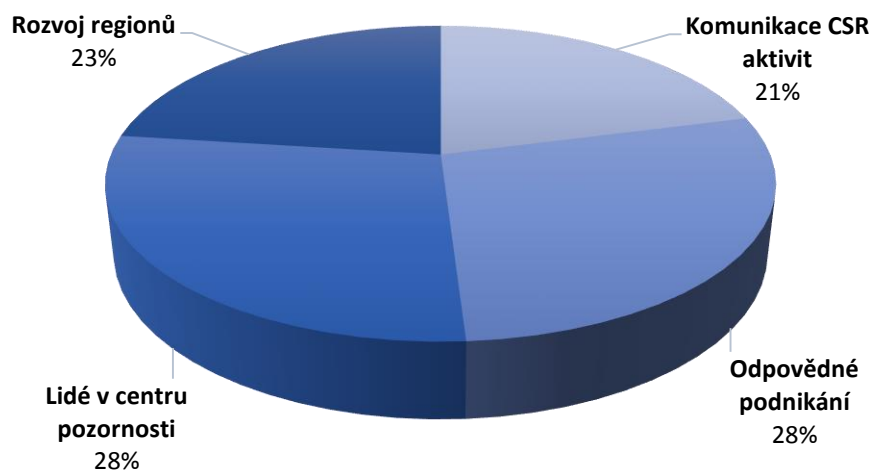


Zdroj: ČSOB, 2015f, s. 11.

Příloha 7: Náklady na CSR skupiny ČSOB v letech 2010-2014

Prostředky vynaložené na CSR v roce 2014

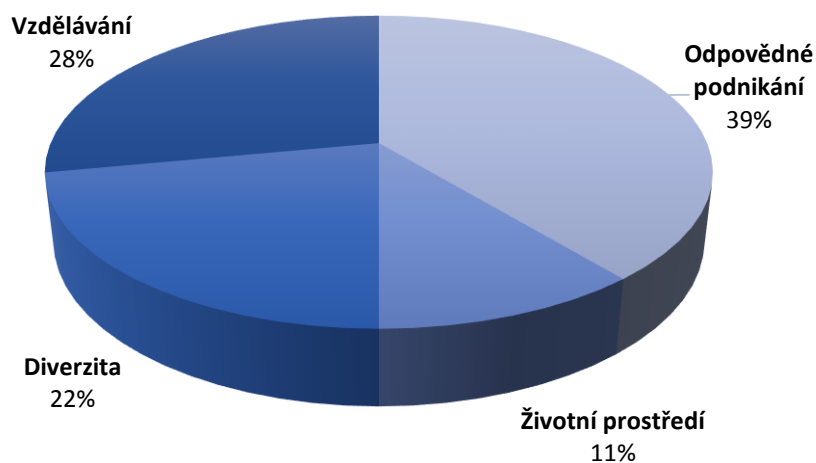
**V ROCE 2014 ČSOB POSKYTLA NA AKTIVITY
SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 39,8 MIL. KČ**



Zdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2014, s. 8.

Prostředky vynaložené na CSR v roce 2013

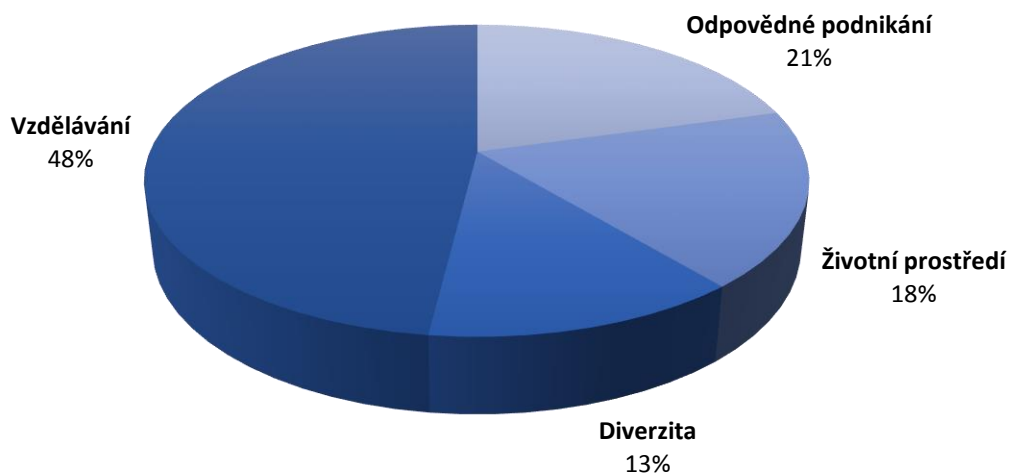
**V ROCE 2013 ČSOB POSKYTLA NA AKTIVITY
SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 49,4 MIL. KČ**



Zdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2013, s. 7-8.

Prostředky vynaložené na CSR v roce 2012

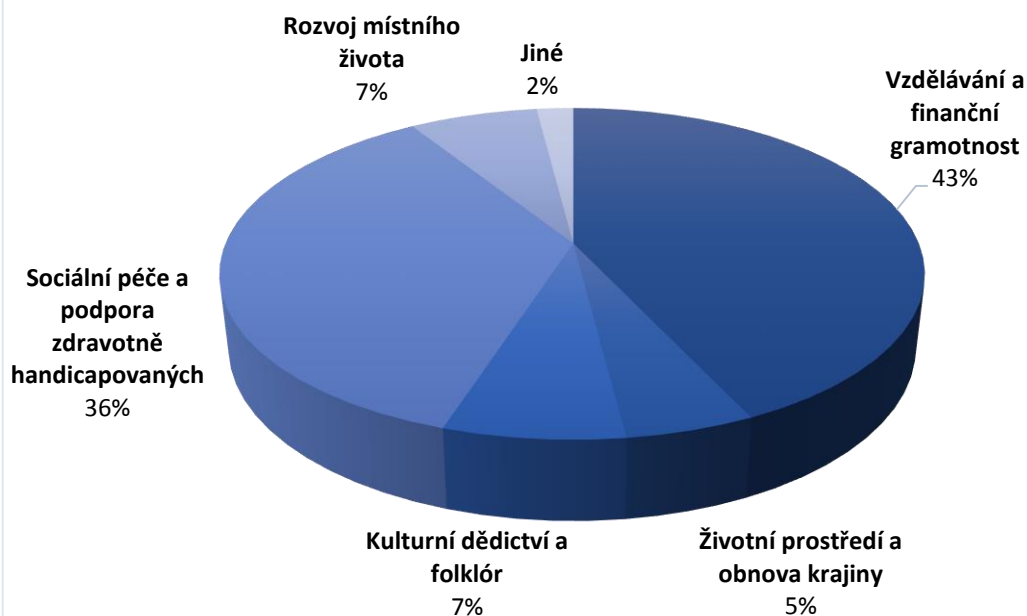
**V ROCE 2012 ČSOB POSKYTLA NA AKTIVITY
SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI 31,6 MIL. KČ.**



Zdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2012, s. 4-5.

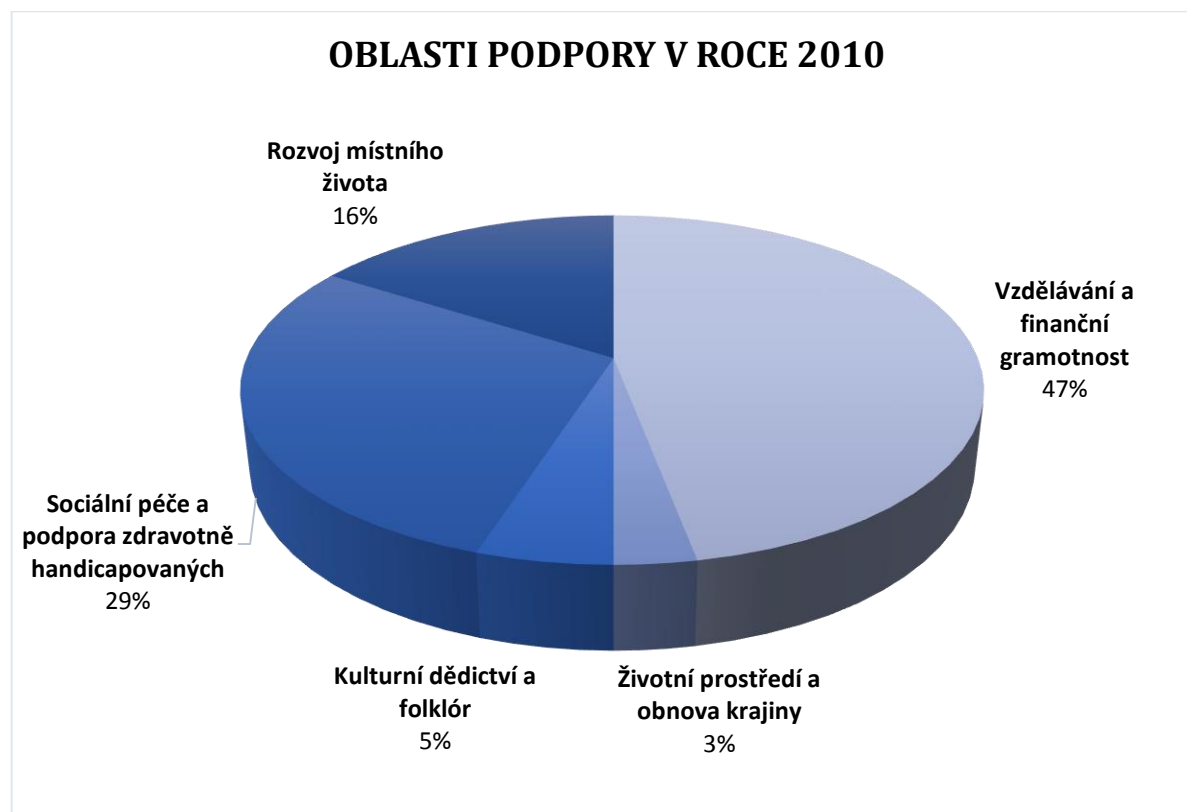
Prostředky vynaložené na CSR v roce 2011

OBLASTI PODPORY V ROCE 2011



Zdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2011, s. 40.

Prostředky vynaložené na CSR v roce 2010



Zdroj: Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2010, s. 42.