

Disertační práce

**Implementace konceptu společenské odpovědnosti
do strategického řízení malých a středních firem
řízených dle metody BSC**

Implementation of the corporate social responsibility concept into the
strategic management of small to medium sized enterprises managed
by the BSC method

Autor: Ing. Jiří Seidler
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Rok: 2017

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Publikace byla vydána v roce 2017.

KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firem, odpovědný management, společensky odpovědná firma, odpovědné podnikání, Balanced Scorecard, certifikace společenské odpovědnosti firem, strategické řízení

KEYWORDS

Corporate social responsibility, responsible management, socially responsible enterprise, socially responsible business, Balanced Scorecard, certification of corporate social responsibility, strategic management

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat svému školiteli doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. a předcházejícímu školiteli doc. Ing. Zdenku Dytrtovi, CSc. za jejich odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty vztahující se nejen k této disertační práci, ale k celému mému doktorskému studiu.

Poděkování patří také Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která mi poskytla zázemí pro zpracování disertační práce.

Mé poděkování patří rovněž všem konzultantům a respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, bez nich by nebylo možné tuto disertační práci dokončit.

Děkuji také své rodině za podporu a povzbuzení při zpracování této práce. Zvláštní poděkování náleží mé skvělé manželce a mým fantastickým čtyřem dětem. Ať je jim má práce inspirací pro jejich další život.

Nesmím také opomenout mé rodiče, kteří již nejsou mezi námi. Ti mě od malička vedli ke slušnosti a k citlivému vnímání všech ostatních lidí a předali mi cennou životní filozofii, že rodiče jsou zodpovědní za to, aby vytvářeli prostředí pro růst osobnosti svých dětí. Za to jim budu do konce života vděčný. Děkuji.

ABSTRAKT

Předkládaná dizertační práce se zabývá tematikou společenské odpovědnosti firem, její implementací do strategického řízení společnosti a vlivem na ekonomickou výkonnost společnosti.

Autor si klade za cíl nahlížet na problematiku společenské odpovědnosti firem ne pouze v původním základním teoretickém vymezení, nýbrž v přesazích, které společenská odpovědnost v současném světě může mít, zejména ve smyslu formování pozitivních vztahů se zákazníky, dodavateli a s ostatními „stakeholders“, zvyšování hodnoty podniku jako takového a budování „goodwill“ společnosti.

Cílem dizertační práce je prozkoumat situaci malých a středních podniků na českém trhu z pohledu jejich znalosti a schopnosti implementovat do strategického managementu zásady společensky odpovědného podnikání. Dále na základě výsledků kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu navrhnout konkrétní metodiku implementace politiky společenské odpovědnosti do strategického řízení těchto firem.

Za výchozí metodu strategického řízení podniku, ze které autor v předkládané práci vychází a kterou dále rozvíjí, je zvolena strategie řízení založená na bázi Balanced Scorecard. Autor ji aktualizuje o „měkké“ sociální faktory a aspiruje na předložení funkčního strategického přístupu k implementaci principů společenské odpovědnosti do firemního řízení s dlouhodobým pozitivním ekonomickým efektem.

ABSTRACT

This dissertation deals with the topic of corporate social responsibility, its implementation into the strategic management of a company, and its impact on the company's economic performance. The author approaches the issue of corporate social responsibility not only with regard to the original basic theoretical definition but also in relation to its significance in today's world, particularly in terms of forming positive relationships with customers, suppliers and other stakeholders, increasing the value of an enterprise itself and building up the "goodwill" of a company. The objective of the dissertation is to examine the situation in small and medium-sized enterprises operating on the Czech market in terms of the knowledge and skills required to implement the principles of socially-responsible business into strategic management, and then, based on the results of qualitative and quantitative research, to provide a specific methodology for this implementation. Concerning the strategic management method, the dissertation makes use the Balanced Scorecard management strategy, which the author has further developing by supplementing it with "soft" social factors, so as to present a functional strategic approach to the implementation of social responsibility principles into company management with a long-term positive economic effect.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	7
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	9
SEZNAM PŘÍLOH	10
ÚVOD.....	11
1 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY.....	15
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIREM VE 21. STOLETÍ	15
1.2 MORÁLNÍ ASPEKTY ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	18
1.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR).....	22
1.3.1 <i>Definice konceptu CSR</i>	22
1.3.2 <i>CSR jako marketingová nebo výkonnostní strategie?</i>	26
1.3.3 <i>CSR v Česku: aktuální situace</i>	29
1.3.4 <i>Certifikace CSR</i>	30
1.4 BALANCED SCORECARD (BSC) JAKO METODA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	33
1.4.1 <i>Aktualizovaná metoda BSC – integrace prvků CSR</i>	36
1.4.2 <i>Strategická implementace CSR do podnikové strategie</i>	39
1.5 CSR Z EKONOMICKÉ PERSPEKTIVY	40
1.5.1 <i>Proměna paradigmatu: od morálního hazardu po konkurenční výhodu a rozložení míry profitu</i>	40
1.5.2 <i>Modely korporace ve vztahu k CSR a typy společenské odpovědnosti dle cílů</i>	46
1.5.3 <i>Sociální marketing a péče o zákazníka jako cesta k dlouhodobé prosperitě?</i>	50
1.5.4 <i>Rychlou a otevřenou komunikací k loajalitě zákazníka / případová studie</i>	52
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	56
3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	57
3.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	57
3.2 ZVOLENÉ VÝZKUMNÉ METODY	57
3.2.1 <i>Dotazník</i>	57
3.2.2 <i>Polo strukturovaný rozhovor</i>	58
3.3 VÝBĚR VZORKU	58
3.4 POPIS VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ	58
3.5 POSTUP VÝZKUMU	59
3.5.1 <i>Dotazník</i>	59
3.5.2 <i>Polo strukturovaný rozhovor</i>	60
3.5.3 <i>Kulaté stoly</i>	62
4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	64
4.1 DOTAZNÍK.....	64
4.2 POLO STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	72
4.3 ANALÝZA, DISKUZE	75
4.4 METODIKA IMPLEMENTACE CSR DO PRAXE PRO VYUŽITÍ MALÝMI A STŘEDNÍMI PODNIKY	79
4.5 PŘÍPADOVÁ STUDIE TEPELNÉ HOSPODÁŘSTVÍ HRADEC KRÁLOVÉ, A.S.....	87
5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	102
6 ZÁVĚR	104
LITERATURA.....	110
PUBLIKACE AUTORA	114
CV AUTORA	117
PŘÍLOHY.....	121

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: BSC: Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů	17
Obrázek 2: International and National Environments	21
Obrázek 3: Srovnání CSR a CSV	25
Obrázek 4: Očekávaný vývoj hospodářského výsledku firem v roce 2015 ve srovnání s rokem 2014.....	27
Obrázek 5: Ve kterých oblastech firmy cítí největší potenciál (rezervu) pro zvýšení výkonnosti.....	28
Obrázek 6: Propojení měřitelných ukazatelů se strategií.....	33
Obrázek 7: Perspektivy BSC	34
Obrázek 8: Možnosti integrace Sustainability Balanced Scorecard do BSC.....	36
Obrázek 9: Jednotlivé kroky zavádění Sustainability Balanced Scorecard	37
Obrázek 10: Schéma správného způsobu integrace environmentální perspektivy do BSC	38
Obrázek 11: Společenská výkonnost firem (CSP).....	48
Obrázek 12: Důležitost CSR při nákupu produktů a služeb	52
Obrázek 13: Demingův cyklus (PDCA cyklus) pro postupné zlepšování kvality formou opakovaného provádění čtyř základních činností	80
Obrázek 14: Procesní schéma implementace CSR	81
Obrázek 15: Odchylnky v rámci strategického controllingu	84
Obrázek 16: schéma provázání CSR s procesem tvorby a implementace strategie v rámci čtyř fází Demingova cyklu.....	86
Obrázek 17: Tři klíčové oblasti strategických premis THHK na období 2015–2018.....	88
Obrázek 18: Perspektiva vnějších vztahů	89
Obrázek 19: Strategický tým	89
Obrázek 20: Pozicionalizace.....	90
Obrázek 21: Odhad tržní hodnoty společnosti.....	91
Obrázek 22: Vývoj pozice společnosti v rámci kvadrantů SWOT analýzy.....	95
Obrázek 23: Rozsah úkolů na jednotlivých úrovních řízení.....	95
Obrázek 24: Prolínání CSR jednotlivými perspektivami.....	97
Obrázek 25: Realizace jednotlivých fází strategického controllingu	100

Tabulka 1: Konkurenční strategie orientované na udržitelnost	39
Tabulka 2: Přehled strategií řídicích implementaci aktualizované metody BSC ..	40
Tabulka 3: Dosavadní přehled výzkumu vlivu na CSR na výkonnost firem.....	43
Tabulka 4: Perspektivy vztahu stakeholders a shareholders k CSR	48
Tabulka 5: Poslání a vize společnosti	92
Tabulka 6: Vnější příležitosti.....	94
Tabulka 7: Strategické vize.....	98
Tabulka 8: Vyhodnocení plnění strategických cílů	99
Graf 1: Míra připravenosti podstoupit proces certifikace	66
Graf 2: Firmy vědomě pracující s CSR: Předpokládaný scénář	68
Graf 3: Velikost firmy: CSR jako konkurenční výhoda	71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard – metoda strategického řízení podniku
CEO	Chief Executive Officer, jednatel společnosti
CRM	Customer Relationship Management, management vztahu se zákazníky
CSP	Corporate Social Performance, společenská výkonnost firem
CSR	Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firem
CSV	Creating Shared Value – tvorba sdílené hodnoty
EOP	Elektrárny Opatovice a.s.
EPS	Earnings per Share
ERÚ	Energetický Regulační Úřad
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Organization, Mezinárodní organizace práce
LGB	London Benchmarking Group
KPI	Key Performance Indicator – klíčový indikátor výkonu
MOS	Metropolitní optická síť
NI	čistý příjem
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
P2P	v marketingu: peer to peer, person to person
PR	public relations
PSPČR	Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
ROA	Return on Assets, rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu
SCZT	systém centrálního zásobování teplem
THHK	Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Náhled dotazníku
Příloha B	Výstup SPSS: absolutní a relativní četnosti
Příloha C	Schéma implementace CSR

ÚVOD

Doba, kdy se veškeré aktivity v českém podnikatelském prostředí orientovaly na maximalizaci zisku a snižování nákladů bez ohledu na možná rizika a negativní dopady takového jednání na sociální aspekty řízení podniku zahrnující zejména péči o lidský faktor a rozvoj společensky odpovědných aktivit směrem k firemnímu internímu i externímu prostředí, se zdá býti překonána.

Manažeři společností sice soustavně upínají svou pozornost k řízení firem pomocí kvantitativních kritérií, ale stejně tak se snaží implementovat moderní nástroje řízení, které zahrnují právě aktivní začlenění politiky společenské odpovědnosti, protože je už všeobecně známým zjištěním, že pouhé řízení kvantifikovatelných ukazatelů pro zvýšení výkonnosti firmy nestačí. Do českého podnikatelského prostředí stále více proniká disciplína zvaná podnikatelská etika, za jejíž zrod můžeme považovat sedmdesátá léta 20. století. (Seknička, Putnová, & Uhlář, 2006)

Sociální odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR), tedy přístup, ve kterém se kromě jednoznačného směřování za navyšování zisku firmy, aktivně zohledňují i kritéria environmentální a sociální, zejména pak péče o lidské zdroje, zákazníky a životní prostředí, se v současné době stává nedílnou součástí firemních strategií nejen nadnárodních korporací, v jejichž interních dokumentech je pevně zakotvena, ale i malých a středních podniků, které fenomén sociální odpovědnosti a eliminace negativních externalit pomalu objevují. Někteří autoři hovoří o tom, že se v současnosti CSR stává mainstreamovou business aktivitou (Kitzmueller & Shimshack, 2012), která by se měla stát standardní součástí plánování firemní strategie.

Komplexnost přístupu k manažersko-strategickému řízení podniku je velmi úzce provázána s konceptem tzv. odpovědného managementu. Pokud mají být vrcholoví zástupci firmy tímto pojmem označováni, očekává se, že firemní procesy řídí sofistikovaně a lidsky. Takový management má úzce sladěné vazby skrze komplexně zpracovanou strategii jak s akcionářem, tak i se zákazníkem a svými partnery. Odpovědný management je třeba budovat na všech úrovních řízení, přičemž obecně za procesní přístup můžeme označovat systematickou identifikaci, řízení, a zvláště vzájemné působení procesů používaných v organizaci při naplňování strategických cílů. (Ciencala, 2011)

Při takovém nastavení zástupců rozhodujících a výkonových složek společností je možné soustavně usilovat o implementaci politiky společenské odpovědnosti (CSR) jako jedné ze složek strategického řízení podniku. Přínos takových snah ale musí být též kvantifikovatelný, způsobilý pro monitoring a reporting vrcholným představitelům společnosti. Právě proto musí být ve společnostech určen dostatečně komplexní nástroj, který dokáže pojmut ukazatele výkonnosti,

kteře nejsou zachytitelné v běžně dostupných metodikách manažersky orientovaného strategického řízení.

Na základě těchto skutečností navrhuje autor jako s jeden nosný pilíř předkládané práce modifikovat metodu Balanced Scorecard (BSC), a to jejím rozšířením o sociální perspektivu, konkrétně o „prosakování“ měkkých faktorů do jednotlivých perspektiv, ne izolaci zvláštní perspektivy. Tento přístup je možné vypořádat u zahraničních autorů, kteří aktualizovanou metodu BSC označují například jako „Sustainability Balanced Scorecard“ (Gminder & Bieker, 2002). V českém prostředí diskutuje možnost měření sociálních aspektů výkonu firmy například Lucie Kuldová, která přináší nový pohled na společenskou odpovědnost firem jako strategický faktor rozvoje společnosti. (Kuldová, 2012)

Autor si v tomto smyslu klade za cíl v hlubších intencích uvažovat o propojení konceptů BSC a CSR a tento integrační koncept dále rozpracovat a ilustrovat na konkrétním případě nastavení strategie společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. pro období let 2015–2017.

Mimo to se autor v rámci této práce zabývá otázkou, v jaké situaci se nacházejí české malé a střední podniky, co se týče implementace politiky společenské odpovědnosti a vnímání dlouhodobého vlivu na ekonomiku společnosti. Kromě aktualizace metody BSC je právě zkoumání možného pozitivního, případně negativního vlivu na ekonomiku společnosti dalším nosným tematickým pilířem této práce.

Otázkou tedy zůstává ekonomická vhodnost podnikání firem s cílem povznést obecné společenské blaho. Je zřejmé, že firmy musí jednat dle práva, fungují v ekosystému nařízení a regulací, nejen těch týkajících se životního prostředí. Jak to ale vypadá za těmito hranicemi běžných legislativních omezení? Mají firmy další povinnosti či mají být morálně a sociálně odpovědné díky svému uvědomění?

I na tyto otázky hledá autor této studie odpověď s přihlédnutím k historickým názorovým směrům a proměnám paradigmatu pohledu na společenskou odpovědnost firem a dějinné proměny jejího vnímání. Předkládaná studie si mimo jiné klade za cíl stručně zmapovat, jak se proměňoval pohled na CSR jako na přístup řízení firem, ale zejména, jak je u odborné veřejnosti nazírán vztah implementace CSR strategie do podnikového řízení a výkonnosti firmy. Existuje zde pozitivní korelace? Zvyšují společensky odpovědné aktivity profit firmy, anebo naopak ukrajují z vytěžených zisků?

Nad rámec těchto základních otázek a vymezení hranic současného teoretického poznání tématu si autor klade za cíl představit vlastní perspektivu pohledu na nastíněnou problematiku a za využití případové studie společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. ilustrovat možnost plně funkční implementace

CSR do podnikové strategie a její dopady ve sféře ekonomické výkonnosti podniku.

Předkládaná studie se orientuje zejména na zákazníka a proměnu vztahu k němu za předpokladu, že se firma, od které odebírá zboží nebo službu, rozhodne jednat společensky odpovědně. K dalšímu pojednání přistupuje autor s předpokladem, že žádný zákazník není statisticky bezvýznamný, a že se dramaticky proměňuje prostředí, ve kterém se společnost a její klient pohybují. Další kapitolou je možnost přímé a otevřené komunikace s konkrétními představiteli daných společností, která se zákazníkovi naskýtá. Tuto proměnu zmapuje autor předložením aktuálních výzkumů a dostupných závěrů šetření, stejně jako ilustrací na případové studii městské společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.

Bez povšimnutí nemůže zůstat ani výše zmíněná celková proměna podnikatelského prostředí od dob devadesátých let, kdy dominantním cílem podnikatele bylo maximalizovat zisk, po dobu současnou, kdy se pozornost stále více obrací k různorodým aktivitám, které uspokojují nejen zájmy stakeholderů (zájmových skupin spjatých s činností organizace - majitelů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, odběratelů atd.), potažmo shareholderů (akcionářů) společnosti, ale široké veřejnosti jako celku, z níž se poté mohou rekrutovat noví klienti a loajální zákazníci.

V českém prostředí existuje několik certifikací a ocenění, které mohou firmy získat, aby potvrdily svou orientaci na smysluplné a udržitelné podnikání¹. Těmto certifikacím se věnuje jedna z následujících kapitol této práce.

V rámci předložené studie se autor tématu smysluplnosti a udržitelnosti podnikání právě ve vztahu k CSR aktivitám rovněž věnuje, jelikož v chování firem je možné vyzorovat samoúčelné „společensky odpovědné aktivity“, které nejsou součástí strategického řízení společenské odpovědnosti a mají negativní důsledky nejen dovnitř firmy (velké investice, klesající mzdy), ale i směrem k zákazníkovi (negativní percepce nesystematických a v jeho očích přehnaných CSR aktivit, zvýšená cena zboží v důsledku investice společnosti do CSR aktivit a podobně).

Právě předložení perspektivy vlastního systematického řešení funkční implementace CSR do podnikové strategie včetně metodického zpracování a ilustrace pozitivního (i ekonomického) přínosu takového počínání je dlouhodobým cílem autora této studie nejen na akademické půdě, ale zejména v rámci aktivní přímé podpory rozvoje podnikatelského prostředí v České republice.

Autor se v rámci této studie nebude zabývat elementární, na akademické půdě i v rámci českého podnikatelského prostředí mnohonásobně diskutovanou otázkou

¹ přehled zpracovala například společnost Business Leaders Forum: <http://www.csr-online.cz/normy-a-inicativy/>

vhodnosti a přínosu zapojení CSR do strategického řízení společnosti a bude vycházet z premisy, že v současném světě není možné podnikat bez ohledu na prostředí, ve kterém se tak děje a zdroje (včetně lidských), které jsou v rámci podnikatelských aktivit využívány.

Spíše, než aby autor podporoval úzkou vizi CSR jako prostého „konání dobra“ či „charity“, zaměří se na pohled komplexní a zapojí úvahy o CSR do kompletního strategického uvažování o chodu a řízení podniku za předpokladu nazírání na CSR jako na neoddiskutovatelnou konkurenční výhodu.

Autor v práci postupuje logikou od obecného ke konkrétnímu. Věnuje se nejprve popisu širšího kontextu strategického řízení firem, zastavuje se u podnikatelské etiky, podrobně popisuje strategickou metodu BSC a definuje společenskou odpovědnost základně a v několika možných přesazích a úvodní teoretickou část uzavírá právě pohledem na CSR z ekonomické perspektivy. Navazující praktická část představuje výzkum na vzorku malých a středních firem, jehož závěry jsou uzavřeny předložením konkrétní metodiky implementace CSR do podnikové strategie.

1 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

1.1 Strategické řízení firem ve 21. století

Současná doba post globální hospodářské krize jednoznačně vrhá podnikatele do těžko řešitelných situací. Podnikatelé hledají odpověď na otázku, jak se vyrovnat s důsledky proběhlé krize a jak v budoucnu najít odpovídající prosperitu pro svoji firmu.

Dlouhodobě zanedbávána komunikace se zaměstnanci, a vztahy ve firmách jsou často ovlivněny nedostatečnou kvalitou vnitropodnikové kultury, existencí tzv. manažerských elit a nedoceněním firemní etiky; všechny tyto faktory se v současné době negativně projevují jako významný faktor, který přímo ovlivňuje výkonnost firem, a to převážně na úrovni malých a středních společností. Tuto skutečnost lze potvrdit ze závěru výzkumu empirického šetření konkurenční schopnosti podniků, které provedla Masarykova univerzita v Brně:

Šetření celkem jasně potvrdilo skutečnost, že konkurenční schopnost podniků se dnes už ve většině případů neopírá o levnou pracovní sílu, resp. nízké ostatní náklady, ale spíše o flexibilitu, která bývá považována za přednost české podnikové kultury, a dále pak o kvalitu, péči o zákazníka a dobré jméno firmy. (Blažek & Prášilová, 2009, str. 13)

Historie potvrdila výše uvedené. Příkladem může být Tomáš Baťa, který v období světové hospodářské krize minulého tisíciletí naučil řadu lidí ve svých podnicích myslet a cítit tak, aby jim práce byla pramenem uspokojení nejen hospodářského, ale také morálního.

Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovati podnik, nýbrž formovati lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonaliti své spolupracovníky a co nejlépe obsloužiti své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod. Zjistil jsem, že největší neúspěchy v průmyslu a obchodu byly zaviněny falešným psychologickým postojem lidí vůči jejich práci, jejich spolupracovníkům a jejich zákaznictvu. Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovati velký závod, je vytvořiti duchovní pomocné prostředky, jehož umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili.

Jak to udělat se ovšem nenaučíme v žádné škole a neexistují v tom žádné osvědčené metody. Vymyslil jsem si pro svou osobní potřebu jakýsi systém: dobrý příklad. Naše práce počala nabývatí netušeného rozvoje, když naši spolupracovníci nahlédli do veřejně vyložených účtů všech dílen, neboť poznali, že podnik právě tak vůči nim jako vůči zákazníkům je zcela otevřený a že pracuje s rozumem. (Erdély, 1990, str. 111)

Současní čeští manažeři dovedou najít historicky prošlapanou cestu k budování odpovědného managementu. Co však současné době chybí, jsou příklady firem,

kde jsou principy společensky odpovědného managementu pochopeny a aplikovány do takého stavu, aby majitelům, zaměstnancům, obchodním partnerům a území, ve kterém podnikají, přinesly úspěch a rozvoj. Proto je nutné takové firmy identifikovat, vyzvednout, ukázat jejich postupy a ty pak nabídnout jako inspiraci při budování konceptu společenské odpovědnosti v jiných firmách.

Podstatou konání je uvědomění si skutečnosti, že zaměstnanec je zároveň občanem. Pokud bude pracovat ve firmě, kde je jasně deklarován odpovědný management, pak lze očekávat, že se tato etika přenesse i do naší občanské společnosti.

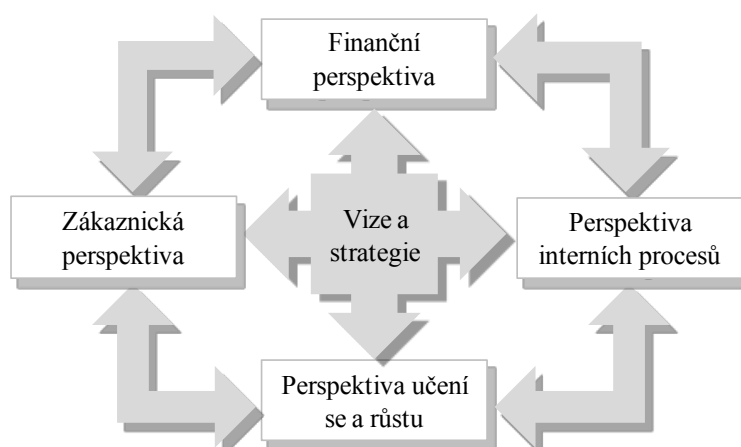
Pro úspěšné prosazování konceptu společenské odpovědnosti ve firmách je nutné tyto firmy nejprve ekonomicky stabilizovat a následně zavést základní principy strategického řízení. Jako vhodný nástroj na prosazování strategického řízení ve firmách se nabízí metoda Balanced Scorecard (BSC).

Jde o nástroj, jenž pomáhá převádět myšlenky, přání, očekávání majitelů a top manažerů do sofistikovaného prostředí, které umí měřit výkonnost společnosti a hodnotit úspěšnost v naplňování vymezených cílů vyplývajících ze strategie. (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2005, str. úvodník)

BSC rozšiřuje soubor cílů podnikatelské jednotky za hranice běžných souhrnných finančních měřítek. Management podniku může nyní měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. BSC zachycuje rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. Když BSC zachycuje (prostřednictvím finanční perspektivy) krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti. (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, 2005, stránky 19-20)

Velkou výhodou BSC je skutečnost, že dovede efektivně převádět strategii do operačních úkonů, čímž velmi elegantně propojuje teorii s praktickou aplikací, což dokládá níže uvedený obrázek.

Obrázek 1: BSC: Rámec pro převedení strategie do operačních úkonů



zdroj: (Kaplan & Norton, 2005)

Základní myšlenkou BSC je vymezení čtyř subsystémů (perspektiv) hodnotících kritérií, jejichž strategické zajištění, ale také dlouhodobé plánování, rozpočtování, systematické sledování a motivační vyhodnocování má největší vliv na rozvoj podniku.

Kromě kritérií, jejichž žádoucí úroveň se formuluje ve vazbě na strategicky zaměřený hlavní podnikový rozpočet – Strategic Master Budget (a které Kaplan s Nortonem navozují otázkou: „Jak se jevíme našim akcionářům?“), se další kritéria zaměřují na:

- vztah k zákazníkům, zejména na růst jejich počtu, vyjádření jejich věrnosti, spokojenosti a (ve vztahu k prvnímu kvadrantu kritérií) na jejich přínos k celopodnikovým výsledkům,
- vztah k zaměstnancům, jednak z hlediska jejich spokojenosti a sounáležitosti s podnikem, jednak (ve vztahu ke kritériím prvního a druhého kvadrantu) z hlediska jejich schopnosti zlepšovat výsledky v těch oblastech, za které odpovídají, a
- vyjádření schopnosti firmy, resp. jejich zaměstnanců organizovat vnitřní podnikové procesy a inovovat je takovým způsobem, aby zároveň přinášely uspokojení zákazníkům a přispívaly k lepším hodnotovým výsledkům.

Základními přínosy aplikace BSC jsou dle autora zejména následující skutečnosti: (inspirováno (Král, a další, 2010))

- Tradičně koncipované strategické cíle podniku vycházejí – jak již bylo zmíněno – zejména z požadavků podnikových vlastníků; úspěch firmy v dlouhodobém horizontu však více ovlivňuje konzistence zájmů širšího

spektra subjektů, kteří se podílejí na tvorbě a užití vytvořených hodnot; mezi nimi pak hrají nejvýznamnější roli zákazníci a zaměstnanci.

- Primární zájem manažerů se při plnění vrcholových hodnotových kritérií, která se zpravidla vyhodnocují v pravidelných ročních intervalech, orientuje spíše na taktický roční horizont než na strategický vývoj. To negativně ovlivňuje rozvoj podniku zejména v těch případech, kdy se taktické a strategické důsledky manažerských rozhodnutí dostávají do sporu.
- Z hlediska jednoty, ale i určité rozpornosti mezi takticky měřenými hodnotovými výsledky a strategickými záměry podniku je pak významné odlišit hodnotové výsledky od faktorů – hybných sil (Value Drivers), které zajišťují dlouhodobý podnikový rozvoj.
- Platí v této souvislosti, že by podnik měl věnovat významnější pozornost vývoji faktorům, indikujícím úspěšnost rozvoje. Stručně řečeno: pokud se podniku podaří zajistit příznivý dlouhodobý rozvoj hybných sil, nepřekvapí ho ani dlouhodobě příznivý vývoj hodnotových kritérií. Ekvivalence v tomto vztahu však neplatí: krátkodobě a takticky lze realizovat opatření, která sice vedou k růstu hodnotových kritérií, ale dlouhodobý rozvoj podniku podlamují.

Balanced Scorecard se v současné době jeví jako inovace manažerské praxe, která vytváří předpoklad pro komplexní hodnocení podnikových jevů, jak z hlediska kvantity, tak i kvality. Záleží však na přístupu uživatelů, aby na základě uplatňování této metody neodstoupili od zkušeností získaných z dřívější aplikace v dnešní době již překonaných metod. Vycházíme ze známé zkušenosti, že metoda managementu není cílem, ale prostředkem k získávání dobrého jména firmy. (Dytrt & Stříteská , 2009, str. 139)

Vytvoření dobrého jména firmy by mělo být cílem práce všech zaměstnanců firmy, a zvláště pak jeho managementu. Pro zajištění dlouhodobé prosperity firem již nestačí pouze vysoká kvalita poskytovaných služeb či nízká, resp. akceptovaná cena výrobků. Managementy firem musí opustit brány svých firem a musí se aktivně zapojit do sociálně společenského dění okolo nich.

Toto téma, stejně jako samotná metoda BSC a koncept společenské odpovědnosti firem (CSR), budou dále podrobně rozpracovány v následujících oddílech disertační práce. Jak již bylo stanoveno v úvodu práce, byla metoda Balanced Scorecard zvolena jako nejvhodnější metoda strategického řízení podniku, která nabízí prostor pro aktualizaci ve smyslu naplnění cílů disertační práce.

1.2 Morální aspekty řízení společnosti

Již v úvodu této práce byl zmíněn pojem podnikatelské etiky. Jaký je ale vztah mezi etickým a ekonomickým chováním a jak se proměnilo prostředí, ve kterém firmy podnikají? Předtím, než budou dále v práci teoreticky podrobně definovány

základní koncepty CSR a BSC jako klíčové pilíře práce, je třeba okomentovat problematiku odpovědného / morálního podnikání z širší perspektivy.

I v rámci této práce je hledán vztah mezi etickým a ekonomickým chováním a optimální vyvážením obou přístupů k nalezení dlouhodobé fungující strategie podniku vedoucího nejen k ekonomické prosperitě. Je obecně známým faktem, že společnosti se v současném světě odprošťují od monotónní orientace na maximalizaci zisku, nicméně univerzální odpověď na otázku, do jaké míry tento racionální ekonomický přístup k řízení firmy vyvážit etickým chováním a „konáním dobra“, není ještě nalezena – a to ani na akademické půdě.

Vztah ekonomie a etiky je plný rozporů už od pradávna. Problémem může být už samotná definice etického jednání, která není nijak jasná. Odborníci se věnují hledání ekonomických modelů vztahu etiky a ekonomiky, nicméně žádné univerzální dosud nebyly objeveny, stejně jako neexistuje univerzálně platná definice samotného termínu podnikatelské etiky nebo společenské odpovědnosti firem. (Sigmund, 2015)

Dále v předkládané disertační práci bude uvedeno několik přístupů k oběma výše uvedeným tématům. Vztah etického chování firem a usilování o ekonomickou prosperitu a navyšování zisku se prolíná celou prací, problematice CSR z ekonomického hlediska je věnována samostatná kapitola. Již nyní je ale možné konstatovat, že neexistuje shoda, zda je či není etické chování ekonomicky prospěšné. (Sigmund, 2015)

Etika ukazuje cestu, jak tento ekonomický systém inovovat prostřednictvím lepšího uspokojování potřeb zákazníků. A má ještě další, možná důležitější úkol: brání totalitě. Včetně totality ekonomické. (Sigmund, 2015, str. 240)

Autorovou snahou je přemýšlet o základních teoretických konceptech, o něž se práce opírá, aktuální optikou a nalézat ta nejefektivnější řešení zapojení CSR do firemní strategie, ilustrovaná na funkčních řešeních z praxe. Autor reaguje na novodobé podmínky a reflektuje to, že se dnes už firmy nepohybují v prostředí tak silně regulovaném státem, a mají tak daleko větší možnost jej ovlivňovat. (Sigmund, 2015)

Po diskuzi o vztahu etického a ekonomického chování firem je zásadní pro ilustraci širší perspektivy předkládané studie popsat i proměnu prostředí, ve kterém firmy působí a faktory, které jejich podnikání ovlivňují. I když se může zdát následující perspektiva příliš vzdálená situaci malých a středních podniků, které jsou ve středu zájmu předkládané studie, není to tak. Každá z českých firem podniká v rámci širších okolností a nelze je od globální situace a vývoje podnikatelského prostředí odtrhnout.

Není debat o tom, že okolnosti, ve kterých firmy v současné době existují, se dramaticky rychle proměňují, což jejich byznys zásadně ovlivňuje. Do hry vstupují faktory technologické, právní, sociální i politické. Navíc, jak již bylo

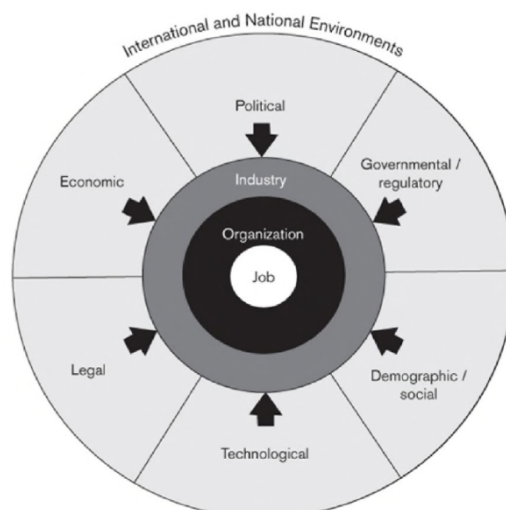
zmíněno, chování firem ovlivňují další aktéři (stakeholders) – firmy, zákazníci, zaměstnanci a jejich rodiny, instituce či profesionálové. (Weiss, 2014)

Firmy se tak pohybují ve stále složitějším ekosystému a denně se na úrovni rozhodování potýkají se stále většími výzvami, aby dokázaly jednat ekonomicky efektivně, odpovědně, legálně a eticky.

Korporátní skandály, globalizace, fúze společností, deregulace, neustálý vývoj technologií nebo terorismus, to jsou všechno faktory, které akcelerovaly míru změn a přinesly s sebou období nejistoty, ve kterém stakeholders musí na denní bázi činit podnikatelská a morální rozhodnutí. Stále aktuálnější jsou tak otázky etického, potažmo neetického a legálního, potažmo nelegálního podnikání. (Weiss, 2014) Vznikat tak mohou zásadní etická dilemata, která ovlivňují každodenní podnikání nejen velkých, ale i menších a středních firem.

Podnikat odpovědně a v souladu s požadavky prostředí a všemi zapojenými aktéry je tak stále náročnějším úkolem a jak bude dále ilustrováno, původní definice společensky odpovědného jednání už v dnešní situaci nemusí být dostatečná. Stírají se hranice mezi politikou, kulturou, technologií, světem financí, národní bezpečností nebo ekologií – je třeba denně nastavovat novou optiku a profesionálně nahlížet na celý systém, kde jedna složka nemůže existovat bez druhé. Už nestačí zaměstnávat specialisty, ale firmy hledají odborníky, kteří jsou schopni interdisciplinárně formulovat a implementovat firemní strategii. (Weiss, 2014)

Obrázek 2: International and National Environments



zdroj: (Weiss, 2014)

Prostředí, ve kterém firmy podnikají a které je ovlivňuje, je možné dělit na:

Ekonomické – komplexní globální pohled na trhy a zdroje, expanze firem na zahraniční trhy, růst světových velmocí, evropský trh a eurozóna a další faktory.

Technologické – elektronická komunikace, sociální sítě a především Internet, který obecně dramaticky proměnil globální a národní ekonomiky, tvář průmyslu, situaci firem a pozic v nich.

Legální – stále silnější potřeba ochrany zákazníků před nelegálním jednáním společností.

Demografické a sociální – pracovní síla je stále více diverzifikovaná, je třeba řešit problematiku věku, míry vzdělání a integrace zaměstnanců s nejrůznějšími pozadím.

(Weiss, 2014)

Přístup, který může firmám pomoci nacházet cestu, jak se optimálně a společensky odpovědně rozhodovat, je tzv. **přístup orientovaný na aktéry**². (Weiss, 2014) V rámci něj je eliminován základní přístup pouze z pohledu uspokojování zájmů akcionářů, ale v rámci rozhodovacího procesu jsou uvažováni i všichni další aktéři, kterých se rozhodnutí dotýká. I jim záleží na tom, jak firma vydefinuje svou dlouhodobou vizi, jak se chová k lidem a prostředí a zda prospívá obecnému dobru. (Weiss, 2014)

² v originále: stakeholder management approach

Cílem je pak najít strategii win – win, tedy takovou, ze které mají benefit obě strany. V rámci přístupu orientovaného na aktéra je nutné odpovědět si na následující otázky: Jaká jsou morální a etická očekávání všech zainteresovaných stran? Jak je dokážeme sladit? Následují pak logické kroky: identifikace a nastavení priorit oblastí zájmu zainteresovaných stran, hrozeb a příležitostí, mapování toho, kteří stakeholdeři danou situaci ovlivňují, a nakonec se celý proces posune k hledání společných strategií, kterými jsou ideálně uspokojeny všechny strany. (Weiss, 2014)

Právě tento přístup považuje autor studie za možnou oblast, na které by zástupci českých malých a středních firem měli intenzivně zapracovat, aby se jejich společensky odpovědné působení začalo projevovat v širších souvislostech než jako pouhé jednotlivé akce, bez úzké vazby na firemní strategii, prostředí a aktéry z blízkého i vzdálenějšího okolí společnosti. Autor si klade za cíl v rámci praktické části práce předložit zástupcům firem metodiku implementace CSR do firemní strategie, aby jim poskytl funkční vodítko, jak výše popsaneho ideálního stavu rozhodování a řízení společnosti dosáhnout.

1.3 Společenská odpovědnost firem (CSR)

V rámci této kapitoly bude teoreticky definován koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility, CSR), který je klíčovým východiskem této práce. Nicméně, jak již bylo uvedeno výše, univerzální definice CSR neexistuje; termín tedy bude zkoumán a komentován z několika rozličných perspektiv a zejména ve svých přesazích a vzájemných interface, které může v současném světě podnikání mít.

1.3.1 Definice konceptu CSR

Pro základní orientaci i hlubší zkoumání konceptu CSR v českém prostředí je možné doporučit platformu Business Leaders Forum³ (BLF), která se problematikou společensky odpovědného podnikání českých firem aktivně zabývá a sdružuje zástupce společností se stejnou filozofií, případně Národní informační portál o CSR, který je oficiálním portálem České republiky o společenské odpovědnosti⁴.

BLF definuje CSR jako *takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku*. (Business Leaders Forum, 2012, str. 2) Klíčový je fakt, že se firmy k takovému chování zavazují dobrovolně nad rámec svých povinností, které mu ukládá zákon. (Business Leaders Forum, 2012)

³ www.csr-online.cz

⁴ www.narodniportal.cz

CSR stojí na třech základních pilířích (Business Leaders Forum, 2012, str. 2):

- *ekonomická činnost firmy*
- *sociální rozvoj*
- *ochrana životního prostředí*

Ačkoliv vznik konceptu společenské odpovědnosti je možné datovat do počátku 2. poloviny 20. století (Business Leaders Forum, 2012), masivně se začíná uplatňovat až od 80. a 90. let. Jak již bylo zmíněno, tento fakt se váže k uvolnění situace na trzích, které byly postupem doby méně svazovány vládnoucími režimy a vládou samotnou a firmy na nich působící dostávaly stále větší možnost ovlivňovat prostředí, ve kterém působily a měnit ho. Proto je důležité věnovat se konceptu CSR ve všech nutných souvislostech a hledat i pokročilejší definice a širší kontexty, do kterých CSR zapadá.

Definice Evropské komise nahrazuje termín „partneři“ z úvodní definice této kapitoly již v práci zavedeným pojmem „stakeholders“ a CSR definuje jako: *společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.* (Business Leaders Forum, 2012, str. 2)

Není bez povšimnutí, že ani jedna z uvedených základních definic CSR se přímo nevěnuje ekonomickému rozměru odpovědného podnikání a neřeší ekonomické důsledky odpovědného podnikání. Vytváří však rámec racionality, v nichž je třeba společenskou odpovědnost firmy budovat.

Porovnání vnímání konceptu CSR u velkých a menších až středních podniků je též nutné v rámci této kapitoly zahrnout, stejně jako velmi zásadní poznatek o časté nadřazenosti orientace na maximalizaci zisku než orientace na odpovědné podnikání právě u menších a středních podniků.

*Koncept CSR není v ČR zcela nový, jeho praktickou aplikaci můžeme nalézt především u českých „dcer“ nadnárodních „matek“. Střední a malé organizace v aplikaci tohoto konceptu zaostávají za těmi velkými, které již koncept CSR vnímají jako budování konkurenční výhody ve vztahu k zákazníkům, zaměstnancům, regionům, médiím atd. Oproti tomu malé a střední firmy často neberou tento koncept jako plnohodnotný princip podnikání, čímž zvyšují riziko neudržitelnosti rozvoje se všemi negativními důsledky z toho vyplývajícími. **Sektor malých a středních firem je specifický tím, že maximalizace zisku je mnohdy nadřazená společensky zodpovědnému chování.** Často hraje roli i nedostatečná kapacita managementu pro takové aktivity (vlivem minimalizace nákladů).* (Sokolovský, 2012, str. 6)

Dle některých aktuálních studií koncept CSR prošel dramatickou proměnou své role. Z formálního závazku se stala **strategická nezbytnost.** (Steenkamp, 2017) V době hospodářské krize se také proměnil pohled spotřebitele na konzumované

zboží a služby. Více než kdy dřív začíná vstupovat do hry faktor přidané hodnoty, kterou produkty nebo služby zákazníkovi nabízejí.

Nejenže se tedy rodily odpovědné firmy, ale je možné zaznamenat i posun od společensky odpovědných firem k **odpovědným zákazníkům**. Neexistuje ale jednoduchý vztah ve smyslu toho, že zákazníci jednoznačně více nakupují od společensky odpovědných firem. To, že firmy v dnešní době bez diskuze musí do svého podnikání prvky odpovědného chování zařazovat, je neoddiskutovatelný fakt, nicméně je předmětem aktuálního výzkumu (Savolainen, 2017), z jakého důvodu někdy zapojení CSR do strategie firmy vede k podpoření nákupů u dané společnosti a někdy toto nijak neovlivní.

Ukazuje se, že vztah mezi odpovědným podnikáním a ochotou zákazníků nakoupit je ještě složitější a při výběru firmy, od které zákazník odebírá zboží nebo služby, vstupují do hry i jeho osobnostní faktory a preference. Není tedy možné jednoduše tvrdit, že prosté konání dobra přináší firmám přímočarý profit. **Zákazníci sice bez diskuze v daleko větší míře očekávají, že se společnosti budou chovat zodpovědně, ale jen malé procento jich poté jedná v souladu se svými pro-odpovědnými a udržitelnými postoji a od daných firem i skutečně nakoupí.** (Savolainen, 2017)

To, že CSR není možné jednoznačně definovat, bylo již v této práci zmíněno několikrát. Též bylo ilustrováno, jaký přesah může problematika mít a jak komplexním tématem se společenská odpovědnost firem stává. Bez povšimnutí by také neměl zůstat koncept **tvorby sdílených hodnot⁵ (CSV)**, se kterým je koncept CSR srovnáván a který lze přiblížit například optikou přístupu Harvardské univerzity. (Porter & Kramer, 2011)

Koncept CSV právě oproti CSR pevně **svazuje společensky odpovědné aktivity s e ekonomickou racionalitou realizace podnikatelských aktivit**, zatímco teorie CSR je ve své základní podobě od těchto cílů dle autorů odtržena. CSV nabízí pohled na rozvoj byznysu z pohledu tvorby hodnot. (Porter & Kramer, 2011)

Koncept tvorby sdílené hodnoty lze definovat jako opatření a praktiky, které podporují konkurenceschopnost firmy za současného vylepšování ekonomických a sociálních podmínek v komunitách, ve kterých firma působí. Tvorba sdílené hodnoty se zaměřuje na identifikaci a rozšiřování propojení mezi společenským a ekonomickým progresem. Koncept stojí na premise, že jak ekonomický, tak společenský progres musí být učiněn na základě principů hodnoty. *Ta je pak definovaná jako získané benefity ve srovnání s investovanými náklady.* (Porter & Kramer, 2011, str. 66)

⁵ v originálu CSV – Creating Shared Value

Obrázek 3: Srovnání CSR a CSV



zdroj: (Porter & Kramer, 2011)

Jak tato studie dále ukáže, je naprosto zásadní hledat pro klasickou teorii CSR přesah či soudobé rozšíření, zakomponování do systému řízení za podpory dalších metod (např. BSC). Stále se téma ale bude opírat o hledání hranic, ale i synergických spojení mezi etickým a ekonomickým podnikáním. A dále pak o hledání co nejefektivnějšího strategického zapojení odpovědných aktivit do celkového systému řízení, ať už teoreticky budou jednotlivé přístupy v čase a vývoji problematiky označovány jakkoliv.

1.3.2 CSR jako marketingová nebo výkonnostní strategie?

Jak již bylo uvedeno, jednou z možných definic CSR je nazírání na tento koncept jako na přístup dobrovolně integrující sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. (Business Leaders Forum, 2012)

Praktiky politiky společenské odpovědnosti lze také přeneseně teoreticky navázat na koncept sociálního kapitálu, který je zásadně rozpracován v díle sociologa Pierra Bourdieu. Bourdieu pracuje s teorií čtyř druhů kapitálu – ekonomický, kulturní, sociální a symbolický, kterých postupně nabýváme během našich životů, a tvrdí, že právě míra a relativní váha kombinace kapitálů, které jedinec vlastní, určují jeho pozici v rámci společnosti. (Ritzer & Goodman, 2003)

Vztažení teorie sociálního kapitálu Pierra Bourdieu na prostředí malých a středních firem tak může fungovat jako jistá aktualizace konceptu, která má jistě své rezervy, ale ilustruje „vybavení“, se kterým podniky vstupují na trh, stejně tak, jako jedinci samotní vstupují do interakcí denního života. Pro téma této práce je tato paralela zvláště důležitá z důvodu zkoumání toho, nakolik vyšší míra sociálního kapitálu společnosti může ovlivnit její dlouhodobou prosperitu a přispět ke stabilnímu strategickému řízení. V současné době jsou totiž právě aktivity společenské odpovědnosti jedním z měřítek, jak míru sociálního kapitálu v podniku měřit. (Lins, Servaes, & Tamayo, 2016)

Pro doplnění teoretických východisek, o něž je možné se při uvažování o tématu CSR opírat, je nutné uvést koncept učící se organizace, jehož autorem je Peter Senge. Autor popisuje učící se organizaci jako takovou, která se neustále přizpůsobuje změnám podmínek v rámci prostředí, ve kterém působí, a investuje do vzdělávání a rozvoje vlastních zaměstnanců. (Senge, 2014).

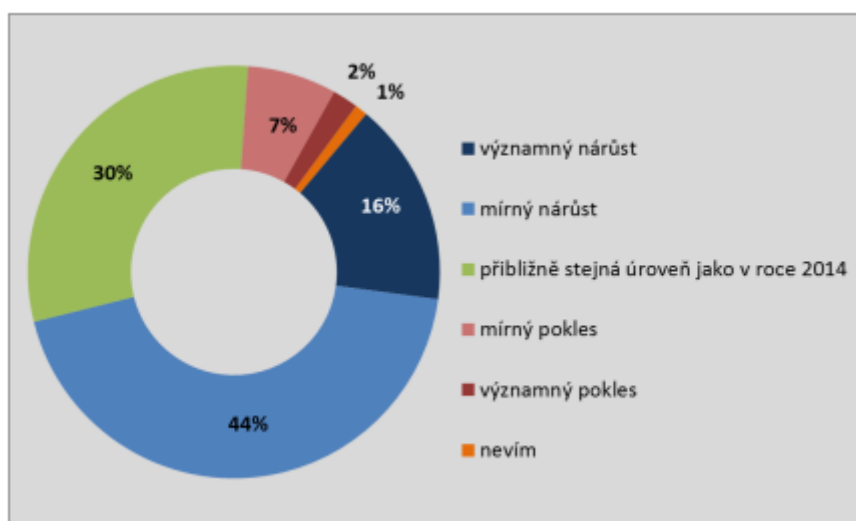
Mimo to je možné v rámci aplikace principů učící se organizace odhalit ve firmě procesy, které nefungují dostatečně efektivně, a nastavit taková opatření, aby se podnikání úspěšně rozvíjelo s hlavním důrazem na zaměstnance jako subjekt, který je hybatelem procesů a změn a na nějž je orientována veškerá pozornost ve vztahu k plánování rozvoje (Adamec, 2010). I tato perspektiva vzhledem ke zdůraznění investice do lidského kapitálu velmi dobře koreluje s hlavním tématem této studie, a neměla by tedy být v rámci vnímání společensky odpovědného chování opomíjena.

Všechny výše popsané koncepty mají společného jmenovatele v budování zaměstnanecké loajality a závazku v pozitivním slova smyslu. Právě aktivní zaměstnanec je základním článkem pro budování všech společensky odpovědných snah společnosti. To, že se firmě podařilo ve svých zaměstnancích touhu stát se součástí vývoje podniku probudit, může vedení poznat zejména tak, že zaměstnanci nemají problém se pro firmu do určité, pro obě strany ne destruktivní, míry osobně obětovat. Zaměstnanecká loajalita se pak přirozeně

rozvíjí v prostředí, kde zaměstnanci vidí svou budoucnost svázanou s firmou, pro kterou pracují. Čím více se o ně firma stará, tím více se dá předpokládat, že se oni budou starat o firmu. (Ferrel, 2016) Takové nastavení je pak ideální pro implementaci politiky společenské odpovědnosti.

Stále ale nejsou výjimkou firmy s velmi nízkou úrovní závazku zaměstnanců ke společnosti. Tam se hledají spíše důvody, proč něco nejde, staví se bariéry a veškerá komunikace se raději písemně podkládá, aby se vždy dohledalo, jak se co událo. Posouvat organizaci ve vytyčeném směru dá v takovém případě managementu velkou práci. (Hroník, 2004) Tendence měnit firemní nastavení v českém prostředí jsou ale velmi patrné a pozitivní, stejně jako očekávání českých podnikatelů, jak ilustruje následující schéma.

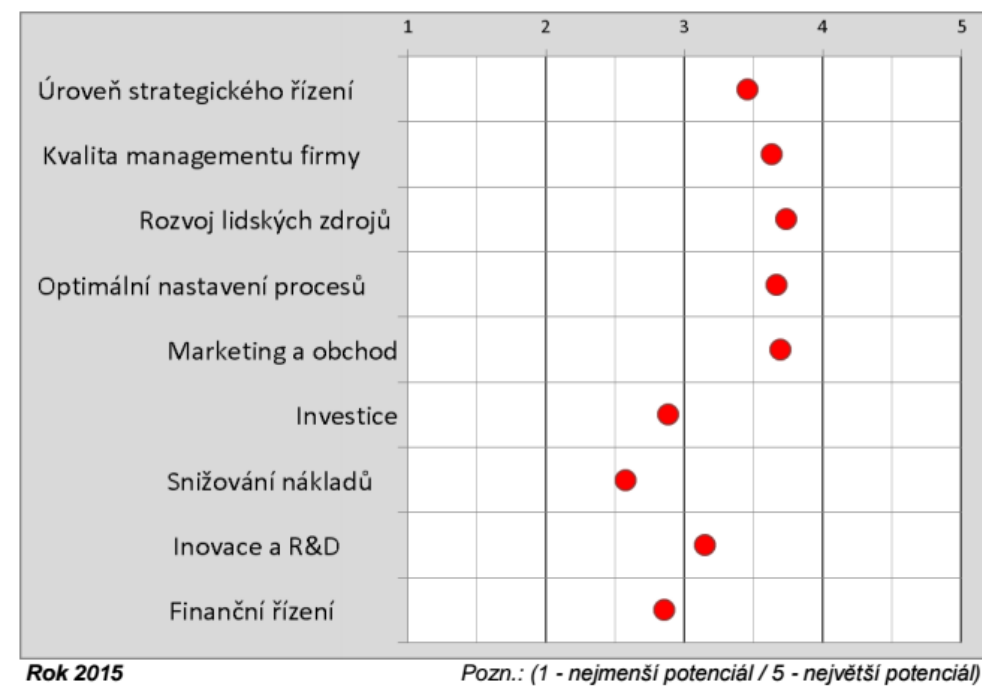
Obrázek 4: Očekávaný vývoj hospodářského výsledku firem v roce 2015 ve srovnání s rokem 2014



zdroj: (Krpál & Slezák, 2015)

Určující je ale otázka, ve kterých segmentech spatřují představitelé českých firem potenciál největšího posílení předpokládaného růstu. Dle provedeného průzkumu cítí největší rezervu (potenciál) firmy právě v oblasti **rozvoje lidských zdrojů** (Krpál & Slezák, 2015). Právě dimenze lidských zdrojů a péče o ně je jednou z nejvýznamnějších složek politiky společenské odpovědnosti firem. Ve vztahu k diskutovanému tématu této studie lze tedy tento poznatek hodnotit velmi pozitivně.

Obrázek 5: Ve kterých oblastech firmy cítí největší potenciál (rezervu) pro zvýšení výkonnosti



zdroj: (Krpál & Slezák, 2015)

Uvedené výsledky ilustrují fakt, že **společnosti přechází od strategie využívání konceptu společenské odpovědnosti jako marketingové strategie** posilující pouze vztah s veřejností a stakeholders v úrovni propagace vlastní značky bez ohledu na reálné ekonomicko-sociální dopady prováděných aktivit, **k uvažování o nekvantifikovatelných složkách řízení a firemní strategie jako o významných nosičích možného posílení výkonnosti firmy.**

Percepce sociální odpovědnosti jako nutnosti, kterou lze jednoduše zakotvit v normativních dokumentech, jako jsou firemní směrnice, listiny či prohlášení, bez dalšího důrazu na aktivní výkon definovaných zásad, se posouvá k uvědomění si významu celého konceptu v prvním kroku strategického uvažování po implementaci politiky do manažerské úrovně. Integrace CSR přitom neznamena vytvoření dalšího separátního systému nezávislého na nastavené firemní struktuře a procesech. Právě naopak, snahou je částečná či plná integrace.

Právě tento obrat podložený výsledky aktuálních výzkumů společně se stále vzrůstajícími nároky na implementaci, řízení a certifikaci společenské odpovědnosti firem, která může být mimo jiné výrazně pozitivním faktorem při hodnocení uchazečů ve výběrových řízeních veřejných zakázek (Eurocert, 2015), směřuje k potřebě řešení různých možností implementace politiky společenské odpovědnosti do strategie společnosti jako základního kamene veškerých snah a

dále monitoringu, reportingu a vyhodnocování účinnosti takových zavedených opatření na výkonnostní stránku firmy.

Jako nástroj vhodný pro efektivní zvládnutí tohoto komplexního procesu se jeví metoda Balanced Scorecard, případně Balanced Scorecard ve své aktualizované podobě, doplněná právě o sociální perspektivu, jak bude popsáno níže.

1.3.3 CSR v Česku: aktuální situace

V Česku se výzkumem problematiky CSR od roku 2010 zabývá výzkumná agentura IPSOS⁶. Nejnovější data byla publikována v únoru 2016 v rámci výzkumu CSR & Reputation Research 2015. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)

Výzkum se zabývá problematikou CSR z několika perspektiv: veřejnost, experti a generace Y⁷. Jako zásadní, nicméně vzhledem k předcházejícím pojednáním v předešlých kapitolách nijak převratné, zjištění se jeví, že *společensky odpovědné firmy jsou zároveň vnímány jako firmy s lepší reputací a jako atraktivnější zaměstnavatelé*. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016, str. 3)

Populace dle výzkumu od společensky odpovědných firem očekává zejména zodpovědné chování ke svým zaměstnancům, ochranu životního prostředí a přírody a pravdivou komunikaci k zákazníkům. Generace Y si pak častěji kupuje fair trade produkty a produkty, které nebyly testovány na zvířatech. Vzhledem k nastavení trendů v rámci generace Y je tento výsledek také poměrně předvídatelný. Co se týče chování spotřebitelů, 13 % z nich považuje při nákupu za důležité, zda je firma, od které nakupují, společensky odpovědná, 11 % si pak rádo připlatí za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí či vyrobený za jinak konkrétně specifikovaných odpovědných podmínek. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)

Jaké jsou dle výzkumu trendy v oblasti CSR? Podle expertů se firmy v současnosti hodně věnují oblasti expertního dobrovolnictví, CSR už se dle nich neorientuje jen na charitu, ale podporu širšího spektra různorodých aktivit. Mimo to výzkum vytyčuje tři základní pilíře v trendech CSR: dobrovolnictví, vzdělávání a přístup k zaměstnancům. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)

Ve srovnání se zahraničními výzkumy, jejichž závěry jsou v této studii uvedeny a předloženy k diskuzi, se mohou výsledky průzkumu IPSOS jevit jako v mnoha ohledech předvídatelné a téma CSR zkoumající pouze úzkou, základní optikou, ačkoliv je studie prezentována jako komplexně pohlížející na stav CSR v Česku.

⁶ www.ipsos.cz

⁷ generace dětí narozených v letech 1986–1995, někdy rozšířené vnímání na narozené v období 1975–2000 (www.wikipedia.cz)

Autor v rámci zhodnocení výsledků výzkumu pracoval pouze s veřejnou částí průzkumu.

Bez povšimnutí by nemělo zůstat ani srovnání výsledků výzkumu z roku 2015 s jeho předešlým během o dva roky dříve, v roce 2013. Hlavní požadavky na firmy ze strany populace jsou téměř totožné. V roce 2013 jsou jimi: otevřená a pravdivá komunikace se zákazníky, ekologické podnikání a zajištění bezpečnosti zaměstnanců (v dalším běhu výzkumu v roce 2015 se bezpečnost mění na odpovědný přístup k zaměstnancům, jinak je vše totožné).

Je patrné, že základní orientace a měřitelná kritéria zůstávají víceméně neměnné, což nijak neilustruje progresivitu a rozšiřování perspektivy nahlížení na téma CSR na českém trhu. Právě se snahou o taková rozšíření a aktualizace přichází autor této studie. **Výsledek srovnání obou studií, který je významný a poměrně negativní, je srovnání procenta respondentů, pro něž je společenská odpovědnost firmy rozhodující při uvažování, zda od ní nakoupí. Zatímco v roce 2013 byly CSR aktivity firmy důležité pro 29 % zákazníků, kteří se právě rozhodovali o nákupu, v roce 2015 je to už jen 13 %.** Jako by tedy klesala míra zájmu a „trendové“ téma CSR postupem doby u populace oslabovalo.

Jak ale už bylo v rámci této práce nastíněno, rozhodování zákazníků není jednoznačně přímočaré ve smyslu CSR aktivity firmy = nákup; do hry vstupuje řada dalších faktorů. Nicméně v souvislosti s porovnáním závěrů obou běhů studie je pro téma této práce toto závěrečné srovnání klíčové.

Co se týče nastavení ekosystému podporujícího šíření a dodržování zásad CSR v České republice, byl v lednu 2016 vládou schválen **Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice**⁸, jehož vytvořením bylo pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu. I tento dokument hodnotí současnou situaci a východiska pro další rozvoj CSR na českém trhu.

Organizace v ČR zpočátku realizovaly CSR formou jednorázových projektů z dílčích oblastí. Postupně však firmy začaly integrovat CSR do systému řízení a to se stává nedílnou součástí jejich celkové strategie. Nejčastějšími aktivitami jsou např. péče o zaměstnance, opatření na ochranu životního prostředí a pomoc komunitám, vztahy s dodavateli a další. Oceňován je především systémový přístup a synergické efekty. Na nich je postavena i Národní cena ČR za CSR každoročně vyhlašovaná Radou kvality ČR. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, str. 6)

1.3.4 Certifikace CSR

Otázka možné certifikace principů společenské odpovědnosti ve společnosti je

⁸ <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovaný-NAP-CSR-schválený-Vládou-ČR.pdf>

nutnou součástí teoretického pojednání o samotném konceptu. Při studiu zdrojů k této otázce je možné nalézt různé názory a přístupy k otázce certifikace CSR.

Jako logická premisa se může jevit smýšlení o nutné dobrovolnosti certifikace CSR, vzhledem k tomu, že i aplikace principů CSR je ve společnosti ze své podstaty dobrovolná. Pokud firmy vykonávají odpovědné aktivity dobrovolně, neměly by být nuceny plnit určité standardy či kritéria certifikace CSR, které by pak celý koncept mohly devalvovat. (Cmelak.cz, 2011)

Ještě v roce 2011 je možné sledovat úvahy o certifikaci CSR jako spíše „klamání“ firem, jelikož neexistovala jednotná metodika takové certifikace a přístupy auditorů firem byly velmi rozličné. (Cmelak.cz, 2011)

Na podnikatelské scéně byl patrný velký tlak na možnost certifikovat CSR dle národních normativů, jelikož dosud bylo možné využívat jen zahraniční certifikační orgány a procesem procházet dle zahraničních normativů⁹.

Díky projektu Rady kvality, za účasti zástupců České společnosti pro jakost, společnosti Qualiform a VŠE Praha vznikl kritériální dokument Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti, podle kterého lze CSR aplikovat a následně přistoupit k jeho dobrovolné certifikaci nezávislým certifikačním orgánem. Tato certifikace poskytuje kromě možnosti prokazovat se certifikátem CSR obvykle i mnoho podnětů pro zlepšení. (Koten, 2013)

S účinností od 1. 11. 2013 vstoupila v platnost národní technická norma **ČSN 010391:2013**¹⁰, která může být používána pro certifikaci. *Společenská odpovědnost ve smyslu této normy zahrnuje principy chování, které jsou specifikovány v mezinárodních dokumentech (například v dokumentech OSN, ILO, OECD, EU) a ČSN ISO 26000. Dle této normy má organizace aplikovat 7 základních principů: odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování potřeb zainteresovaných stran, respektování práva, mezinárodní standardy a lidská práva. (Institut pro testování a certifikaci, 2017)*

Samozřejmostí je také možná certifikace na osobní úrovni pro manažery ve společnostech za prosazování politiky CSR zodpovědné. Tyto certifikace jsou na trhu dostupné od různých orgánů, zaměstnanec se po projití certifikací stává např.

⁹ zahraniční normy dostupné například na:

<http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

<http://www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti>

¹⁰ náhled obsahu normy: <https://shop.normy.biz/detail/94027>

certifikovaným Manažerem společenské odpovědnosti.¹¹

O tom, jakou skutečnou váhu má certifikace CSR na současném trhu, je možné vést diskuzi. Zatímco certifikace může být reálnou konkurenční výhodou (například při výběrových řízeních) či při dokladu firemního nastavení nejrůznějším aktérům, občané dle názoru odborníků na CSR stále více inklinují spíše k posuzování reálných činů a aktivit firem než formálním potvrzením takového jednání. (Cmelak.cz, 2011) Potřeba certifikovat CSR ve společnosti tedy je tématem individuálním pro každý jednotlivý podnik a nelze ji označovat za plošnou záležitost.

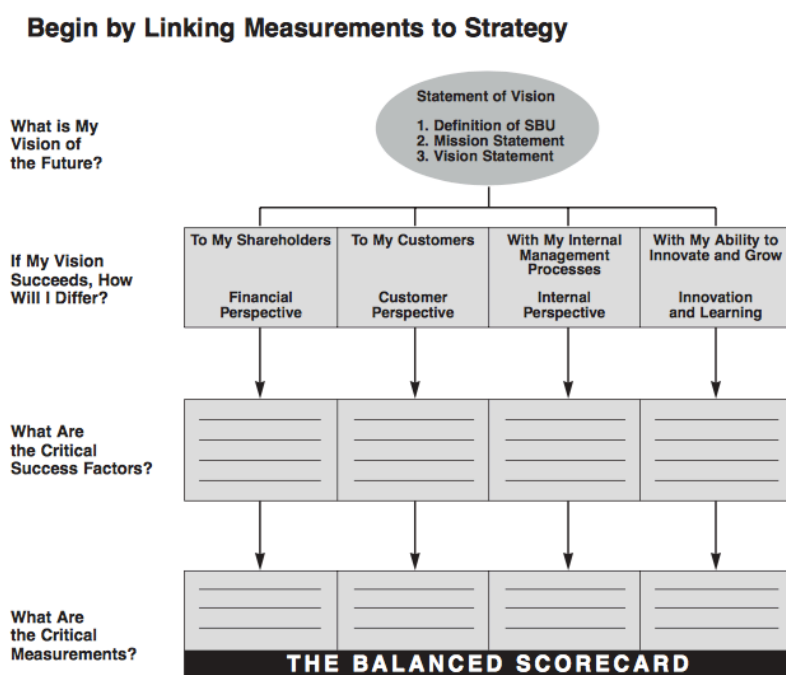
V předkládané práci v rámci Metodiky předává autor systematický přehled kroků, které je třeba podniknout, aby podnik implementoval CSR do své podnikové strategie a byl mimo jiné například i připraven podstoupit proces certifikace.

¹¹ <http://www.csq.cz/personalni-certifikace/manazer-spolecenske-odpovednosti/>

1.4 Balanced Scorecard (BSC) jako metoda strategického řízení podniku

Metoda strategického řízení podniku zvaná Balanced Scorecard autorů Kaplana a Nortona slouží k tomu, aby společnosti ve věku silné konkurence dokázaly pomocí finančního managementu a controllingu dobře čelit podmínkám na trhu. Balanced Scorecard je systémem, který převádí stanovené strategie do akce a napomáhá odpovídajícím způsobem naplňovat očekávání podnikových stakeholders. Proces, v rámci kterého se strategie transformuje pomocí Balanced Scorecard na kratší časová období a na konkrétnější výkonové, odpovědnostní a procesní úrovně, resp. do měřitelných proměnných, je ilustrován níže.

Obrázek 6: Propojení měřitelných ukazatelů se strategií



zdroj: (Kaplan & Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, 1993)

Firmy se rozhodují pro využití metody BSC z různých důvodů: aby si vyjasnily strategii a dosáhly konsenzu napříč firemními segmenty, aby se zaměřily na organizační změny, rozvinuly schopnosti v oblasti vedení ve strategických odděleních a dokázaly efektivně koordinovat ekonomické fungování napříč jednotlivými jednotkami. Obecně se BSC může stát základním kamenem managementu společnosti, pokud podporuje a je v souladu s interními procesy (Kaplan & Norton, 1996):

- definování a aktualizace strategie
- komunikace strategie napříč společností
- sladění cílů obchodních jednotek a personálních cílů v rámci strategie

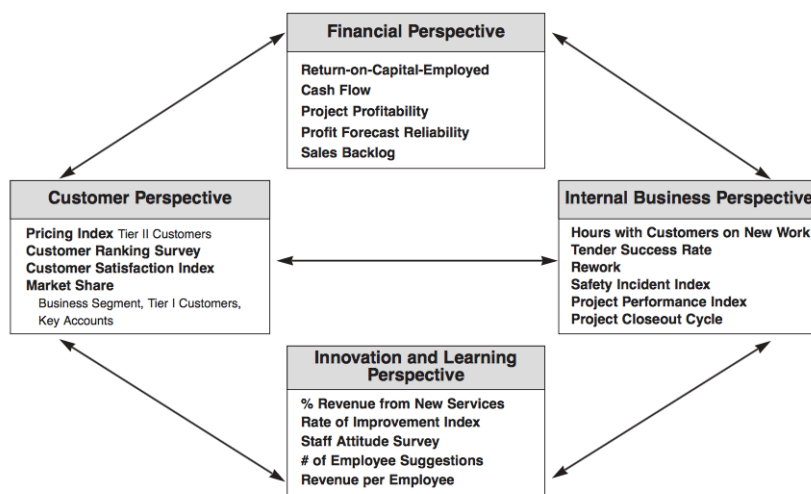
- identifikace a sladění strategických iniciativ
- propojení strategických cílů s dlouhodobou vizí a s finančními výsledky firmy.

Mimo jiné má ale metoda BSC potenciál řídit neekonomické faktory a jako takový dokáže tento nástroj integrovat aspekty udržitelnosti, ačkoliv se primárně soustředí na perspektivy zákaznickou, zaměstnaneckou, procesní a finanční. Základním přínosem BSC je však dle názoru autora poznání a důraz na to, že – pokud mají být podniky skutečně výkonné a pokud mají v konkurenčním boji obstát z dlouhodobého hlediska, zdá se jako zcela nepostačující hodnotit pouze jejich finanční ukazatele, které jsou reportovány s definovanou frekvencí například ve čtvrtletních nebo výročních výkazech, a hodnotí zpětně to, co se již událo.

Pokud si ale management přeje společnost posouvat dopředu a určovat nový strategický manažerský směr, není posuzování a hodnocení pouze finančních ukazatelů rozhodně dostačující. Budoucnost podniků určuje i celá řada dalších faktorů nefinančního charakteru. Sami zakladatelé metody BSC si kladou otázku, zda jsou obecně známé čtyři perspektivy BSC dostatečné a upozorňují, že se nejedná o dogma, ale vzor, podle kterého mohou firmy v optimalizaci podnikové strategie postupovat. (Kaplan & Norton, 1996)

Klasický systém BSC stojí na čtyřech pilířích: **finanční perspektiva, perspektiva zákazníka, učení, rozvoje a interních procesů.**

Obrázek 7: Perspektivy BSC



zdroj: (Kaplan & Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, 1993)

Tento původní systém BSC je možné modifikovat a nechat v rámci každé perspektivy působit a do každé z perspektiv zároveň pronikat i odpovídající sociální aspekty, které dle dostupných výzkumů (Krpál & Slezák, 2015) mají jednoznačně vliv na další pozitivní rozvoj podniků. Rámec BSC je tedy zdánlivě

velmi pevně daný, nicméně jednotlivé perspektivy se mohou do jisté míry propojovat, ovlivňovat a v neposlední řadě je nutné myslet na to, že je možné je přizpůsobovat specifickým a aktuálním podmínkám podniku (Ďurišová, 2010).

Zdánlivě nově vymezitelný pátý rozměr BSC, který by tyto „měkké“ faktory pojímal, není nicméně vhodné izolovat. Právě naopak, sociální faktory řízení podniku je nutné plně integrovat do stávající struktury čtyř základních perspektiv, nevytvářet nový rozměr, ale nechat CSR „ukapávat“ do jednotlivých pilířů BSC. Stávající perspektivy BSC běžně užívané v podnicích pro strategické řízení se tedy ideálně musí začít otevírat CSR a management společnosti je odpovědný za zajištění oboustranného vztahu, tedy ovlivňování sféry základních perspektiv řízení pomocí BSC a prvků CSR, které do nich pronikají, protože jinak dle autora nelze dosáhnout kýženého cíle, tj. uvědomění si důležitosti přítomnosti CSR v systému řízení firem.

Z BSC se tak může po jisté aktualizaci konceptu stát poměrně flexibilní nástroj strategického řízení podniku, který namísto aby manažery nutil k rigidnímu zasazování proměnných do předem daného systému, umožňuje využít pevně daného rámce s možností integrace dalších proměnných, které v současné době nelze ignorovat. Ve většině případů jde právě o „měkké“ ukazatele výkonnosti, které se vážou k otázce působení podniku v jeho ekosystému.

Tedy, aby společnosti byly v budoucnu úspěšné, manažeři musí hledat útočiště ve vedoucích ukazatelích výkonnosti (angl. Key Performance Indicators – KPI), které se velmi těžko vyjadřují ve „tvrdém“ jazyce finanční perspektivy. Jedná se zejména o integraci ekologických a sociálních aspektů do klíčových manažerských procesů firmy. V případě, že Balanced Scorecard bude metodologicky zahrnovat finanční stejně jako nefinanční ukazatele KPI a stane se manažerským nástrojem, má velký potenciál zajistit kýžený efekt optimalizovaného managementu udržitelnosti / společenské odpovědnosti.

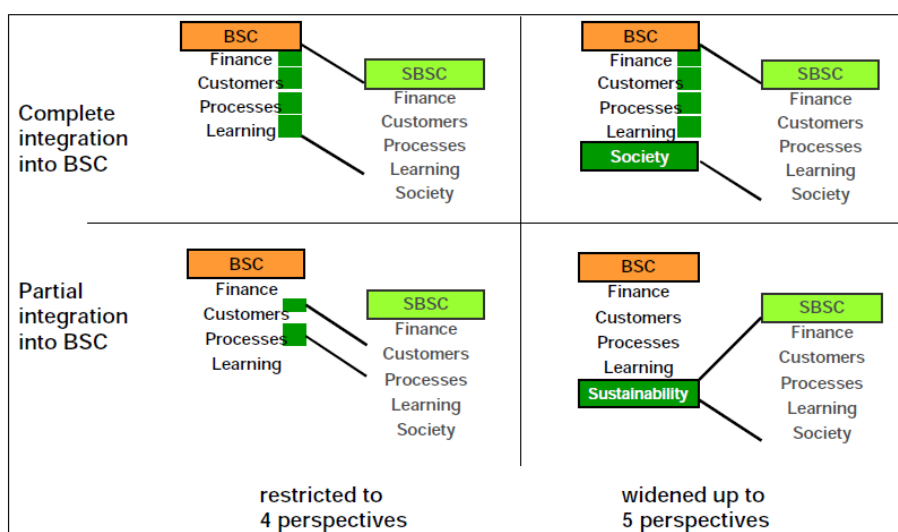
Nicméně se tím společnosti nevyhnou potřebě definovat strategie společenské odpovědnosti. Naopak, pokud se firma rozhodne pro užití metody BSC v této perspektivě, musí předem nastavit interní strategii, rozvojovou strategii beroucí v potaz prostředí, ve kterém firma působí, a dále sociální podnikovou strategii. K následné transformaci všech takto vymezených strategických cílů na kratší časové a konkrétněji vymezené výkonové, odpovědnostní a procesní úrovně poslouží právě Balanced Scorecard. (Gminder & Bieker, 2002).

Úvahy o rozšíření klasického náhledu na BSC se čtyřmi perspektivami se už v zahraniční odborné literatuře objevují (Gminder & Bieker, 2002). Dále v této práci tedy bude popsán autorův náhled na problematiku možné aktualizace metody a využití takto posunutého nástroje BSC k implementaci CSR do podnikové strategie.

1.4.1 Aktualizovaná metoda BSC – integrace prvků CSR

Aktualizovaná metoda Balanced Scorecard, již lze přiřknout označení Balanced Scorecard Plus (v zahraniční literatuře např. Sustainability Balanced Scorecard - (Gminder & Bieker, 2002)), bude tak namísto čtyř základních perspektiv klasického přístupu BSC obsahovat navíc rozměr pátý, který pojme veškeré potřebné aspekty z oblasti udržitelnosti. (Gminder & Bieker, 2002) Tento rozměr nebude od základních pilířů, jak bylo uvedeno výše, izolován, nýbrž jeho součásti budou pronikat do jednotlivých perspektiv a ovlivňovat každou z nich odpovídajícím způsobem.

Obrázek 8: Možnosti integrace Sustainability Balanced Scorecard do BSC



zdroj: (Gminder & Bieker, 2002)

K definici Sustainability BSC / Balanced Scorecard Plus má management možnost zaujmout tři přístupy (Gminder & Bieker, 2002):

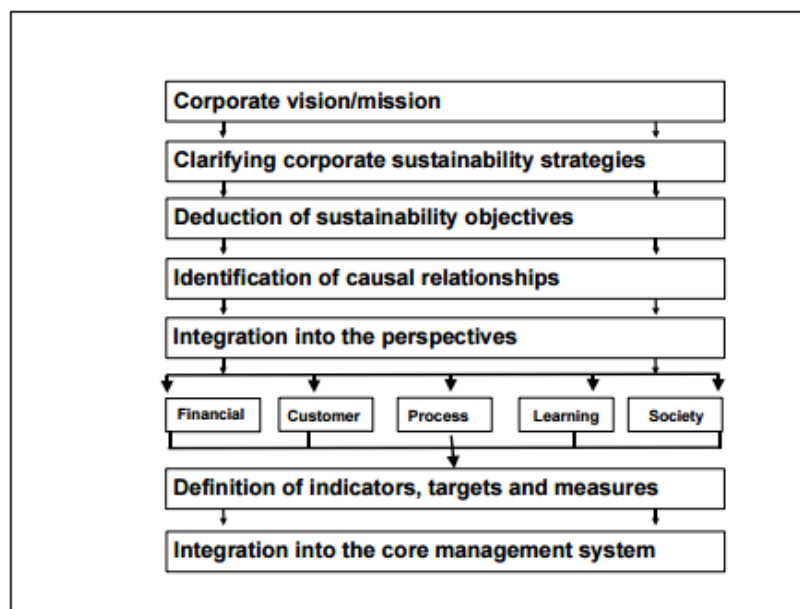
BSC Plus jako samostatná jednotka s pozdější integrací, což je přístup doporučovaný společností, u kterých je předpoklad, že se akcím s dopadem na společenské aspekty a faktory prostředí, ve kterém podnikají, budou věnovat jen v tu chvíli, kdy budou předpokládat z nich jasně plynoucí finanční benefity. Balanced Scorecard metodika rozšířená o „měkké aspekty“ by pak sloužila jako samostatný nástroj oddělení, které se zabývá dalším rozvojem lidského kapitálu a tato oddělení by pak směrem k vyššímu managementu firmy mohla demonstrovat snahy o zapojení konceptu společenské odpovědnosti do celkové strategie společnosti a dosahování korporátních cílů.

Plně integrovaná metoda Balanced Scorecard Plus, při které management zařadí faktory, které určí jako ty klíčové z oblasti sociální odpovědnosti, do hodnotících kritérií nastavené metodiky BSC, která je užívána prozatím se čtyřmi klasickými perspektivami. I tento přístup může probíhat postupně, od částečné integrace, kde se jeví jako vhodné zavést hodnotící a sumarizační *index*

udržitelosti, který shrnuje několik environmentálních a sociálních aspektů v jednom indikátoru (Gminder & Bieker, 2002), a zaměřit se na ty nejvýznamnější faktory z oblasti sociální perspektivy (např. interní procesy a zákazníci). Částečná integrace má jen omezený efekt, zato může dobře nastartovat procesy propojení BSC a CSR, které později vedou k vyššímu stupni integrace Balanced Scorecard Plus až po totální zahrnutí sociálních aspektů v manažersko-strategickém plánování. (Gminder & Bieker, 2002)

SIGMA SBSC – koncept aktualizované metodiky BSC vyvinutý projektovým týmem ve Velké Británii v roce 2001. Tento přístup nerozšiřuje BSC o novou perspektivu, ale výrazně reviduje finanční a zákaznickou perspektivu. Do popředí namísto finančních ukazatelů staví ukazatele sociální a spíše než na zákazníka se obrací na stakeholdery.

Obrázek 9: Jednotlivé kroky zavádění Sustainability Balanced Scorecard



zdroj: (Bieker, 2003)

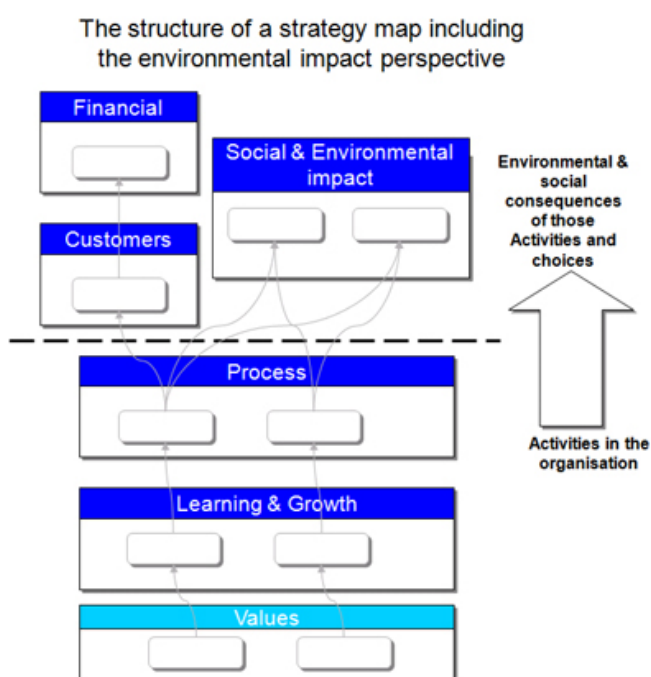
Z výše uvedených možných přístupů integrace aspektů CSR do stávající struktury řízení pomocí BSC se autor přiklání k plné integraci. Zároveň se v rámci řešení praktického cíle disertační práce, tedy tvorbě metodiky implementace CSR do systému řízení malého až středního podniku, zamýšlí nad tím, jak by se tento přístup dal co nejvíce přizpůsobit situaci českých malých až středních firem a přichází s vlastním přístupem a aktualizací tohoto přístupu plné integrace, jak bude uvedeno dále v této studii.

Je třeba zdůraznit, že autor vnímá možnost zaizolování konceptu CSR v nové samostatné perspektivě jako potenciálně nebezpečnou díky nemožnosti flexibilně ohýbat a přizpůsobovat systém řízení pomocí BSC ve vztahu k aspektům CSR a

naopak zdůrazňuje potřebu otevřít všechny stávající perspektivy CSR a aktivně podpořit jejich oboustranné ovlivňování.

Schéma možného přístupu k začlenění sociálních / environmentálních aspektů do BSC a nemožnost pouze vyčlenit novou kategorií ilustruje obrázek níže. Opomenuty nesmí být příčiny a důsledky takového jednání a vzájemné ovlivňování jednotlivých prvků systému. Oproti autorovu přístupu neznázorňuje schéma zpětné ovlivňování systémů, ale zaměřuje se na model příčina – důsledek.

Obrázek 10: Schéma správného způsobu integrace environmentální perspektivy do BSC



zdroj: (Jones, 2011, str. 10)

1.4.2 Strategická implementace CSR do podnikové strategie

Nástroj aktualizované metody BSC vyžaduje, aby před jeho implementací byly definovány potřebné strategické a normativní elementy. Často ale koncepty udržitelnosti, ze kterých by se pro daný účel těžilo, chybí, stejně jako dlouhodobé strategické plány. Je pak obtížné jednotlivé strategické cíle definovat. (Bieker, 2003)

Proč je pro mnoho společností mnohdy tak těžké propojit vize, strategie a konkrétní cíle? (Bieker, 2003)

- strategie vůbec neexistují nebo nejsou zřejmé
- strategie se velmi podobají vizi, jsou tedy příliš obecné a zaměstnanci nepochopené
- strategická oddělení ve firmách nedostatečně podporují implementaci aktualizované metody BSC, takže nelze překlenout most mezi strategií a akcí

Aby proces implementace aktualizované metody BSC o sociální perspektivu do společnosti byl dostatečně strategicky orientován a pevně sevřen v perspektivě definovaného cíle, lze identifikovat několik konceptů konkurenčních strategií orientovaných na udržitelnost, které mohou sloužit jako rámce při zavádění politiky společenské odpovědnosti skrze metodické vedení BSC. (Bieker, 2003)

Tuto pěticí rámců lze klasifikovat podle strategické orientace (trh nebo společnost) a strategického chování (reaktivní nebo proaktivní) (Bieker, 2003):

Tabulka 1: Konkurenční strategie orientované na udržitelnost

strategie	cíl	poznámka
safe / bezpečný	strategie se zaměřuje na redukci a řízení rizik	klimatická změna, bída, mobilita biotechnologie a další mají vliv vystavení podniků rizikům; řízení udržitelnosti v tomto smyslu znamená snahu kontrolovat rizika spojená se všemi vlivy trhu a podmínkami danými politickým uspořádáním
credible / důvěryhodný	strategie řeší otázky image a reputace	dobré jméno je prevencí před konfliktem s autoritami a dalšími stakeholdery; pomáhá oslovovat nové zaměstnance a uspokojovat zákazníky; díky kapitálu dobré pověsti je možné přežít v době krize

efficient / efektivní	hlavním cílem strategie je zlepšení efektivity, výkonnosti	důraz na „eko-efektivitu“; redukce nákladů a ekologické stopy skrze dosažení lepšího hospodaření s přírodními zdroji; ideálně při zapojení zaměstnanců – optimalizace procesů ve společnosti (zmenšení nákladu tisků apod.)
innovative / inovativní	cílem strategie je diferenciacce produktů na trhu	cílem strategie je navýšení prodeje a marží skrze nabídku produktů, které jsou eko – a společensky přátelské; například segment organických potravin
transformative / transformující	strategie si klade za cíl posouvání existujících institucionálních rámců a tím proměnu trhů	strategie cílí na institucionální změny v závislosti na aktuální lidské potřebě a vzorce spotřeby; strukturální změny institucionálního rámce trhů a politického systému

zdroj: (Bieker, 2003), zpracováno autorem

Tabulka 2: Přehled strategií řídicích implementaci aktualizované metody BSC

	Public	Market
Reactive	„credible“	„efficient“
Proactive	„transformative“	„innovative“

zdroj: (Bieker, 2003), zpracováno autorem

1.5 CSR z ekonomické perspektivy

1.5.1 Proměna paradigmatu: od morálního hazardu po konkurenční výhodu a rozložení míry profitu

Ačkoliv v současné době je o pozitivním vlivu odpovědného podnikání nejen na firmy samotné, ale i na obecné blaho společnosti, slyšet stále častěji, cesta k pozitivnímu vnímání CSR či posuzování společenské odpovědnosti jako jednoho ze základních kamenů podnikání nebyla přímočará. Nesoulad panuje

především na poli výzkumu vztahu investice do společensky odpovědných aktivit (práce s lidským faktorem, důraz na maximální zákaznický servis nebo podnikání výrobní společnosti s maximálním ohledem na životní prostředí i nad rámec legislativních opatření) a zvýšení ekonomické výkonnosti společnosti díky takovému počínání.

Na akademické půdě je možné si všimnout převažujícího názoru, že konsensu ve věci vztahu společenské odpovědnosti a výkonnosti firem nebylo dosud dosaženo a že pro vědce samotné je tento vztah předmětem sporu. (Kuldová, 2012) Právě tento vztah je ale v nejužším zájmu tohoto pojednání a autorovou snahou je mapovat proměnu náhledu na vztah těchto proměnných v průběhu posledních let s výhledem na období další.

Akademické debaty o konceptu společenské odpovědnosti se vedly již od 30. let minulého století (Kitzmueller & Shimshack, 2012). Zásadním, co se týče debat o smyslu existence konceptu CSR a jeho ekonomickém dopadu na fungování společnosti, se stal příspěvek amerického ekonoma Milтона Friedmana otištěný v roce 1970 v New York Times s názvem: „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. Ačkoliv někteří autoři považují Friedmanův příspěvek za příliš zjednodušující (Kitzmueller & Shimshack, 2012), jeho základní premisy není možné při přemítání o předmětu studie vynechat.

Friedman v úvodu své studie tvrdí (Friedman, 1970), že společnost jako taková nemůže disponovat žádnou odpovědností, že odpovědní jsou pouze jednotliví členové managementu, kteří do svého konání promítají neodmyslitelně své vlastní preference. Co je klíčové, je fakt, že dle Friedmana je manažer primárně odpovědný vlastníkům firmy a jeho **základním úkolem je zvyšovat zisk společnosti**.

Veškerou aktivitu, kterou manažer podniká ve smyslu zajištění obecného prospěchu, a ne blaha zákazníků, resp. ostatních „stakeholders“ vidí Friedman jako vynakládání prostředků, které mu nenáleží – manažer totiž operuje s financemi vlastníků společnosti a dalších stakeholderů a ne svými vlastními. Proto se může zdát, že těmito snahami vystupuje například proti zaměstnancům, jejichž mzdy bude nutné snižovat v důsledku vynakládání velkého objemu financí na společensky prospěšné aktivity.

V diskutovaném problému se zračí klasická dichotomie trhu a státu, tedy přemítání o tom, který ze subjektů přejímá zodpovědnost za zajištění obecného blaha. Právě to, že by firmy měly v jeho zájmu jednat, vidí Friedman jako prosakování socialistických myšlenek do celého systému a potírání veřejné společnosti jako takové. Manažer se tak potažmo dle Friedmana stává veřejným zaměstnancem, i když stále připoutaným v soukromém sektoru. Hlásané myšlenky CSR pak podle Friedmana považují prostou snahu o maximalizaci zisku podniků za nemorální a špatnou. (Friedman, 1970)

Milton Friedman klade problematiku CSR do velmi těsného sepětí s politickým systémem a tvrdí, že pokud by tito firemní manažeři měli aktivně působit pro zajištění obecného blaha, měli by být voleni v rámci klasického politického procesu, jelikož ze své pozice pak ovlivňují distribuci zdrojů. (Friedman, 1970)

V odborné literatuře můžeme pro tuto Friedmanovu pozici nalézt různá termínová označení – např. hledisko prvenství akcionáře nebo teorie morálního hazardu. (Kitzmueller & Shimshack, 2012)

Při četbě Friedmanových slov je patrné, že se pohled na společenskou odpovědnost firem naprosto zásadně proměnil a že je potřena většina argumentů, se kterými Friedman operuje. Dnešním trendem je naopak silné zapojení CSR aktivit do strategického plánu na bázi udržitelných a pravidelných aktivit, ne jednostranných marketingových, potažmo PR akcí bez dlouhodobého účinku.

Manažeři se dostávají do role realizátorů vize majitele firmy / akcionáře, jejíž pevnou součástí právě odpovědné podnikání může být. Z pohledu na CSR jako na morální hazard manažera se chápání pojmu odpovědného podnikání přesouvá do pozice konkurenční výhody, která dokáže působit jako diferenciatör produktů a služeb na volném trhu.

Postupně akademická sféra připouští možnost existence CSR, ale ne ve všech ohledech tak, jak je koncept znám dnes (Kitzmueller & Shimshack, 2012). Otázka toho, zda má CSR existovat se zdá býti vyřešena a nastupují další, hlubší a koncepční otázky (literatura hovoří např. o hledání „appropriate role of business“ – vhodné roli podnikání (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008)), jak s nástrojem společenské odpovědnosti pracovat, aby v ideální situaci náklady na CSR byly pokryty výnosy z odpovědných aktivit, případně aby CSR úkony dokázaly generovat společnosti další zisky.

Je tedy možné se vrátit k úvahám o tom, do jaké míry existuje vztah mezi uplatňováním politiky CSR a ovlivněním ekonomické výkonnosti firmy. Firmy v současnosti aktivně informují o svých odpovědných aktivitách (např. při recruitingu zaměstnanců) a z CSR jednoznačně činí svou přednost. Hovořit lze i o tom, že je zachycena fundamentální ekonomická podstata CSR (o tom, že se takové zakotvení pomalu objevuje, bylo psáno již v roce 2012 (Kitzmueller & Shimshack, 2012)).

Američtí autoři (Lins, Servaes, & Tamayo, 2016) prakticky přínos odpovědného managementu ilustrují na situaci firem v době finanční krize v letech 2008–2009:

During the 2008-2009 financial crisis, firms with high social capital, measured as corporate social responsibility (CSR) intensity, had stock returns that were four to seven percentage points higher than firms with low social capital. High-CSR firms also experienced higher profitability, growth, and sales per employee relative to low-CSR firms, and they raised more debt. This evidence suggests that the trust between the firm and both its stakeholders and investors, built through

investments in social capital, pays off when the overall level of trust in corporations and markets suffers a negative shock. (Lins, Servaes, & Tamayo, 2016, str. abstrakt)

Historicky se vlivu CSR na ekonomickou výkonnost firmy věnovala celá řada výzkumů. Jejich přehled přináší Kuldová (Kuldová, 2012).

Tabulka 3: Dosavadní přehled výzkumu vlivu na CSR na výkonnost firem

Autoři	Výzkum	Vliv na CSR
Moskowitz, 1972	Průměrná míra zhodnocení akcií v porovnání s indexem DowJones Industrial	Pozitivní vliv
Bragdon, Haire, 1975	Zkoumání vývoje indexu znečištění, hodnotícím kritériem je ukazatel ROE	S růstem indexu znečištění se zvyšuje ukazatel ROE
Browman, Haire, 1975	ROE za posledních pět let – křivka ve tvaru písmene U (U-shaped performance curve), vyjadřující závislost výkonnosti firem na křivce U	Nejvýkonnější formy se nacházejí zhruba uprostřed křivky. Společnosti, které CSR do strategie firmy nezařazují, dopadly ve výzkumu hůře
Parker, Eilbirt, 1975	Průzkum dle NI (čistého příjmu), ROE, profit margin (marží) a EPS (earnings per share)	V těchto kategoriích jsou firmy se CSR ziskovější.
Vance, 1975 (navazuje na Moskowitze, 1972)	Korelační analýza CSR a růstu ceny akcií	Negativní korelace
Heinz, 1976	Korelační analýza ROE, ROA a marže	Signifikantně pozitivní korelace mezi CSR a ROE
Sturdivan, Ginter, 1977 (navazuje na Moskowitze, 1972)	Výzkum desetiletého vývoje EPS	Firmy s vysokou úrovní CSR dosahují vyšší výkonnosti.

Alexander, Buchholz 1978 (navazují na Vance, 1975)	Výzkum dvouletého a pětiletého růstu ceny akcií	Negativní vliv CSR na cenu akcií
Abott, Monsen, 1979	Výzkum desetiletého výnosu akcií	CSR nemá žádný vliv na celkový výnos pro akcionáře.
Auperle, Carroll, Hatfield, 1985	Použití Carrollovy čtyřsložkové definice CSR v rámci výzkumu u CEO velkých firem	Žádný vztah mezi CSR, ziskovostí firmy a postojem CEO ke strategii CSR ve firmě
Cochran, Wood, 1984	Analýza řady finančních ukazatelů firem v průmyslovém odvětví	Nejsilnější korelace mezi CSR a stářím firemních aktiv (firemní aktiva = nižší ohodnocení z hlediska CSR). Po odstranění vztahu je slabá korelace mezi finanční výkonností a CSR
McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988	Rozsáhlá korelační a regresní analýza účetních a finančních ukazatelů	Dřívější výkonnost firmy měřená pomocí údajů z akciového trhu je v těsnějším vztahu s CSR než výkonnost budoucí.
Griffin, Mahon, 1997	Analýza několika účetních ukazatelů, finančních měřítek a dvou měřítek CSP v chemickém průmyslu	Měřítko CSP vykazují značné rozdíly a nekorelují s finanční výkonností.
Guerard, 1997	Vliv CSR na cenu akcií za osm let	Statisticky neexistuje žádný signifikantní rozdíl mezi výnosem akcií u firem bez CSR a CSR
Waddock, Graves, 1997	Analýza CSP	CSP je pozitivně spjata s výkonností firmy; pozitivní závislost mezi kvalitním management a CSP.
Greening, Turban, 2000	Analýza trhu pracovních míst	Uchazeči spíše usilují o zaměstnání ve firmách s CSR

McWilliams, Siegel, 2000	Ekonometrická studie	Žádný vliv CSR na finanční výkonnost firem. Zásadní zjištění, výdaje na výzkum a vývoj by měly být silně korelovány.
-----------------------------	----------------------	--

zdroj: (Kuldová, 2012), zpracováno autorem

Z výsledků je patrné široké spektrum vztahů, které jsou hodnoceny v závěrech studií. Ve výčtu výzkumů lze najít zástupce co do výsledků i zcela protichůdné. Je tedy zřejmé, že situace není tak přímočará, jak by se mohlo zdát. Do roku 2000 nebyla prokázána jasná pozitivní vazba mezi implementací CSR a zvyšováním profitu firmy.

Jako zásadní se tedy může jevit rok 2007, kdy je v literatuře popsáno nalezení slabé pozitivní korelace mezi společenskou a ekonomickou výkonností firmy (Kitzmueller & Shimshack, 2012).

Aktuální výzkumy (Nakamura, 2015) tento vztah potvrzují, a navíc přidávají poznatky o míře a distribuci profitu dle jednotlivých oblastí CSR. Výrazný posun může být spatřen také v tom, že vztah proměnných je považován za obousměrný (Nakamura, 2015), zatímco předcházející prameny jej často popisují jednosměrný.

Nakamura si ve svém výzkumu (Nakamura, 2015) klade za cíl zodpovědět dvě otázky: Posilují investice do CSR ekonomickou výkonnost firmy? A na druhou stranu: Ovlivňuje ekonomická výkonnost firmy investice do CSR?

Autor analyzuje tři typy investic do CSR (životní prostředí, pracovní síla, aktivity prospěšné společnosti) a dochází k závěru, že investice do projektů CSR týkající se životního prostředí redukuje ekonomickou výkonnost firmy, investice do aktivit spjatých s péčí o zaměstnance a pracovní sílu obecně nijak zásadně neovlivňují ekonomickou výkonnost a nakonec, že „společenské“ investice ekonomickou výkonnost zvyšují. Navíc, pokud je firma ekonomicky silná, redukuje investice do projektů chránících životní prostředí, ale naopak podporuje investice do sociálních aktivit. (Nakamura, 2015)

Nakamura uzavírá poznatky svého výzkumu (Nakamura, 2015) tvrzením, že pro manažery nejsou co do zvyšování ekonomické výkonnosti efektivní investice do projektů spojených s životním prostředím a pracovní silou, ale na druhou stranu by jejich eliminace dle autora mohla poškodit dobré jméno firmy. Na velkém významu dnes nabývají sociální projekty čili investice do celospolečenských projektů mířících k zajištění obecného blaha¹².

¹² originál: social investments

Níže budou předloženy výsledky výzkumu z českého prostředí (IPSOS, CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem, 2013), které se nezabývají komplexně vztahem faktorů aplikace CSR a ekonomické výkonnosti, ale zkoumají konkrétní složky CSR, které zákazníci na firmách vyžadují, jak již bylo zmíněno výše, a celkovou proměnu klimatu a změny rolí ve vztahu podnikatel – zákazník. Toto téma bude diskutováno v souvislosti s trendem tzv. sociálního marketingu (marketing vedoucí k pozitivním změnám ve společnosti, např. kampaně podporující zdravý životní styl, hnutí apod.) a trendem neustálého přibližování značek spotřebitelům / odběratelům služeb s možností přímé interakce a vzájemného ovlivňování chování na trhu.

Pro zakotvení teoretických východisek této studie je nutné kromě vývoje paradigmatu a přístupu k CSR jako koncepci se speciálním fokusem na vztah proměnných „výkon aktivit CSR“ a „ekonomická výkonnost firmy“, doplnit přehled přístupů, se kterými společnosti mohou k CSR přistupovat a teoretické pojednání této sekce bude zakončeno přehledem různých typů CSR dle požadovaných cílů.

1.5.2 Modely korporace ve vztahu k CSR a typy společenské odpovědnosti dle cílů

Na základě potvrzeného ekonomického přínosu CSR tedy zbývá ještě nahlédnout alespoň přehledově do operativního fungování firem a srovnávat, jaké přístupy a strategie směrem k výkonu CSR volí. Výklad vychází z rigidnějších modelů, kde je společenská odpovědnost vnímána spíše z negativní perspektivy, a postupuje dále k modelům blízcím se současnému trendu.

- 1) **smluvní pojítka**¹³ – fungování korporace je dáno smluvními vztahy – mezi dodavateli a vlastníky produkčních faktorů, kteří souhlasí se vzájemnou spoluprací s vidinou monetizace takové aktivity; akcionáři nemají smluvně garantovanou žádnou odměnu z firemních aktivit a všechny projekty nad klasický rámec fungování, třeba ty, co usilují o „obecné dobro“, jsou tak hrazeny z jejich kapes; CSR se tak rovná skoro „loupeži“;
- 2) **model týmové produkce**¹⁴ – profit dělen na základě poměru jednotlivých výrobních faktorů k celkové výkonnosti; obětování zisku do společensky odpovědných aktivit je v pořádku, v případě, že se profit rozdělí spravedlivě dle faktorů s největší zásluhou na pozitivním stavu;
- 3) **operativní uvážení**¹⁵ – manažeři mohou investovat prostředky, aby firma fungovala v sepětí s morálními a společenskými pravidly, i když by takové chování snižovalo zisky akcionáře / vlastníka;

¹³ originál: nexus of contacts

¹⁴ originál: team production model

¹⁵ originál: operational discretion

4) **progresivní perspektiva** – firma existuje pro blaho společnosti jako celku, manažeři mají odpovědnost vůči velké škále stakeholderů, obětování zisku ve veřejný prospěch („sacrificing profits in social interest“ – jedna z dalších definic CSR (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008)) je vnímána jako zcela v souladu se základními principy podnikání.

(Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008)

Z pohledu autora této studie je možné toto schéma možných přístupů korporace k výkonu CSR posunout ještě o krok dále, kdy investice profitu firmy do odpovědných aktivit je nejen zcela v pořádku, ale navíc je tak činěno zcela záměrně s vidinou dlouhodobého navýšení příjmů společnosti skrze budovanou loajální základnu zákazníků a nefluktujících zaměstnanců, kteří se identifikují s vizí firmy a s jejím společensky odpovědným chováním.

Autor této studie se domnívá, že za poslední roky se situace posunula ještě nad rámec naposled zmíněného progresivního modelu a pro účely deskripce současného stavu z perspektivy autora této studie je možné zavést termín pro model společnosti **progresivně výkonový**, který nejenže legitimuje plně existenci CSR, a je tedy pokrokovým pohledem na tento koncept, ale zdůrazňuje i pozitivní ekonomický efekt takového jednání na strategicky řízenou společnost, která CSR implementuje do své střednědobé až dlouhodobé strategie a považuje jej za interní nástroj, pevnou složku strategického řízení, na rozdíl od ad hoc prováděných „odpovědných“ aktivit, které mají spíše PR a marketingový podtext.

Takové chování má dle autora jednoznačně pozitivní důsledky směrem k zákazníkovi, se kterým je navázán pevný vztah, dostává se mu perfektní zákaznické péče a v důsledku pozitivního ekonomického vývoje firmy může dojít ke snížení cen služeb nebo zboží.

Dle některých autorů (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008) se investice do CSR většinou samy zaplatí, dle autora této studie dokonce při aplikaci progresivně výkonového modelu dochází k tomu, že vyšší investice do CSR může být pokryta ziskem, který společnosti generuje loajální základna zákazníků s tím, že takové aktivity generují i přebytek, který je možné znovu investovat do dalšího rozvoje.

V českém prostředí se lze setkat s označením Společenská výkonnost firem (Kuldová, 2012):

Obrázek 11: Společenská výkonnost firem (CSP)

CSR	+	Performance	=	CSP
-----	---	-------------	---	-----

zdroj: (Kuldová, 2012), zpracováno autorem

Z výše uvedeného je patrné, že v mnoha situacích není přístup k CSR tak jednoznačný, jak by se mohlo zdát, a že primárně nejsou vždy investice do společensky odpovědných aktivit nazírány jako bez diskuze vítané rozhodnutí. Bylo nastíněno, že se vše odvíjí od vztahu vlastníků firem / akcionářů / shareholders a stakeholders, tedy všech jedinců, institucí a organizací, které mají s firmou něco společného. Na základě preferencí těchto dvou skupin, které mohou být buď klasické – snaha o monetizaci veškerých aktivit, nebo sociální, tedy s tendencí společensky odpovědného podnikání, vzniká dělení CSR dle typů, jak ilustruje následující tabulka. (Kitzmueller & Shimshack, 2012)

Tabulka 4: Perspektivy vztahu stakeholders a shareholders k CSR

		SHAREHOLDERS	
		Social (S) preferences	Classical, monetary (C) preferences
STAKEHOLDERS	S	<i>Not for profit CSR</i> Mixed effects on profits	<i>Strategic CSR</i> Profit maximization
	C	<i>Not for profit CSR</i> Reduction of profits	<i>No CSR</i> Profit maximization

zdroj: (Kitzmueller & Shimshack, 2012), zpracováno autorem

Z uvedeného přehledu je patrné, že může existovat situace, kdy CSR má smíšený efekt na zisk společnosti nebo ho snižuje (CSR podnikané ne primárně pro zvýšení ziskovosti za různých preferencí shareholders a stakeholders), případně CSR, jehož primárním cílem je zvyšovat zisky společnosti (strategické CSR). V posledním případě jde společnosti o čistou maximalizaci zisků bez ohledu na implementaci prvků odpovědného podnikání, CSR poté neexistuje.

Dle literatury např. (Kitzmueller & Shimshack, 2012) je nejefektivnější a nejvíce udržitelnou cestou kombinace CSR aktivit prováděných s cílem navýšení zisku společnosti a těch, které jsou vykonávány bez této ambice.

Posledním praktickým problémem zůstává reálné fungování výše nastíněného v prostředí trhu a aktivních podniků, které často hlásají sounáležitost s politikou CSR, v jejich systému vzniká velké množství „mrtvých“ dokumentů, které zásady CSR obsahují a reálný výkon odpovědných aktivit často i zcela chybí.

Proto je třeba zabývat se právním rámcem CSR a jeho objektivním posuzováním. V českém prostředí se tomuto tématu věnuje například (Kuldová, 2012), která uvádí výčet možností pro ujištění se o reálném výkonu CSR ve společnosti v pravém slova smyslu tohoto konceptu.

Dále se s možnostmi certifikace CSR a metodického zavádění této politiky do firemního prostředí je možné seznámit na webových stránkách sdružení, která aktivně přispívají k šíření konceptu CSR na českém trhu, například se jedná o platformu Business Leaders Forum.¹⁶

Cílem autora této studie je v dlouhodobější perspektivě přispět akademické obci, ale hlavně samotným podnikatelům, vytvořením metodiky, která provede manažera implementací CSR konceptu do strategického řízení včetně ilustrace, jak nástroje CSR používat ke zvýšení ekonomické výkonnosti, či jak se toto děje „mimoděk“ při výkonu aktivit, které primárně ke zvýšení zisku nesměřují.

To, že se postupně s vývojem dostalo CSR plné legitimizaci, ještě neznamená, že firmy mají možnost obětovat zisk v rámci konkurenčních tlaků (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008). Snaží se tedy nacházet řešení, která jsou pro ně ekonomicky méně náročná - např. restaurace věnuje přebytky jídla bezdomovcům nebo společnost vyřeší krizovou komunikační situaci nespokojeného zákazníka intenzivní komunikací (jak bude ilustrováno dále v případové studii). Zapojení CSR může být samozřejmě dobrovolné, i povinné (je-li vyvíjen tlak vlastníkem na manažery k podnikání takových aktivit), vždy ale záleží na tlaku trhu a společenských očekáváních.

Jde vždy o vyřešení základních otázek, zda je pro společnost legitimní obětovat část zisků společenské odpovědnosti (například v USA platí určité právní regulace co do investic do CSR závislé na právních systémech jednotlivých států, státy evropské a Japonsko jsou více benevolentní a přepokládají vyšší participaci stakeholderů (Kitzmueller & Shimshack, 2012)), zda toto může činit vzhledem ke své ekonomické situaci a zda by toto činit měla s ohledem na nastavenou strategii a kýžené cíle strategického rozvoje podniku. Nad problematikou se tedy vznáší věčná základní otázka: „Prospívají si společnosti tím, že konají dobro?“ (Kitzmueller & Shimshack, 2012)

¹⁶ <http://www.csr-online.cz/normy-a-iniciativy/>

1.5.3 Sociální marketing a péče o zákazníka jako cesta k dlouhodobé prosperitě?

V případě diskuze o míře, do které CSR podporuje ekonomickou výkonnost firmy, je na místě otázka, za je možné při zapojení CSR do celostní strategie firmy a její prezentace v duchu sociálního marketingu, který je diskutovaným trendem, změnit preferenci a chování spotřebitele.

Někteří autoři (Kitzmueller & Shimshack, 2012) tvrdí, že to není tak jednoduché. V literatuře navíc lze najít výroky o tom, že hodnoty dospělých jedinců jsou ovlivněny jejich zkušenostmi z dětství (Kitzmueller & Shimshack, 2012). Další autoři na základě svých výzkumů přidávají myšlenku, že vývoj hodnot, preferencí a motivace inklinovat k určitým jevům či skutečnostem, jsou velmi silně navázány na demografické ukazatele (např. míru vzdělání nebo technologického pokroku).

V této úvaze je také možné se vrátit až k obecně známé Maslowově pyramidě potřeb a nastínit vztah k problematice CSR a ovlivnění preferencí spotřebitele tak, že jen v případě, že jsou naplněny základní lidské potřeby dle této pyramidy, začnou spotřebitelé přihlížet k těm méně přímým, jako jsou právě etické standardy firem či jejich chování k životnímu prostředí.

Přes všechno výše uvedené je v poslední době, zvláště u mladších jedinců, patrný trend inklinovat k nákupu zboží či odběru služeb od firem, které se chovají společensky odpovědně. Ukazují to aktuální výzkumy jak ze světa, tak z České republiky, jak již bylo uvedeno výše.

Dle průzkumů amerického trhu například (HELPSCOUT, 2012):

- 78 % zákazníků nedokončilo nákup u obchodníka kvůli špatné zkušenosti s klientským servisem
- pouze 4 % nespokojených zákazníků dají o své zkušenosti vědět firmě napřímo
- pravděpodobnost dalšího prodeje existujícímu loajálnímu zákazníkovi je 60–70 %, u nového zákazníka je to 5–20 %
- je třeba přijít s interními procesy pro sledování zpětné vazby – např. monitoring
- 7 z 10 Američanů pro American Express Survey v roce 2011 uvedlo, že jsou ochotni utratit více peněz u společností, které poskytují excelentní zákaznický servis
- 80 % Američanů se domnívá, že menší společnosti kladou větší důraz na CSR a CSR je tak nástrojem, jak mohou dohnat své větší konkurenty
- vyřešení stížnosti zákazníka znamená 70 % pravděpodobnost, že u společnosti nakoupí znovu

- nejpožadovanějším aspektem CSR je lepší lidská zkušenost se servisem¹⁷

Výše uvedené jasně ilustruje sílí význam péče o zákazníka a skupinu klientů jako velmi silnou ze všech stakeholders, kteří se okolo firmy vyskytují, co do možnosti přímé interakce, ovlivnění preferencí, budování silného a dlouhodobého vztahu, který se pravidelně přetavuje v nákupy či odběry služeb. Hovořit lze v současnosti dnes o už obecně zavedeném konceptu tzv. P2P marketingu (peer to peer, zákazník zákazníkovi), kdy dojmy z kontaktu s určitou společností jsou předávány přímo mezi lidmi, nebo kdy je možné a jednoduché napřímo kontaktovat kteréhokoli zástupce společnosti a vstoupit s ním do přímé komunikace. Hranice podniku jako nedobytné pevnosti tak padají a úlohou manažerů by mělo být co nejstrategičtěji řídit vztah se stakeholdery, zejména zákazníky, kteří tak mohou sledovat společnost, její počínání a představitele opravdu zblízka.

The rise of the citizen review site is a sobering development. No longer are you on top of the mountain, blasting your marketing message down to the masses through your megaphone. All of a sudden, the masses are conversing with one another. Of your service or product isn't any good, they'll out you. (HELPSCOUT, 2012)

K podobným závěrům dochází i autoři české studie CSR Research / Výzkum společenské odpovědnosti firem (IPSOS, CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem, 2013), kdy jedním z nejpodstatnějších závěrů studie je zjištění, že společenská odpovědnost výrobce je důležitá pro 75 % české populace. Více než polovina Čechů má pozitivní názor na stav CSR v Česku, 51 % obyvatel ho hodnotí jako srovnatelný nebo vyšší než stav CSR v Evropské unii (aktuální dokumenty, kterými se EU zavazuje k podpoře CSR, např.: Bringing European CSR Strategy to the Next Stage 2015–2019)¹⁸.

Jak bylo již popsáno výše, autoři průzkumu identifikovali nejdůležitější aspekt CSR firem z pohledu klienta. Je jím otevřená a pravdivá komunikace k zákazníkům. Dále by se měly firmy zaměřovat na ochranu životního prostředí a zajištění bezpečnosti zaměstnanců (IPSOS, CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem, 2013). Právě potřebu intenzivní nezastřené komunikace s klientem bude ilustrovat následující krátká případová studie.

Klíčovým je také fakt, že dle výzkumu je společenská odpovědnost firmy při nákupu méně důležitá pro lidi starší 55 let. Ukazuje se tedy potenciál společností oslovit aktivním přístupem k CSR zejména mladší zákazníky, vytvořit s nimi silné

¹⁷ originál: better human experience

¹⁸

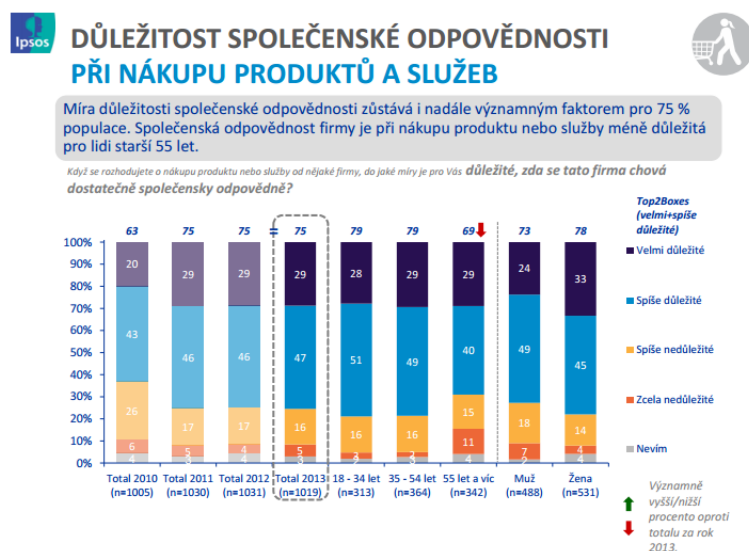
http://www.csreurope.org/sites/default/files/publications/Memorandum_to_the_European_Commission.pdf

pouto a stát se značkou, se kterou se identifikují, od které rádi nakupují a kterou ti, kteří tak nečiní, vnímají jako značku, jejímž zákazníkem by se chtěli stát.

Obecně také zákaznickovu zkušenost ovlivňuje čím dál pokročilejší diverzifikace produktů, kdy se prodejci v současné době snaží, aby měl zákazník pocit, že byl produkt vyroben „právě pro něj“. Samozřejmě je už dnes upuštění od hromadné výroby pro anonymního zákazníka a její nahrazení výrobou tzv. customizovaných výrobků a služeb pro přesně definované, obvykle nevelké segmenty zákazníků, nebo dokonce pro jednotlivé zákazníky. Jde o přístupy nazývané „one-to-one“. (Vlček, 2015)

Tento přístup může také zvláště oceňovat zejména mladší generace uživatelů, která je zvyklá na možnost si produkty nejrůznějšího charakteru přizpůsobovat na míru.

Obrázek 12: Důležitost CSR při nákupu produktů a služeb



zdroj: (IPSOS, CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem, 2013)

Z kapitoly pojednávající o současném stavu CSR v České republice vzhledem k aktuálním výzkumům (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016) je patrné, že kleslo procento respondentů, pro které je politika CSR u firmy důležitá při nákupu z výše uvedených 29 % na 13 %.

1.5.4 Rychlou a otevřenou komunikací k loajalitě zákazníka / případová studie

Výše bylo popsáno, na základě jakých kritérií se firmy rozhodují pro implementaci CSR, a jaké strategie s ohledem na ekonomický profit firmy volí. Samozřejmě ale nelze zcela upozadit lidský faktor manažera, který za operativní

výkon CSR odpovídá, případně top manažera, který jej řídí a zanáší do střednědobé a dlouhodobé strategie podniku.

Právě individuální představy manažerů se poté promítají do specifické struktury CSR konkrétní společnosti. Roli hraje i odvětví byznysu, velikost firmy, technické vybavení, expertíza, geografické umístění firmy, případně další omezení či limit. Neméně důležitá je samozřejmě schopnost obětovat zisk (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008).

To, že je třeba, aby principy společensky odpovědného podnikání byly zakotveny zejména v přístupu klíčových členů managementu, ilustruje případová studie společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.

Nespokojený zákazník si v polovině ledna roku 2016 stěžoval na situaci, kdy nebyl schopen se informovat na havárii soustavy na webových stránkách společnosti.

Zákazník e-mailem oslovil jak ředitele společnosti, tak provozního náměstka se stížností, že informace o havárii nebyla vyvěšena na webové stránky, ale zákazník sám musel vyhledat telefonní číslo dispečinku, společnost oslovit a na stav věci se informovat. Ačkoliv klient pochválil úroveň dispečinku, stěžoval si, že je třeba informace obstarávat takto nemoderním způsobem.

Příkladnou reakcí obou oslovených představitelů managementu, tedy velmi rychlé e-mailové reakce obou z nich na sobě nezávisle s přijetím kritiky a nabídkou řešení (osobní pozvánka od ředitele společnosti k prodiskutování věci přímo v sídle Tepelného hospodářství) a přiměřená omluva za nastalou situaci vedla k jednoznačné změně vnímání nastavení společnosti ze strany zákazníka, který ji v době řešení problému viděl jako nepružnou a zastaralou organizaci, jež neinformuje své zákazníky o aktuálních problémech, ve společnost, kterou řídí společensky odpovědní manažeři, kteří naplňují požadované kritérium otevřené a pravdivé komunikace se zákazníkem, navíc při co nejkratší reakční době. Ačkoliv takové řešení nestojí společnost velké investice a neohrožuje ji tak na krácení zisků, lze hovořit o společensky odpovědném přístupu k vedení firmy, který povede k zajištění profitability a loajality zákazníků v budoucnosti.

Výňatek z e-mailové komunikace pro ilustraci případové studie (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Případová studie: e-mailová komunikace, interní zdroje společnosti, 2016)

Ředitel společnosti směrem k rozladěnému zákazníkovi:

Vážený pane xxx,

chtěl jsem se Vám také touto cestou omluvit. Věřte, že naším zájmem není řídit společnost THHK tak, jako před čtvrt stoletím. Technika je prostě někdy nevyzpytatelná.

Pokud budete mít někdy chuť se u nás zastavit, pak budu rád.

S pozdravem

Jiří Seidler

Reakce klienta:

Vážený pane Seidlere,

nečekal jsem ani, že budete s panem Horákem tak rychle reagovat, tak buďte v klidu, firma je zdravá. (...) Nejsem oprávněn radit, ale ta snadno dostupná a třeba i aktualizovaná informace je podle mého názoru právě tady pro image firmy nejdůležitější.

Z výše uvedeného je patrné, že z hlediska zákazníka rozhoduje nejen včasná dodávka kvalitního výrobku, služby či i reakce, ale nakonec síla a kvalita emocionálního prožitku, který si odnáší ze vztahů se svým dodavatelem. Každý zaměstnanec prostřednictvím výstupů z procesu, ve kterém působí, může být katalyzátorem proměňujícího se vztahu mezi zákazníkem a firmou. (Ciencala, 2011)

Ačkoliv v ilustrované situaci komunikoval za společnost její ředitel, je nezbytné, aby komunikace všech zaměstnanců společnosti byla konzistentní – v ideálním případě aby kdokoli z oslovených zaměstnanců reagoval obdobně jako ve výše uvedeném případě a zákazník si z komunikace se společností odnášel jednotnou pozitivní emoci. Přirozeně vychází jednání a komunikace zaměstnanců z jejich osobnosti a předpokladů, se kterými do společnosti už přicházejí. Je tak právě na manažerech, aby do svých týmů přijímali takové kolegy, u kterých předpoklad následování hodnot dané firemní kultury existuje. Samozřejmostí je ale doplnění o kvalitní vzdělávací systém zaměstnanců, který pomůže si například právě komunikační strategie směrem k zákazníkům ukotvit.

Jednoznačně je ale i vzdělání zaměstnanců investicí, která musí přinést užitek (Adamec, 2010). V Česku ale manažeři čelí výzvě kvantifikace přínosu investic do HR, jelikož výzkumy ukazují, že až 70 % firem přínos investic do HR vůbec nevyhodnocuje. (Adamec, 2010)

Přítom právě znalosti, kterých mohou zaměstnanci kvalitní HR politikou nabýt, a které sami do firmy přináší, jsou považovány za téměř nejproduktivnější podnikové aktivum. (Stýblo, 2008)

Obecně je tedy cílem výše uvedeného přístupu jediné – zvyšování zákaznickovy loajality vůči společnosti a jeho důvěry v její služby. Jednoznačně je možné toho dosáhnout pouze tak, že společnost bude počítat s prostorem na zpětnou vazbu svých klientů, jak bylo ilustrováno výše, a dokonce je v určitých případech například i vhodně zapojí do řešení podnětů, se kterými přichází. To všechno povede k pochopení zákaznickovy perspektivy a zvýšení schopnosti odhadnout, jak služby co nejvhodněji koncipovat a nabízet. (Ferrel, 2016)

Přirozeně se pak veškeré takové snahy začnou pozitivně odrážet i v ekonomických výsledcích společnosti.

V rámci této disertační práce tedy není možné opomenout i v souvislosti s uvedenou případovou studií zastřešující termín **managementu vztahů se zákazníkem** (Customer Relationship Management, CRM), který by měl být vnímán jako prohloubení podstaty klasických principů marketingu. Základem takového vedení je důsledná orientace na zákazníka a kompletní podřízení firemních procesů tomuto cíli. (Tomek & Vávrová, 2009)

Koncepce CRM jako taková ale není v rámci teorie řízení podniků novým směrem. Už v Československu ve třicátých letech 20. století principy managementu orientovaného na zákazníka prosazoval proslulý podnikatel Tomáš Baťa, který dokonce jako povinné svým zaměstnancům nařizoval návštěvy u zákazníků doma, v rámci nichž měli zjišťovat potřebné informace a pochopit potřeby a přání svých zákazníků. (Vítková, 2005)

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Cílem dizertační práce je analyzovat rozsáhlý koncept CSR na podnikatelské úrovni malých a středních firem v České republice řízených metodou Balanced Scorecard včetně přesahů a autorových aktualizací a na základě získaných poznatků a výstupů z výzkumu navrhnout metodiku, jak efektivně začlenit CSR do strategického řízení podniku pomocí aktualizované metody Balanced Scorecard a vést tak firmu k dlouhodobé ekonomické prosperitě.

K naplnění základního cíle jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- Popis současného stavu poznání problematiky s uvedením aktuálních teoretických poznatků české i zahraniční literatury a aktuálních výzkumů na téma CSR.
- Zmapování současného stavu CSR u českých malých a středních podniků. (Vyhodnocením výzkumu zjistit úroveň vnímání CSR z pohledu managementu firem.)
- Sběr aktuálních teoretických poznatků o problematice CSR, a to zejména se zaměřením na znalosti a výzvy pro české podnikatele / manažery.
- Vytvoření metodiky pro manažery, jak začlenit CSR aktivity do strategického řízení podniku.

3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

3.1 Výzkumné otázky

Z definovaných cílů uvedených v předcházející kapitole vyplývá pět výzkumných otázek. Tyto otázky budou dále analyzovány ve výzkumné práci, v rámci výzkumu na ně bude hledána odpověď a diskuze výsledků, potažmo závěr této disertační práce, nabídnou širší kontext řešení předložených výzkumných otázek.

Otázka č. 1

Jaká je znalost a povědomí o společenské odpovědnosti v podnikatelském prostředí?

Otázka č. 2

Jaká je ochota firem přijmout koncept společenské odpovědnosti?

Otázka č. 3

Jak může společenská odpovědnost ovlivňovat kvalitu řízení firem a jejich výkonnost?

Otázka č. 4

Jak vnímají firmy společenskou odpovědnost ve vztahu k tvorbě jejich goodwill?

Otázka č. 5

Jaká je schopnost firem implementovat koncept společenské odpovědnosti do jejich systému řízení?

3.2 Zvolené výzkumné metody

Při zpracování disertační práce byly využity různé vědecké metody, které jsou označovány jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Žádnou z těchto uvedených metod nelze přeceňovat či podceňovat a mají tím své jasné zastoupení při vědecké práci.

3.2.1 Dotazník

Jedná se o metodu kvantitativního sběru dat, jejíž definice je obecně známou. Bohužel dnešní doba, díky rychlosti způsobu života a s ním spojenou komunikací,

není příliš nakloněna získávání vysokého procenta odpovědí z oslovených subjektů. Je proto třeba vydat velké úsilí pro získání kvalitních, relevantních odpovědí. Dotazník oslovoval velké spektrum firem, a to napříč obory. Velkou výhodou této metody je rychlost a nízké náklady při získávání odpovědí na stanovené otázky. Za nevýhodu lze považovat neosobní vztah respondenta a autora výzkumu a stručnost odpovědí.

3.2.2 Polo strukturovaný rozhovor

Polo strukturovaný rozhovor je rovněž obecně známou metodou kvalitativního sociologického výzkumu. Jedná se o verbální dialog dvou osob, bez předem jasně definované struktury s volným pořadím otázek. Tazatel má předem připravený obsah rozhovoru, ale nemusí ho striktně dodržovat. Tato metoda je výhodná v tom, že umožňuje tazateli měnit pořadí otázek a dle situace přidávat další. Nevýhodou této metody je psychická a časová náročnost pro oba účastněné.

3.3 Výběr vzorku

Výzkum v rámci předkládané disertační práce je zaměřen na malé a střední firmy z prostředí českého trhu. Velké společnosti / nadnárodní korporace byly při výběru vzorku pro výzkum v rámci práce vynechány, jelikož, jak již bylo uvedeno dříve v této práci, často přebírají nastavení společensky odpovědných aktivit od svých matek, či se nepotýkají s výzvou strategické implementace CSR do řízení společnosti v takové míře jako podniky menší až střední velikosti.

Pro účely získání relevantních respondentů v rámci dotazníkového šetření byly osloveny vybrané instituce, které se zaměřují na spolupráci s malými a středními podniky ve vztahu k CSR a dotazník byl na databáze těchto institucí rozeslán. Konkrétně se jednalo o Byznys pro společnost, SAMBA, Business Leaders Forum nebo Hospodářskou komoru Královéhradeckého kraje.

Co se týče metody výběru vzorku, jednalo se o výběr účelový, založený na úsudku výzkumníka. **Závěry takového výzkumu nelze zobecnit na populaci – všechny malé a střední podniky na českém trhu, platné jsou pro oblast výzkumného vzorku. Nicméně výsledky šetření v rámci disertační práce ukazují určité trendy, které je možné hodnotit a komparovat se závěry jiných šetření.**

3.4 Popis výzkumného prostředí

K účasti na výzkumu byli osloveni zástupci malých a středních firem v České republice. Jak ukázaly výsledky deskriptivní statistiky, nejvíce respondentů mělo

sídlo společnosti v Praze. Druhým nejvíce zastoupeným krajem co do sídla respondentů byl kraj Královéhradecký, následovaly kraje Liberecký, Jihomoravský a Pardubický.

Dále je třeba zastavit se u zastoupení podniků ve vzorku dle velikosti. Pro účely výzkumu byly autorem uvažovány následující kategorie velikosti podniku: mikro podniky (0–9 zaměstnanců), malé podniky (10–99 zaměstnanců) a střední podniky (100–249 zaměstnanců). Zvlášť byli vyčleněni drobní podnikatelé. Do poslední jmenované kategorie spadalo 3,4 % (5) dotázaných, ve vzorku se dále objevilo 2,1 % zástupců mikro podniků (3), 53 % (78) zástupců malých a 24 % (35) středně velkých firem. Velikost své firmy co do počtu zaměstnanců neuvvedlo 16,6 % (24) respondentů.

Co se týče oboru podnikání, výzkumné prostředí bylo velmi rozmanité. Podniky zapojené do výzkumu se řadily z převážné většiny do oblasti výroby a služeb. Největší podíl spadal do sektoru služeb 33,8 % (49). Respondenti v rámci šetření uváděli, že nejčastěji pracují nebo podnikají v distribuci, ať už v „distribuci tisku“, „distribuci výrobků do obchodních řetězců“, „distribuci dílů pro automobily“ či v „distribuci vody“. Dalšími obory bylo podnikání v „bankovníctví“, „poradentství“ a v „médiích“. Ostatní varianty ze sektoru služeb byly spíše ojedinělé a nacházely se mezi nimi mimo jiné „tiskařská práce“, „překladatelská činnost“, „finance“ či „zdravotnictví“.

Početnější skupinou byli i zástupci z oblasti výroby, stavebnictví, strojírenství a průmyslu – 27,6 % (40). Dalšími skupinami respondentů co do uzavření přehledu výzkumného prostředí byli zástupci firem působících v logistice, vzdělávání, v oboru telekomunikací, IT nebo bankovníctví.

3.5 Postup výzkumu

3.5.1 Dotazník

Dotazník byl vytvořen v digitální podobě pomocí nástroje Google Forms a je umístěn k náhledu v příloze č. 1 disertační práce. Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. Otázky se zaměřovaly na několik klíčových oblastí, zejména šlo o znalost konceptu CSR, připravenost na implementaci či stav implementace politiky CSR do firemního řízení a v neposlední řadě připravenost na certifikaci zásad společensky odpovědného podnikání a povědomí o vztahu CSR a ekonomické výkonnosti podniku. Jednotlivé segmenty dotazníku na sebe logicky navazovaly a na závěr dotazníku byly umístěny otázky týkající se charakteristiky podniků, jejichž zástupci dotazník vyplňovali. Dotazník obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky.

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech kolech rozesílky a analýzy výsledků, v březnu a dubnu 2016, od června do srpna stejného roku a v září a říjnu 2016.

Celkem byl dotazník rozeslán na 997 adres s návratností 145 odpovědí, tzn. po zaokrouhlení 14,5 %.

Získaná data byla statisticky vyhodnocována pomocí programu SPSS. Uvažovány byly základní statistické metriky – **absolutní a relativní četnosti, modus, medián**, stejně jako posuzování jednotlivých proměnných ve vztazích a získání vypovídajících závěrů. Pro účely této analýzy byla vytvořena datová matice, která získané odpovědi kódovala. Samozřejmostí bylo i vytvoření kódovací legendy s popisem hodnot, kterých proměnné nabývaly a přenos těchto označení do SPSS pro možnost vypovídajícího vyhodnocení výsledků.

Metoda dotazníku sloužila především pro naplnění druhého dílčího cíle práce – zmapování současného stavu CSR u českých malých a středních podniků a zároveň pro získání podkladů pro naplnění dílčího cíle vytvoření metodiky pro manažery. Dotazník poskytl zpětnou vazbu na připravenost firem implementovat CSR do firemní strategie a zejména ověřoval poptávku po vzniku metodiky či poskytnutí poradenství.

Výběr respondentů pro dotazník byl záměrný, tedy nepravděpodobnostní, založený na znalostech autora práce, který dotazník distribuoval na takové databáze, které obsahovaly kontakty na takové uživatele, kteří z podstaty databáze reprezentovali základní soubor / populaci stanovenou pro účely výzkumu této disertační práce (malé a střední podniky v České republice).

3.5.2 Polo strukturovaný rozhovor

Pro účely polo strukturovaného rozhovoru bylo osloveno celkem 6 zástupců malých a středních firem, kteří se přímo účastní řízení, a to z pozice ředitele či člena představenstva. U 4 reprezentantů firem byl rozhovor veden osobně v rámci pravidelných setkání zástupců členských firem Business Leaders Forum na akci CSR Club v Praze. Rozhovor byl učiněn v rámci akce BLF na Velvyslanectví Polské republiky v Praze, FORUM 2000: Leadership v globalizovaném světě. Konkrétně se jednalo o rozhovory s těmito manažery:

- D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s., Jitka Chizzola, jednatelka, rozhovor byl uskutečněn dne 18. 10. 2016, obor podnikání: pojišťovnictví
- ROSSMANN, spol. s r. o., Vladimír Mikel, ředitel, rozhovor uskutečněn dne 18. 10. 2016, obor podnikání: maloobchod
- Věznice Světlá nad Sázavou, Gabriela Slováková, ředitelka věznice, rozhovor uskutečněn dne 18. 10. 2016, obor podnikání: vězeňská činnost
- Emco Holding s.r.o., Zdeněk Jahoda, majitel, rozhovor uskutečněn dne 18. 10. 2016, obor podnikání: výroba a prodej potravinářského zboží

Polo strukturovaný rozhovor byl dále proveden u dalších 2 reprezentantů firem, a to osobní účastí v sídle jejich společností. Jednalo se o tyto manažery:

- INEL – HOLDING, a.s., Miloslav Zeman, jednatel, rozhovor byl uskutečněn dne 31. 10. 2016, obor podnikání: inženýrské činnosti v oblasti telekomunikací
- ISOPLUS-EOP s.r.o., Leoš Dohnal, jednatel, rozhovor byl uskutečněn dne 12. 12. 2016, obor podnikání: výroba pro energetiku

Kritériem pro výběr reprezentantů firmem byla jejich oborová různorodost. Výběr vzorku pro rozhovory byl tedy rovněž účelový, založený na úsudku autora výzkumu. To se velmi pozitivně projevilo v získání rozličných informací a širokého pohledu na problematiku konceptu společenské odpovědnosti. Vzájemně porovnávat bylo možné také teoretickou (ne)znalost konceptu CSR obecně. Jednalo se o katalyzátor pro další vědeckou činnost v rámci zpracování disertační práce.

Cílem rozhovoru bylo zjistit detailní informace o tom, jak vybraní zástupci českých firem vnímají koncept společenské odpovědnosti, a to ve vztahu k systému řízení jejich společností.

Ve vztahu k dílčím cílům disertační práce sloužily polostrukturované rozhovory k naplnění zejména druhého dílčího cíle – zmapování současného stavu CSR u českých malých a středních podniků, stejně tak rozhovory pomohly získat data k naplnění dalšího z dílčích cílů – otestování znalostí českých manažerů ve vztahu k CSR a zjištění, jakým výzvám v této oblasti čelí.

Kladené otázky směřovaly do oblasti znalostí pojmů podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem, strategie, Balanced Scorecard, etika, komunikace, řízení rizik, udržitelné podnikání a další. Diskuze byla zaměřena mimo jiné i na praktické zkušenosti z uplatňovaného konceptu společenské odpovědnosti v daných společnostech. Byly diskutovány výhody a nevýhody uplatňování tohoto konceptu v systému řízení společností a vnímání tohoto konceptu ve vztahu k zákazníkům, akcionáři či vnějšímu okolí, ve kterém realizují své podnikatelské aktivity.

V neposlední řadě byla diskutována vize v oblasti využitelnosti konceptu společenské odpovědnosti ve vztahu k růstu firemního goodwill a hodnoty firmy jako takové.

Rozhovory si kladly za cíl získat odpovědi na 8 základních otázek:

1. Znáte obsah pojmů podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem?
2. Znáte metodu Balanced Scorecard?
3. Znáte obsah pojmu udržitelné podnikání?
4. Má vaše firma strategii?
5. Kdo si myslíte, že by měl být ve vaší společnosti tvůrcem konceptu společenské odpovědnosti?
6. Myslíte si, že by váš zákazník ocenil to, že se chováte společensky odpovědně?

7. Jaká úskalí vidíte v zavedení konceptu společenské odpovědnosti ve vaší společnosti?
8. Myslíte si, že vám může koncept společenské odpovědnosti vytvořit předpoklad pro růst hodnoty vaší společnosti?

Z rozhovorů byly pořizovány písemné záznamy, které sloužily jako zdrojová data pro zpětnou analýzu a získání odpovědí na výše stanovené základní otázky.

3.5.3 Kulaté stoly

V průběhu dlouholetého zpracování disertační práce byla problematika konceptu společenské odpovědnosti v podnikání diskutována v rámci konání celkem osmi kulatých stolů, tzv. round tabulů, které byly požádány školitelem doc. Ing. Zdenkem Dyrtrtem, CSc. v období od prosince roku 2006 do října roku 2010. Zde bylo jednoznačně patrné, jak se vyvíjí názor podnikatelů, vědců, odborných pracovníků a zástupců institucí na problematiku konceptu společenské odpovědnosti a etiku v podnikání.

Mezi další významný zdroj poznání při výzkumné činnosti patřila aktivní účast autora disertační práce na akci zvané CSR Club, kterou nepřetržitě pořádá platforma Business Leaders Forum v rámci svého, stejně zvaného, projektu CSR Club. Účast na těchto akcích pomohla formovat mimo jiné i teoretická východiska pro zpracování této práce a pomohla tedy naplnit první z dílčích cílů práce – seskupit teoretické poznatky o problematice a shrnout aktuální výzkumy. Díky účasti na kulatých stolech mohl autor rovněž posuzovat proměny vnímání konceptu CSR v Česku v průběhu času.

CSR Club jsou pravidelná setkání zástupců členských firem Business Leaders Forum. Akce ve formátu pracovní snídaně, panelové diskuse či kulatého stolu jsou vždy zaměřeny na jedno konkrétní téma související s byznysem. Na setkání jsou zváni zajímaví hosté, kteří představí téma z různých pohledů a otevrou diskusi. V ní jsou společně hledány možnosti řešení a sdíleny zkušenosti.

Kapacita CSR Clubu je stanovena na přibližně 30 osob, aby měl každý dostatek prostoru se vyjádřit a využít jedinečné možnosti setkání s inspirativními řečníky. Součástí programu CSR Clubu je i networking, který hraje ve sdílení zkušeností aplikace politiky CSR do firemního prostředí zásadní roli.

CSR Clubu se v závislosti na tématu účastní také zástupci akademické sféry a odborníci z praxe, kteří se zvolené problematice dlouhodobě věnují (například pracovníci neziskových organizací, státních institucí, zahraniční experti), a obohacují tak diskusi. CSR Club se koná zpravidla jednou za tři měsíce v centru Prahy.

V průběhu zpracování disertační práce se autor podílel na společném průzkumu etiky v podnikání, jehož výsledky nejsou v této práci zmíněny, ale včetně metody a komentářů jsou popsány v samostatně vydané odborné publikaci¹⁹.

¹⁹ DYTRT, Z. et al. Manažerská etika v otázkách a odpovědích. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

V této kapitole jsou představeny hlavní závěry, které vyplývají z provedeného kvantitativního, dotazníkového šetření a kvalitativních polo strukturovaných rozhovorů se zástupci firem. Diskuze v rámci akcí CSR Club a kulatých stolů převáděny do konkrétních výsledků uvedených v rámci této kapitoly, autorovi poskytovaly spíše informace kontextuálního charakteru a po celou dobu výzkumu v rámci disertační práce sloužily k aktualizaci poznatků a utváření perspektivy, která je v rámci předkládané práce prezentována. Dalším důvodem nezařazení závěrů z diskuzí v rámci CSR Club a kulatých stolů je ta skutečnost, že se jedná o výstupy neaktuální, avšak mapující střednědobý časový horizont a vývoj problematiky společenské odpovědnosti v České republice.

Tato doba, ohraničená lety 2006–2014, byla velmi překotná. V tomto období proběhla celosvětová hospodářská krize, která se i přímo dotýkala podnikatelského prostředí v České republice. Díky aktivnímu přístupu lídrů zabývajících se problematikou podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti, se podařilo tento koncept udržet a následně rozvíjet. I z tohoto důvodu jsou stanoviska účastníků kulatých stolů a nejrůznějších setkání v rámci tematicky zaměřených klubů velmi cenná pro další utváření konceptu CSR u nás a pro samotného autora předkládané práce jako aktivního člena těchto setkání.

4.1 Dotazník

Znalost pojmu CSR

Z uvedených výsledků na úvodní otázku týkající se **znalosti pojmu CSR** vyplývá, že 81 % (117) všech dotázaných zná pojem „společenská odpovědnost organizací“, což je bez diskuze pozitivní výsledek, který je dobrým předpokladem pro další zkoumání problému. Jedna desetina respondentů (10,3 %, 15) uvedla, že tento pojem nezná a téměř stejný podíl respondentů (9 %, 13) odpověděl „nevím“ nebo „nezajímám se“.

Jak se pozná společensky odpovědná organizace?

Téměř všichni respondenti byli schopni uvést alespoň jeden **příklad, podle kterého se pozná společensky odpovědná organizace**. Nejkonkrétněji si respondenti dokázali vybavit příklady z oblasti sociální (11,7 %, 17) a environmentální (11,7 %, 17), do nichž spadalo nejvíce uvedených příkladů. Pozitivní je i fakt, že 7,6 % (11) respondentů vyjmenovalo příklad ze všech základních oblastí CSR v jedné odpovědi – tedy k výše zmíněným přidali i oblast ekonomickou. Ekonomické ukazatele byly ale zmíněny pouze ve výčtu s ostatními perspektivami, nikdy se neobjevovaly samostatně (u perspektivy

sociální a environmentální respondenti neměli problém uvádět příklady spadající pouze do této kategorie). Je tedy možné usuzovat na silnější obecné sepětí tématu CSR se sociální a environmentální oblastí.

Konkrétně v oblasti sociální převažovaly dva hlavní směry odpovědí. Respondenti pokládají za společensky odpovědnou organizaci tu, jejíž odpovědnost směřuje k rovným a férovým podmínkám na pracovišti. Velká část respondentů si pod pojmem společensky odpovědná organizace představuje spokojené zaměstnance, korektní vztahy vůči nim a pro ně určené benefity. Často zaznívaly formulace typu „dobré vztahy na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými“, „vzájemná důvěra a podpora“, „zaměstnávání lidí se znevýhodněním a handicapem“ a zajišťování „rovných příležitostí pro matky s dětmi“. Několikrát byly také zmíněny zaměstnanecké benefity jako „firemní jídelna“ či „firemní tělocvična“.

Druhý směr se přikláněl k prezentování společensky odpovědné organizace jako takové, která přispívá ke kvalitnějšímu životu v místní komunitě a „je dobrým sousedem“, „přispívá na charitu“ a věnuje se nějakému typu dobročinnosti či filantropii. Respondenti uvedli, že společensky odpovědná organizace vytváří „různé nadace a sponzoruje“, „pomáhá při mimořádných situacích“ a organizuje „potravinové sbírky a sbírky oblečení a peněžních darů“.

Další často zmiňovanou oblastí byla oblast environmentální. Dotázaní často uváděli, že příkladem společensky odpovědné organizace je ta organizace, která se „chová ekologicky“ a „má pozitivní vztah k životnímu prostředí“. Velmi často byla zmiňována oblast třídění odpadů a nízkoenergetické hospodaření. Dotazovaní uvedli, že příkladem společensky odpovědné firmy je společnost, která „má odpadové hospodářství na vyšší úrovni“, „zabývá se trvale udržitelnými projekty“ a „třídí odpad a používá nízkoenergetické spotřebiče“.

V oblasti ekonomické zazněly ve větší míře obecné odpovědi jako „chová se odpovědně“, „eticky“ a „slušně“. Společenská odpovědnost firmy zde byla chápána jako vztah k partnerům na trhu. Určující byla „korektnost v obchodním jednání“ a „respektování pravidel slušného chování“. Dalšími uváděnými příklady byly dobré vztahy k zákazníkům, dodavatelům a svému okolí, především „včasné placení faktur“, „odmítání korupce“ a „kvalitní výrobky“.

Povědomí o certifikaci CSR

Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto několik otázek týkajících se **povědomí o certifikaci společenské odpovědnosti organizací**. Dle výsledků se téměř 60 % (59,3 %, 86) respondentů již s problematikou certifikace společenské odpovědnosti setkala. Z průzkumu vyplývá, že méně než čtvrtina (17,2 %, 25) se s touto možností nesešla a o procento vyšší podíl respondentů (18,6 %, 27) si nevybavuje, zda už o certifikaci CSR slyšel. Pouze 7 respondentů (4,8 %)

odpovědělo, že je toto téma nezajímá, což lze s ohledem na téma a cíle disertační práce hodnotit jako pozitivní.

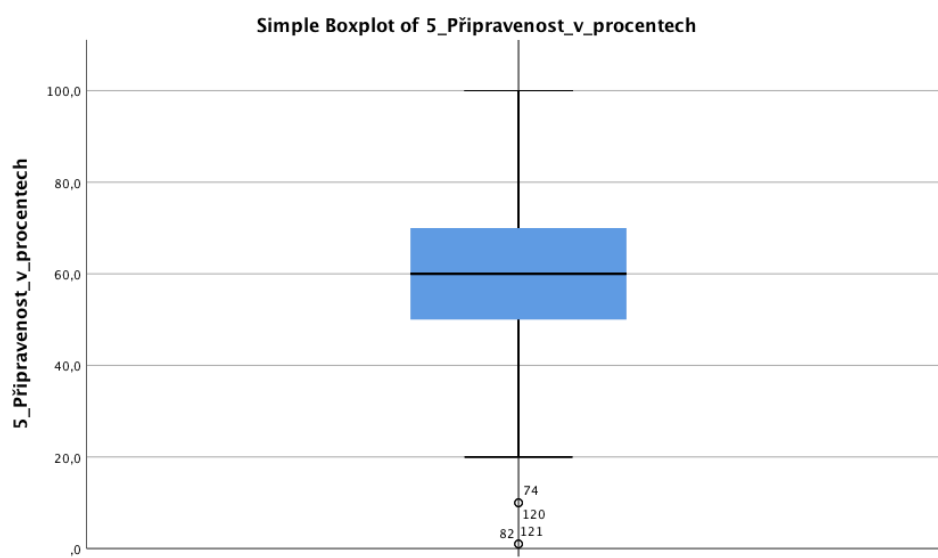
Připravenost podstoupit proces certifikace

Na otázku o povědomí o certifikaci společenské odpovědnosti úzce navazovalo subjektivní posouzení, zda je daná společnost připravena podstoupit proces certifikace společenské odpovědnosti. Z odpovědí účastníků dotazníkového průzkumu vyplývá, že téměř stejný počet (63,4 %, 92) těch, co mají povědomí o certifikaci, je také připraven podstoupit proces certifikace ve své společnosti. K tomuto kroku se ještě necítí být připraveno 11,7 % (17) dotázaných a téměř jedna čtvrtina neví nebo se nedokáže rozhodnout (22,8 %, 33)

Míra připravenosti podstoupit proces certifikace

Respondenti měli uvést, **na kolik procent se cítí být připraveni podstoupit proces certifikace** ve své organizaci. Pouze 6 respondentů (4,1 %) se vyjádřilo, že se cítí být stoprocentně připraveni proces certifikace podstoupit. Proměnná míry připravenosti v procentech je proměnnou ordinální, pro rozložení hodnot je tedy možné použít tzv. krabicový graf, jehož linie určuje hodnotu mediánu (60). Z analýzy výsledků je tedy patrné, že $\frac{1}{2}$ hodnot je nad úrovní připravenosti 60 % a $\frac{1}{2}$ pod touto hodnotou. Co se týče ukazatele modus, rovná se hodnotě 50, tedy nejčastěji zmiňovanou hodnotou mezi respondenty byla právě poloviční připravenost podstoupit proces certifikace.

Graf 1: Míra připravenosti podstoupit proces certifikace



zdroj: zpracováno autorem

Oblast CSR, která je společnosti nejbližší

Účastníci dotazníkového šetření byli dále požádáni o určení **oblasti CSR, která je jejich společnosti nejbližší**. Necelá polovina respondentů se nejlépe

identifikuje se sociální oblastí (42,1 %, 61) společenské odpovědnosti organizací. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o oblast, kterou si dotázaní dokázali nejkonkrétněji spojit s uvedeným pojmem a uvést na ni co nejvíce příkladů. Oblast environmentální je nejbližší téměř jedné třetině respondentů (29,7 %, 43) a 15,2 % (22) dotázaných uvedlo oblast ekonomickou, která se již v předchozích otázkách ukázala jako hůře uchopitelná.

Předpokládaný scénář při implementaci CSR

Respondenti byli dále dotázáni, jaký předpokládají ve své společnosti scénář v případě, že se rozhodnou politiku CSR do strategického řízení implementovat. Pozitivní předpoklady podnikatelů ilustruje fakt, že 62 (42,8 %) jich odpovědělo, že se CSR zaplatí. Necelá padesátka dotázaných (47, 32,4 %) dokonce věří, že z implementace CSR bude profitovat. K pesimistické variantě „vydáme se ze zisku“ se přiklonilo 12 z dotázaných podnikatelů, tedy 8,3 %. Desetina respondentů (10, 3 %) se k otázce nevyjádřila.

Základní principy společenské odpovědnosti

Společensky odpovědná organizace by měla aplikovat 7 základních principů. Mezi ně se řadí odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování práva, respektování potřeb zainteresovaných stran, lidská práva a mezinárodní standardy. Analýza výsledků ukázala, že dle zástupců managementu malých a středních podniků v Česku z hodnot CSR aktuální situaci v jejich podniku představují zejména **transparentnost, odpovědnost a etické chování**.

Ačkoliv 16 respondentů (11 %) označilo všech 7 základních hodnot, další odpovědi byly nejčastěji kombinací třech výše uvedených. Trojici odpovědnost, transparentnost a etické chování považuje za klíčovou 9,7 % (14) dotázaných podnikatelů. Kombinaci odpovědnosti a transparentnosti volilo 13 podnikatelů (9 %).

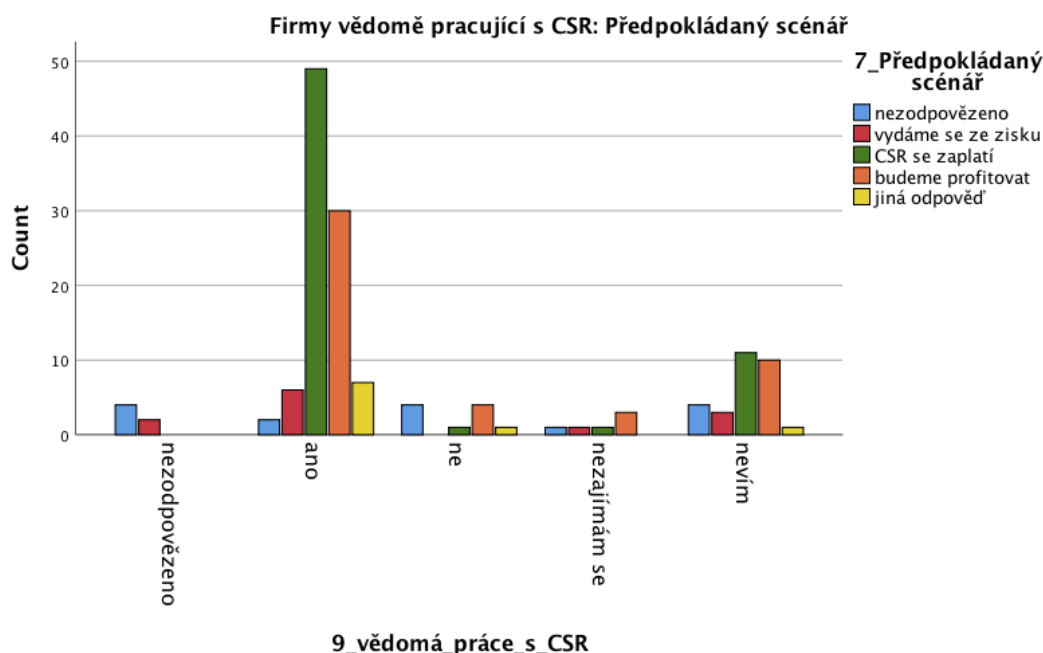
Hodnoty respektování práva, potřeb zainteresovaných stran, lidských práv či mezinárodních standardů se objevovaly v menšině odpovědí i ve svých kombinacích. Ukazuje se tedy, že české malé a střední podniky se ve své aktuální situaci ještě neobrací tolik ke konkrétním hodnotám jako je například respektování potřeb zainteresovaných stran a identifikují se spíše s obecnějšími principy.

Vědomá práce s politikou CSR

Předmětem zkoumání bylo i téma aktivní a vědomé práce s politikou CSR. Téměř stovka respondentů z výzkumného souboru (94, 64,8 %) se vyjádřila, že s politikou CSR ve společnosti aktivně pracují, 10 respondentů (6,9 %) se vyjádřilo záporně a téměř tři desítky (29, 20 %) z dotázaných vybraly možnost „nevím“, což může ukazovat na fakt, že podnikatelé nejsou schopni určit, jaké aktivity z denního působení firmy přesně do výkonu CSR patří, jaké by k nim měli zařadit a zda je mohou posuzovat jako „vědomou práci s CSR“.

Proměnnou „vědomá práce s politikou CSR“ je možné sledovat ve vztahu s proměnnou „předpokládaný scénář“ po implementaci CSR. Jak ukazuje graf níže, z firem, které vědomě s CSR pracují, věří více jak třetina (30, 31, 9 %), že z implementace CSR bude profitovat, tedy zastává ten neoptimističtější možný názor. Bez povšimnutí ale nemůže zůstat ani fakt, že více jak polovina respondentů (49, 51,2 %), kteří s CSR vědomě pracují, věří, že se jim aktivity zaplatí. Negativně o následcích implementace CSR uvažuje 6,4 % (6) respondentů, kteří vědomě s CSR pracují a věří, že se díky těmto aktivitám vydají ze zisku. Výše uvedené tedy jednoznačně ilustruje pozitivní trend důvěry oslovených podnikatelů v možný pozitivní přínos aplikace politiky CSR ve společnosti.

Graf 2: Firmy vědomě pracující s CSR: Předpokládaný scénář



zdroj: zpracováno autorem

Metody evidence CSR

Pro konkrétnější představu o situaci ve zkoumaných společnostech byla do dotazníku zařazena otázka týkající se standardů v oblasti měření společenské odpovědnosti organizací. Dotázaní vypisovali v otevřené otázce metody, kterými měří společenskou odpovědnost ve své firmě.

Při analýze metod, kterými dotázaní evidují společenskou odpovědnost ve firmě, se vyrýsovaly dvě hlavní skupiny odpovědí. Nejčastěji (15, 10,3 %) účastníci výzkumu uvedli, že využívají kodexy, směrnice, interní dokumenty a dotazníky a pracovišti, tedy interně vyvinuté nástroje pro evidenci míry CSR.

Druhou skupinu odpovědí na druhou stranu zastupovala kategorie „BSC a jiné standardizované metody“ (12, 8,3 %). Několik dotázaných uvedlo i konkrétní metody, kterými v dané společnosti evidují míru společenské odpovědnosti. V odpovědích byla zmíněna „LGB“, London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice) a „GRI“, Global Reporting Initiative a v neposlední řadě také „BSC“, Balanced Scorecard.

K oběma celkům podobný poměr respondentů (17, 11,7 %) se vyjádřil tak, že evidovat CSR ve společnosti nepotřebuje nebo evidenci neprovádí. Mezi ostatními odpověďmi se objevovaly početněji ještě rozhovory se zaměstnanci (7, 4,8 %). Několikrát byla zmíněna i „nízká fluktuace zaměstnanců“, což už by mohlo být částečně považováno spíše za důsledek politiky společenské odpovědnosti. Obdobným způsobem probíhá i měření spokojenosti zákazníků, dodavatelů a odběratelů a to pomocí „pravidelných dotazníků dle zavedených směrnic kvality“ a „opakovaných nákupů“, případně „úspěšnosti léčení“.

Z výsledků je tedy patrné, že se společnosti snaží k zachycení CSR procesů ve společnosti přistupovat metodicky za využití buď standardizovaných nebo interně vyvinutých nástrojů, odhady a neformální posouzení a jiné nestandardizované přístupy (počet firemních eventů, míra vzdělání zaměstnanců) zůstaly v rámci odpovědí v menšině.

Víra v pozitivní přínos CSR

Velmi pozitivního výsledku se dostalo otázce zkoumající, zda dotázaní věří v pozitivní přínos společenské odpovědnosti organizace. Téměř tři čtvrtiny (105, 72,4 %) dotázaných věří, že společenská odpovědnost může jejich společnosti něco přinést. Téměř 16 % (23, 15,9 %) neví a 4 respondenti (2,8 %) se vyjádřili tak, že se o problematiku nezajímají. Pouhých 5,5 % dotázaných (8) odpovědělo záporně, tedy, že nevěří, že by implementace CSR do strategického řízení mohla něco přinést.

Ověřený ekonomický přínos CSR

Dotázaní odpovídali také na otázku, zda mají ověřený ekonomický přínos dané politiky. Kladně na otázku ekonomického přínosu odpovědělo lehce přes polovinu účastníků průzkumu (50,3 %, 73). Desetina respondentů (10,3 %, 15) ekonomický přínos CSR ověřený nemá a téměř třetina respondentů (28,3 %, 41) zvolila jako svou odpověď „nevím“. Pozitivně lze tedy hodnotit, že se každý druhý podnikatel v rámci výzkumu vyjádřil, že CSR působí na společnost pozitivně i v ekonomickém smyslu. Na druhou stranu jedna třetina respondentů nebyla schopna odpovědět a vyjádřila se, že neví. Toto může směřovat k poznatku, že podnikatelé neví, jak ohodnotit, případně ověřit ekonomický přínos CSR, či jak správně podchytit a sledovat vztah konkrétních aktivit a jejich důsledků.

Vztah zákazníků k firmě na základě aktivní politiky CSR

Navazující otázkou v průzkumu byl vztah zákazníků k firmě na základě aktivní politiky společenské odpovědnosti. Respondenti uvedli, že 66,2 % (96) z nich se setkalo s pozitivní zpětnou vazbou zákazníků na jejich firmu v souvislosti s aktivní politikou společenské odpovědnosti. Takto vysoké číslo potvrzuje trend, kdy stále více zákazníků vnímá politiku společenské odpovědnosti firmy a reaguje na ni pozitivně. Pouze 6,2 % (9) dotázaných uvedlo, že tento trend nezaznamenali a 13,1 % (19) účastníků zkoumání si v této otázce není jistých.

Výsledek ilustruje velmi pozitivní trend, tedy, že společensky aktivním firmám se ve smyslu pozitivní zpětné vazby od zákazníků vrací úsilí do odpovědného podnikání vynaložené. Taková zpětná vazba je bezesporu intenzivním motivátorem k prohloubení, případně alespoň udržení úrovně zapojení odpovědného přístupu do podnikání, což v širším kontextu pomáhá měnit úroveň podnikatelského prostředí v České republice.

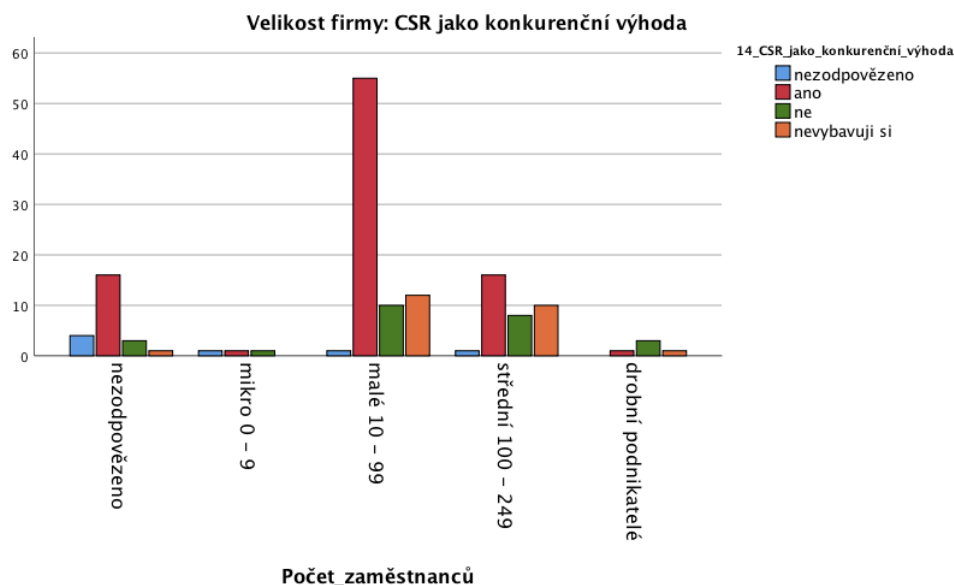
CSR jako konkurenční výhoda

Jelikož může být certifikace společenské odpovědnosti konkurenční výhodou a může být použita jako podklad pro rozhodování při zadávání veřejných zakázek, výběrových řízení či přidělování dotací, bylo žádoucí ověřit, zda účastníci dotazníkové šetření mají o těchto výhodách povědomí. Prakticky dvě třetiny (61,4 %, 89) o konkurenčních výhodách certifikované společnosti slyšely a mají o nich povědomí. Zbýlý počet respondentů se dělí mezi odpovědi „ne“ a „nevybavuji si“ (17,2 %, 25 a 16,6 %, 24).

Procento podnikatelů, kteří jsou si vědomi toho, že jim CSR může posloužit jako konkurenční výhoda rozhodně není zanedbatelné, což je pro závěry výzkumu v rámci této práce bez diskuze pozitivní výsledek. Nicméně stále zde zůstává prostor pro další edukaci podnikatelů a osvětlení možných pozitivních dopadů implementace CSR právě v tak konkrétních případech, jakými například účast ve veřejných zakázkách nebo jiných soutěžích pro podnikatele beze sporu jsou. CSR je tak nutné posunout z obecné roviny „dělání dobra“ do nástroje, jak efektivně posouvat svůj podnik kupředu a získávat výhody nad konkurencí.

Zajímavé je posouzení proměnné „CSR jako konkurenční výhoda“ ve vztahu k velikosti společnosti. Jak je patrné z grafu níže, zejména malé podniky věří, že CSR jim může zajistit výhodnější pozici na trhu. Ze všech zástupců malých podniků v průzkumu se 70,5 % (55) vyjádřilo, že CSR vnímají jako konkurenční výhodu. U manažerů středně velkých firem to nebyla ani polovina (16, 45,7 %). Lze tedy pozorovat trend, kdy menší společnosti více vnímají CSR jako možnou výhodu a nástroj vylepšení své pozice na trhu, zatímco u větších firem tento pocit slábne. Lze se jen domnívat, zda větší firmy považují CSR už více za standard a nepředpokládají tak tedy, že by odpovědné chování mohlo nějak zásadně vylepšit jejich pozici na trhu či přímo zvýšit konkurenceschopnost.

Graf 3: Velikost firmy: CSR jako konkurenční výhoda



zdroj: zpracováno autorem

Uvítali by podnikatelé poradenství v oblasti certifikace CSR?

Další část výzkumu se věnovala přípravě firem na možnou certifikaci CSR. Respondenti byli dotázáni, zda by uvítali odborné poradenství v této oblasti, např. před zahájením certifikace. Rozhodně pozitivně se k této možnosti stavělo 39, 3 % (57) respondentů. Možnost „spíše ano“ zvolilo 33 respondentů (22,8 %). Neutrálních v odpovědi bylo 24 respondentů (16,6 %). Spíše by poradenství neuvítalo 17 respondentů (11,7 %) a určitě by ho nevyužila jen šestice respondentů (4, 1 %). Pozitivně lze tedy hodnotit poptávku po poradenství v oblasti certifikace CSR, kterou projevilo téměř 40 % respondentů. Stejně tak pozitivně může být hodnocen fakt, že pouze šest podnikatelů se vyjádřilo, že by poradenství rozhodně neuvítalo. Nezanedbatelná část respondentů ale zůstala neutrální (16,6 %), nelze tedy učinit jednoznačný závěr, že po poradenství v oblasti certifikace CSR panuje u vzorku jednoznačná poptávka a firmy jsou v tomto tématu po konzultacích jednoznačně „lačné“. Nicméně trend je rozhodně pozitivní.

Uvítali byste metodiku?

Velký pozitivní ohlas získala možnost zpracování metodiky k této agendě. Její zpracování by určitě uvítalo 49 % všech dotázaných (71), spíše ano pak 22,8 % (33). Neutrální v odpovědi zůstalo 13,1 % (19) respondentů. Spíše by metodiku neuvítalo 6,2 % (9) respondentů a určitě o ni nemá zájem 6 respondentů (4,1 %).

Vzhledem k orientaci na praktický cíl této disertační práce je velmi pozitivním výsledkem, že se téměř každý druhý respondent vyjádřil tak, že by metodiku, které ho provede procesem implementace CSR do strategického řízení firmy, určitě uvítal.

Statistická analýza dat nabídla i pohled na proměnnou týkající se potřeby podnikatelů po vzniku metodiky ve vztazích. Pro účely této práce bylo klíčové posoudit potřebu metodiky ve vztahu k velikosti firmy a dále v souvislosti s úrovní připravenosti na proces certifikace CSR.

Celkem 33 respondentů (42,3 %) spadajících do skupiny malých podniků se vyjádřilo tak, že by metodiku určitě potřebovali. U skupiny středně velkých firem byla potřeba ještě vyšší, 24 manažerů (68,6 %) odpovědělo, že by pro ně metodika byla jednoznačně přínosná. Co se týče vztahu potřeby metodiky a připravenosti na proces certifikace v procentech, výše bylo uvedeno, že nejčastější mírou, na kterou se firmy cítí být připraveny podstoupit proces certifikace je 50 %. Z těchto firem necelá polovina (47,6 %) navíc tvrdí, že by určitě uvítala metodiku, která by jim s dokončením procesu mohla být nápomocna.

Osoba zodpovědná za proces certifikace

Pro zpracování otázky, kdo z firmy by byl zodpovědný za proces certifikace CSR, byla data zakódována do několika oblastí v rámci firemní struktury. Přes 20 % respondentů (20,7 %, 30) vnímá jako zodpovědnou osobu samotného ředitele společnosti. 20 % (29) respondentů věří, že tento proces by měl být úkolem HR oddělení. Jen o trochu menší podíl respondentů (18,6 %, 27) by úkol svěřilo do rukou ekonomického úseku firmy. Další možné kategorie odpovědí – CSR tým, marketing, PR, komunikace nebo strategie či projektový management se v odpovědích pohybovaly na úrovni přibližně 5 % respondentů.

Z rozmanitých odpovědí je evidentní, že problematika řízení společenské odpovědnosti firmy a její certifikace je pro mnohé firmy stále těžce uchopitelná. Zástupci firem si nejsou jisti, pod který řídicí úsek ji zařadit a jak s ní dále pracovat. **Tuto neznalost a nepřipravenost podtrhuje jeden z respondentů svou vyhraněnou odpovědí, že proces certifikace by dostal na starost „někdo, kdo nemůže být jinak užitečný“.**

4.2 Polo strukturovaný rozhovor

V rámci polo strukturovaného rozhovoru byl zástupcům firem prezentován obsah a rozsah kvantitativního výzkumu, kterého se na místě účastnili. Následně jim byly položeny tyto doplňující otázky s prostorem pro flexibilní úpravu rozhovoru během jeho průběhu a možnost vložení dalších doplňujících otázek dle situace.

Seznam otázek pro rozhovor:

1. Znáte obsah pojmů podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem?
2. Znáte metodu Balanced Scorecard?
3. Znáte obsah pojmu udržitelné podnikání?
4. Má vaše firma strategii?

5. Kdo si myslíte, že by měl být ve vaší společnosti tvůrcem konceptu společenské odpovědnosti?
6. Myslíte si, že by váš zákazník ocenil to, že se chováte společensky odpovědně?
7. Jaká úskalí vidíte v zavedení konceptu společenské odpovědnosti ve vaší společnosti?
8. Myslíte si, že vám může koncept společenské odpovědnosti vytvořit předpoklad pro růst hodnoty vaší společnosti?

Tomuto rozhovoru předcházela diskuze u kulatého stolu, a to rámci akce Business Leaders Forum na Velvyslanectví Polské republiky v Praze, FORUM 2000: Leadership v globalizovaném světě. Diskuze byla zaměřena na téma role lídra firem v globalizovaném světě a mimo jiné zde byla diskutovaná i otázka, jak přítomní vnímají roli leadera ve vztahu k hodnotovému ukotvení společnosti. Tato skutečnost významně přispěla k otevřenosti účastníků při diskuzi v rámci polo strukturovaného rozhovoru. Této akce se účastnili 4 zástupci firem a zbylí 2 zástupci, jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, byli navštíveni v sídle jejich společnosti.

Na kladené otázky bylo ze strany účastníků polo strukturovaného rozhovoru odpovězeno následující:

Znáte obsah pojmů podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem?

- 6 účastníků odpovědělo ANO
- při bližší diskuzi bylo zjištěno, že 3 účastníci z 6 účastníků nevnímají žádný rozdíl mezi pojmem podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem, takže je slučují v jeden

Znáte metodu Balanced Scorecard?

- na přímou otázku 2 účastníci odpověděli ANO
- po vysvětlení metody Balanced Scorecard a její přímé propojenosti s tvorbou strategií firem 2 účastníci konstatovali, že se jim tento pojem dodatečně vybavuje

Znáte obsah pojmu udržitelné podnikání?

- 6 účastníků odpovědělo ANO
- 4 účastníci vnímají obsah tohoto pojmu jako odpovědnost nejenom vůči svému majetku, ale také vůči svým zaměstnancům
- 2 účastníci vnímají tento pojem jako obecné klišé bez konkrétního přínosu a mediálně populární pojem

Má vaše firma strategii?

- 6 účastníků odpovědělo ANO
- při podrobnější diskuzi bylo zjištěno, že ji 4 účastníci mají v písemné podobě a 2 účastníci ji vnímají tak, že neexistuje v písemné podobě, ale pouze v „hlavě“
- na doplňující otázku, zda ji prakticky využívají v procesu řízení firmy, odpověděli 2 účastníci ANO a 4 účastníci odpověděli, že se jedná o dokument, který byl někdy vytvořen a tzv. „leží v šuplíku“
- na doplňující otázku, kdo se podílel na tvorbě jejich strategie, 3 účastníci odpověděli, že konzultační firma a management společnosti, 3 účastníci odpověděli, že strategii vypracovali sami
- na doplňující otázku, zda je jejich strategie pravidelně, např. jedenkrát ročně, evaluována, 4 účastníci odpověděli, že není, protože to není nutné a nechtějí „vyhazovat peníze“, 2 účastníci odpověděli ANO
- na doplňující otázku, zda jsou jejich zaměstnanci seznamováni se strategií jejich firmy, 4 účastníci odpověděli NE a 2 účastníci odpověděli ANO

Kdo si myslíte, že by měl být ve vaší společnosti tvůrcem konceptu společenské odpovědnosti?

- 4 účastníci odpověděli, že management společnosti a 2 účastníci odpověděli, že to je práce personalistiky a oblasti lidských zdrojů
- na doplňující otázku, zda se účastní tvorby strategie jejich zaměstnanci, 5 účastníků odpovědělo NE a 1 účastník odpověděl ANO

Myslíte si, že by váš zákazník ocenil to, že se chováte společensky odpovědně?

- 4 účastníci odpověděli ANO a 2 účastníci odpověděli, že neví
- na doplňující otázku, jak by tuto skutečnost zjistili, 2 účastníci odpověděli, že neví a 4 účastníci odpověděli, že pomocí výzkumu, dotazníkem, či prostřednictvím sociální sítě

Jaká úskalí vidíte v zavedení konceptu společenské odpovědnosti ve vaší společnosti?

- 6 účastníků odpovědělo obsahově stejně, že je to **časově, organizačně i finančně náročný proces, bez rychlé návratnosti, ale s apelem nutnosti**

Myslíte si, že vám může koncept společenské odpovědnosti vytvořit předpoklad pro růst hodnoty vaší společnosti?

- 4 účastníci odpověděli ANO a 2 účastníci odpověděli, že neví

4.3 Analýza, diskuze

Předpokládaným pozitivním závěrem kvantitativního dotazníkového šetření na vzorku 145 českých malých a středních podniků je znalost konceptu CSR, která dosahovala 80,7 %. Jen každý desátý respondent odpověděl, že problematiku nezná. Tento pozitivní fakt byl podpořen i nadpolovičním povědomím o možné certifikaci politiky společenské odpovědnosti, nicméně v tomto případě si už téměř čtvrtina dotázaných nebyla schopna vybavit, zda o certifikaci CSR někdy slyšela.

Ze základních otázek tedy plyne, že koncept CSR je v rámci výzkumného vzorku velmi dobře známý jako pojem, nicméně při přechodu k tématům, které se s ním pojí (například právě certifikace), si vybraní podnikatelé ještě tak jisti nejsou.

Vypovídající závěry přineslo zkoumání v otázce připravenosti zástupců dotázaných firem podstoupit certifikaci CSR v podniku a případně uvedení míry, do jaké jsou na takový proces připraveni. Jistou nerozhodnost či nejistotu ilustruje fakt, že nejčastější zmiňovanou mírou připravenosti bylo 50 %. Zástupci firem z výzkumného vzorku se tedy nejčastěji cítí být v polovině procesu, či napůl připraveni a pozitivně kvitují možnost využití metodiky, která by jim s dokončením procesu pomohla.

Oblast, kde výsledky průzkumu v rámci disertační práce kopírují celonárodní průzkumy ((IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)), je vyjmenování oblastí, ve kterých zástupci tázaných firem vidí svou největší aktivitu co do CSR. Téměř čtvrtina respondentů se přihlásila k sociální oblasti buď samostatně či v kombinaci s aktivitami environmentálními. Bez zajímavosti není, že se objevily i hlasy hovořící o ekonomické zodpovědnosti, tedy ukázalo se, že podnikatelé ze vzorku přemýšlí o CSR i v intencích ekonomické perspektivy. Nicméně dramaticky převládaly dva hlavní směry – sociální a environmentální aspekty, což je v souladu nejen s národními, ale i mezinárodními standardy.

Ačkoliv bylo dříve v práci uvedeno, že české menší a střední podniky se stále spíše drží cíle maximalizace zisku a CSR aktivity zůstávají co do priorit spíše „v závěsu“, průzkum na výzkumném vzorku ukázal, že více než polovina dotázaných podnikatelů věří, že se případné CSR aktivity zaplatí a více jak třetina dokonce zastává stanovisko, že z CSR aktivit bude profitovat. Jen 8,3 % oslovených podnikatelů se bojí, že se „vydá ze zisku“.

To je pro účely této studie velmi zásadní poznání, jelikož se snaží najít cestu strategické implementace CSR do podnikového řízení malých a středních firem, a to za předpokladu, že takto nastavená strategie povede ke zvýšení jejich (i ekonomické) výkonnosti. Pokud tedy průzkum ukázal, že se podnikatelé alespoň v rámci vzorku přestávají obávat, že na CSR aktivitách trátí, je to závěr jednoznačně pozitivní.

Výše ve studii bylo také jmenováno sedm základních principů CSR, oslovené společnosti se z nich v největší míře hlásí k odpovědnosti, transparentnosti a etickému chování. Stranou hlavního proudu pozornosti naopak zůstala lidská práva, mezinárodní standardy, ale i respektování potřeb zainteresovaných stran. Je možné se domnívat, že právě tyto hodnoty byly pro respondenty hůře uchopitelné než volené zásady, které označovali. Nicméně respektování zájmů stakeholderů patří k jedné ze základních premis úspěšně vedené politiky společenské odpovědnosti, vedoucí k win-win situaci pro obě strany.

Pokud tedy výzkum ukázal, že se podnikatelé v rámci vzorku dokážou ztotožnit spíše se základními hodnotami, které jsou v souvislosti s CSR neustále uváděné, není to ideální výchozí situace pro zavádění zmíněného managementu z pohledu zainteresovaných stran, který by právě mohl být nástrojem, jak z CSR udělat výkonný nástroj pro rozvoj společnosti, a nejen transparentní a etickou firmu, kterou se řada společností může jen zvat bez jasných akcí, které by toto dokázaly.

Na přímý dotaz, zda firmy oslovené v rámci výzkumu ve své každodenní praxi vědomě pracují s politikou CSR, odpověděla téměř čtvrtina z nich, že neví. Toto je velmi zásadní zjištění, které ukazuje, že obrysy CSR aktivit jsou pro výzkumný vzorek firem nejasné a řada zástupců malých a středních podniků není schopna určit, zda se CSR vlastně ve firmě věnují. Řešením tohoto problému je jednoznačně edukace českých firem a mimo to i předložení metodiky v rámci této práce, která pomůže podnikatele nasměrovat a CSR ve strategickém řízení firmy zakotvit.

V souvislosti s CSR si české společnosti v rámci výzkumu už začínají uvědomovat i možnou lepší vazbu od zákazníků, přes 65 % zástupců firem uvedlo, že se setkalo s pozitivní zpětnou vazbou od zákazníků v souvislosti s vlastním odpovědným chováním. Toto lze označit za jeden z nejzásadnějších poznatků, jelikož právě toto uvědomění, že CSR nejsou jen charitativní jednorázové akce a bezmyšlenkovité podpory různých projektů, ale že jde o soustavný systém strategicky navázaných aktivit s cílem ohlížet se do maximální míry na potřeby a očekávání zákazníka, je klíčový, aby se situace CSR v Česku začala posouvat z definic a proklamativních prohlášení ve firemních dokumentech ke skutečné proměně situace na trhu.

Přes 60 % zástupců dotázaných firem si navíc uvědomuje, že jim v konkurenčním boji může pomoci i zmíněná certifikace CSR a stejně velký počet z nich by v této věci uvítal poradenství. Co je ale nejzásadnější, ukázalo se, že téměř tři čtvrtiny respondentů by rozhodně ocenily vznik metodiky, která by jim pomohla projít celým procesem nastavení strategie CSR a přípravy na certifikaci.

Bylo tedy potvrzeno, že české malé a střední firmy v rámci vzorku koncept CSR znají, orientují se v základní perspektivě, spojují si s ním základní hodnoty, nicméně konkrétní obrysy pro ně CSR nemá a často si nejsou jisti, zda se politice společenské odpovědnosti ve firmě věnují, nebo ne. Velmi pozitivní je ale fakt,

že věří v ekonomický přínos odpovědných aktivit, nebo se minimálně ve většině nebojí, že by se díky CSR zásadně připravovaly o zisk. Rovněž se ukázalo, že by tyto firmy ocenily poradenství případně vznik ucelené metodiky. Autor tedy její přípravou jednoznačně na tuto poptávku reaguje a jeho práce má praktický přínos přímo v rámci cílové skupiny malých a středních firem.

Z polo strukturovaného rozhovoru vyplynuly rovněž zajímavé skutečnosti, které jsou v několika bodech v souladu s výše zmíněným, případně v mírném rozporu, což lze vysvětlit zejména možností hlubší diskuze s partnerem / respondentem, v rámci které bylo možné odhalit více, než sumarizací a interpretací odpovědí na otázky dotazníku. Z analýzy rozhovorů vzešel při detailní diskuzi základní poznatek o neznalosti obsahu pojmů podnikatelská a společenská odpovědnost, nicméně uvědomování si nutnosti jejich propojení se strategií společnosti. Dále pak vnímání strategie jako nedílné součásti firemního plánování, nástroje managementu pro uplatňování dlouhodobého růstu hodnoty společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti a vnímání společenské odpovědnosti jako prostředku pro budování lepšího vztahu se zákazníky a prostředím, ve kterém firmy podnikají, tedy v souladu se závěry dotazníkového šetření.

Patrná byla také potřeba firem se touto problematikou zabývat, ale neznalost, jak na to – podnikatelům dle závěru rozhovorů chybí referenční příklady dobré praxe, se kterými by se firmy mohli identifikovat a od kterých se inspirovat.

V rámci oddílu Analýzy a diskuze je dále nutné zodpovědět výzkumné otázky stanovené dříve v této práci. Nutné je znovu upozornit, že závěry výzkumu nejsou zobecnitelné vzhledem k metodě výběru vzorku a rozsahu šetření, jsou platné pro vzorek 145 firem zapojených do výzkumu.

Otázka č. 1

Jaká je znalost a povědomí o společenské odpovědnosti v podnikatelském prostředí?

V rámci výzkumného vzorku byla potvrzena vysoká znalost (přesahující 80 %) konceptu CSR. Polo strukturované rozhovory nicméně ukázaly na určité nejasnosti ve vnímání pojmu mezi malými a středními podnikateli.

Otázka č. 2

Jaká je ochota firem přijmout koncept společenské odpovědnosti?

Firmy v rámci výzkumu předvedly připravenost na implementaci CSR, nicméně nekladly si podmínku ekonomického přínosu. Spíše se ukázalo, že jejich podmínkou může být nalezení systému konzultací či podpory, která by jim s touto implementací pomohla. K ekonomické situaci se vyjádřili zástupci firem pozitivně – každý druhý respondent se vyjádřil tak, že čeká, že se CSR zaplatí, třetina respondentů pak věří, že díky CSR navýší zisky.

Otázka č. 3

Jak může společenská odpovědnost ovlivňovat kvalitu řízení firem a jejich výkonnost?

Z výzkumu vyplynulo, že má většina podnikatelů z výzkumného vzorku od CSR pozitivní očekávání. Stejně tak si podnikatelé uvědomují nutnost zasazení politiky CSR do širšího kontextu strategického řízení, nicméně vyjadřují určitou nejistotu a potřebu poradenství, či vznik metodiky, který by jim s nastavením procesu pomohl.

Otázka č. 4

Jak vnímají firmy společenskou odpovědnost ve vztahu k tvorbě jejich goodwill?

Závěry výzkumu byly v této otázce jednoznačně pozitivní. Tři čtvrtiny respondentů uvedly, že se setkaly s pozitivní reakcí na odpovědné chování svého podniku a přirozeně tak zažily šíření goodwill společnosti. Potřeba pozitivní motivace podnikatelů ve smyslu podpory a rozvoje dalších odpovědných aktivit se tedy zdá být trendem, který může napomoci posunu úrovně CSR v rámci českého podnikatelského prostředí obecně.

Otázka č. 5

Jaká je schopnost firem implementovat koncept společenské odpovědnosti do jejich systému řízení?

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že firmy vědomě s CSR pracují, uvažují o jednotkách v rámci firemní struktury, které mají mít proces implementace CSR na starosti (ačkoliv nejčastěji zůstával tento úkol na bedrech ředitele společnosti) a dokonce užívají nástroje k posouzení míry CSR a výkonu CSR – ať už

standardizované, či nestandardizované. Jak již bylo zmíněno, existují ale jisté rezervy vyjádřené potřebou poradenství či užití komplexní metodiky, ve kterých mají malí a střední podnikatelé ještě možnost se posunout.

4.4 Metodika implementace CSR do praxe pro využití malými a středními podniky

Metodika implementace konceptu společenské odpovědnosti (dále jako CSR) do běžného života malých a středních firem je podmíněna tím, že firmy mají formulovanou a implementovanou strategii v „tradičních“ oblastech řízení. Pokud je k implementaci a následné transformaci strategie na kratší časové a podrobnější výkonové, procesní a odpovědnostní průřezy využita metoda BSC, pak se jedná o výhodu. Výhoda spočívá v tom, že koncept BSC je postaven na vyváženém a vzájemně se ovlivňujícím systému finančních a nefinančních ukazatelů, a právě hodnocení CSR se v převážné míře odehrává v ukazatelích nefinančních.

V publikacích zabývajících se problematikou CSR v praxi (např. (Steinerová & Makovski, 2008)) je možné si všimnout určité sterility tématu CSR. Téma není vztaženo do souvislosti s celkovou strategií podniku. Stávající perspektivy BSC běžně užívané v podnicích pro vyvážené strategické řízení se tedy ideálně musí začít otevírat CSR.

Management společnosti je odpovědný za zajištění oboustranného vztahu, tedy ovlivňování sféry základních perspektiv řízení pomocí BSC a prvků CSR, které do nich pronikají, protože jinak dle autora nelze dosáhnout kýženého cíle, tj. uvědomění si důležitosti CSR v systému řízení firem.

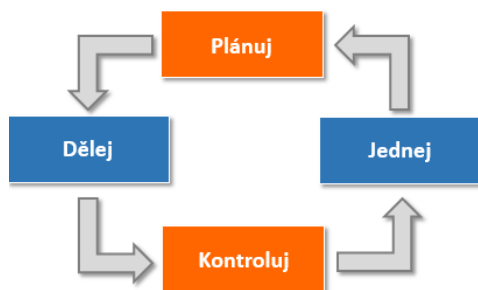
Autor si tedy klade za cíl tento most mezi CSR a tvorbou a implementací firemní strategie překlenout a předložit návrh, jak na oba vyvíjející se koncepty funkčně navázat a obohatit je. Využívá k tomu metodiku Demingova cyklu – PDCA cyklus (System Online, 2011). Využitím této metody lze dosáhnout neustálého zlepšování procesů, služeb či dalších aktivit ve firmách. Hlavním principem vědecké metody PDCA je její cykličnost. Díky této vlastnosti lze udržovat celý systém práce s konceptem CSR ve vztahu ke strategii firem v aktuálním stavu. Nejedná se tedy o uzavřený systém, ba naopak. Jednotlivé cykly jsou neustále konfrontovány s realitou, což sehrává významnou roli pro zachování dynamiky přístupu. (System Online, 2011)

Tak jak bylo zmíněno, jde o metodu postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací či dat probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností (System Online, 2011):

- **plan (plánuj)** – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)
- **do (dělej)** – realizace plánu
- **check (kontroluj)** – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru

- **act (jednej)** – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe

Obrázek 13: Demingův cyklus (PDCA cyklus) pro postupné zlepšování kvality formou opakovaného provádění čtyř základních činností



zdroj: (System Online, 2011)

Následující metodika implementace konceptu CSR do systému řízení firem ve vztahu k metodě PDCA popisuje sedm základních kroků tvorby a implementace strategie včleněných do uvedených čtyř činností této metody.

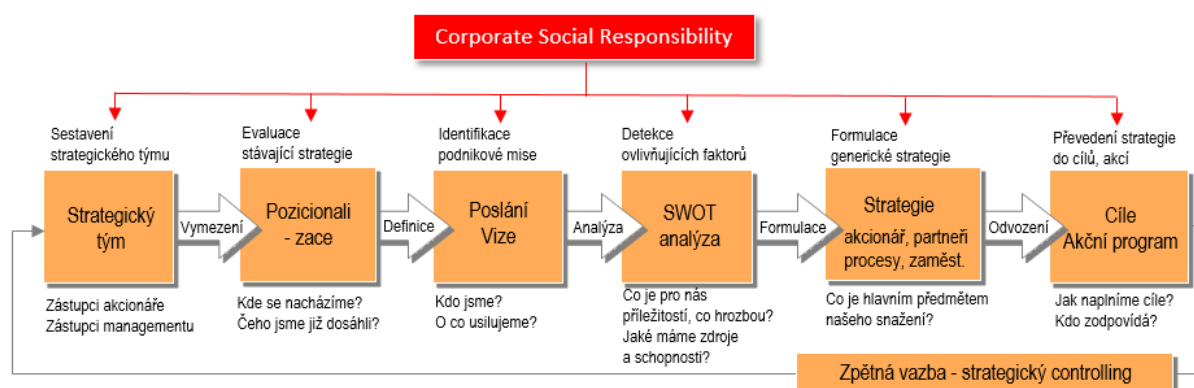
Plánuj

Tato činnost sehrává klíčovou roli pro úspěšnou implementaci konceptu CSR. Zamýšlené záměry v oblasti CSR jsou přímo implementovány do oblasti tvorby strategie firem. Manažeři firem si musí předně uvědomit při sestavování své strategie následující skutečnosti:

- **Strategie je určena** pro akcionáře, management, obchodní partnery, zaměstnance, instituce a úřady. Je kombinací směřování a dosahu působnosti firmy. Je východiskem pro uspořádání zdrojů ve vnitřně se měnícím prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání akcionáře.
- **Strategii formulujeme**, abychom se společně shodli na tom, co je pro tuto společnost skutečným smyslem existence, co je pro ni podstatné, a co ne. Především ji definujeme proto, abychom měli jasné východisko, kdy budeme navrhovat a realizovat strategická, taktická i každodenní rozhodnutí.
- **Strategicky myslet** znamená perspektivně zvažovat své možnosti a analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát do úvahy permanentnost změn a z nich vyplývajících potřeb, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.

Formulace, implementace a ověřování platnosti strategie probíhá v navazujících krocích:

Obrázek 14: Procesní schéma implementace CSR



zdroj: zpracováno autorem

Pokud má proběhnout úspěšná implementace konceptu CSR do strategie firem, pak jej musí managementy firem promítnout do všech uvedených sedmi kroků:

krok č. 1 – Strategický tým

Vytvoření strategického týmu lze považovat za významný aspekt v oblasti kvality při uplatňování konceptu CSR. Tým by měl být tvořen zástupci akcionáře, managementu a vybraných zaměstnanců. *Vedení by mělo veřejně prohlásit svou podporu odpovědnému podnikání a zavázat se k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.* (Steinerová & Makovski, 2008, str. 19)

K efektivnímu zavedení konceptu CSR přispívá osobní přesvědčení vrcholného managementu vycházející z etických postojů a názorů. Vedení by mělo cítit potřebu učinit z firmy nedílnou součást společnosti a prostředí, ve kterém podniká. Odměnou mu budou všechny významné výhody, které CSR podniku ve středně a dlouhodobém horizontu přináší. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 19)

V tomto prvním kroku rozhoduje management také o alokaci zdrojů a vzniká CSR pracovní tým (CSR tým) pod vedením vrcholového či CSR manažera. Členy týmu by měli být zástupci oddělení lidských zdrojů, PR, marketingu, případně oddělení prodeje. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 19)

Firmy by měly nejdříve identifikovat své klíčové stakeholdery a posléze je zapojovat do všech fází implementace CSR. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 19)

V přípravné fázi dialog se stakeholdery poskytuje detailní porozumění jejich potřebám, představuje bohatý zdroj podnětů a pomáhá tak firmě určit témata, na která by se měla v rámci CSR zaměřit. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 19)

Získané znalosti z práce týmu sehrávají důležitou roli pro úspěšné naplňování dalších kroků.

krok č. 2 - Pozicionalizace

V tomto kroku si musí členové CSR týmu odpovědět na tyto následující otázky: „*Kde se nacházíme?*“ a „*Čeho jsme již dosáhli?*“ Jedná se o určitou inventuru dosaženého stavu společnosti, a to včetně aspektů CSR. Výstupní informace budou následně využity v kroku 4.

krok č. 3 – Poslání a vize

V tomto kroku si musí členové CSR týmu odpovědět na tyto následující otázky: „*Kdo jsme?*“ (tj. poslání) a „*O co usilujeme?*“ (tj. vize). Dále si musí ujasnit budoucí roli firmy v konkurenčním prostředí. Členové týmu si musí také uvědomit, že firemní hodnoty jsou výrazem obecných preferencí firmy. Ty klíčové bývají obsaženy ve formulaci poslání a vize firmy, které jsou komunikovány směrem jak ke všem pracovníkům firmy i směrem veřejným. Jedná se o určité „*Desatero přikázání*“, které se stává závaznou deklarací managementů firem.

Mnohé firmy mají rovněž zpracovaný etický kodex, který zajišťuje, aby každodenní firemní aktivity a jednání všech zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního a společensky odpovědného jednání jak dovnitř, tak směrem k vnějšímu prostředí. Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců, především v nestandardních situacích. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 21)

Text poslání se obvykle umísťuje na úvodních webových stránkách firem.

krok č. 4 – SWOT analýza

Zde hledá CSR tým odpovědi na otázky: „*Co je pro nás příležitostí, co hrozbou?*“ a „*Jaké máme zdroje a schopnosti?*“ SWOT analýzu nelze vnímat pouze jako statický nástroj pro formulaci strategického směřování. Protože faktory se v čase mění, a to s různým tempem dynamiky, je třeba v rámci evaluace strategie detekovat, k jakým posunům za uplynulé období došlo, a především anticipovat jejich budoucí trend. Současně je třeba vymezit, které faktory se stávají pro nastavený strategický rámec méně významné, které časem zanikají, či které nové (pro firmu kritické) faktory se objevují. Při brainstormingu se zde již jasně zobrazuje kvalita práce CSR týmu.

krok č. 5 – Strategie

V tomto kroku se jedná o stanovení strategického směru, kterým se chce firma v souvislosti se CSR ubírat. Členové CSR týmu přitom hledají odpovědi na otázku: „*Co je hlavním předmětem našeho budoucího snažení? Ve vazbě na poslání, vize a „zájmové skupiny“*“, které strategie oslovuje, jsou strategická témata uspořádána do 4 základních perspektiv:

- **perspektiva pro akcionáře** – jak firma naplňuje jeho očekávání ve věcné a finanční rovině,
- **perspektiva vnějších vztahů** – jak má firma vystupovat před zákazníky, dodavateli a veřejností, aby naplnila svoje poslání a jejich očekávání,
- **procesní perspektiva** – v jakých procesech a v jaké míře se musí firma zlepšit, aby mohla uspokojit své zákazníky, obchodní partnery a svého akcionáře; její jádro tvoří zvyšování vnitřní excelence v oblasti kvality a efektivity procesů, flexibilita v reakcích na změny a požadavky, posilování schopnosti komunikovat a spolupracovat s externím prostředím,
- **perspektiva učení se a růstu** – **rozvoj** strategicky významné infrastruktury, patří sem znalosti, inovační schopnosti, kreativita, budování kapacit, informace a informační systémy, technická vybavenost, rozvoj lidských zdrojů apod.; řeší se zde otázka toho, jak si společnost udrží a jak bude rozvíjet svoji schopnost učit se a zlepšovat se.

krok č. 6 – Strategické cíle

V tomto kroku si musí členové CSR týmu odpovědět na tyto následující otázky: „*Které cíle musíme k naplňování naší strategie splnit?*“. „*Jakými ukazateli budeme tyto cíle měřit?*“. „*Jaké časové horizonty pro hodnocení jejich plnění nastavíme?*“, „*Kdo bude za jejich plnění zodpovídat?*“ ...

Firma v rámci jednotlivých oblastí CSR určí cíle, které by měly korespondovat s firemními hodnotami a principy. Cíle je třeba stanovit v rámci všech čtyř perspektivy uvedených v kroku 5, a to ve vzájemných vazbách vyjadřujících příčiny a následky v interakci jednotlivých perspektiv. Jedná se o nesmírně náročnou činnost, protože cíle mají navzájem kauzální charakter (vzájemně se ovlivňují). Tým CSR musí intenzivně komunikovat také s partnery mimo tým. Jen tak lze docílit sladění cílů na úrovni jednotlivých perspektiv.

Dílčím krokem je vytvoření akčního plánu, tj. určení aktivit, které povedou k naplnění stanovených cílů. Upřesněné by měly být i praktické informace typu: alokace zdrojů, pravomoci a odpovědnosti a časový plán. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 22)

Dělej

Ve fázi implementace se firma řídí předem vytvořeným akčním plánem a zavádí tak CSR do každodenního života firmy. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 22).

Významnou úlohu zde sehrává informační systém, který – ve vazbě na stanovené cíle – musí být schopen vyjádřit odchylky mezi skutečným a žádoucím stavem a průběhem podnikatelského procesu – a to ve všech sledovaných průřezech.

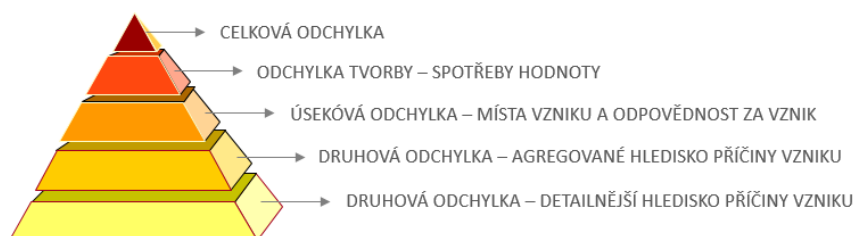
Kontroluj

Tato část je zaměřena na ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru. Vedení firmy proto vytváří systém periodických porad zaměřených pouze na naplňování strategie a s ní se prolínajících aspektů CSR.

krok č. 7 – Strategický controlling

Evaluačním procesem se ověřuje plnění nastavené CSR strategie za uplynulé období. Detekuje se, zda nedošlo ke změně podmínek, za kterých bylo nastaveno strategické směřování firmy. Provádí se hodnocení výkonu prostřednictvím skupiny kvantitativních i kvalitativních indikátorů, které poskytují managementu informace potřebné pro učinění dalších rozhodnutí. Nedílnou součástí tohoto kroku je reportování, kterým firma poskytuje kompletní obraz výkonu CSR prostřednictvím CSR reportů, popř. prezentací na webových stránkách. *V reportu by neměly chybět informace o naplnění cílů vytyčených v předchozím roce a určení nových cílů na další období. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 23)*

Obrázek 15: Odchylky v rámci strategického controllingu



zdroj: zpracováno autorem

Součástí tohoto kroku je podrobnější analýza odchylek, která zkoumá jejich příčiny, důsledky a odpovědnosti, a to včetně vazby na motivační systém.

Jednej

Podstatou strategie firmy je snaha o vytváření hodnoty. Bez ohledu na schopnost realizovat vlastní strategii si firma nemůže být jistá, že předpoklady a hypotézy, o které se strategie opírá, jsou stále platné. Porady k ověření a přizpůsobení strategie poskytují vedení firmy příležitost ověřovat si platnost strategie a čas od času ji modifikovat a přizpůsobovat. K tomu je nucena především v případech, kdy dochází k významným změnám v makroekonomickém, konkurenčním,

regulačním a technologickém prostředí firmy. V tomto kroku se firma musí pravidelně vracet na začátek, aby přezkoumala nově dostupné informace o vnějším prostředí a o výkonnosti nastavené strategie.

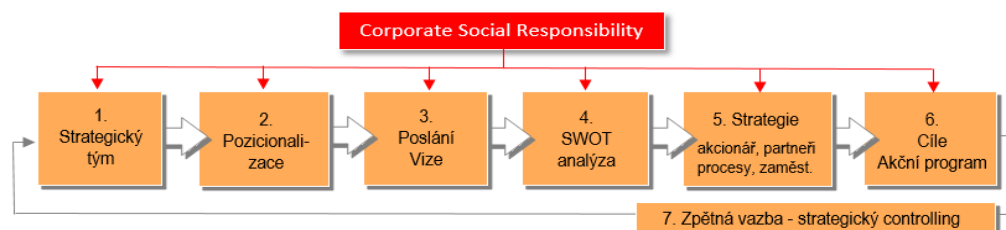
Firma navrhuje opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje své odpovědné aktivity či případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady pro zlepšení jsou tvořeny výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany managementu. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 24)

Na závěr zpracovatel autor uvádí jednoduché schéma provázání CSR s procesem tvorby a implementace strategie v rámci čtyř fází Demingova cyklu.

Zpracování takového schématu, stejně jako detailní popis jednotlivých fází implementace CSR do podnikové strategie, je finálním výstupem této disertační práce, splněním kýženého cíle zpracování metodické podpory malých a středních podnikatelů na českém trhu, kteří své společnosti řídí pomocí metody BSC a chtějí perspektivu strategického řízení firmy rozšířit o aspekty CSR. Metodika je ve své stručnosti a názornosti jednoduše aplikovatelným a použitelným prostředkem pro šíření CSR politiky v prostředí malých a středních podniků v Česku.

Výše uvedená kapitola Metodika implementace CSR do praxe pro využití malými a středními podniky může působit samostatně jako komplexní „návod“, jak CSR do strategického vedení společnosti implementovat. Společně s následující případovou studií může být ku pomoci každému malému a střednímu podnikateli v Česku, který se rozhodne proces implementace započít a bude hledat opěrný dokument, který jen procesem systematicky provede. Jako nejzákladnější nástroj pro zorientování se v procesním modelu implementace poslouží podnikateli diskutované níže uvedené schéma, které je také samostatně dostupné v sekci příloh této disertační práce. Jeho praktické použití je dále ilustrováno v konkrétní případové studii.

Obrázek 16: schéma provázání CSR s procesem tvorby a implementace strategie v rámci čtyř fází Demingova cyklu



Demingův cyklus	Procesy ve strategii	Přínosy CSR
Plánuj	1. Strategický tým	<i>Veřejně prohlášení podpory vedení firmy k odpovědnému podnikání a závazek k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.</i>
	2. Pozicionálizace	<i>Provedení inventury dosaženého stavu ve firmě a to včetně aspektů CSR.</i>
	3. Poslání a vize	<i>Vyjádření smyslu existence firmy. Ujasnění si role v konkurenčním prostředí. Deklarace uznávaných hodnot a postojů v rámci společensky odpovědného jednání.</i>
	4. SWOT analýza	<i>Analýza klíčových faktorů vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňujících firmu včetně vymezení jejich vztahu k CSR.</i>
	5. Strategie	<i>Formulace generické strategie s ohledem na ovlivňující faktory a zájmové skupiny při respektování deklarovaných uznávaných hodnot.</i>
Dělej	6. Strategické cíle a akce	<i>Nastavení vyvážených (balanced) ekonomických a věcných CSR cílů a ukazatelů pro měření naplňování firemní strategie Uvedení strategie do života prostřednictvím aktivit v rámci akčního programu zavádějícího CSR do každodenního života firmy.</i>
Kontroluj	7. Strategický controlling	<i>Nastavení parametrů pro controlling – tj. periodické a adresné zpětné vazby o dosahování „tvrdých ekonomických“ a „měkkých společensky odpovědných“ cílů prostřednictvím aktivit vymezených v akčním programu firmy.</i>
Jednej	EVALUACE STRATEGIE	<i>Realizace průběžných porad k přezkoumávání a ověřování a přizpůsobování strategie. Přezkoumávání emergentních (postupně se vynořujících a formujících) strategií. Navrhování opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřování aktivit, popř. samotné CSR strategie Následně dochází k následnému cyklickému navázání bodu „Jednej“ v Demingově cyklu na bod „Plánuj“.</i>

zdroj: zpracováno autorem

4.5 Případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.

Společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. lze zařadit mezi menší až střední firmy (s počtem zaměstnanců 40) a obratem cca 450 mil. Kč. Hlavním předmětem podnikání společnosti je dodávka tepla a teplé užitkové vody prostřednictvím vlastní sekundární sítě a následně předávacích horkovodních stanic na území města Hradce Králové, a to již po dobu bezmála 50 let. Dodávka tepla a teplé vody je nakupována od jediného dodavatele a tím je společnost Elektrárny Opatovice, a.s., která je zároveň majitelem primární páteřní sítě rozvodu tepla a teplé vody na území města Hradec Králové. Společnost má v současné době cca 900 odběratelů, které zastupují zejména cca 24 tisíc domácností a je významným dodavatelem tepla a teplé vody na celém území města Hradec Králové. Mezi odběratele lze zařadit jak právnické, tak i fyzické osoby, dále školy, školky, státní instituce a další.

Společnost THHK, a. s. je příkladem dlouhodobé aplikace strategie budování důvěryhodné firmy. V Tepelném hospodářství je implementace politiky sociální odpovědnosti historicky danou praxí včetně řízení a hodnocení naplňování strategických cílů pomocí metody Balanced Scorecard, potažmo upravené na Balanced Scorecard Plus jako metody rozšířené o monitoring nekvantifikovatelných faktorů.

Management společnosti dbá na vytváření maximální hodnoty pro zákazníka, protože ta svou výší logicky zásadně ovlivňuje velikost výnosů, z nichž se uspokojují potřeby do podnikání zainteresovaných stran. (Hroník, 2004)

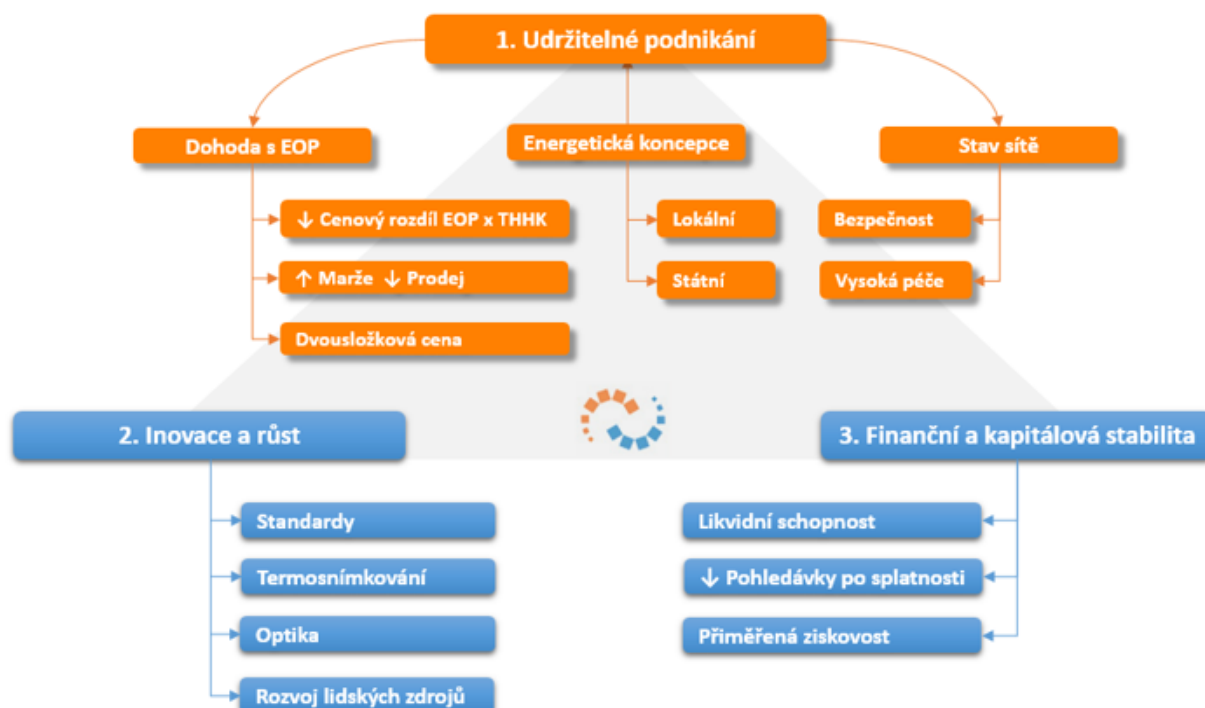
Komerční úspěšnost podniku, která je základním předpokladem maximalizace výnosů, je tedy zásadně spjatá s hodnotou, kterou podnik dokáže svým zákazníkům nabídnout a dokonce je možné tvrdit, že stojí na vrcholu pyramidy. (Hroník, 2004)

Dle výše uvedeného lze považovat koncept aktualizované metody Balanced Scorecard v tomto případě za kompletně implementovaný a ve strategickém dokumentu pro období let 2015–2018 (Seidler, Prezentace strategie THHK na roky 2015 – 2018 pro Valnou hromadu společnosti, 2014) pak je možné pozorovat jednotlivé složky – klíčové faktory nekvantifikovatelných KPI, které společnost sleduje.

Díky událostem posledních několika let, kdy se zkomplikovaly a následně opět narovnaly vztahy s dodavatelem tepla Elektrárnami Opatovice (EOP) díky zvýšené ceně tepla, se velká část ukazatelů opírá o monitoring faktorů, které s tím souvisejí. Právě silné dobré jméno a dlouhodobé strategické řízení podniku dle premis politiky společenské odpovědnosti pomohly společnosti krizové období neshod mezi oběma subjekty překonat a dojít k vyvážení konfliktu a podpisu memoranda o partnerství.

Směr implementace politiky společenské odpovědnosti či konceptu Balanced Scorecard Plus v THHK je strategie budování důvěryhodného partnera nejen pro dodavatele, ale především pro královéhradeckou veřejnost. **Takové jednání má neoddiskutovatelně pozitivní přínos hlavně pro zákazníka společnosti** – jak ilustrují níže uvedená schémata, neustálé vyrovnávání cen mezi EOP a THHK je jedním ze strategických cílů společnosti pro období 2015–2018.

Obrázek 17: Tři klíčové oblasti strategických premis THHK na období 2015–2018



zdroj: (Seidler, Prezentace strategie THHK na roky 2015 – 2018 pro Valnou hromadu společnosti, 2014)

Mezi úkoly v rámci „Perspektivy vnějších vztahů“ lze dohledat úkol „Průběžnou evaluaci dodržování memoranda s EOP směrem k ochraně zájmů města“. Implementace politiky společenské odpovědnosti a sledování nekvantifikovatelných faktorů v rámci firemní strategie jednoznačně pomáhá posilovat společnosti THHK pozici na trhu a čelit krizovým situacím s menším rizikem trvalého poškození dobrého jména společnosti či jiné újmy vyplývající z nedostatečného strategického řízení s ohledem na faktory sociální a environmentální.

Obrázek 18: Perspektiva vnějších vztahů

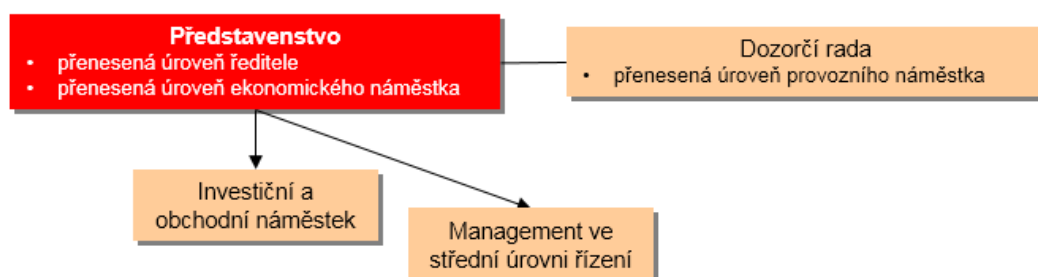
Perspektiva vnějších vztahů		
Úkoly	Kód a název úkolu	Odpovědnost
2015	2015/V01 Průběžně evaluovat dodržování memoranda s EOP směrem k ochraně zájmů města	Seidler
	2015/V02 Podílet se na restrukturalizaci a rozvoji společnosti Magnalink a přitom prosazovat zájmy Města HK a THHK	Jiroušek
	2015/V03 Aktivně ochraňovat celistvost sítě, udržitelné podnikání (neodpojování subjektů) → vazba na memorandum EOP → přepojování ze sekundární na primární ...)	Horák, Juránek
	2015/V04 Mediálně propagovat systém CZT na území HK ve spolupráci s EOP	Juránek

zdroj: (Seidler, Prezentace strategie THHK na roky 2015 – 2018 pro Valnou hromadu společnosti, 2014)

Následující součást případové studie vychází z dokumentu „Strategie THHK 2015-2017“ (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015), kde je názorně prezentováno použití metodiky, uvedené v oddílu 10.1 této disertační práce, a to takto:

1. krok – Strategický tým

Obrázek 19: Strategický tým



zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Z pohledu tvorby a zodpovědnosti naplňování strategie je role členů představenstva nezastupitelná. Je realizována prostřednictvím obchodního vedení.

Komentář autora:

Ve strategii společnosti jsou jasně definovány pravomoci a odpovědnosti osob, které se účastní zpracování strategie společnosti.

2. krok – Pozicionalizace

Zadání akcionáře – stabilizovat firmu a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb – bylo v průběhu transformace a stabilizace v období 2006–2014 splněno.

Obrázek 20: Pozicionalizace

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Etapy firemní restrukturalizace	<ul style="list-style-type: none"> Detekce problémových oblastí. Formulace potřebných změn 	Implementace a postupná realizace změn - restrukturalizace		Stabilizace a vytváření předpokladů pro dlouhodobý rozvoj	Zdvoujnásobení tržní hodnoty z 231 mil. Kč na 466 mil. Kč za plynutí nového managementu	Realizace růstové a inovační strategie, Goodwill, odpovědný management		
Prostředky a nástroje	Globální strategie na roky 2006-2009 <ul style="list-style-type: none"> Poslání Vize BSC <ul style="list-style-type: none"> technologie inform. systémy management vnější vztahy motivace a lidské zdroje Procesní analýza Organizační řád Implementace ERP 	Evaluace a redefinice strategie 2008-10 <ul style="list-style-type: none"> Komunikační strategie <ul style="list-style-type: none"> pozicionalizace Brand Wheel Koncepce controllingu Rozvoj ERP Strategický finanční plán Zřízení obch. úseku Procesní řízení Motivační systém Implementace CRM Webové stránky Certifikát ISO 9001:2000 	Evaluace a redefinice strategie 2009-11 <ul style="list-style-type: none"> Rozvoj ERP Zřízení investičního úseku Inovace investičního controllingu Výzkum a vývoj projektu metropolitní optické sítě Certifikát ISO 14001:2005 	Evaluace a redefinice strategie 2010-12 <ul style="list-style-type: none"> Zavedení technologických standardů Obhajoba certifikátů 	Evaluace a redefinice strategie 2011-13 <ul style="list-style-type: none"> Koncepce řízení Cash-Flow Koncept učící se organizace Obhajoba certifikátů 	Evaluace a redefinice strategie 2012-14 <ul style="list-style-type: none"> Analýza a řízení rizik Koncept učící se organizace Obhajoba certifikátů 	Evaluace a redefinice strategie 2013-15 <ul style="list-style-type: none"> Analýza a řízení rizik Koncept učící se organizace Obhajoba certifikátů 	Evaluace a redefinice strategie 2014-16 <ul style="list-style-type: none"> Analýza a řízení rizik Koncept učící se organizace Obhajoba certifikátů
Výsledky klíčových faktorů úspěchu	Zmrazení průměrné výše osobních nákladů		4% nárůst průměrné výše osobních nákladů, projekt úspor fixních nákladů		Další snižování počtu zaměstnanců			
	Redukce počtu zaměstnanců Ze 113 na 67		Stabilizace počtu zaměstnanců na 58 Tlak na zvyšování kvalitativní úrovně zaměstnanců jejich profesních kompetenci		Počet zaměst. 54	Počet zaměst. 56	Počet zaměst. 54	
	167% roku 2005	183% roku 2005	195% roku 2005	208% roku 2005	250% roku 2005	210% roku 2005	235% roku 2005	
	24,9 mil. Kč	23,1 mil. Kč	23,1 mil. Kč	23,2 mil. Kč	22,1 mil. Kč	18,5 mil. Kč	16,6 mil. Kč	
	9,5 mil. Kč	17,9 mil. Kč	59 mil. Kč	25,8 mil. Kč	12,0 mil. Kč	7,3 mil. Kč	14,5 mil. Kč	
	724,6 mil. Kč	792,5 mil. Kč	844,5 mil. Kč	900,2 mil. Kč	959,2 mil. Kč	948,6 mil. Kč	972,5 mil. Kč	
	Webové stránky	Program „Partnerství“	Projekt „Public Relations“	„Metropolitní optická síť“	Systém termosnímkování	Transfer know-how	Rozvoj spolupráce s VŠ, ERÚ, BLF	

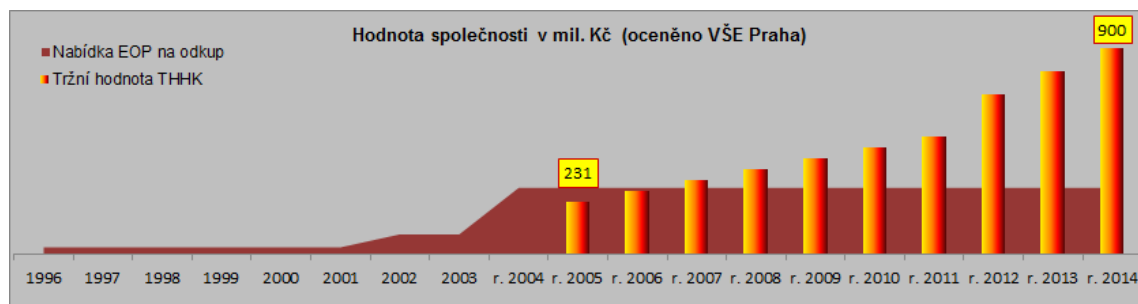
zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Pro strategii následujícího období je zásadní skutečnost, že **došlo k významné eliminaci hrozeb z obchodní a cenové politiky strategického dodavatele (EOP)** prostřednictvím naplňování cílených akčních projektů – podněty na přešetření politiky EOP na ERÚ, ÚOHS a hospodářský výbor PSPČR. Na základě těchto podnětů došlo k přehodnocení obchodní a cenové politiky EOP a k nastavení vzájemně se respektujících obchodních vztahů směrem k posílení společného zájmu udržení a rozvoje stávající teplárenské soustavy. **Uvedené bylo stvrzeno podpisem memoranda.**

V následujících letech se společnost dále zaměřuje na inovační a růstovou strategii s důrazem na zkvalitňování dobrého jména a prohlubování myšlenky společenské odpovědnosti (CSR). THHK zde představuje pilíř, který je prostřednictvím obchodních vztahů s dodavatelem nositelem přijatelné cenové stability nejen pro zákazníky z královéhradecké, ale také z pardubické a chrudimské lokality.

Tržní hodnota společnosti stanovená metodou oceňovací analýzy, kterou realizovala VŠE Praha – katedra Oceňování majetku – se od roku 2005, tedy od počátků restrukturalizace, více než ztrojnásobila. Následující graf ukazuje vývoj tržní hodnoty společnosti.

Obrázek 21: Odhad tržní hodnoty společnosti



zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Komentář autora:

Zpracovatelé strategie si jasně uvědomují předmět podnikání společnosti ve vztahu k odpovědnosti za stabilní a bezpečnou dodávku tepla a teplé vody, tj. poskytování veřejné služby. Ve strategii se jasně hlásí k odpovědnosti deklarací: „V následujících letech se společnost dále zaměřuje na inovační a růstovou strategii s důrazem na zkvalitňování dobrého jména a prohlubování myšlenky společenské odpovědnosti (CSR).“

3. krok – Poslání a vize

Poslání a vize naší společnosti vyjadřují dlouhodobě platné priority. Preferujeme kvalitu vztahů se zákazníky a dodavateli. Za rozhodující faktor úspěchu naší společnosti nadále považujeme chápání a postupné naplňování potřeb a zájmů našich občanů, obchodních partnerů, spolupracovníků, akcionáře a všech ostatních subjektů. (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, str. 7)

Tabulka 5: Poslání a vize společnosti

Poslání

Společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. je nejvýznamnějším dodavatelem tepla a teplé vody ve spádovém území města Hradec Králové, který chce být odběrateli a hradeckou veřejností vnímán jako zodpovědný distributor uvedených komodit a jako otevřená a transparentní společnost.

Vize

Společnost patří mezi strategické městské firmy poskytující klíčovou veřejnou službu – základní lidskou potřebu občanů města.

Společnost je jediným konkurentem vůči EOP na významně monopolizovaném lokálním trhu SCZT s vazbou na kvalitu a cenovou přijatelnost veřejné služby.

Společnost je schopna naplnit očekávání na úrovni akcionáře a obchodních partnerů jak v dodávání tepla a teplé vody, tak i v přispívání k celkovému rozvoji území města.

Společnost zodpovědně podniká tak, aby byla schopna prostřednictvím přijatelné cenové politiky zajistit v odvětví obvykle dosahovanou míru ochrany a návratnosti investovaných zdrojů ve vazbě na dlouhodobý trend změny klimatu.

Společnost zkvalitňuje proces řízení a kontroly teplotní soustavy.

Společnost chce být významným představitelem na energetickém trhu v oblasti alternativních technologií a základního a aplikovaného výzkumu s dopadem na goodwill města a místní akademické obce.

Společnost se zaměřuje na zvyšování efektivity stávajících zařízení a technologií ve spolupráci s akademickou a odbornou obcí.

Společnost dlouhodobě udržuje svoji konkurenční výhodu jak v cenové hladině, tak v úrovni kvality poskytovaných služeb, v souladu se specifickými zákaznickými požadavky.

Společnost zvyšuje flexibilitu v poskytování služeb zákazníkům v porovnání s konkurencí.

Společnost rozšiřuje a zkvalitňuje vztahy se strategickým dodavatelem tepla a významnými dodavateli klíčových technologií a služeb.

Společnost je připravena ve spolupráci se strategickým dodavatelem tepla realizovat dodávku tepla a teplé vody do nových lokalit území města s ohledem na přijatelnost ekonomicko – technických parametrů.

Společnost se aktivně zapojuje do tvorby státní a evropské energetické koncepce.

Společnost přenáší manažerské zkušenosti do dalších organizací vlastněných městem.

zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Město Hradec Králové vlastnictvím THHK vytváří konkurenční prostředí s vlivem na cenu v oblasti dodávek tepla a teplé vody v širším regionu.

Komentář autora:

V deklaraci poslání jsou patrné závazky managementu společnosti k odpovědnému přístupu k podnikání (zvýrazněno v níže uvedeném textu), a to

skrze vize na úrovni akcionáře, partnerů, procesů a zaměstnanců, což dokládají tyto krátké citace: „Společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. je **nejvýznamnějším** dodavatelem...“, „Společnost patří mezi **strategické** městské firmy poskytující klíčovou **veřejnou službu**...“, „Společnost je schopna **naplnit očekávání** na úrovni akcionáře a obchodních partnerů jak v dodávání tepla a teplé vody, tak i v **přispívání k celkovému rozvoji** území města“, „Společnost **zodpovědně podniká** tak, aby byla schopna prostřednictvím přijatelné cenové politiky zajistit v odvětví obvykle dosahovanou míru ochrany ...“, „Společnost **zkvalitňuje proces** řízení a kontroly teplárenské soustavy.“, „Společnost chce být **významným představitelem** na energetickém trhu v oblasti alternativních technologií a základního a aplikovaného výzkumu s **dopadem na goodwill města** a místní akademické obce.“, „Společnost **dlouhodobě udržuje** svoji konkurenční výhodu jak v cenové hladině, tak v úrovni kvality poskytovaných služeb, v souladu se specifickými zákaznickými požadavky.“, „Společnost **zvyšuje flexibilitu** v poskytování služeb zákazníkům v porovnání s konkurencí.“, „Společnost se **aktivně zapojuje** do tvorby státní a evropské energetické koncepce.“, „Společnost **přenáší manažerské zkušenosti** do dalších organizací vlastněných městem.“

Poslání je dále součástí prezentace společnosti na jejím webu a stává se tak zavazující deklarácí managementu vůči veřejnosti.

4. krok – SWOT analýza

Management společnosti nevnímá SWOT analýzu pouze jako statický nástroj pro odvození dílčích strategických vizí. Protože faktory se v čase mění, a to s různým tempem dynamiky, je třeba v rámci periodické evaluace strategie detekovat, k jakým posunům za uplynulé období došlo. Tzn., které faktory se stávají pro nastavený strategický rámec méně významné, které časem zanikají, či které nové faktory se objevují. Rozpětí hodnot mezi vnějšími hrozbami a příležitostmi a mezi slabými a silnými stránkami je nastaveno v intervalu <-20; 0; 20>. (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, str. 8)

Vnější příležitosti

Při detekci nových a vyhodnocení meziročního posunu již v minulosti definovaných faktorů vnímaných jako **vnějších příležitostí** (Opportunities) bylo dosaženo následujících výsledků:

Potenciál příležitostí se zvyšuje.

Tabulka 6: Vnější příležitosti

VNĚJŠÍ PŘÍLEŽITOSTI		139
O1	Dynamika růstu ceny dodavatele přenesená do dynamiky růstu ceny THHK (růst zisku / růst tržní hodnoty)	20
O2	Bezpečnost a stabilita dodávek EOP (rekonstrukce technologie zdroje v období 2014-2015, "Rusko ukrajinská krize")	19
O3	Stabilita cenové strategie dodavatele tepla (patří k nejnižším v ČR).	17
O4	Účast v poradním sboru vedení ERU (dobré vnímání společnosti ze strany ERU – budování goodwillu).	15
O5	Snadnost získání cizích finančních zdrojů.	12
O6	Realizace MOS HK (možnost rozšíření produktového portfolia – nájmy za datové trasy).	12
O7	Technologický rozvoj v oboru.	10
O8	Možnost realizovat projekty financované z dotačních titulů.	8
O9	Realizace MOS HK (využití synergických efektů-protahy, přílože, vnitřní instalace)	8
O10	Příznivě zaměřená „Energetická koncepce“ města, kraje a státu.	8
O11	Přetrvávající konkurenční výhoda v cenovém rozdílu proti dodavatelům alternativních komodit (plyn, elektřina).	5
O12	Akviziční příležitosti technologií v oblasti SCZT.	5

zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

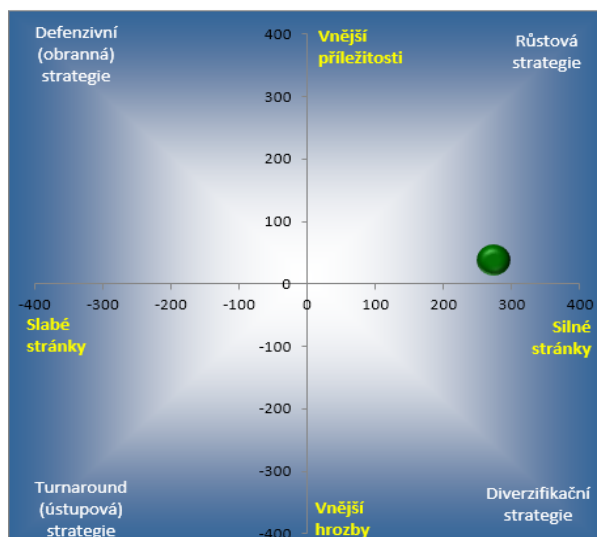
Komentář autora:

*Zpracovatelé strategie si jasně uvědomují potenciál SWOT analýzy, a to v oblasti její dynamičnosti se zřetelem na odpovědný přístup při její zpracování. Daný stav společnosti popsaný SWOT analýzou v sobě obsahuje prohlášení managementu k odpovědnému řízení. Jde například o tyto prohlášení: „Bezpečnost a **stabilita dodávek EOP** (rekonstrukce technologie zdroje v období 2014-2015, "Rusko ukrajinská krize)"“, „Účast v poradním sboru vedení ERU (dobré vnímání společnosti ze strany ERU – budování **goodwillu**)““, „Přetrvávající **konkurenční výhoda v cenovém rozdílu** proti dodavatelům alternativních komodit (plyn, elektřina)“.*

Charakter strategického směřování

Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ukázaly, že naplnění poslání a vize společnosti (mise) je reálné. Dále uvedený graf zachycuje vývoj pozice společnosti v rámci kvadrantů SWOT analýzy – zelený bod v kvadrantu růstové strategie:

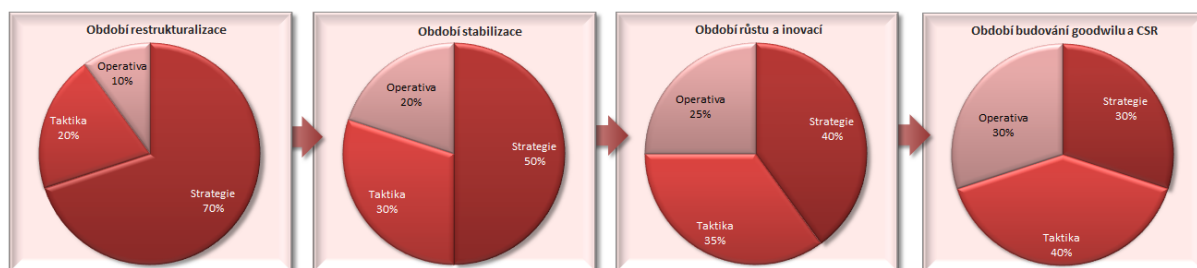
Obrázek 22: Vývoj pozice společnosti v rámci kvadrantů SWOT analýzy



zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Konkretizací a realizací strategického rozvojového plánu chce společnost navázat na předchozí etapy – období restrukturalizace v letech 2006–2008 a období stability v letech 2009–2010 období růstu a inovací v letech 2010 až 2013. Chce se **soustředit na budování goodwillu a na posilování společenské odpovědnosti a ochrany hodnoty majetku společnosti.** V návaznosti na uvedené etapy rozvoje společnosti se postupně mění rozsah úkolů v rámci jednotlivých úrovní řízení a rozhodování – viz znázornění pomocí koláčových grafů.

Obrázek 23: Rozsah úkolů na jednotlivých úrovních řízení



zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Současný charakter strategie plně koresponduje s názorem Evropské komise, který byl zveřejněn Business Leaders Forem. Pokud má podnik dostát své společenské odpovědnosti, měl by do své činnosti integrovat hlediska společenská, environmentální, etická a lidská (právní) a tato hlediska zohlednit i při tvorbě své strategie.

Rovnováha mezi minimalizací rizik a maximalizací příležitostí díky transparentnosti a inovacím v sociální oblasti je také základním kamenem iniciativy Enterprise 2020 organizace CSR Europe - směrnice COM (2011) 681 final²⁰.

Souvislost mezi Enterprise 2020 a CSR strategií Evropské unie byla přímo zmíněna i Evropskou komisí, která je připravena podílet se na zhodnocení výsledků, kterých dosáhne tato iniciativa a na určení dalších kroků v této oblasti.

Komentář autora:

*Ve strategii je patrné směřování k CSR konceptu: „Konkretizací a realizací strategického rozvojového plánu chce společnost navázat na předchozí etapy – období restrukturalizace v letech 2006–2008 a období stability v letech 2009–2010 období růstu a inovací v letech 2010–2013 a **soustředit se na budování goodwillu a na posilování společenské odpovědnosti (CSR – Corporate Social Responsibility) a ochrany hodnoty majetku společnosti.**“*

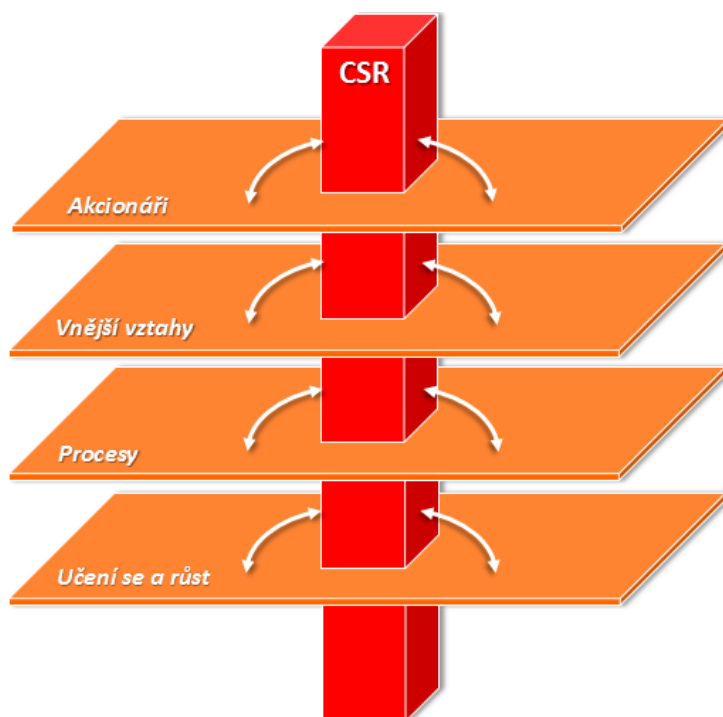
5. krok – Strategie

Ve vazbě na globální záměry a „zájmové skupiny“, které strategie oslovuje, jsou pro následující období vize, cíle a akce společnosti směřovány do čtyř perspektiv, které byly definovány výše v této disertační práci:

- perspektiva pro akcionáře
- perspektiva vnějších vztahů
- procesní perspektiva
- perspektiva učení se a růstu

²⁰ více například: Společenská odpovědnost organizací v novém pohledu: Obnovená strategie EU pro CSR 2011–2014 (www.csq.cz)

Obrázek 24: Prolínání CSR jednotlivými perspektivami



zdroj: zpracováno autorem

Strategie zakotvená v těchto čtyřech perspektivách představuje stručné formulace budoucích aspirací společnosti a je východiskem pro odvození jednotlivých strategických cílů pro roky 2015-2017. (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, str. 12)

Tabulka 7: Strategické vize

Perspektiva	STRATEGIE
A – akcionářská	Zabezpečit trvalý růst hodnoty společnosti.
	Vytvářet předpoklad pro naplnění dividendové politiky akcionáře ve vazbě na sociální únosnost ceny poskytované veřejné služby.
	Prostřednictvím THHK ovlivňovat a kontrolovat cenové hladiny tepla a teplé vody na území města.
	Prostřednictvím THHK zajistit bezpečnou a provozuschopnou infrastrukturu.
	Účastnit se při zkvalitňování systému řízení u dalších městských organizací.
	Uplatňovat zájmy města Hradec Králové a THHK při budování městské optické sítě. Přispívat k budování goodwillu města HK.
V – vnějších vztahů	Být významným koncovým dodavatelem tepla a teplé vody prostřednictvím soustavy zásobování teplem.
	Informovat občany města o dění ve společnosti.
	Vztahy s dodavatelem rozvíjet prostřednictvím nejvyšších představitelů obou společností.
	Rozvíjet obchodní vztahy mezi THHK a EOP.
P – procesní	Být moderní obchodní společností podle světových standardů.
	Aplikovat nejmodernější technologie v oboru SCZT (poměr cena / výkon).
	Udržet si schopnost rychlého odstraňování havárií a odstávek na SCZT.
	Zdokonalovat stávající procesy prostřednictvím aktivní účasti managementu v odborných kruzích a aplikovat best practice do podmínek společnosti.
U – učení se a růstu	Zvyšovat know-how společnosti prostřednictvím stálého rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců.
	Posilovat znalosti managementu účastí na tuzemských a mezinárodních seminářích.
	Požadovat práci kvalifikovaných, loajálních a motivovaných zaměstnanců, kteří přispějí k naplnění vizi.

zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Komentář autora:

Očekávání na úrovni segmentů perspektiv v sobě obsahuje odpovědný přístup managementu (zvýrazněno v níže uvedeném textu):

„Účastnit se při zkvalitňování systému řízení u dalších městských organizací“, „Přispívat k budování goodwillu města HK“, „Informovat občany města o dění ve společnosti“, „Udržet si schopnost rychlého odstraňování havárií a odstávek na SCZT“, „Zdokonalovat stávající procesy prostřednictvím aktivní účasti managementu v odborných kruzích a aplikovat best practice do podmínek společnosti“, „Zvyšovat know-how společnosti prostřednictvím stálého rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců“

6. krok – Cíle a akční program

Strategické cíle, úkoly a odpovědnosti (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, stránky 13-14)

Strategické cíle jsou odvozeny ze strategických vizí. Z hlediska jejich měřitelnosti mají vedle věcného obsahu své specifické ukazatele, metriky pro jejich měření a očekávané cílové hodnoty v jednotlivých letech strategického období. Tím je vytvořen předpoklad pro provázání strategické a taktické úrovně řízení společnosti včetně zajištění strategické zpětné vazby.

V následující části dokumentu je vyhodnoceno plnění strategických cílů za předchozí období. Na vyhodnocení strategických cílů navazuje hodnocení akčního programu, tedy konkrétních činností a úkolů, prostřednictvím nichž je strategie naplňována v takticko-operativní úrovni řízení.

Tabulka 8: Vyhodnocení plnění strategických cílů

PERSPEKTIVA AKCIONÁŘSKÁ						
Cíle	Definice cíle	Ukazatel cíle (postup)	Metrika pro hodnocení cíle	PL	SK	Odchylka
A1 Naplňovat finanční očekávání akcionáře		A11 Postupně zvyšovat hodnotu firmy	EBITDA * 10 let v mil. Kč	500	360	-140
		A12 Hodnotit přínos městu	Dividendy za 5 let (YTD)	10	10	0
A2 Inovovat a obnovovat technologie		A21 Výdaje na investice do technologií	V mil. Kč	15	14,8	-0,2
			Průměrné stáří technologie	22	22	0

Akce		Odpovědnost	Termíny	Plnění
2014/A01 V rámci řízení společnosti vytvářet předpoklady pro výplatu dividendy		Odpovědnost	Termíny	Plnění
Zachovat kapitálovou a finanční stabilitu		Management	2014	ano
2014/A02 Koordinovat řízení projektu výstavby MOS HK v souladu s potřebami THHK a Města HK		Odpovědnost	Termíny	
Prosazovat zájmy THHK a Města HK v projektu výstavby MOS HK		ŘS	trvale	ano
2014/A03 Realizovat evaluaci a redefinici rizik společnosti		Odpovědnost	Termíny	
Koordinovat diskusi managementu v otázce ocenění významu vybraných podnikových aktiv pro kontinuální fungování společnosti		EN	03/2014	ano
Detekovat případné incidenty (hrozby), které mohou zvyšovat zranitelnost významných aktiv		EN, IN, PN	06/2014	ano
Vymezit pravděpodobnost, že incident / hrozba nastane a ohodnotit míru zranitelnosti aktiva na působení incidentu / hrozby		EN, IN, PN	09/2014	ano
Vyhodnotit míru rizika – v případě překročení referenční úrovně přijmout opatření ke snížení míry rizika		EN, IN, PN	10/2014	ano

zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Komentář autora:

Strategické cíle, úkoly a odpovědnosti jsou zavazující pro zpracovatele strategického dokumentu. Zde se transformují myšlenky CSR konceptu do reality běžného života, které vymezují prostor pro řízení společnosti. Zákonodárce ČR jasně vymezuje podstatu odpovědnosti řízení v Zákoně o obchodních korporacích, a to uváděním pojmu „Jednání s péčí řádného hospodáře.“ Přístup

managementu k CSR konceptu je zřetelný v následujícím textu (zvýrazněno v níže uvedeném textu):

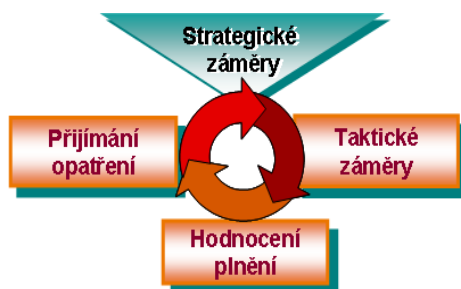
„Zachovat kapitálovou a finanční **stabilitu**“, „**Prosazovat zájmy THHK a Města HK** v projektu výstavby MOS HK“, „**Detekovat případné incidenty (hrozby)**, které mohou zvyšovat zranitelnost významných aktiv“.

7. krok – Strategický controlling

zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, str. 24)

Součástí strategického řízení tvoří vedle definice záměrů a cílů zajištění strategické zpětné vazby – tj. realizace strategického controllingu.

Obrázek 25: Realizace jednotlivých fází strategického controllingu



zdroj: (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015)

Controlling v taktické úrovni představuje pravidelné měsíční a čtvrtletní vyhodnocení naplnění krátkodobých záměrů a cílů včetně přijímání opatření k jejich naplnění.

Strategický controlling zahrnuje půlroční dílčí kontrolu plnění akčního programu (v květnu) a roční komplexní revizi plnění stanovené strategie.

Roční revize strategie se neomezuje pouze na kontrolu plnění přijatých záměrů a cílů, ale zajišťuje a udržuje kontinuitu mezi měnícími se vnějšími a vnitřními podmínkami prověřením jejich významu, platnosti a vlivu na strategii. S ohledem na roční plánovací cykly v taktické úrovni probíhá evaluace a redefinice podnikové strategie v **první půli měsíce listopadu**.

Komentář autora:

Zpracovatel strategie si uvědomuje nutnost kontroly a aktualizace vytvořené strategie společnosti. Tento odpovědný přístup zachovává dynamiku a kvalitu řízení s ohledem na CSR koncept. Dokument se nestává pouze formálním dokumentem do „šuplíku“, ale je to dokument, který „žije“ s firmou.

5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Přínos práce pro vědu

Základní aspirací autora bylo přinést na pole bezpočtu prací, které se konceptem CSR zabývají, studii, která přináší aktualizovaný pohled na tematiku CSR s odkazem na zahraniční studie a výzkumy, které ukazují možné oblasti srovnání se situací právě na českém trhu. O práci bylo uvažováno jako o možnosti představit autorovy závěry dlouholetého bádání a aktivního působení v prosazování aplikace prvků CSR v prostředí českých firem s navázáním na klíčové teoretické koncepty, které vývoj CSR a přístup k této politice formovaly.

Autor ve studii předložil výsledky místních i zahraničních průzkumů, opakovaně aktualizoval teoretické přístupy a koncepty spjaté s politikou společenské odpovědnosti a úvahy o funkčnosti CSR v prostředí středních a malých firem propojil s novodobými, ale i tradičními teoretickými poznatky, čímž vytvořil aktualizovanou optiku, skrze níž se na problematiku politiky společenské odpovědnosti díval a díky níž přinesl na akademickou půdu řadu podnětů pro další bádání. Základem veškerých úvah se stala myšlenka plné integrace politiky CSR do podnikové strategie a její postupné „ukapávání“ do jednotlivých perspektiv řízení, ne izolace CSR do samostatné perspektivy.

Mimo jiné je autor zastáncem názoru, že prvky CSR pronikají už i do nebyznysového prostředí. Tento segment by mohl být vhodnou oblastí pro pokračování dalšího výzkumu, který praktickou částí této disertační práce započal. Ověření stanovené metodiky by bylo vhodné podložit dalšími případovými studiemi z podnikatelského prostředí a otestovat ji v rámci nekomerčního sektoru. V současné chvíli jsou dle autora pokusy o CSR ve státní správě sice patrné, ale vytržené z kontextu, další aktivity by se tedy mohly ubírat ve směru osvěty v tomto segmentu. Ověření životaschopnosti CSR a případné rozdmýchání těchto snah ať už v komerčním nebo nebyznysovém prostředí je vždy činností záslužnou, která může pomoci ke kultivaci jednak podnikatelského, ale i obecně společenského prostředí v Česku.

Přínos práce pro praxi

Praktickým přínosem předkládané disertační práce je vytvoření metodiky implementace politiky CSR do prostředí malých a středních podniků řízených metodou BSC.

Ačkoliv samozřejmě existují příklady „návodů“ pro malé a střední podniky, jak si s CSR poradit²¹, přístup autora je maximálně funkční, klade si za cíl metodiku

²¹ např. http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/04/prirucka_MSP_online_2016-2.pdf

představit v co nejnázornější formě, aby ilustrovala funkční kroky a jejich následnost a sloužila tak jako opěrný materiál pro zástupce malých a středních firem, kteří se často, jak i výzkumy ukázaly, bojí, že práce na CSR bude vyžadovat velké množství času a úsilí, což je samozřejmě bez diskuze pravda, nicméně autor může podnikatelům ulehčit například ve smyslu studia velkého množství norem, materiálů a dostupných dokumentů, tak, jak byly v práci zmíněny.

6 ZÁVĚR

Předkládaná disertační práce si kladla za cíl teoreticky i prakticky analyzovat situaci CSR u malých a středních firem na českém trhu včetně přesahů a vlastních autorových aktualizací. Dílčím cílem bylo odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Závazkem autora a výstupem práce pro vědu a praxi je představení metodiky, která popisuje, jak efektivně začlenit CSR do strategického řízení podniku pomocí aktualizované metody Balanced Scorecard. Tyto cíle byly splněny.

Co do teorie se práce zabývala dvěma perspektivami – první z nich je téma aktualizované metody Balanced Scorecard jako nástroje, který je vhodnou možností, jak implementovat CSR do strategického řízení podniku. Druhým pilířem je hledání odpovědi na otázku, jaký je vztah mezi CSR a ekonomickou výkonností firmy. Jak bylo výše popsáno, hledání univerzální odpovědi není ve své podstatě možné, tato oblast je jistě segmentem, v rámci kterého by bylo možné se věnovat dalšímu výzkumu a prohlubovat poznání rozhodně nejen na teoretické úrovni, zejména například v oblasti ovlivňování preferencí zákazníků, protože jak bylo v práci uvedeno, neplatí jednoduchá rovnice odpovědná firma = vyšší zisk. Zahraniční literatura ukazuje, že do hry vstupuje řada dalších proměnných a bylo by více než zajímavé věnovat se v další výzkumné práci například tomuto tématu. Stejně tak je nutné zdůraznit, že samotný koncept CSR nijak nepopírá základní funkci a strategii podnikání – maximalizaci zisku. Základní cíl zůstává zachován, CSR od něj není nijak odtrženo, při strategickém smýšlení nejde o prosté konání dobra bez strategického smýšlení o posunu ekonomické výkonnosti firmy.

Díky zapojení kvantitativního a kvalitativního šetření na výzkumném vzorku 145 českých firem se ukázalo několik pozitivních, a naopak negativních faktů. Například to, že firmy v rámci výzkumu naprosto bez problému reagují na otázku znalosti pojmu CSR, při hlubším tázání ale váhají, jak s pojmem naložit a kde jsou vlastně jeho pomyslné hranice. Na výzkumném vzorku vybraných firem se tedy prokázalo, že situace českých firem co do strategické implementace CSR ještě není tak optimistická, jak by se mohlo zdát. Nutná je tedy edukace odpovědných manažerů a poskytnutí pomocných nástrojů zástupcům firem, které si nutnost strategického využití CSR pro zajištění konkurenční výhody uvědomují.

V rámci závěrečné části práce je nutné zastavit se krátce u hlavních závěrů pro oba ze základních pilířů práce – aktualizované metody Balanced Scorecard a vztahu CSR a ekonomické výkonnosti firem.

Předložená studie nabídla pohled na možnou aktualizaci metody Balanced Scorecard o pojmůtí sociálních faktorů pro implementaci, řízení a měření výsledků práce s fragmenty politiky společenské odpovědnosti. Bylo ilustrováno, jakým způsobem lze s touto metodikou, kterou zahraniční autoři nazývají např.

Sustainability Balanced Scorecard, pracovat, do jaké míry ji lze integrovat do současných procesů, či že může stát v prvních fázích nezávisle na propojení s dalšími jednotkami firmy a sledovat samostatně výkon na poli práce s nekvantifikovatelnými KPI společnosti, s případnou pozdější implementací na další perspektivy metodiky BSC.

Koncept aktualizované metody BSC se jeví jako velmi vhodný pro řízení politiky udržitelnosti, jelikož dokáže pojmut perspektivy nefinančních faktorů. Pro účely českého prostředí a zejména této studie byl koncept Sustainability Balanced Scorecard označen termínem Balanced Scorecard Plus či aktualizovaná metodika BSC. Doslovný překlad by také mohl znít BSC pro udržitelnost.

Veškeré ilustrované procesy měly za cíl prezentovat další rovinu rozvoje společnosti, ke které při aplikaci a dodržování zásad společenské odpovědnosti dochází. Nejde jen o zlepšení interních procesů či pouhé zakotvení CSR v normativních dokumentech bez dalšího apelu na jejich soustavné dodržování, ale hlavně o zlepšení servisu směrem ven ze společnosti – k zákazníkům a stakeholders.

Společensky odpovědná firma bere v úvahu nejen finanční, ale i nekvantifikovatelné faktory jako je rozvoj zaměstnanců či odpovědné chování směrem k prostředí, ve kterém podniká a vytváří tak podmínky pro pozitivnější atmosféru jak uvnitř firmy, tak externě. Společensky odpovědná firma díky svým nastavením tak dokáže produkovat služby či produkty se zásadní přidanou hodnotou, z čehož těží a což oceňují zejména zákazníci. Především ale společensky odpovědné podniky řídí vůdci v pravém slova smyslu, kteří do podnikání přináší energii a optimismus. Nadšení pak vyvolávají i u svých podřízených. (McKenna & Maister, 2004)

Výše představené strategické koncepty implementace politiky společenské odpovědnosti ukázaly, že prací na nekvantifikovatelných faktorech může management společností sledovat konkrétní a předem definované a měřitelné cíle a nemusí se tedy obávat neuchopitelnosti zařazení měkkých faktorů do stávajících perspektiv BSC nebo při definici perspektivy autonomní, nové, která řeší pouze faktory odpovědného podnikání prozatímně a nezávisle na dalších firemních systémech.

Mimo to je společensky odpovědné podnikání jedním ze standardů budování firem 21. století. Společnosti mohou své standardy CSR certifikovat a zvládnutí tohoto procesu zúročit například při veřejných soutěžích. Ať už vědomě nebo nevědomě postupují společensky aktivní společnosti podle zásad novodobých teoretických konceptů, které byly v práci zmíněny. Zásadní je aplikace principů učící se organizace a znalostního managementu, kde se všichni zaměstnanci starají o to, jak vědomosti nejen získávat, tvořit, množit, využívat je a zvyšovat jejich produktivitu. Podmínkou pro rozvoj takového prostředí je podniková

kultura nastavená ve smyslu kontinuálního vzdělávání a péče o zaměstnance. (Petříková, 2007)

Aktualizovaná metoda Balanced Scorecard bez diskuze dává malým a středním firmám možnost převést vize udržitelného podnikání do akce. Ukazuje, jak nehmotná aktiva mohou přispět k rozvoji a růstu firem. Mimo jiné je nástrojem integrace sociálních a environmentálních aspektů a cílů do jádrového systému managementu českých společností. Aktualizovaná metoda BSC je tedy významným milníkem pro společensky odpovědné řízení firem, nicméně nese s sebou i řadu potíží – nejčastěji neexistující či vágně definovanou vizi v oblasti udržitelnosti a společensky odpovědného podnikání, z níž se pak obtížně určuje jednotná perspektiva, konkrétní cíle, indikátory a měrné jednotky.

Zavedení Balanced Scorecard Plus do praktického řízení podniku je otázkou komplexního přístupu, který vyžaduje vytrvalost a neustálé ohlížení se na kulturní a společenské souvislosti. Nelze očekávat, že top management tuto změnu dokáže provést silově „shora“, naopak, je vyžadována participace všech firemních oddělení a zejména chuť pro účast na procesu změny samotných zaměstnanců.

Co se týče druhého pilíře předkládané práce, kladla si studie za cíl představit vývoj paradigmatu vnímání politiky společenské odpovědnosti v historickém vývoji s maximálním důrazem na vztah proměnných aplikace politiky CSR a změny ekonomické výkonnosti firmy. Autorovým záměrem bylo představit aktualizovaný pohled na problematiku, který se opírá o základní teoretické koncepty, a přesto inovuje klíčové myšlenky a posouvá je dále.

Základními závěry studie, které jsou dále rozpracovány, je existence korelace mezi výše zmíněnými proměnnými a možnost využívat strategické formy CSR jako dlouhodobé podpory navýšení zisku společnosti. Nicméně je třeba kombinovat takové akce i s aktivitami neorientovanými na zvýšení zisku a dalších finančně měřených podnikatelských efektů, jelikož základna stakeholders by čirou snahu po monetizaci odpovědných aktivit mohla snadno prohlédnout, a ty by pak celkovou image společnosti mohly poškodit.

Důležitým termínem pro tuto studii je také koncept udržitelné a neudržitelné CSR. Autor v práci diskutuje o tom, zda je možné změnit preferenci spotřebitele, jak využít CSR k vyrovnání krizových situací, či že je nezbytné, aby vznikla metodická opora implementace CSR do firemní strategie, jelikož jen tak mohou být společensky odpovědné aktivity udržitelné. Zmíněna byla i perspektiva neefektivní či neudržitelné CSR, kde jsou jednotlivé akce pro podporu společenského zájmu pořádány nahodile bez předem dané koncepce a efektem je pouze vyčerpávání společnosti z financí.

Ve studii byly nastíněny také základní otázky ve vztahu k CSR – má tento koncept existovat? Pokud ano, jak jej nejlépe využít ideálně k navyšování zisku? Jak pracovat s CSR pro šíření dobrého jména společnosti (goodwill). Na tyto otázky

se autor s oporou v akademických zdrojích snažil odpovědět a sám nastínil další cesty, kterými se úvahy o progresivně výkonovém modelu CSR mohou ubírat.

Společensky odpovědné podnikání bez diskuze zvyšuje hodnotu firmy na trhu – value creation - (Ioannou & Serafeim, 2014) a strategicky vedené CSR posiluje image firmy jako takové. Citované průzkumy ukázaly, že velká míra zákazníků dbá na to, zda firma, od které nakupují, je společensky odpovědnou organizací, i pro firmy velmi důležitý trend, že jsou zákazníci ochotni si za prémiové klientské služby připlatit. Při správném strategickém nastavení CSR tedy není třeba se obávat ekonomické neefektivity. Naopak, investice do péče o zákazníky se dle výzkumů jednoznačně firmám vyplácí. V posledních letech je možné spatřovat velmi dynamický obrat pozornosti na lidský faktor a sociální složka podnikání tedy nabývá dramatickým způsobem na významu.

Mravnost a odpovědnost má totiž v ekonomické sféře i celospolečenské opodstatnění. Společensky odpovědné firmy eliminují riziko ekologické katastrofy zapříčiněné vlastním podnikáním, nehrozí to, že by jejich počínáním došlo k destabilizaci trhu nebo poškození zákazníka. Morální společnost je tedy i ekonomicky méně nákladná, jelikož snižuje mimo jiné i společenské výdaje na donucovací aparát (policii, justici, vězeňství) a potřebu dodatečných nákladů spojených s nápravou škod. (Rolný & Lacina, 2004)

Při posunu diskuze od obecného k jednotlivému, tedy k vnitřnímu ekosystému společnosti, je možné vysledovat trend změny hodnot u samotných zaměstnanců, který je také v přímém vztahu s ekonomickým fungováním společnosti. Zaměstnanci v současné době chtějí vidět smysl toho, co dělají, chtějí pracovat v týmu plnícím náročné úkoly a chtějí, aby je práce bavila. Práce jim má sloužit k naplnění života, ne k obživě. (Geffroy, 2013) Výše mzdy tedy už rozhodně není jediným faktorem pro udržení zaměstnance a společensky odpovědné firmy si ty svoje dokážou udržet i mnoha jinými způsoby. Nižší fluktuace tak tedy naprosto jednoznačně pozitivně ovlivňuje finanční stabilitu firem.

Jak bylo v práci popsáno, benefity aplikace společensky odpovědného podnikání ale nebyly od počátku zcela zřejmé a v počátcích byly společensky odpovědné snahy podniků spíše zatracovány. Náhled na koncept CSR se totiž radikálně proměnil a historicky se posunul od teorie prvenství akcionáře a jednoznačného úsilí pouze navyšovat zisky společnosti po možnost vidět CSR jako nástroj marketingové diferenciací produktů či koncept poskytující firmám jednoznačnou konkurenční výhodu. Mladí lidé, kteří dbají na morální a společenské nastavení výrobců, od kterých nakupují, jsou dnes přezdívaní jako „etičtí investoři“ (Reinhardt, Stavins, & Vietor, 2008) a právě jejich existence znamená mínus pro firmy, které se stále nerozhodly začlenit principy společenské odpovědnosti do svých firemních strategií.

Ty, které své strategické úvahy ve směru CSR orientují, je možné závěrem možné upomenout v základních principech: *Nikdy neztraťte smysl pro to, dělat to*

nejlepší. Nikdy nepodléhejte oportunismu pro rychlé peníze. Nikdy neztrácejte pokoru. Nikdy nepřestávejte stavět na silných myšlenkách a nikdy nezapomínejte, že tvořivého lidského ducha je potřeba podněcovat a věnovat mu péči. (McKenna & Maister, 2004)

Co je ale nejzásadnější, že zdůraznění toho, jak implementace politiky CSR do strategického řízení pomocí BSC přinese právě malým a středním firmám, které stály v centru výzkumu v rámci této disertační práce. Bez diskuze se díky vlastním snahám o integraci principů odpovědného podnikání do řízení společnosti, případně díky sledování metodiky v této práci předložené a speciálně pro malé a střední firmy vyvinuté, dokážou malé a střední podniky přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám prostředí, ve kterém podnikají. Manažeři zvládnou lépe čelit výzvám měnícího se světa, ať už se jedná o změny v rámci jakékoliv z diskutovaných perspektiv.

Velmi pozitivně systematický přístup k vedení společnosti dle zásad a postupů uvedených v této práci ovlivní operativní řízení firmy, stejně jako kvalitu jejího dlouhodobého strategického vedení. Mezi konkrétní přínosy v rámci jednotlivých perspektiv patří například postup k finančnímu řízení společnosti, které se slepě neopírá o reporty a „neživé“ dokumenty, ale které zahrnuje do vyhodnocení úspěšnosti a finančního zdraví podniku i ukazatele spadající právě do CSR a zohledňují vztah se stakeholdery. Takové uvažování nad finanční situací malého až středního podniku pomůže manažerovi „otevřít oči“ a získat relevantní přehled o jeho situaci a posouvat společnost skutečně správným směrem.

Benefity v perspektivě zákazníka jsou rovněž neoddiskutovatelné. Zákazník odpovědně podnikající firmy si může být jistý kvalitou výrobků a služeb, které od firmy odebírá, jednoznačně se může spolehnout, že bude pro společnost vždy na prvním místě a jeho potřeby, přání a podněty budou mít šanci skutečně ovlivnit uvažování manažerů danou firmu řídících. Pro společnost to znamená budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a získání loajální základny odběratelů, která se jednoznačně v dlouhodobé perspektivě promítne do ekonomického benefitu.

Perspektivy učení, rozvoje a interních procesů jsou obrovským prostorem, kam je možné a žádoucí nechat aspekty CSR prolínat a postupně dané oblasti měnit k lepšímu. Na úrovni učení odpovědně podnikající firmy jednoznačně budou motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a jejich soustavné prohlubování znalostí pomůže udržet firmě silnou pozici a jistou úroveň konkurenceschopnosti. Interní procesy jsou další obrovskou kapitolou, kterou integrace CSR může velmi pozitivně ovlivnit. Kdo z nás by nechtěl být zaměstnancem firmy, která intenzivně řeší své vnitřní fungování a neustále jej posouvá a vylepšuje nejen k obrazu managementu, ale zejména ke spokojenosti samotných zaměstnanců, kteří jsou v CSR orientovaném podniku vnímáni jako součinitelé dalšího vývoje a hlavně rozvoje společnosti? Jakkoliv utopistické se výše uvedené řádky mohou některým čtenářům zdát, je nutné věřit tomu, že podnikatelské prostředí v České republice

skutečně nastoupilo výrazný proces proměny, který bude završen právě naplněním výše uvedených představ a benefitů, které plynou z integrace CSR do systematického řízení podniku metodou Balanced Scorecard.

LITERATURA

- Adamec, J. (2010). Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání. <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>. Ostrava: VŠB TU, Ostrava.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *from* <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.200.9541>. St. Gallen.
- Blažek, L., & Prášilová, A. (2009). *Vybrané výsledky z empirického šetření konkurenční schopnosti podniků*. Brno: MuniPress, Masarykova univerzita.
- Business Leaders Forum. (2012). Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.
- Ciencala, J. (2011). *Procesně řízená organizace*. Praha: Professional Publishing.
- Cmelak.cz. (2011). *Certifikace CSR*. Načteno z www.cmelak.cz: <https://www.youtube.com/watch?v=dhHgHxcH7PM>
- Dytrt, Z., & Stříteská, M. (2009). *Efektivní inovace, Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press.
- Erdély, E. (1990). *Švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa.
- Eurocert. (2015). Společenská odpovědnost firem a její certifikace. <http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/spolecenska-odpovednost>.
- Ferrel, O. C. (2016). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (11. vyd.). Boston: Cengage Learning.
- Friedman, M. (3. 9 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. New York.
- Geffroy, E. (2013). *Digitální zákazník - náš protivník, nebo partner?* Praha: Management press.
- Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002). Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard". <https://gin.confex.com/gin/archives/2002/papers/010261Gminder.pdf>. Göteborg: International Conference of the Greening Industry Network.
- HELPSCOUT. (2012). 75 Customer Service Facts, Quotes & Statistics: How Your Business Can Deliver With the Best of the Best. <http://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>.
- Hroník, F. (2004). *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press.

- Institut pro testování a certifikaci. (2017). *Principy certifikace podle ČSN 010391*. Načteno z ITczlin.cz: <http://www.itczlin.cz/cz/csr>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-017_0382b262-a30f-480e-9a8c-daa953550b23.pdf.
- IPSOS. (2013). CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem. *CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem*. Praha: http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013_ve%20C5%99ejn%C3%A1-%C4%8D%C3%A1st.pdf.
- IPSOS. (2016). *CSR & Reputation Research*. Načteno z www.ipsos.cz: <http://www.cbcsd.cz/wp-content/uploads/2016/03/Ipsos-CSR-REPUTATION-RESEARCH-2015.pdf>
- Jones, P. (2011). Designing an Effective Environmental Balanced Scorecard. *Excitant*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Watertown.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
- Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*. Pittsburgh: <http://pubs.aeaweb.org/doi/abs/10.1257/jel.50.1.51>.
- Koten, P. (2013). *Nové možnosti certifikace CSR*. Načteno z QM Profi: https://www.qmprofi.cz/nove-moznosti-certifikace-csr-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z9EUcZpEXPF68nwNW9EMk9E/
- Krpál, D., & Slezák, J. (2015). Očekávání firem a faktory firemní úspěšnosti. www.kupredu.cz.
- Král, B., Fibírová, J., Matyáš, O., Menšík, M., Stránský, J., Šoljaková, L., . . . Zralý, M. (2010). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (3 2016). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance, Forthcoming; European Corporate*

- Governance Institute (ECGI)*. London:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2555863.
- McKenna, P., & Maister, D. (2004). *Efektivní leader*. Praha: Alfa.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2015). *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Načteno z Narodniportal.cz:
<http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovaný-NAP-CSR-schválený-Vládou-ČR.pdf>
- Nakamura, E. (2015). The bidirectional CSR investment – economic performance relationship. *Journal of Global Responsibility*. Kobe, Japan.
- Řurišová, J. (2010). Komparace metodiky Balanced Scorecard a ukazatele EVA. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu.
- Petříková, R. (2007). *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. stránky 62-77.
- Reinhardt, F., Stavins, R., & Vietor, R. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *Review of Environmental Economics and Policy*. Oxford:
<http://reep.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/reep/ren008>.
- Ritzer, G., & Goodman, D. (2003). *Sociological Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Rolný, I., & Lacina, L. (2004). *Globalizace, etika, ekonomika*. Věrovany: Jan Piszkiwicz.
- Savolainen, J. (leden 2017). From corporate social responsibility to consumer responsibility: a study of the factors that influence purchase intentions.
- Seidler, J. (2014). Prezentace strategie THHK na roky 2015 – 2018 pro Valnou hromadu společnosti. Hradec Králové: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Seknička, P., Putnová, A., & Uhlář, P. (2006). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Senge, P. M. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Crown Publishing Group.
- Sigmund, T. (2015). Vztah etického a ekonomického chování. (2), stránky 230 - 243.
- Sokolovský, T. (2012). *Definiční vymezení tří pilířů CSR*. Praha: www.esfcr.cz.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy*. London: Palgrave Macmillan UK.

- Steinerová, M., & Makovski, D. (2008). Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním. *Outplacement pro velké podniky*.
- Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.
- System Online. (12 2011). *IT Systems*. Načteno z Demingův cyklus PDCA: <https://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm>
- Tepelné hospodářství Hradec Králové. (2015). *Evaluaace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017*. Hradec Králové: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Tepelné hospodářství Hradec Králové. (leden 2016). *Případová studie: e-mailová komunikace, interní zdroje společnosti*. Hradec Králové, Czech Republic: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck.
- Vlček, R. (2015). *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press.
- Vítková, R. (2005). *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Weiss, J. (2014). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. San Francisco: Beret Koehlers Publishers.

PUBLIKACE AUTORA

- [1] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: Jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* 1. vyd. Brno: Computer Press. s.78-93. ISBN 978-80-251-3344-6.
- [2] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Business Ethics in Questions and Answers*. 1. vyd. Žilina: Georg. s. 85-95. ISBN 978-80-89401-28-4.
- [3] SEIDLER, Jiří a Zuzana Keményová, 2013. *Celý den jako stín: studenti se učí od šéfů*. Hospodářské noviny, příloha Business Class, 2014 roč. 2013, č. 20.05.2013, s. 26. ISSN 0862-9587. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [4] SEIDLER, Jiří, 2009. *Manažerská etika – odpovědný management v THHK*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. Hradec Králové: WAMAK, s.138-141. ISBN 978-80-86771-32-8.
- [5] SEIDLER, Jiří, 2009. *Vliv globální krize na řízení výkonnosti*. Katedra manažerského účetnictví, Vysoká škola ekonomická Praha. Nečíslováno. s.80-85. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [6] SEIDLER, Jiří, 2010. *Riziko absence etiky v managementu*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. VIII. díl. 1. vyd. Žilina: Georg. s. 157-158. ISBN 978-80-7318-941-9.
- [7] SEIDLER, Jiří, 2010. *Odpovědný management – správná cesta k prosperitě firem*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. IX. díl, 1. vyd. Žilina: Georg. s. 110-112. ISBN 978-80-7318-974-7.
- [8] SEIDLER, Jiří, 2010. *Poselství odpovědnosti*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. X. díl, 1. vyd. Žilina: Georg. s. 136-140. ISBN 978-80-89401-27-7. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [9] SEIDLER, Jiří, 2009. *Vliv globální krize na řízení výkonnosti*. Sborník nerecenzovaný, přednáška v rámci 5. ročníku mezinárodní konference Vliv globální krize na řízení výkonnosti (Aktuální výzvy pro manažery a controllery). Organizuje Katedra manažerského účetnictví, Fakulty financí a účetnictví, Vysoké školy ekonomické v Praze. s. 80-85. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [10] SEIDLER, Jiří, 2010. *Zeptali jsme se ... Finanční řízení & Controlling v praxi* (Wolters Kluwer ČR). Ročník I. číslo 12/2010. s. 46-47. ISSN 1804-2996. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [11] SEIDLER, Jiří a Ryšavý Ivan, 2009. *V Hradci Králové šanci nepropásli*. *Economia*, a.s., Moderní obec, odborný časopis pro veřejnou zprávu. č.4, měsíčník. s.38. ISSN 1211-0507. AE – Řízení, správa a administrativa.

- [12] SEIDLER, Jiří a Ryšavý Ivan, 2009. *Ani za recese nemusí být obecní obchodní společnosti přítěží měst*. *Economia*, a.s., Moderní obec, odborný časopis pro veřejnou zprávu. č.6, měsíčník. s.6-7. ISSN 1211-0507. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [13] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Inovace managementu*. IGA/69/FaME/10/D s názvem "Inovace managementu".
- [14] DYTRT, Zdenek a kol., 2010. *Inovace managementu*. Kulatý stůl. IGA/69/FaME/10/D s názvem "Inovace managementu".
- [15] SEIDLER, Jiří, 2011. *Odpovědný management - správná cesta k prosperitě firem*. Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní konference Hradecké ekonomické dny 2011. In Hradec Economic Days 2011, Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part II. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 281-285. ISBN 978-80-7435-101-3. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [16] SEIDLER, Jiří a Eva Fruhwirtová, 2012. *Malé a střední firmy jsou pozadu s CSR*. HR Forum, roč. 7, č. 7 s. 20 a 12. ISSN 1212-690X. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [17] SEIDLER, Jiří a Bohumil Král, 2012. *Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové (formulace firemní strategie)*. Český finanční a účetní časopis VŠE Praha, roč. 7, č. 2 s. 93–109. ISSN 1802-2200. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [18] SEIDLER, Jiří a Bohumil Král, 2013. *Strategické řízení podniku a jeho informační podpora – případová studie Tepelné hospodářství Hradec Králové 2. část: transformace strategie a zhodnocení výsledků*. Český finanční a účetní časopis VŠE Praha, roč. 8, č. 1 s. 77–88. ISSN 1802-2200. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [19] SEIDLER, Jiří, 2013 *Městská firma se společenskou zodpovědností je dobrým příkladem pro ostatní*. Průmyslový magazín Svět Průmyslu, speciál. č. 3 s. 108-109. ISSN 1804-3925. AE – Řízení, správa a administrativa.

ODBORNÉ DOPOSUD NEPUBLIKOVANÉ PRÁCE

- [1] SEIDLER, Jiří, 2017. *AN UPDATED BALANCED SCORECARD METHOD AS A SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT TOOL IN CZECH COMPANIES*

**Odesláno do redakce časopisu E+M, Reg. č. MK ČR E 18765, ISSN
(Print)1212-3609**

[2] SEIDLER, Jiří, 2017. *CSR AS A TOOL LIMITING PROFITABILITY OR A PROFITABLE LONG-TERM INVESTMENT?*

**Odesláno do redakce časopisu E+M, Reg. č. MK ČR E 18765, ISSN
(Print)1212-3609**

CV AUTORA



Ing. Jiří Seidler

Nad Dubinkou 1630, Rychnov nad Kněžnou, 516 01

tel.: +420 724 255 156

e-mail: seidler@seznam.cz

narozen: 10. 7. 1965

stav: ženatý

Pracovní zkušenosti

2006 – dosud

Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.

Předseda představenstva a ředitel společnosti (2007 – dosud)

Ředitel společnosti (2006–2007)

Zodpovědný za správu a rozvoj městského majetku, který je 100 % vlastněn městem Hradec Králové; V roce 2006-2009 realizoval významnou restrukturalizaci této společnosti;

Hlavním předmětem podnikání je dodávka tepla a teplé vody pro cca 80 tis. obyvatel města Hradec Králové; Počet zaměstnanců 39; Roční obrat cca 500 000 tis. Kč; Roční zisk cca 25 000 tis. Kč

2003–2006

OSVČ

Založil vlastní poradenskou společnost, své služby realizoval v oblasti organizace, ekonomiky a controllingu, kde své služby dodával mimo jiné těmto společnostem BODY CAR, spol. s r.o., Krnov, Karla s.r.o. Bruntál, V-NASS spol. s r.o., Ostrava, GTQ s.r.o., Daňové poradenství s.r.o. Nové Město nad Metují – poradenství je v oblasti organizace, ekonomiky a controllingu

2002–2003

STROJOSVIT F-CZ,a.s

Předseda představenstva a generální ředitel společnosti

Zodpovědný za restrukturalizaci společnosti; Počet zaměstnanců 230; Roční obrat cca 170 000 tis. Kč; roční zisk cca 2 000 tis. Kč

2000–2002

Vítkovice, a.s.

Ředitel divize D600, Energetické strojírenství

Aktivně se podílel na významné restrukturalizaci strojírenské společnosti Vítkovice, a.s., která svým rozsahem neměla obdoby, jak v České republice, tak i na území střední Evropy; projekt byl úspěšně završen procesem ekonomické stability společnosti a tím byl vytvořen předpoklad pro prodej strategickým partnerům (EVRAZ, a.s. a pan Světlík); projekt byl řízen Mgr. Václavem Novákem; počet zaměstnanců divize 1500; roční obrat cca 1 500 000 tis. Kč; Roční Zisk cca 10 000 tis. Kč

1999–2000

Alfa Plastik, a.s.

Generální ředitel společnosti

Zodpovědný za restrukturalizaci společnosti; počet zaměstnanců 600; roční obrat cca 550 000 tis. Kč; roční zisk cca 20 000 tis. Kč

1998–1999

KOVO Informační Systémy a.s.,

Obchodní ředitel společnosti

Zodpovědný za obchodní činnost v segmentu území Moravy a Slezska; počet zaměstnanců 50; roční obrat cca 800 000 tis. Kč; roční zisk cca 40 000 tis. Kč

1993–1998

HOBES, spol. s r.o.

Jednatel společnosti a ekonomický ředitel, spolumajitel 20 % obchodního podílu

Strojírenská společnost s významným obchodním podílem na území České republiky v oblasti výroby a prodeje dveřních zámků a mechanických uzamykacích systémů; počet zaměstnanců 220; roční obrat cca 240 000 tis. Kč; roční zisk cca 15 000 tis. Kč

1991–1993

HOBES, s. p.

Obchodně-ekonomický náměstek

Strojírenská společnost s významným obchodním podílem na území České republiky v oblasti výroby a prodeje dveřních zámků a mechanických uzamykacích systémů; společnost byla následně prodána v rámci II. vlny privatizace, kupujícím byla společnost HOBES, spol. s r.o.; počet zaměstnanců 240; roční obrat cca 200 000 tis. Kč; roční zisk cca 5 000 tis. Kč

1988–1991

RD Jeseník, s. p. závod Horní Benešov

Systémový inženýr IT, 1989-1991 zástupce ekonomického náměstka

Zodpovědný za zavádění IT a řízení procesů IT na ekonomickém úseku; počet zaměstnanců 1 100; roční obrat cca 1 000 000 tis. Kč

Vzdělání

1983–1987 VŠB ekonomická fakulta, obor systémové inženýrství, Ostrava,
titul: Ing.

Odborná praxe

2006–2017

- Magnalink, a.s., předseda dozorčí rady
- Městské Lesy Hradec Králové, a.s., předseda dozorčí rady
- Business Leaders Forum Praha, předseda výkonného výboru
- Energetický regulační úřad, člen poradního sboru předsedkyně úřadu
- člen poradního sboru Poslanecké sněmovny, Hospodářského výboru pro energetiku
- člen poradního sboru starosty Města Rychnov nad Kněžnou
- člen týmu Ministerstvo průmyslu a obchodu – aktivní prosazování CSR v rámci legislativy, prosazování schválení dokumentu – Národní akční plán ke společenské odpovědnosti

Vedlejší aktivity

2006–2017

- účast ve výkonném výboru Business Leaders Forum Praha; podpora projektů pro prosazování CSR, konzultant teoretické části projektu „*Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním*. 2008. Outplacement pro velké podniky.“
- Ministerstvo průmyslu a obchodu – aktivní prosazování CSR v rámci legislativy, prosazování, schválení dokumentu – Národní akční plán ke společenské odpovědnosti (<http://www.csr-online.cz/2014/05/02/vlada-schvalila-narodni-akcni-plan-spolecenske-odpovednosti/>)
- aktivní účast při jednání s britskou ambasádou v Praze v prosazování CSR – Odpovědného managementu v rámci ČR (<http://www.csr-online.cz/2014/05/27/clenove-blf-se-setkali-na-britske-ambasade/>), vytvoření vědecké platformy
- aktivní účast na výzkumných projektech BLF (<http://www.csr-online.cz/category/vyzkum/>)
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – projednání závěru ze setkání v rámci semináře Forum 2000 s ministryní Kateřinou Valachovou (http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2015/09/Shrnutí-diskuse-Forum-2000-15_09_151.pdf)

Pedagogická a přednášková činnost

2006–2017

- přednášky na univerzitách: Vysoká škola ekonomická v Praze, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzita Hradec Králové; vyučovaný předmět Manažerská etika, Uplatňování CSR v praxi, Strategie firmy a BSC, Odpovědný management;
- aktivní účast na seminářích k CSR organizovaných v rámci BLF (Business Leaders Forum), dále www.blf.cz, účast na semináři k CSR v rámci Nadace Forum 2000
- účast ve výkonném výboru Business Leaders Forum Praha, podpora prosazování CSR, stínování manažerů, aktivní práce se studenty a odborníky na úrovni seminářů k problematice odpovědného managementu

PŘÍLOHY

Příloha A: Náhled dotazníku

dotazník k náhledu online: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2cvLR6i7-d8RevlAcjmWz2vNm6e6qz6CZDaG5eEXtfj9sKg/viewform?usp=send_form

Společenská odpovědnost organizací

Náš dotazník se bude týkat společenské odpovědnosti firem, její certifikace a povinnosti podniků tuto agendu zahrnout do svého působení. Norma je aplikovatelná v jakékoliv organizaci ve všech oblastech výroby nebo služeb. Budeme rádi za váš čas, který věnujete odpovídání.

*** Required**

1) Pojem „společenská odpovědnost organizací“ je odvozen z anglického „Corporate Social Responsibility“. Znáte tento pojem? *

2) Společenská odpovědnost organizací zahrnuje sociální, environmentální a ekonomickou oblast. Dokázali byste uvést příklad, podle kterého se pozná společensky odpovědná organizace?

3) Certifikace společenské odpovědnosti organizací představuje nový národní standard. Jehož zavedení je východiskem pro prokázání odpovědného přístupu k podnikání. Slyšeli jste již o této certifikaci? *

4) Myslíte si, že jste ve své společnosti připraveni podstoupit proces certifikace společenské odpovědnosti?

5) Pokud ano, nakolik se cítíte být připraveni? (uveďte v procentech)

6) Zaznělo už, že společenská odpovědnost organizací zahrnuje sociální, environmentální a ekonomickou oblast. Která z těchto oblastí je vaší společností nejbližší?

sociální
 environmentální
 ekonomická
 žádná
 nedokážu říct

7) Pokud se rozhodnete implementovat či rozšířit politiku společenské odpovědnosti ve vaší firmě, který z následujících scénářů předpokládáte?

Že se vydáme ze zisku
 Že se politika společenské odpovědnosti zaplatí
 Že bude naše společnost na takových aktivitách profitovat
 Other:

8) Společensky odpovědná organizace by měla aplikovat následujících 7 principů. Zaklikněte, prosím, které odrážejí aktuální situaci ve vaší společnosti:

Odpovědnost
 Transparentnost
 Etické chování
 Respektování potřeb zainteresovaných stran
 Respektování práva
 Mezinárodní standardy
 Lidská práva

9) Pracujete vědomě s politikou společenské odpovědnosti ve vaší společnosti?

10) Jaké jsou metody, kterými míru společenské odpovědnosti ve vaší firmě evidujete?

11) Věříte, že může společenská odpovědnost přinést něco také vaší organizaci?

12) Pokud jste uvedli, že s politikou společenské odpovědnosti ve vaší společnosti vědomě pracujete, máte ověřeno, zda má pro vás ekonomický přínos?

13) Setkali jste se s pozitivní zpětnou vazbou zákazníků v souvislosti s vaší aktivní politikou společenské odpovědnosti?

14) Certifikace společenské odpovědnosti může být konkurenční výhodou a může být použita jako podklad pro rozhodování při zadávání veřejných zakázek, výběrových řízení či přidělování dotací. Slyšeli jste již o těchto možnostech?

15) Certifikace společenské odpovědnosti bude součástí národního standardu pro odpovědného podnikání. Uvítali byste odborné poradenství v této oblasti - například před zahájením certifikace?

1 2 3 4 5

Určité ano Určité ne

16) Potřebovali byste k této agendě zpracovat metodiku?

1 2 3 4 5

Určité ano Určité ne

16) Pokud byste vstoupili do procesu certifikace společenské odpovědnosti, kdo by to dostal ve vaší společnosti na starost? (uveďte, prosím, pozici)

Sídlo vaší společnosti (uveďte, prosím, kraj)

Počet zaměstnanců (uveďte, prosím, číslo)

Oblast vašeho podnikání

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Příloha B**Výstup SPSS: absolutní a relativní četnosti****Frequency Table****1_Znalost_pojmu_CSR**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	117	80,7	80,7	80,7
	ne	15	10,3	10,3	91,0
	nevím, nezajímám se	13	9,0	9,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

2_Příklad_pro_CSR_společnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	59	40,7	40,7	40,7
	sociální aktivity s přesahem	17	11,7	11,7	52,4
	environmentální aktivity	17	11,7	11,7	64,1
	všechny základní oblasti	11	7,6	7,6	71,7
	sociální a ekonomická	1	,7	,7	72,4
	sociální a environmentální	5	3,4	3,4	75,9
	etické chování	5	3,4	3,4	79,3
	normy	10	6,9	6,9	86,2
	dobrá komunikace	1	,7	,7	86,9
	transparentnost	1	,7	,7	87,6
	spokojení zaměstnanci, dobrá atmosféra na pracovišti	14	9,7	9,7	97,2
	spokojení a věrní zákazníci	4	2,8	2,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

3_Slyšeli_jste_o_certifikaci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	86	59,3	59,3	59,3
	ne	25	17,2	17,2	76,6
	nevybavuji si	27	18,6	18,6	95,2
	nezajímám se	7	4,8	4,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

4_Jste_připraveni_podstoupit_certifikaci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	3	2,1	2,1	2,1
	ano	92	63,4	63,4	65,5
	ne	17	11,7	11,7	77,2
	nevím	33	22,8	22,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

5_Připravenost_v_procentech

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,0	35	24,1	24,1	24,1
	1,0	2	1,4	1,4	25,5
	10,0	2	1,4	1,4	26,9
	20,0	10	6,9	6,9	33,8
	30,0	5	3,4	3,4	37,2
	35,0	1	,7	,7	37,9
	40,0	6	4,1	4,1	42,1
	50,0	21	14,5	14,5	56,6
	55,0	1	,7	,7	57,2

60,0	20	13,8	13,8	71,0
65,0	1	,7	,7	71,7
70,0	15	10,3	10,3	82,1
75,0	2	1,4	1,4	83,4
80,0	12	8,3	8,3	91,7
85,0	1	,7	,7	92,4
90,0	4	2,8	2,8	95,2
93,5	1	,7	,7	95,9
100,0	6	4,1	4,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

6_Nejbližší_oblast_CSR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	7	4,8	4,8	4,8
	sociální	61	42,1	42,1	46,9
	environmentální	43	29,7	29,7	76,6
	ekonomická	22	15,2	15,2	91,7
	žádná	4	2,8	2,8	94,5
	nedokážu říct	8	5,5	5,5	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

7_Předpokládaný_scénář

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	15	10,3	10,3	10,3
	vydáme se ze zisku	12	8,3	8,3	18,6
	CSR se zaplatí	62	42,8	42,8	61,4
	budeme profitovat	47	32,4	32,4	93,8
	jiná odpověď	9	6,2	6,2	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

8_Principy_CSR_ve_společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	9	6,2	6,2	6,2
	všech 7 hodnot	16	11,0	11,0	17,2
	etické chování	4	2,8	2,8	20,0
	odpovědnost	12	8,3	8,3	28,3
	transparentnost	4	2,8	2,8	31,0
	lidská práva	1	,7	,7	31,7
	odpovědnost, transparentnost, etické chování	14	9,7	9,7	41,4
	Odpovědnost, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Mezinárodní standardy	2	1,4	1,4	42,8
	Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování práva, Mezinárodní standardy, Lidská práva	1	,7	,7	43,4
	Odpovědnost, transparentnost	13	9,0	9,0	52,4
	odpovědnost, etické chování	2	1,4	1,4	53,8
	Transparentnost, etické chování	4	2,8	2,8	56,6
	Odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování práva	3	2,1	2,1	58,6
	Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Respektování práva	4	2,8	2,8	61,4
	Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb z. stran, Respektování práva, Lidská práva	5	3,4	3,4	64,8
	Odpovědnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Respektování pr. Lidská pr.	1	,7	,7	65,5
	Odpovědnost, lidská práva	1	,7	,7	66,2

Odpovědnost, Etické chování, Respektování práva	2	1,4	1,4	67,6
Etické chování, Respektování práva, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	68,3
Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování práva, Lidská práva	1	,7	,7	69,0
Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran	4	2,8	2,8	71,7
Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	72,4
Etické chování, respektování práva	1	,7	,7	73,1
Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Lidská práva	1	,7	,7	73,8
Respektování potřeb zainteresovaných stran	2	1,4	1,4	75,2
Transparentnost, Etické chování, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	75,9
Etické chování, Respektování práva, Lidská práva	1	,7	,7	76,6
Odpovědnost, Transparentnost, Respektování práva, Lidská práva	1	,7	,7	77,2
Transparentnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran	1	,7	,7	77,9
Odpovědnost, Etické chování, Lidská práva	2	1,4	1,4	79,3
Odpovědnost, Transparentnost, Respektování práva	2	1,4	1,4	80,7
Odpovědnost, transparentnost, lidská práva	2	1,4	1,4	82,1
Odpovědnost, Respektování práva	1	,7	,7	82,8

Odpovědnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran	1	,7	,7	83,4
Odpovědnost, Transparentnost, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	84,1
Odpovědnost, Transparentnost, Respektování potřeb zainteresovaných stran	2	1,4	1,4	85,5
Odpovědnost, respektování práva, lidská práva	1	,7	,7	86,2
Odpovědnost, Respektování potřeb zainteresovaných stran	1	,7	,7	86,9
Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Respektování práva	1	,7	,7	87,6
Odpovědnost, Etické chování, Respektování práva, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	88,3
Odpovědnost, Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Lidská práva	1	,7	,7	89,0
Odpovědnost, Etické chování, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	89,7
Mezinárodní standardy, Lidská práva	1	,7	,7	90,3
Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Lidská práva	1	,7	,7	91,0
Etické chování, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	91,7
Odpovědnost, Etické chování, Mezinárodní standardy, Lidská práva	2	1,4	1,4	93,1
Transparentnost, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	93,8
Odpovědnost, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Mezinárodní standardy, Lidská práva	1	,7	,7	94,5
Odpovědnost, Transparentnost, Respektování práva	1	,7	,7	95,2
Odpovědnost, Transparentnost, Respektování práva, Mezinárodní standardy	2	1,4	1,4	96,6

Etické chování, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	97,2
Odpovědnost, Transparentnost, Etické chování, Respektování práva, Lidská práva	1	,7	,7	97,9
Transparentnost, Etické chování, Respektování práva, Mezinárodní standardy	1	,7	,7	98,6
Transparentnost, Etické chování, Lidská práva	1	,7	,7	99,3
Transparentnost, Respektování potřeb zainteresovaných stran, Respektování práva	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

9_vědomá_práce_s_CSR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	6	4,1	4,1	4,1
	ano	94	64,8	64,8	69,0
	ne	10	6,9	6,9	75,9
	nezajímám se	6	4,1	4,1	80,0
	nevím	29	20,0	20,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

10_Metody_evidence_míry_CSR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	68	46,9	46,9	46,9
	BSC a jiné standardizované metody	12	8,3	8,3	55,2
	nepotřebujeme, neevidujeme	17	11,7	11,7	66,9
	kodexy, směrnice, interní dokumenty, dotazníky na pracovišti	15	10,3	10,3	77,2
	odhad, neformální posouzení	3	2,1	2,1	79,3

strategie, systém řízení	3	2,1	2,1	81,4
diskuze, rozhovory se zaměstnanci	7	4,8	4,8	86,2
vztahy s dodavateli a odběrateli	7	4,8	4,8	91,0
CSR chování, eventy	5	3,4	3,4	94,5
nízká fluktuce, výkonnost zaměstnanců	5	3,4	3,4	97,9
počet zaměstnanců se ZPS	1	,7	,7	98,6
energetická úspora	1	,7	,7	99,3
míra vzdělávání zaměstnanců	1	,7	,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

11_Může_CSR_něco_přinést

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	5	3,4	3,4	3,4
	ano	105	72,4	72,4	75,9
	ne	8	5,5	5,5	81,4
	nevím	23	15,9	15,9	97,2
	nezajímám se	4	2,8	2,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

12_Ověřený_ekonomický_přínos_CSR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	14	9,7	9,7	9,7
	ano	73	50,3	50,3	60,0
	ne	15	10,3	10,3	70,3
	nevím	41	28,3	28,3	98,6
	netýká se mě	2	1,4	1,4	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

13_Pozitivní_ZV_zákazníků_na_CSR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	19	13,1	13,1	13,1
	ano	96	66,2	66,2	79,3
	ne	9	6,2	6,2	85,5
	nevím	19	13,1	13,1	98,6
	netýká se mě	2	1,4	1,4	100,0
	Total		145	100,0	100,0

14_CSR_jako_konkurenční_výhoda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	7	4,8	4,8	4,8
	ano	89	61,4	61,4	66,2
	ne	25	17,2	17,2	83,4
	nevybavuji si	24	16,6	16,6	100,0
	Total		145	100,0	100,0

15_Uvítali_byste_poradenství

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	8	5,5	5,5	5,5
	určitě ano	57	39,3	39,3	44,8
	spíše ano	33	22,8	22,8	67,6
	neutrální	24	16,6	16,6	84,1
	spíše ne	17	11,7	11,7	95,9
	určitě ne	6	4,1	4,1	100,0
	Total		145	100,0	100,0

16_Potřebovali_byste_metodiku

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	7	4,8	4,8	4,8
	určitě ano	71	49,0	49,0	53,8
	spíše ano	33	22,8	22,8	76,6
	neutrální	19	13,1	13,1	89,7
	spíše ne	9	6,2	6,2	95,9
	určitě ne	6	4,1	4,1	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

16_proces_certifikace_zodpovednost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	26	17,9	17,9	17,9
	ekonom	27	18,6	18,6	36,6
	ředitel	30	20,7	20,7	57,2
	HR	29	20,0	20,0	77,2
	CSR	8	5,5	5,5	82,8
	marketing, PR, komunikace	7	4,8	4,8	87,6
	nevím	3	2,1	2,1	89,7
	strategie, projektový management	7	4,8	4,8	94,5
	jakost	6	4,1	4,1	98,6
	právo, controlling	2	1,4	1,4	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Sídlo_společnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	7	4,8	4,8	4,8
	Hlavní město Praha	51	35,2	35,2	40,0

Středočeský kraj	7	4,8	4,8	44,8
Jihočeský kraj	5	3,4	3,4	48,3
Plzeňský kraj	4	2,8	2,8	51,0
Karlovarský kraj	5	3,4	3,4	54,5
Ústecký kraj	3	2,1	2,1	56,6
Liberecký kraj	13	9,0	9,0	65,5
Královéhradecký kraj	22	15,2	15,2	80,7
Pardubický kraj	8	5,5	5,5	86,2
Kraj Vysočina	3	2,1	2,1	88,3
Jihomoravský kraj	10	6,9	6,9	95,2
Olomoucký kraj	1	,7	,7	95,9
Zlínský kraj	3	2,1	2,1	97,9
Moravskoslezský kraj	3	2,1	2,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Počet_zaměstnanců

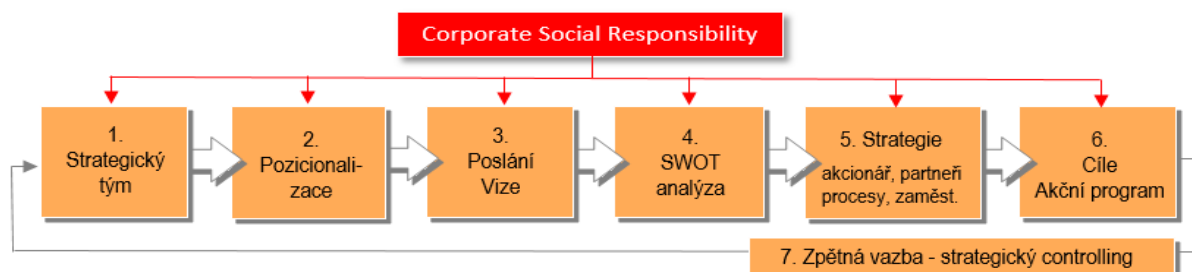
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	24	16,6	16,6	16,6
	mikro 0–9	3	2,1	2,1	18,6
	malé 10–99	78	53,8	53,8	72,4
	střední 100–249	35	24,1	24,1	96,6
	drobní podnikatelé	5	3,4	3,4	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Oblast_podnikání

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nezodpovězeno	18	12,4	12,4	12,4
	logistika, distribuce, doprava	13	9,0	9,0	21,4
	služby	49	33,8	33,8	55,2
	výroba, stavebnictví, strojírenství, průmysl	40	27,6	27,6	82,8
	vzdělávání	5	3,4	3,4	86,2
	energetika, teplárenství	5	3,4	3,4	89,7
	zdravotnictví	3	2,1	2,1	91,7
	telco, finance, IT	5	3,4	3,4	95,2
	sociální služby	3	2,1	2,1	97,2
	zemědělství	1	,7	,7	97,9
	média	2	1,4	1,4	99,3
	gastronomie	1	,7	,7	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Příloha C Schéma implementace CSR

Implementace dle tzv. **Demingova cyklu** – postupné zlepšování kvality formou opakovaného provádění čtyř základních činností: **PLÁNUJ – DĚLEJ – KONTROLUJ – JEDNEJ**



Demingův cyklus	Procesy ve strategii	Přínosy CSR
Plánuj	8. Strategický tým	<i>Veřejně prohlášení podpory vedení firmy k odpovědnému podnikání a závazek k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.</i>
	9. Pozicionálizace	<i>Provedení inventury dosaženého stavu ve firmě a to včetně aspektů CSR.</i>
	10. Poslání a vize	<i>Vyjádření smyslu existence firmy. Ujasnění si role v konkurenčním prostředí. Deklarace uznávaných hodnot a postojů v rámci společensky odpovědného jednání.</i>
	11. SWOT analýza	<i>Analýza klíčových faktorů vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňujících firmu včetně vymezení jejich vztahu k CSR.</i>
	12. Strategie	<i>Formulace generické strategie s ohledem na ovlivňující faktory a zájmové skupiny při respektování deklarovaných uznávaných hodnot.</i>
Dělej	13. Strategické cíle a akce	<i>Nastavení vyvážených (balanced) ekonomických a věcných CSR cílů a ukazatelů pro měření naplňování firemní strategie Uvedení strategie do života prostřednictvím aktivit v rámci akčního programu zavádějícího CSR do každodenního života firmy.</i>
Kontroluj	14. Strategický controlling	<i>Nastavení parametrů pro controlling – tj. periodické a adresné zpětné vazby o dosahování „tvrdých ekonomických“ a „měkkých společensky odpovědných“ cílů prostřednictvím aktivit vymezených v akčním programu firmy.</i>
Jednej	EVALUACE STRATEGIE	<i>Realizace průběžných porad k přezkoumávání a ověřování a přizpůsobování strategie. Přezkoumávání emergentních (postupně se vynořujících a formujících) strategií. Navrhování opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřování aktivit, popř. samotné CSR strategie Následně dochází k následnému cyklickému navázání bodu „Jednej“ v Demingově cyklu na bod „Plánuj“.</i>

Ing. Jiří Seidler

**Implementace konceptu společenské odpovědnosti do
strategického řízení malých a středních firem řízených dle metody
BSC**

Implementation of the corporate social responsibility concept into the strategic management of small to medium sized enterprises managed by the BSC method

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Náklad: ...výtisků

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání: 2017