

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

# **Vliv CSR na konkurenceschopnost**

**Kateřina Kubizňáková**

**Diplomová práce  
2011**

**University of Pardubice**  
**Faculty of Economics and Administration**

**The influence of Corporate Social Responsibility  
on the enterprise competitive strength**

**Kateřina Kubizňáková**

**2011**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina KUBIZŇÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E090422**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Vliv CSR na konkurenceschopnost firmy**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Stanovení cíle a metod zpracování DP.
- Teoretická východiska problematiky CSR.
- Jednotlivé aspekty vlivu CSR na mikroprostředí firmy.
- Analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost vybraných společností s využitím dotazníkového šetření.
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- BLÁHA, Jiří; DYTRT Zdeněk. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003, 156 s..  
BLAŽEK, L.; DOLEŽALOVÁ K.; KLAPALOVÁ A..Společenská odpovědnost podniků. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005, 24 s..  
BRADBURN, Roger. Understanding business ethics. Thomson, 2001, 195 s. ISBN 0826453325.  
CRANE, Andrew; McWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk; MOON Jeremy; Siegel Donalds. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford : Oxford University Press., 2008. 590 s.  
PAVLÍK, Marek; BĚLČÍK, Martin. Společenská odpovědnost organizace : CSR v praxi a jak s ním dál. Praha : Grada Publishing, a.s, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.  
TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Business Leaders Forum, 2004, 58 s..

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 16. června 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

v Pardubicích dne 30. 4. 2011

Kateřina Kubizňáková

*Na tomto místě si dovoluji poděkovat vedoucí své diplomové práce Ing. Michaele Strítěské, Ph.D. za odborné vedení, připomínky, podnětné návrhy a cenné rady. Poděkování patří i osloveným firmám za jejich ochotu a vstřícný přístup participovat na prováděném dotazníkovém šetření.*

## **Anotace**

Práce se zabývá posouzením vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku. Objasňuje teoretická východiska problematiky CSR a identifikuje jednotlivé aspekty vlivu CSR na mikroprostředí firmy, dále se zabývá explikací pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, jejich významy v kontextu se společenskou odpovědností firmy a výkladem vybraných metod a hledisek pro měření konkurenceschopnosti. Cílem práce je analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost vybraných společností s využitím dotazníkového šetření.

**Klíčová slova:** Corporate social responsibility, Společenská odpovědnost podniku, CSR, konkurence, konkurenceschopnost

## **Abstract**

The thesis deals with the examination of the influence of CSR on the enterprise competitive strength. In the first chapter, theoretical issues of the CSR problem are explained and individual aspects of the influence of CSR on the company microenvironment are identified. The second chapter explains the terms competition, competitive strength, competitive advantage and their meaning in the context of CSR; it also includes the explication of the chosen methods and viewpoints for competitive strength measurement. The key objective of the thesis is the analysis of the CSR influence on the chosen enterprises' competitive strength using questionnaire survey, the assessment of the analysis results is included.

**Key words:** Corporate social responsibility, CSR, competition, competitive strength



# Obsah

Úvod .....	1
<b>1 Corporate Social Responsibility</b> .....	<b>3</b>
1.1 Objasnění pojmu Corporate Social Responsibility .....	3
1.2 Objasnění pojmu stakeholder .....	4
1.3 Historický vývoj teoretizace pojmu CSR .....	4
1.4 Tři pilíře CSR .....	8
1.5 Firemní dárcovství .....	9
1.6 Přínosy společensky odpovědného chování .....	13
1.7 Pohled na historické souvislosti .....	14
1.7.1 Obuvnické impérium Tomáše Bati .....	15
1.7.1.1 Sociální pilíř .....	16
1.7.1.2 Ekonomický pilíř .....	17
1.7.1.3 Enviromentální pilíř .....	18
1.8 Měření přínosů CSR .....	19
1.9 Způsoby měření společenské výkonnosti .....	20
1.9.1 Modely měření a reportování CSR .....	21
<b>2 Konkurenceschopnost</b> .....	<b>24</b>
2.1 Objasnění pojmu konkurenceschopnost .....	24
2.2 Objasnění pojmu konkurence .....	25
2.2.1 Diference pojmů konkurence a konkurenceschopnost .....	26
2.3 Objasnění pojmu konkurenční výhoda .....	26
2.4 Různá pojetí konkurence a konkurenceschopnosti .....	27
2.4.1 Mikroekonomické pojetí konkurence .....	27
2.4.2 Makroekonomické pojetí konkurenceschopnosti .....	29
2.4.2.1 Cenové a nákladové indikátory .....	30
2.4.2.2 Obchodní výkonnost .....	30
2.4.2.3 Multikriteriální ukazatele .....	30
2.4.3 Marketingové pojetí konkurence .....	31
2.4.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil .....	31
2.4.3.2 Rozšíření Porterova modelu pěti sil .....	34
2.4.3.3 Teorie konkurenční strategie podle P. Kotlera .....	34
<b>3 Vliv CSR na konkurenceschopnost</b> .....	<b>35</b>
3.1 Shrnutí dosavadních poznatků v oblasti vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku .....	36
3.1.1 Struktura nákladů .....	36
3.1.2 Lidské zdroje .....	38
3.1.3 Perspektiva zákazníka .....	39
3.1.4 Inovace .....	40
3.1.4.1 Inovace vyplývající ze zapojení stakeholderů .....	41
3.1.4.2 Identifikace obchodních příležitostí na základě řešení globálních problémů ve společnosti .....	42
3.1.4.3 Vytváření pracovních míst, která napomáhají inovačním procesům ve firmě .....	42
3.1.5 Řízení rizika a reputace .....	42

3.1.6 Finanční trhy .....	43
3.1.7 Shrnutí.....	44
<b>4 Empirické šetření vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku .....</b>	<b>46</b>
4.1 Metodologie empirického šetření .....	46
4.2 Formulace východisek dotazníkového šetření.....	46
4.3 Cíl dotazníkového šetření .....	47
4.4 Stanovení a charakteristika výzkumných oblastí.....	47
4.5 Metoda a technika sběru dat .....	48
4.6 Výběr a popis vzorku.....	48
4.7 Operacionalizace výzkumných otázek .....	50
<b>5 Analýza a interpretace dat .....</b>	<b>52</b>
5.1 Analýza a interpretace výsledků v environmentální politice.....	53
5.2 Analýza a interpretace dat v oblasti politiky lidských zdrojů .....	56
5.3 Analýza a interpretace dat v oblasti zákaznické perspektivy .....	58
5.4 Analýza a interpretace dat v oblasti politiky externího společenství .....	60
5.5 Analýza a interpretace dat v oblasti vlivu CSR na finanční výkonnost .....	63
<b>6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....</b>	<b>65</b>
<b>7 Návrhy a doporučení.....</b>	<b>67</b>
Závěr.....	68
Seznam použité literatury .....	70
Seznam použitých zkratk .....	75
Seznam tabulek a obrázků.....	76
Seznam příloh.....	77

# Úvod

Corporate Social Responsibility (CSR) je v současnosti významným fenoménem v oblasti řízení podnikových procesů. Koncept CSR zrcadlí širokou paletu dobrovolných aktivit, jež by měly být vykonávány s cílem uskutečňovat taková rozhodnutí a postupy, které jsou v souladu s prostředím a společností, v níž jsou implementovány. Jedná se o spojení podnikatelských činností a sociální a environmentální ohleduplnosti. CSR tedy představuje dobrovolnou akceptaci společensky odpovědných závazků přesahujících rámec požadavků zákona.

Problematika CSR začala být výrazněji medializována na přelomu tisíciletí, kdy byly na toto téma zahájeny diskuze na poli Evropské unie. Masivní rozvoj koncepce CSR, který je v poslední době velmi patrný, je způsoben následujícími indikátory. V současném globalizovaném světě na tento koncept klade důraz stále větší množství zákazníků, zvyšuje se poptávka po statcích, které nezatěžují životní prostředí a které vznikají v důstojných podmínkách. Celá řada organizací a jednotlivců usiluje o eliminaci negativních antropogenních vlivů na životní prostředí či o zlepšení stavu stávající společnosti (např. bojem s korupcí, zlepšením pracovních podmínek apod.). Na rozvoji CSR se významně podílí i transnacionální a multinárodní korporace, jež své společensky odpovědné aktivity přenášejí do svých dceřiných podniků a poboček. Organizace taktéž přijímají CSR jako příležitost odlišit se od konkurence na globálních trzích.

Základním kamenem výše popsaného konceptu je podnikatelská etika. Pojem etika je značně abstraktní a obtížně definovatelný, např. slovník cizích slov ji interpretuje jako „*nauku o mravnosti, soustavu mravních zásad*“<sup>1</sup>. Etika tedy usiluje o generalizaci zásad, na nichž morálka stojí. Často bývá považována za „*filozofickou nauku o správném jednání, která hodnotí činnost člověka z hlediska kategorií dobra a zla*“<sup>2</sup>. Tímto filozofické pojetí etiky opusťme a vymezme pojem etiky podnikatelské. Jiří Bláha ji charakterizuje jako „*snahu o aplikaci etických zásad do podnikání, s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách*“<sup>3</sup>. Další literatura uvádí, že podnikatelská etika je zastřešujícím pojmem etiky jednotlivce, podnikové etiky, celospolečenské etiky (hospodářské etiky) a etiky nadnárodních korporací a specifikuje celou řadu jejích konkrétních aspektů. Uveďme alespoň některá z těchto hledisek, jakými jsou např. individuální etika, ochrana spotřebitele,

---

<sup>1</sup> VEBROVÁ, J., KRAJÍČEK, T. a kol.: *Slovník cizích slov*, 2006. s 95.

<sup>2</sup> FRIEDEL, L.: *Etika v podnikání*. Databáze nejlepších praktik, Ostrava : Rotary Club, 2003. s. 2.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 5.

diskriminace, práva zaměstnanců, kodexy chování, ochrana prostředí, vztahy s odbory, odpovědnost organizace a zaměstnanců, odměny pro manažery, korupce, reakce zaměstnanců na neetické jednání atd.<sup>4</sup> Nejfrekventovaněji užívanými nástroji institucionalizace etiky jsou etické kodexy, společenské audity, které představují systematickou evaluaci podnikových procesů se společenskými dopady, výchova etického chování a etický leadership. Mezi méně známé prostředky patří mimo jiné whistleblowing, jenž umožňuje bývalému či stávajícímu zaměstnanci nahlásit praktiky, které se neslučují s etickými a zákonnými pravidly podniku, organizacím, které mohou zajistit nápravné opatření.<sup>5</sup> Někteří autoři za další instrument institucionalizace etiky považují také koncept CSR. V každém případě je však patrné, že z filozofického pojetí etiky jednotlivce může být koncept CSR naplněn pouze tehdy, když majitelé či osoby v řídicích pozicích daných korporací přijmou závazek chovat se eticky dobrovolně a budou mít určité morální hodnoty hluboce zakořeněné ve svém nitru.

Chování v souladu s principy CSR organizacím přináší celou řadu výhod a to jak nefinančního, tak i finančního charakteru. Jako příklad můžeme uvést již zmíněnou příležitost diferenciací od konkurence, dále posílení dobrého jména firmy, vyšší transparentnost, zvýšenou loajalitu zákazníků a zaměstnanců, větší atraktivitu podniku v očích investorů, úsporu nákladů apod. Tyto výhody podniku přinášejí dlouhodobou prosperitu a udržitelný rozvoj a v neposlední řadě posilují jeho konkurenceschopnost.

Předmětem této práce je deskripce a explanace základních teoretických východisek problematiky CSR, objasnění pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a jejich významu v kontextu se společenskou odpovědností firmy a explikace vybraných metod a hledisek pro měření konkurenceschopnosti. Stěžejním cílem práce je analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku prostřednictvím empirického průzkumu charakteru dotazníkového šetření.

Analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku bude provedena za účelem zjištění, zda a jakým způsobem k posílení konkurenceschopnosti jednotlivé aspekty CSR přispívají. Dílčím výzkumným cílem je identifikace a specifikace konkurenčních výhod, které manažeři předních českých firem spatřují v oblasti politiky CSR.

---

<sup>4</sup> FRIEDEL, L.: *Etika v podnikání*. Databáze nejlepších praktik, Ostrava : Rotary Club, 2003. s. 6.

<sup>5</sup> *Co to je whistleblowing a proč chránit oznamovatele? Transparency international* [online]. 2009-06-10 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3009>>.

# 1 Corporate Social Responsibility

První kapitola vymezuje teoretická východiska konceptu CSR a objasňuje základní pojmy související s jeho problematikou. Dále popisuje historický vývoj teoretizace koncepce Společenské odpovědnosti podniku a identifikuje jednotlivé aspekty vlivu CSR na mikroprostředí firmy, včetně přínosů společensky odpovědného chování a způsobů jejich měření a reportování.

## 1.1 Objasnění pojmu Corporate Social Responsibility

Translací anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR) je pojem Společenská odpovědnost firmy. Pojem odpovědnost je odvozen z latinského slova „respondeo“, jehož významem je "*odpovídání se někomu, skládání účtů, nebo prosté odpovídání na otázku*".<sup>6</sup> Odpovědnost v morálním pojetí se stává jakousi etickou zárukou za skutky a jednání, které jsou nad rámec právního postihu, jenž vystihuje a zaručuje pouze požadavek správnosti našeho konání.

Společenskou odpovědností se teoretikové zaobírají již půl století, v počátcích pouze společenskou odpovědností jednotlivce, teprve později vnímáním odpovědnosti ve vztahu k lidstvu, přírodě a společnosti jako celku. Termín Corporate Social Responsibility se poprvé začal používat v 90. letech 20. století ve Velké Británii, později se rozšířil do celého světa. Historickému vývoji teoretizace tohoto pojmu je věnována samostatná kapitola s názvem Historický vývoj CSR.

Nyní tedy přejdeme k objasnění samotného pojmu. CSR představuje dobrovolný závazek podniku chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterých podnikají, a to nad rámec zákonodárných povinností. Podniky, které aplikují koncept CSR, si dobrovolně vymezují vysoké etické cíle, např. usilují o eliminaci nepříznivých vlivů na životní prostředí, pěstují kvalitní a seriózní vztahy se svými zákazníky a zaměstnanci apod. Pouze právě takové chování může podniku přinést prospěch a dlouhodobou konkurenční výhodu. Odpovědné podnikání tedy nepředstavuje pouze dosahování zisku, ale také zdárné začlenění sociálních a ekologických aspektů do podnikatelských aktivit. Cílem každé podnikatelské činnosti je bezpochyby maximalizace zisku, avšak úspěšný podnik může zisk dále transformovat za účelem dosažení následných cílů, jakými mohou být např. produktové inovace, zvýšení

---

<sup>6</sup> ROLNÝ, I., LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*, Ostrava : KEY Publishing, 2008. s. 59.

spokojenosti zákazníků, poskytování kvalitnějších služeb apod. Tímto způsobem podnik přispívá ke zkvalitňování úrovně života společnosti jako celku. Ukazatelem společensky odpovědného chování tedy může být způsob, jakým podnik dosahuje zisku.

Právě v současné době dochází ke značným tlakům (např. ze strany spotřebitelů, místních komunit, Evropské unie apod.), aby korporace společensky odpovědné chování začlenily do svých aktivit.

## 1.2 Objasnění pojmu stakeholder

V souvislosti s výše řečeným je vhodné objasnit často používaný termín „stakeholder“. Tento pojem byl poprvé definován v roce 1963 ve Stanfordském výzkumném institutu jako „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“<sup>7</sup> V českém jazyce nemá termín stakeholder ustálený překlad. Často je charakterizován jako „zainteresovaná skupina“ - jde se o skupinu osob, které mají přímý či nepřímý vliv na fungování korporace. Těmito zainteresovanými osobami jsou: zákazníci, zaměstnanci, vlastníci korporace, akcionáři, investoři, dodavatelé, obchodní partneři, odbory, vládní a nevládní organizace, odbory, média, veřejnost, neziskové organizace a další.

Součástí konceptu CSR je nutnost dialogu s těmito zainteresovanými skupinami. Prostřednictvím tohoto dialogu se společnost otevírá vnějšímu okolí a může své aktivity učinit transparentními pro veřejnost, demonstrovat své snahy v enviromentální oblasti, zapojit stakeholdery do diskuze a tím lépe identifikovat jejich potřeby a přání atd.

## 1.3 Historický vývoj teoretizace pojmu CSR

První zmínky o koncepci CSR lze spatřovat již na počátku 20. století, nicméně za otce tohoto termínu je považován americký ekonom Howard Bowen, který jako první definoval pojem společenské odpovědnosti v roce 1953 ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman*, takto: „K závazkům každého podnikatele patří uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí a takové jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší

---

<sup>7</sup> *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. Business vize* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>>.

společnosti."<sup>8</sup> Přestože tato definice pojednává spíše o společenské odpovědnosti podnikatele než podniku, její obsah je dodnes všeobecně přijímaný. V 50. letech se objevují Bowenovi přívrženci obhajující podobné myšlenky. Nicméně až v 60. letech dochází ke značnému teoretickému vývoji CSR. Za významného autora let šedesátých a sedmdesátých je považován Keith Davis, který v roce 1960 zformuloval populární ideu, tzv. „Iron Law“ (Železný zákon), podle kterého má firma vedle závazků ekonomických a legálních také závazky společenské, a pokud podnik tyto závazky nebude dlouhodobě plnit, může dojít k postupné destrukci jeho společenské síly. Toto tvrzení bylo samotným autorem dále upřesňováno a upravováno na celospolečenský rámec a podpořeno celou řadou dalších autorů.

Významným mezníkem v historickém vývoji koncepce Společenské odpovědnosti podniku se stal rok 1984, kdy k ní přispěl R. Edward Freeman svojí „stakeholderskou teorií“, ve které identifikuje nejdůležitější subjekty, vůči kterým by měl být podnik zodpovědný. Svoji koncepcí tedy napomohl podnikům prakticky vymezit, kam mají zacílit svoji bedlivost, tedy na skupiny, na které podnik působí, a skupiny, které jsou podnikem ovlivňovány. Stakeholderská teorie se v nezměněné formě využívá dodnes.

Spolu se sílícím zájmem o tuto problematiku se začínají ozývat i hlasy kritiků. Mezi nejsilnější odpůrce a velmi často citované autory lze považovat slavného ekonoma a nositele Nobelovy ceny Milтона Friedmana. Jeho kritika vyvrcholila v 70. letech minulého století, kdy vydal článek s názvem *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit*, jehož název sám o sobě vyjadřuje jeho myšlenkový postoj ke koncepci CSR. Podle Friedmana musí být korporace zodpovědná výlučně vůči svým akcionářům a nikoli vůči společnosti jako celku. Dále Friedman uvádí, že nositeli sociální odpovědnosti jsou výhradně lidé.<sup>9</sup>

Friedmanova kritika vyvolala celou řadu diskuzí. Opět se na pomyslné scéně objevuje Keith Davis, který vystupuje proti ostré kritice Milтона Friedmana a nově definoval CSR jako "*firemní přijímání sociálních závazků jdoucí nad rámec požadavků zákona*"<sup>10</sup>. Ke svému tvrzení vypracovává rozsáhle pojednání o argumentech, které jsou pro či proti CSR. V 70. letech dochází k významnému rozvoji tohoto tématu a zároveň se v tomto období začíná prosazovat názor, že firma, která splňuje pouze legislativní nároky, nemůže být pokládána za společensky odpovědnou. Jedná se tedy o myšlenkovou podporu Davise.

---

<sup>8</sup> CARROLL, A. B.: *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*, 1999. s. 270. (Vlastní překlad).

<sup>9</sup> FRIEDMAN, M.: *Společenská odpovědnost firmy je zvýšit svůj zisk*. New York Times Magazine [online]. 13.9.1970, [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <[www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html)>.

<sup>10</sup> DAVIS, K.: *The Case for and Against business Assumption of Social Responsibilities*. Academy of Management Journal, 1973, Vol. 16. s. 313. (Vlastní překlad).

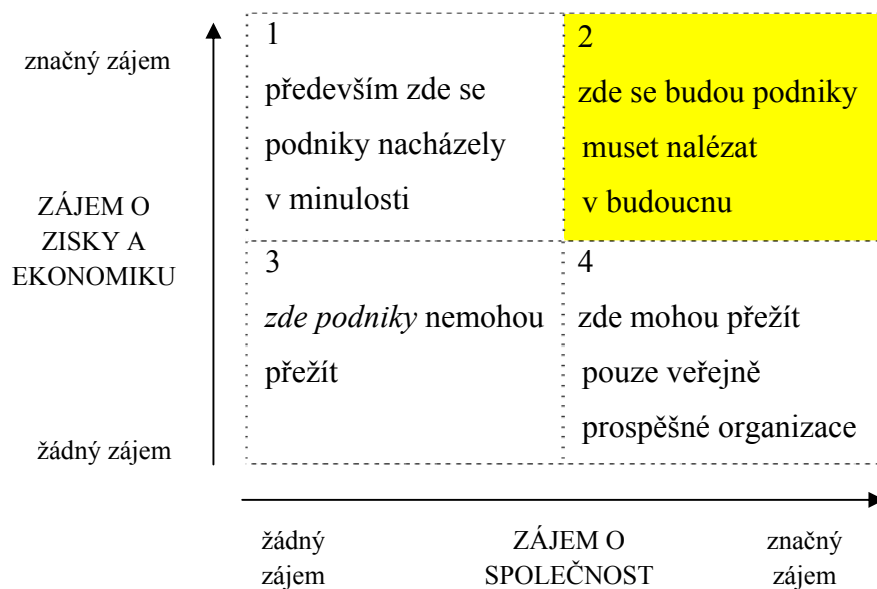
V roce 1971 vydává Comete for Economic Development publikaci, v níž je zkonstruován koncept CSR prostřednictvím tří soustředných kruhů:

- „*Vnitřní kruh: vykonávání základních ekonomických aktivit firmy,*
- *prostřední kruh: odpovědnost při výkonu ekonomických funkcí s ohledem na měnící se společenské priority a hodnoty,*
- *vnější kruh: nové a stále se měnící odpovědnosti, které jsou předpokladem pro aktivní zlepšování společenského prostředí.*“<sup>11</sup>

Na základě syntézy dosavadních poznatků přichází v roce 1979 Carroll s definicí CSR, která sestává ze čtyř součástí: ekonomické zodpovědnosti, legislativní zodpovědnosti, etické zodpovědnosti a zodpovědnosti dobrovolné (filantropické). Těmto jednotlivým složkám navrhl váhy v poměru 4:3:2:1, které byly v rámci následných empirických výzkumů potvrzeny. Carroll tedy navzájem propojil jednotlivé oblasti podnikových aktivit.

Následující obrázek ilustruje propojení ekonomických a společenských aktivit podniku a kombinace těchto vlivů v jednotlivých kvadrantech s dopadem na "přežití" organizace. Dle Carrola by se organizace měla nacházet v druhém kvadrantu, kde je snouben jak zájem o zisk, tak o společnost. Negativum této konstrukce je spatřováno v neexistenci bodu optima pro výše zmíněnou kombinaci.

**Obrázek č. 1: Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot**



Zdroj: CARROLL, A. B. Business and Society - managing corporate social performance. s. 429. (Vlastní překlad).

<sup>11</sup> KAHOUNOVÁ, J.: *Etika v podnikání*. Praha : Institut ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, 2009. s. 17.



O několik let později definuje Carroll Společenskou odpovědnost takto: „...*jedná se o závazky podnikatele realizovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“<sup>12</sup>

Další významnou osobností je Harold Johnson, který v roce 1971 v knize *Business in Noctemporary Society: Framework and Issues* vymezil čtyři definice CSR. Shrnutím jeho definic může být dnešní tvrzení, že společenská odpovědnost je nepostradatelná, pokud podnik vyžaduje uspokojovat rozličné zájmy svých stakeholderů.

V období 70. let dochází zvláště na půdě OSN ve Spojených státech k počátečním diskuzím o obsahu pojmu CSR a k vytváření základů pro chápání jeho obsahu v dnešní podobě.

Významným vývojem prochází pojetí CSR až ke konci 20. století, kdy na internacionální úrovni dochází k detailnějšímu rozboru tohoto konceptu, vznikají první soubory konkrétních pravidel a do debat se poprvé zapojuje i širší veřejnost. Na půdě Evropské unie se o této problematice začíná hovořit především na přelomu tisíciletí. Důležitým se stal rok 1995, kdy se Jacques Delors zasloužil o vznik CSR Europe.

Dalším význačným mezníkem byl vznik Zelené knihy roku 2001. Cílem bylo zahájit diskuzi o problematice CSR a vytvořit počáteční strategii pro vybudování CSR konceptu v Evropské Unii. Zároveň je v Zelené knize uveřejněna první evropská definice CSR, která ji definuje jako „*společenskou odpovědnost firem dobrovolně integrující sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“<sup>13</sup>.

V dalších letech následovala sdělení Evropské komise, ve kterých Evropská Unie vytyčuje strategie v oblasti společenské odpovědnosti pro další období, a často také docházelo k redefinování samotného pojmu CSR.

Současné pojetí CSR bychom mohli definovat např. slovy Business Leaders Forum: „*Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost firmy jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.*“<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> CARROLL, A. B.: *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*, Business and Society, 1999, s. 270. (Vlastní překlad).

<sup>13</sup> STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R.: *Nový průvodce CSR. Společenská odpovědnost firem : nový faktor firemní konkurenceschopnosti* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>.

<sup>14</sup> Tamtéž.

## 1.4 Tři pilíře CSR

Dobrovolně odpovědné chování podniku stojí na třech vzájemně provázaných pilířích, tzv. tripple - bottom - line, jež integrují tři oblasti společenské odpovědnosti – oblast ekonomickou, sociální a enviromentální. Tím dochází k odklonu od Friedmanovy teorie „profit only“ (orientace výhradně na zisk) k uplatňování širšího přístupu společenské odpovědnosti firmy, který bývá nazýván „3P – people, planet, profit“.

Dlouholeté, soustavné uplatňování zodpovědného chování ve všech třech oblastech přináší společnosti sérii pozitiv. Každá oblast zahrnuje celou řadu aktivit, z nichž si podnik může vybrat dle své specializace a požadavků zainteresovaných skupin.

V oblasti ekonomické se může jednat o aktivity směřující např. k vyšší transparentnosti obchodních operací, vyšší konkurenceschopnosti či dosahování vyššího ekonomického růstu, prostřednictvím odmítání korupce, včasné úhrady závazků, nabídky kvalitních a bezpečných produktů a služeb, podpory inovací a udržitelnosti, uplatňování marketingové a reklamní etiky, ochrany duševního vlastnictví, každodennímu zlepšování vztahů se zákazníky, obchodními partnery, investory atd.

Oblast sociální je zaměřena především na dvě skupiny stakeholderů. První skupinou jsou zákazníci a odbory, kde společnost praktikuje aktivity vedoucí např. ke zvýšení spokojenosti, loajality a produktivity zaměstnanců prostřednictvím zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců (bezpečnost, zdraví, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), prosazováním rovných příležitostí, zaměstnáváním diversifikovaných pracovníků atd. Druhá skupina je tvořena neziskovými organizacemi a veřejností. Dobrovolně odpovědné chování firmy spočívá v aktivitách, jež přispívají ke zlepšení vztahů s okolím, např. v kulturním rozvoji občanů, rozvoji zaměstnanosti a místní infrastruktury, sociální integrace či firemní filantropie.

Enviromentální pilíř CSR předpokládá takové dobrovolně odpovědné chování podniku, které nezatěžuje životní prostředí a šetří přírodní zdroje, a to aplikováním enviromentální politiky, která je v souladu s normami a standardy, produkováním ekologicky šetrných produktů, ekologickou likvidací odpadu, hospodárným nakládáním s vodou a energií apod.

Vedle třípilířové soustavy je dále možné využít členění na interní a externí dimenzi CSR. Do sociální odpovědnosti ve vnitřní úrovni můžeme začlenit investice do HR, zdraví a bezpečnosti práce či řízení změn, zatímco ekologická odpovědnost obsahuje zejména management přírodních zdrojů užívaných při produkci. Do vnější dimenze uvažujeme

zodpovědnost za společnost, konzumenty, obchodními partnery, dodavatele a otázky lidských práv a celosvětové environmentální problémy.

V otázce, zda je možné vytvořit souhrnný seznam aktivit, který by podnikům napomohl k efektivní aplikaci konceptu CSR, se odborníci shodují, že není možné vytvořit pro všechny podniky totožné aktivity, neboť např. zásada transparentnosti je diskutabilní. Transparentní chování podniku není možné dobrovolně naplňovat a na základě tohoto argumentu by mělo být náležitostí každé právní úpravy. Dalším faktem, který nedovoluje aplikaci celosvětově unifikovaného souboru CSR aktivit, je rozdílnost ekonomického bohatství jednotlivých zemí. Společensky odpovědné aktivity by měly být odlišné pro země rozvojové a země rozvinuté. Např. pokud by korporace z rozvinuté země uváděla zákaz zaměstnávání dětí jako doklad svého společensky odpovědného chování, ačkoli se v jejích podmínkách jedná o běžnou praxi, může to mít za následek, že společnosti z těchto zemí nebudou své CSR strategie dále rozvíjet.<sup>15</sup>

## 1.5 Firemní dárcovství

*„Kdo nedělá nic pro druhé, nedělá nic pro sebe.“*  
Johann Wolfgang von Goethe

V současné době se mnohdy můžeme setkat s podniky, které pojmají firemní dárcovství jako možný prostředek k různým daňovým úlevám či k legalizaci svých peněžních transakcí, přičemž tyto operace vydávají jako společensky odpovědné, čímž poškozují celkový koncept CSR v očích veřejnosti. Z tohoto důvodu bude v následujícím textu dále rozpracován pojetí firemní filantropie.

Filantropie (firemní dárcovství) je nedílnou součástí koncepce CSR. Tento výraz pochází z řeckého slova *filantropos*, jež je sloučením slov *filein* – milovat a *antropos* – člověk. Pojem filantropie v původním smyslu tedy vyjadřuje lásku k člověku, lidumilnost.

Filantropie je termín značně široký a nelze jej chápat pouze jako darování peněz, formy dárcovství jsou značně rozmanité. Je zastřešujícím pojmem pro dobročinnost, dárcovství, charitu, altruismus, mecenášství, sponzorství ad. a vzešla z vědomí společenské nerovnosti - nerovnosti možností a schopností či nerovnosti materiální. Filantropie usiluje o nápravu těchto nerovností koncepčně, v širších souvislostech a pokud možno dlouhodobě. Obecně lze říci, že se jedná o způsob chování vedoucí k vědomé podpoře znevýhodněných

---

<sup>15</sup> PLATKOVÁ, G.: *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. s. 118.

jednotlivců, skupin či organizací, pramenící z lidské solidarity. Ještě obecněji lze filantropii vnímat jako úsilí vedoucí k dosažení vyšší kvality života jednotlivce či společnosti jako celku.

Filantrop je tedy osoba, která má podstatný vliv na zvýšení zmíněné kvality života jednotlivce či celé společnosti, a to jak prostřednictvím své dobrovolné práce – darováním svého času, tak svými vědomostmi, odborností, darováním finančních prostředků, materiálních statků nebo jakéhokoli jiného úsilí, kterým napomáhá či podporuje znevýhodněné osoby. Filantropie je tak nositelem vysokých mravních hodnot, etických standardů a solidarity, pramenící z individuální lidské morálky, čímž kultivuje společenskou odpovědnost.

Pro zajímavost uvedme vymezení pojmu filantropie dle *Slovníku cizích slov* ze 70. let 20. století, který ji definuje jako: „*lidumilnost, buržoazní způsob individuálního řešení lidské bídy zaviněné kapitalistickým společenským řádem*“.<sup>16</sup>

Pojem firemního dárcovství se na území České republiky významně rozšířilo až s příchodem velkých nadnárodních koncernů, které jako první začaly značnými finančními příspěvky podporovat - a dosud podporují - řadu nadací či jiných právních forem neziskových organizací. Mnoho firem zakládá své vlastní neziskové organizace, jako např. Nadace České spořitelny, Nadace OKD, Nadace ČEZ apod., nebo spolupracují s již existujícími nadacemi.

Dle koncepce CSR má společnost dvě hlavní poslání: na jedné straně je to tvorba zisku a zvyšování hodnoty firmy, na straně druhé jsou to činnosti jdoucí nad rámec běžných aktivit, které mají pozitivní vliv na společnost. Pokud se tedy společnost rozhodne pro aplikaci CSR do svých každodenních aktivit, tak právě prostřednictvím využití firemní filantropie může naplnit své cíle v oblasti pomoci druhým. Podle všeho se společnost může uchýlit k naplnění svých filantropických cílů až poté, co dosáhne svého nasycení a má tedy dostatek času a peněz.

V této souvislosti je vhodné uvést článek *Filantropie, s.r.o.* uveřejněný v *Hospodářských novinách*. Pojednává o pěti mužů – filantropů, kteří jsou velice úspěšnými podnikateli a kteří se rozhodli věnovat část svých zisků právě na dobročinné účely, charitu a pomoc druhým. Jedním z nich je Václav Dejčmar, největší akcionář společnosti RSJ, která se zabývá vysokorychlostním obchodováním na burze, a zároveň je spolujatelem Centra současného umění DOX. Ten k tomuto tématu uvedl: „*Konzumní zkušenost může být*

---

<sup>16</sup> *Definice filantropie. MAENTIVA* [online]. 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.maentiva.com/cs/maentiva-holding/filantropie/definice-filantropie/>>.

*důležitá, především pak její opakování, neboť míra získaného uspokojení obvykle v čase vytrvale klesá. Až později lze začít preferovat hodnoty, které vedou od sebe k těm druhým.*<sup>17</sup>

Dle jeho názoru tedy není správné bohaté podnikatele, kteří si užívají luxusu, pro nekonání filantropie zatracovat. Dále také uvedl, že J. D. Rockefeller se stal filantropem až po svém padesátém roku života, kdy se u něho objevily vážné zdravotní problémy a těžké deprese, a to na radu jeho lékaře, který mu doporučil změnu životních návyků a poradil, ať svůj majetek, který se mu podařilo získat, začne rozdávat. J. D. Rockefeller zemřel ve věku 97 let.

V současné době i v minulosti lze však najít i jedince, kteří filantropii neuznávají. Praotec ekonomie se ve své době vyslovil takto: „*Bude – li každý jedinec sledovat pouze svůj vlastní prospěch, budou všechny tyto výsledky společně sloužit k obecnému dobru.*“<sup>18</sup> A bohužel se najdou i takové firmy, které berou filantropii pouze jako součást své image a marketingové sebe prezentace bez ohledu na to, zda vynaložené prostředky přinesou nějaký efekt. Přesto ale existuje mnoho společností, které se chovají solidárně a chovají se filantropicky.

**Tabulka č. 1: Přehled dárců dle daňových příznání**

Rok	Firemní dárci			Individuální dárci		
	Počet	Hodnota darů (v miliardách Kč)	Průměrný dar (v Kč)	Počet	Hodnota darů (v miliardách Kč)	Průměrný dar (v Kč)
2004	13 947	2,068	148276	92 885	0,982	10572
2005	15 997	2,159	134963	121 479	1,192	9812
2006	16 814	2,508	149161	132 472	1,341	10123
2007	18 845	2,509	133139	141 093	1,469	10412
2008	19 251	2,415	125448	110 057	1,415	12857
2009	16 732	2,334	139493	113 368	1,41	12349

Zdroj: Ministerstvo financí

<sup>17</sup> *Hospodářské noviny* [online], 2010 [cit. 2010-11-28]. *Filantropie, s. r. o.* Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-48098190-filantropie-s-r-o>>.

<sup>18</sup> *Definice filantropie. MAENTIVA* [online]. 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.maentiva.com/cs/maentiva-holding/filantropie/definice-filantropie/>>.

Navzdory hospodářské krizi, která zasáhla tuzemský trh a postihla tedy i dárcovství firem, zaznamenal však celkový objem financí plynoucí na filantropické účely pouze mírný pokles. Dle Ministerstva financí došlo v roce 2009 ke snížení počtu firemních dárců z 19 251 osob na 16 732 osob. Celkový objem darů od společností činil v tomto roce 2,334 miliardy Kč, což je čtyřprocentní pokles oproti roku předešlému. Dále byl zaznamenán nárůst průměrného daru o 14 045 Kč na částku 139 493 Kč a nárůst u individuálních dárců o více než 3000 osob. Na druhou stranu však statistika uvádí mírný pokles výše průměrného daru.

Již sedmým rokem organizuje Fórum dárců soutěž TOP Firemní filantrop, v rámci které sestavuje žebříček největších dárců dle finančních a nefinančních příspěvků na veřejně prospěšné účely. Dále také sestavuje žebříček nejštedřejších dárců, které hodnotí na základě dvou ukazatelů - poměru hodnoty daru ku hospodářskému výsledku před zdaněním a poměru poskytnutých prostředků ku tržbám podniku.

**Tabulka č. 2: Výsledky soutěže TOP Firemní filantrop**

<b>Pořadí největších dárců</b> (podle výše darů v milionech Kč)		<b>Pořadí nejštedřejších dárců</b> (podle výše daru v poměru k ekonomickým ukazatelům) Poměr k tržbám / Poměr k zisku		
1. ČEZ	374,5	1. KPMG	0,55 %	16,90 %
2. OKD	134	2. OKD	0,43 %	6,73 %
3. Česká spořitelna	53,1	3. GlaxoSmithKline	0,15 %	6,92 %
4. Česká pojišťovna	46,4	4. ČEPS	0,22 %	3,27 %
5. ČEPS	31,7	5. Česká rafinérská	0,10%	2,71 %
6. Johnson & Johnson	30,7	6. Nestlé Česko	0,17 %	2,57 %
7. Telefónica O2	29,8	7. PWC	0,21 %	2,17 %
8. ČSOB	29,7	8. Metrostav	0,06 %	1,40 %
9. Nestlé Česko	17,4	9. STEM / MARK	0,17 %	0,96 %
10. Vodafone	17	10. Provident Financial	0,20 %	0,90 %

Zdroj: Hospodářské noviny<sup>19</sup>

<sup>19</sup> *Nový žebříček: Krize se darů na charitu téměř nedotkla. Firmy si jen lépe vybírají. Hospodářské noviny [online], 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-48107090-novy-zebricek-krize-se-daru-na-charitu-temer-nedotkla-firmy-si-jen-lepe-vybiraji>>.*

## 1.6 Přínosy společensky odpovědného chování

Takové chování, které je v souladu s principy CSR, může podniku přinést celou řadu pozitivních přínosů a to jak nefinančního, tak i finančního charakteru. Tyto výhody přinášejí podniku dlouhodobou prosperitu a udržitelný rozvoj. Výčet přínosů společensky odpovědného chování je uveden níže.

- Zvýšení hodnoty značky, reputace a image,
- vyšší transparentnost a důvěryhodnost,
- diferenciaci od konkurence, příležitost získat konkurenční výhodu,
- věrnost a spokojenost zákazníků,
- vyšší oddanost a produktivita zaměstnanců,
- přitažlivost podniku z hlediska trhu práce, možnost získat a udržet hodnotné zaměstnance,
- dialog se stakeholdery (posílení vztahů s lokální komunitou, organizačními složkami státu apod.),
- zvýšená atraktivita pro investory, snadnější přístup k financím,
- posílení hodnoty nehmotných aktiv - např. dobrého jména, podnikové kultury apod.,
- úspora nákladů na risk – management,
- přímé finanční úspory s omezováním negativních účinků na ekologii,
- prostor pro inovační procesy (vyšší kvalita produktů a služeb) apod.

Naopak společensky neodpovědné chování může podniku přinést řadu negativních dopadů a rizik.

- *„Rychlé vyčerpání nehmotných aktiv, např. inovací, dobrých kontaktů a konkurenční výhody;*
- *vyšší provozní náklady a/nebo neefektivní provoz;*
- *ztráta zákazníků např. pro nevyhovění požadavkům na kvalitu/bezpečnost, výrobků/služeb;*
- *zhoršení vztahů se zainteresovanými subjekty;*
- *ztráta dlouhodobé stability a nevhodná volba strategie dalšího vývoje;*
- *vysoké náklady na zaměstnance oproti nízké pracovní morálce a motivaci zaměstnanců;*

- *náklady ušlé příležitosti způsobené neplánovanou investicí zdrojů do soudních sporů, krizového řízení a dosažení souladu s legislativou;*
- *poškození image firmy v důsledku zveřejnění negativních informací v médiích - bojkot spotřebitelů, žaloby, kampaně aktivistů<sup>20</sup> a další.*

## 1.7 Pohled na historické souvislosti

Výše popsaná koncepce nemůže být v podniku prakticky implementována, pokud v řídicích funkcích či v pozicích vlastníků nebudou osoby, které jsou dostatečně morálně odpovědné.

Pokud nahlédneme do minulosti, nalezneme jistě celou řadu v pravém slova smyslu společensky odpovědných podnikatelů. Českými podnikateli, jejichž historický odkaz by neměl upadnout do zapomnění, jsou zajisté Tomáš Baťa, František Čuba – předseda zemědělského družstva Slušovice, František J. Vlček - zakladatel průkopnické velkotovárny Vlček Tool Co, Jan Böhm – zakladatel světoznámého podniku s růžemi, Václav Klement, František Otta a celá řada dalších. Ze zahraničních osobností můžeme jmenovat francouzského podnikatele Adrého – Gustava Citröena, který v roce 1917 založil továrnu na šipové ozubení kol, byl průkopníkem sériové automobilové výroby v Evropě a jako první ve Francii zavedl na svou dobu velké sociální vymoženosti pro své zaměstnance jako např. závodní stravování, vánoční dárky pro rodiny s dětmi, velkorysé sociální zařízení továrny a další zaměstnanecké výhody. Nesmíme opomenout také Henryho Forda, jehož aktivity způsobily revoluci v průmyslu, a mohli bychom jmenovat celou řadu dalších světoznámých osobností.

Společným jmenovatelem těchto výjimečných osobností byly jejich neobyčejné schopnosti, nezlomný podnikatelský duch, manažerský um a v neposlední řadě hluboce zakořeněná morální odpovědnost k druhým. Přestože neznali společenskou odpovědnost firmy v dnešním pojetí, dokázali aplikovat do každodenních činností prvky svého sociálního citění. Obdrželi jsme myšlenkové dědictví vyplývající z tvůrčích odkazů výše zmíněných osobností a z tohoto znalostního bohatství bychom si měli být schopni vzít ponaučení. V této souvislosti uvedme výrok Tomáše Bati ml.: *„My, Češi, máme velké štěstí, že nám byl dán historický dar, na němž lze úspěšný přechod ke znalostní společnosti založit: trvalé hodnoty myšlenkové i akční soustavy Baťa. Tato neobyčejně úspěšná soustava podnikání a řízení má*

<sup>20</sup> CIR CSR E-learning. *Přínosy společenské odpovědnosti* [online], 2010 [cit. 2010-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://csr.cir.cz/1906122/06-prinosy-spolecensky-odpovedneho-chovani.html>>.



dvě složky: specificky historickou, vztaženou k situaci a kontextu dané doby, a trvalou, nabízející hodnoty, koncepce a zkušenosti, které jsou nadčasové a nabývají na významu s odstupem času.“<sup>21</sup>

### 1.7.1 Obuvnické impérium Tomáše Baťa

Jak již bylo uvedeno, československá předválečná společnost Baťa by dnes byla zajisté příkladem správné aplikace CSR v praxi, přestože se konceptu společenské odpovědnosti začala věnovat pozornost až o mnoho let později. Tomáš Baťa již v období 30. let 20. století důmyslně aplikoval své společensky odpovědné chování. Současnou terminologií bychom mohli říci, že při svých aktivitách zohledňoval všechny tři roviny CSR, tedy oblast ekonomickou, sociální i oblast životního prostředí. Přehled činností, jež Tomáš a následně Jan Baťa ve svém obuvnickém impériu aplikovali, ilustruje tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3: Tři roviny CSR dle společnosti Baťa**

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř	Enviromentální pilíř
<ul style="list-style-type: none"> <li>• protikorupční chování</li> <li>• vysoké etické standardy</li> <li>• průhledné aktivity</li> <li>• důmyslná zaměstnanecká politika</li> <li>• inovace</li> <li>• dlouhodobý udržitelný růst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj lidských zdrojů, důraz na vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• zdraví a bezpečnost zaměstnanců</li> <li>• vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců</li> <li>• zaměstnávání lidí ze sociálně slabších rodin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hospodárné nakládání s energiemi, materiálem a odpady</li> <li>• balení a přeprava</li> </ul>

Dříve než přistoupíme k podrobnější charakteristice některých společensky odpovědných aktivit, jež Tomáš Baťa a jeho nástupci s úspěchem implementovali, je důležité poznamenat, že uvedené členění tzv. Triplebotom line představuje určité teoretické zjednodušení reality, neboť jednotlivé pilíře mají mezi sebou vzájemný synergický efekt

<sup>21</sup> ZELENÝ, M.: *Předmluva*. In: *Cesty k úspěchu*. Trvalé hodnoty soustavy Baťa.a Zlín : Čintámani, 2005. (Bez paginace).

a zařazení jednotlivých aktivit není definičně jednoznačně vymežitelné. Začlenění aktivit pod jednotlivé pilíře může být tedy sporné.

### 1.7.1.1 Sociální pilíř

V sociální oblasti vykonával Tomáš Baťa i na dnešní dobu nevídané činnosti a pro současný management vysoce inspirativní techniky. V Československu dokázal vytvořit neobyčejný a jedinečný komplexní systém přípravy svých zaměstnanců. V roce 1925 založil Baťovu školu práce pro mladé muže, o čtyři roky později Baťovu školu práce pro mladé ženy, v roce 1937 tzv. „Tomášov“ a o několik let později „Miladov“. Zároveň celoživotně usiloval o podporu školství ve Zlíně. „Tomášov“ a „Miladov“ ztělesňovali ti nejlepší z řad Baťových mladých mužů a žen. Jednalo se, řečeno dnešní terminologií, o přípravu budoucích top manažerů. Studenti se zde věnovali nauce cizích jazyků, obchodním dovednostem, ale i společenskému chování. *„Při snídaních, obědech a večerích směli hovořit jen cizími jazyky, stoly byly prostřeny jako v nejlepších světových hotelech, obsluha pěťhvězdičková. Chodili do práce v cylindrech a žaketech a teprve v šatně, když se převlékli do pracovního, se z nich stali dělníci. [...] A po směně opět čekal žaket a cylindr. Po večerech ještě museli poslouchat přednášky o společenském chování.“*<sup>22</sup>

Stavebními kameny celého systému přípravy zaměstnanců byla všeobecná rovnost ke vzdělání, všestranná příprava, motivace a stimulace zaměstnanců, vysoké nároky a orientace na dosažené výsledky. Dosud žijící absolventi vzpomínají na svá studia velice kladně. V této souvislosti uveďme citaci z paměti jednoho z absolventů Baťovy školy ve Zlíně: *„S odstupem 40 let musím konstatovat, že příprava pracovníků pro továrnu byla promyšlená. Zabezpečená materiálně, kvalifikačně a organizačně. Spolu se svými spolužáky vzpomínám na vysokou úroveň našich učitelů a profesorů. Přednášeli nám ti nejlepší...“*<sup>23</sup>

Důmyslně promyšleným systémem vzdělávání zaměstnanců však činorodost Baťovy rodiny v sociální oblasti nekončí. Výčet společensky odpovědných aktivit by mohl být předmětem samostatné a zřejmě velice obsáhlé práce a z tohoto důvodu zde budou uvedeny pouze některé. Rozsáhlé dílo Tomáše a Jana Bati zasahuje do všech složek života a podnikání. Ve 20 a 30. letech 20. století budovali pro obyvatele Zlína a své spolupracovníky nemocnice, školy, rodinné domy, internáty, řadu specializovaných středisek a studijních ústavů (v nichž soustřeďovali vzdělávací a vědeckovýzkumné činnosti jako např. biologickou laboratoř,

---

<sup>22</sup> IVANOV, M.: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Praha : Nakladatelství XYZ, s.r.o., 2008. s. 168.

<sup>23</sup> *Absolventi Baťovi školy práce. Zlin.estranky* [online], 1990 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-\\_batismus\\_/absolventi-batovy-skoly-prace-\\_abs\\_.html](http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/absolventi-batovy-skoly-prace-_abs_.html)>.

galerii výtvarných umění apod.), sportovní areály, koupaliště, restaurace, jídelny, pekárny, jatka atd. Z pouhého výčtu Baťových aktivit je patrné, že ve své době vytvořil nevídané impérium. Dalšími příklady Baťova sociálního citění může být i následující příklad: „*Po vypuknutí 1. světové války se Tomáš Baťa ucházel o vojenskou objednávku ve Vídni, na 50 tisíc párů bot (séglovek). Objednávku získal a rozdělil ji se starostou města mezi všechny výrobce obuvi ve Zlíně, aby oni ani jejich dělníci nemuseli rukovat.*“<sup>24</sup>

### 1.7.1.2 Ekonomický pilíř

Z široké palety Baťových aktivit v oblasti ekonomické uvedme opět alespoň některé. Za zmínku jistě stojí Baťovo velkolepé řešení hospodářské krize, kterým byla reklamní kampaň „Baťa drtí drahotu“. V roce 1922, kdy podniky hromadně omezovaly či rušily výrobu a propouštěly své zaměstnance, jelikož v závislosti na měnové politice státu nebyl odbyt na zahraničních trzích, zachoval Baťa produkci v plném rozsahu. Učinil doposud nevídané rozhodnutí - snížil prodejní ceny obuvi na polovinu a zároveň snížil mzdy svým dělníkům v průměru o 40 %, čímž dokázal přizpůsobit výrobní náklady tehdejšími požadavkům trhu. Naproti tomu se svým spolupracovníkům zavázal, že jim zajistí životní potřeby taktéž za poloviční ceny.

Také spoluúčast zaměstnanců na zisku byla v tehdejší Československu a ve většině zemí světa činem velkolepým. Baťa ji zavedl již v roce 1924. Na tomto místě ocitujme přímo slova Tomáše Bati: „*Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi, jen tak, z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Proto poskytujeme účast na zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete. Samostatně pracující dílny jsou malé, a proto může každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou. Pokud některý týden bude vykazovat vaše oddělení ztrátu, nebudete postiženi, neboť na ztrátě nemáte účasti.*“<sup>25</sup>

Součástí jejich podnikatelské filozofie byla snaha o nepřetržité zlepšování, neboť si plně uvědomovali, že inovace a vynalézavost jsou jedinou možnou cestou k trvale udržitelnému růstu. „Baťovci“ byli velkými světoběžníky, často pořádali cesty kolem světa, z nichž si vždy přivezli celou řadu podnětů a ponaučení.

<sup>24</sup> LEŠINGROVÁ, R.: *Společensky odpovědné chování firem se zaměřením na sociální oblast*, 2007. s. 11.

<sup>25</sup> ZELENÝ, M.: *Cesty k úspěchu*. Trvalé hodnoty soustavy Baťa a Zlín : Čintámani, 2005. s. 113.

V oblasti finanční politiky Baťa definoval celou řadu priorit a standardů. Jako příklad lze uvést následující motto, jež byla vylepena na továrních zdí společnosti: „*Budme věřiteli, ne dlužníky*“, „*Plat' hotově, nevyplácuj*“<sup>26</sup>. Je všeobecně známo, že společnost Baťa hradila své závazky včas či s předstihem (dodavatelům platila ihned po převzetí zboží), vyplácela nejvyšší možné mzdy, nevyužívala bankovních úvěrů, nedisponovala cizím kapitálem, odmítala korupci a jednala vždy transparentně.

Baťa dokázal eliminovat náklady na risk management. Jako příklad lze uvést mzdové ohodnocení hasičů Baťových závodů, jež obdrželi tím větší prémie, čím méně měli výjezdů.

### 1.7.1.3 Enviromentální pilíř

„*Co je pro rolníka hnůj, to je pro průmyslníka odpadek a starý materiál-regenerát. Celá budoucnost průmyslu je závislá na regeneraci surovin.*“<sup>27</sup> Z tohoto výroku Tomáše Bati je patrné, že mu ekologické myšlení nebylo cizí, velmi dobře si uvědomoval, že poškozování životního prostředí je cestou k ekonomickému úpadku. Odpad vnímal jako zmařený majetek. Svě spolupracovníky učil hospodařit a ti, jež se chovali nehospodárně, tvrdě sankcionoval.

Je zřejmé, že jejich dílo vzešlo ze silné životní a podnikatelské filosofie a bylo postaveno na silných morálních základech. Dnešní terminologií bychom mohli říci, že v Baťových závodech byla vybudována silná podniková kultura.

K soudobé kritice se velmi jednoznačně vyjádřil profesor Trnka: „*Velice často se setkáváme s názorem, že Baťa nemá dnešnímu podnikateli již co říci, že je to historie, že metody a prostředky které používal, patří do začátku minulého století. Je to politováníhodný přístup. Prozrazuje, že jeho zastánci ne dost dobře chápou podstatu podnikání. A šířejí pojmato - smysl lidského bytí. Poučení z historie je nutno zasadit do konkrétního času a prostoru. Teprve potom se nám podaří oddělit to, co je časové, co platí jenom v určitých historických podmínkách, od relativně trvalého. I v podnikání jsou zásady a principy, které jsou nadčasové.*“<sup>28</sup>

V rámci kapitoly měření vlivu CSR na konkurenceschopnost bude uvedena studie vlivu CSR na konkurenceschopnost Baťových závodů.

---

<sup>26</sup> ZELENÝ, M.: *Cesty k úspěchu*. Trvalé hodnoty soustavy Baťa a Zlín : Čintámani, 2005. s. 26.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 94.

<sup>28</sup> TRNKA, F.: *Odkaz Tomáše Bati dnešku*. BataStory.net [online], 2011 [cit. 2011-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://batastory.net/en/stopa/odkaz-tomase-bati-dnesku>>.

## 1.8 Měření přínosů CSR

Jak vyplývá z výše uvedeného výčtu přínosů společensky odpovědného chování, většina CSR aktivit má především nefinanční charakter, jedná se tedy o investice do nehmotných aktiv podniku. Zde vyvstává otázka, zda je možné určit měřitelný finanční prospěch těchto aktivit. Odpověď nalezneme v následujícím textu.

Jednotlivým nehmotným aktivům jsme schopni přiřadit indikátory a na základě těchto indikátorů vyvodit dlouhodobě měřitelné projevy. Následující tabulka tuto situaci demonstruje.

**Tabulka č. 4: Měření přínosů CSR**

<b>Nehmotná aktiva</b>	<b>Hodnocení pomocí indikátorů</b>	<b>Dlouhodobě měřitelné projevy</b>
Dobré jméno podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotazníkové šetření</li> <li>• skupinové diskuze</li> <li>• ohlasy v médiích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posílení pozice na trhu</li> <li>• možnost nových podnikatelských příležitostí v rámci místních partnerství</li> <li>• získání sociálně citlivých spotřebitelů jako nových zákazníků</li> <li>• zefektivnění risk managementu</li> </ul>
Spokojenost a věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>• průzkumy zákazníků</li> <li>• počet opakovaných objednávek</li> <li>• počet reklamací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posílení pozice na trhu</li> <li>• zvýšení obrátu</li> </ul>
Flexibilita podniku (kreativita v uvádění nových produktů, služeb či procesů)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• počet modifikací produktu či služby</li> <li>• přidaná hodnota produktu či služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření výrobního sortimentu</li> <li>• zvýšení podílu na trhu</li> </ul>
Spokojenost a kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• průzkumy zaměstnanců</li> <li>• počet absenčních dní</li> <li>• počet proškolených zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců</li> <li>• nižší fluktuace zaměstnanců</li> <li>• větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců</li> </ul>
Ekologická firemní kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spotřeba energie</li> <li>• podíl zrecyklovaného odpadu</li> <li>• množství emisí</li> <li>• množství použitých nebezpečných látek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy</li> <li>• získání ekologicky citlivých spotřebitelů za nové zákazníky</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení ekologické efektivity (snížení negativního dopadu na ŽP na jeden produkt)</li> </ul>
--	--	---

Zdroj: BLF<sup>29</sup>

Z výše uvedené tabulky je patrná značná vágnost mezi dlouhodobou vazbou „příčina – následek“, což vytváří bariery pro vyhodnocení přínosů CSR. Ze stejného pramenu si dovoluji ještě ocitovat výrok Garryho Pfeifera, manažera společnosti Du Pont: „*Během posledních pěti let Du Pont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota vzrostla o 340 %. Mohu to dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o tom mám pochybnosti? Nemám.*“<sup>30</sup>

## 1.9 Způsoby měření společenské výkonnosti

Existuje mnoho způsobů, jakými lze zhodnotit společenskou výkonnost firem (CSP). Za nejlepší rámcové uspořádání je považováno členění do pěti skupin dle Decock - Good.<sup>31</sup>

Prvním způsobem měření společenské výkonnosti je **měření na základě obsahové analýzy výročních zpráv**. Nespornou výhodou tohoto způsobu je její snadná dostupnost a nenáročná analýza. Naopak významným negativem je fakt, že neexistuje jednotná metodologie při sestavování výročních zpráv a zároveň uvedená data nemusí korespondovat se skutečností.

Druhým velmi často užívaným způsobem měření je **dotazníkové šetření**. Tato výzkumná technika je velmi oblíbená obzvláště u malých podniků, jež nemají k dispozici výroční zprávy či dostatek finančních nebo organizačních prostředků na měření své výkonnosti jinými způsoby. Při aplikování tohoto způsobu měření je nutné brát na zřetel možné obdržení zkreslených údajů od respondentů. Z tohoto důvodu by měla být metodologie dotazníkového šetření důsledně propracována, aby eliminovala zkreslování údajů - např. zařazením kontrolních otázek apod.

<sup>29</sup> STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R.: *Nový průvodce CSR. Společenská odpovědnost firem : nový faktor firemní konkurenceschopnosti* [online]. Praha : Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>.

<sup>30</sup> Tamtéž.

<sup>31</sup> KAŠPAROVÁ, K.: *Společenská odpovědnost podniku a způsoby jejího měření*. Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>.

Běžně užívanou technikou je **využití služeb ratingových agentur**. Tyto společnosti rozšířily v 90. letech svá portfolia hodnotících kritérií, do té doby orientovaná pouze na finanční výsledky, o kritéria posuzující společenskou odpovědnost firem. Tímto krokem ratingové agentury napomohly mnohým investorům při rozhodování o svých investičních aktivitách, neboť společnost, jež implementuje koncept CSR, je obecně vnímána za méně rizikovou. Společnost, která vykazuje společensky odpovědné jednání, která své aktivity prezentuje transparentně a klade na sebe vysoké etické nároky, bývá pro investory atraktivnější. Ratingové měření se začíná sběrem dat od hodnoceného podniku a různých informačních zdrojů. Následně jsou tato data zpracována dle předem stanovené metodologie a na závěr vyhodnocena. Použitá metodologie se značně liší, neboť každá ratingová agentura si sestavuje své vlastní hodnocení, které většinou nebývá veřejné. Zde vyvstává zásadní problém, neboť tyto nezveřejněné údaje nedovolují porovnávat podniky oceněné různými indexy. Konstrukce jednotlivých indexů je stanovena na základě různorodých kritérií, kterými mohou být např. inovace, vztahy se stakeholdery, bezpečnost apod. Celosvětově nejznámějšími jsou Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good atd.

Dalším způsobem hodnocení výkonnosti podniku jsou **indexy hodnotící pověst podniku**. Tyto indexy jsou založeny na posouzení úrovně CSR jednotlivými stakeholdery a následně sestaveny do hierarchického žebříčku nejlepších firem.

Posledním způsobem jsou **indexy znečištění**. Tento způsob měření je určen pouze pro hodnocení výkonnosti v environmentální oblasti a pouze pro některá odvětví ekonomiky.

### 1.9.1 Modely měření a reportování CSR

V současné době existuje celá řada modelů národních i mezinárodních standardů pro měření a reportování CSR.

Přehled modelů měření a reportování CSR:

- „*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*,“
- *AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard*,
- *Social Audit Network*,
- *ETHIBEL*,
- *EFQM*,
- *SA 8000 – Social Accountability International*,
- *ISO 26000, ISO 8000, ISO 9000, ISO 14000*,

- *IASE 3000*,
- *Global Reporting Initiative (GRI)*,
- *London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice)*,
- *Corporate Responsibility Index*,
- *Corporate Giving Standard*,
- *Corporate Community Involvement Index*,
- *Dow Jones Sustainability Index*,
- *FTSE4GOOD*.<sup>32</sup>

Výše uvedené modely se liší použitými metodikami a určením cílových skupin. Podrobněji se zde věnuji modelu GRI a OECD Guidelines for Multinational Enterprises a standardům používaných v ČR.

Reportingový rámec GRI (Global Reporting Initiative) představuje všeobecně uznávaný rámec pro reporting v oblasti ekonomické, společenské a enviromentální a je určen všem typům společností. Tento koncept byl vyvinut na základě dialogu se stakeholdery a obsahuje zásady a ukazatele, které mohou podniky využít k měření výkonnosti v oblasti udržitelného rozvoje. Jsou zde stanoveny základní indikátory (tzv. Core Indikators) - metoda obsahuje 10 ekonomických, 24 sociálních a 16 enviromentálních indikátorů, ke kterým se společnost musí vyjádřit či odůvodnit vynechání indikátoru, aby výstupní zpráva o udržitelném rozvoji mohla být považována za platnou. GRI lze použít k prezentaci organizace a benchmarkingovému porovnávání.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises je stejně jako GRI zaměřen na reporting výsledků ve věcech udržitelného rozvoje a to v oblasti ekonomické, sociální a enviromentální. Oproti GRI, které je určeno všem společnostem, se odlišuje zaměřením pouze na mezinárodní společnosti. Guidelines jakožto organizace vytvořená Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) se detailně soustřeďuje na podnikatelskou etiku. Sleduje zájmy zaměstnanců a spotřebitelů, transparentnost a konkurenceschopnost podniků, životní prostředí apod.

Standardy používané v ČR:

- ISO 14000 - International Organization for Standardization 14000

Normy této řady představují mezinárodní systém orientovaný na ochranu životního prostředí. Obsahují požadavky, které musí být v oblasti životního prostředí

---

<sup>32</sup> *Měření Corporate Social Responsibility. Společenská odpovědnost v České republice* [online], 2010 [cit. 2010-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.standard-lbg.org/Spolecenska-odpovednost-v-Ceske-republice-C53/>>.



zavedeny a respektovány. Normy se dají aplikovat ve všech společnostech bez ohledu na jejich zaměření a velikost.

- SA 8000 - Social Accountability 8000 je nejvýznamnějším standardem pro společensky odpovědné ŘLZ.

## 2 Konkurenceschopnost

Cílem této kapitoly je objasnit pojmy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a jejich význam v kontextu se společenskou odpovědností firmy a dále vysvětlit vybrané metody a hlediska pro měření konkurenceschopnosti.

### 2.1 Objasnění pojmu konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je hojně používaným pojmem, pod nímž si většina lidí představí schopnost podniku zdárně čelit konkurenci s identickým či blízkým zaměřením na tuzemském nebo mezinárodním trhu. Diskuze o tomto pojmu zajisté pramení také z transformace celosvětového prostředí, ke které v poslední době dochází. V rámci globalizace mění trhy svoji původní lokální strukturu v globální. Podniky musí nyní čelit silné, převážně oligopolní konkurenci, převaze nabídky nad poptávkou, vyšším nárokům na kvalitu, produktivitu apod. Můžeme tedy říci, že kritéria úspěchu se na globálním trhu neustále zvyšují. Na druhé straně ale otevřená globální ekonomika přináší větší možnosti a příležitosti. Podniky se tedy musí s tímto nesnadným konkurenčním prostředím dokázat vyrovnat. Základní podmínkou zdárné existence se v tomto prostředí stává tedy konkurenceschopnost.

Etymologický původ tohoto pojmu je v latinském termínu „cumpetere“, přičemž sloveso „petere“ představuje vykonání konkrétní činnosti. „Cumpetere“ potom velmi neurčitě představuje konkurenceschopnost, konkurenční, konkurenci apod. a svojí definiční nejednoznačností dovoluje celou řadu definic. Obecně lze konkurenceschopnost vymezit jako „jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích“<sup>33</sup>. Z této charakteristiky je patrné, že se jedná o pojem relativní, neboť jednotlivá slova (např. úspěšně) mají různý výklad. Stejným způsobem můžeme ohodnotit i Celliniho definici, jež zní takto: „Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu.“<sup>34</sup> Jako další uveďme obsáhlou, nicméně velice výstižnou charakteristiku konkurenceschopnosti, jejíž autorkou je Marcela Kožená: „Konkurenceschopnost podniku je schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací

---

<sup>33</sup> BENEŠ, M.: *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2006, č.5. s. 5.

<sup>34</sup> CELLINI, R., SOCI, A.: *Pop competitiveness*, BNL Quarterly. Review, n.º 220, Milano : BNL, 2002. s. 71-101.

využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. Je souhrnem strategických a taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech. Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.<sup>35</sup>

Přestože je konkurenceschopnost velice používaným a diskutovaným pojmem, není její základní charakteristika doposud ujednocena, a tak bychom mohli pokračovat ve výčtu nepřehledného množství definic, které se od sebe mnohdy i diametrálně liší.

## 2.2 Objasnění pojmu konkurence

Podíváme-li se do slovníku cizích slov, pojem konkurence je zde vysvětlován jako *soupeření, soutěžení, popřípadě hospodářská soutěž*.<sup>36</sup> Na pojem konkurence je tedy možné nahlížet v několika rovinách a to v ekonomické, společenské, kulturní, etické a politické, přičemž výsadní postavení zaujímá hledisko ekonomické.

Charakteristickým rysem konkurence je kauzální vztah dvou či více subjektů (konkurentů).

Zdeněk Mikoláš uvádí dvě podmínky, které musí být konkurentem splněny, aby mohl být následně vytvořen konkurenční vztah:

- „**musí být „konkurenční“**, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- **musí mít „konkurenční“ zájem**, tedy musí chtít vstoupit do konkurence a proto musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).“<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> KOŽENÁ, M.: *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. s. 13.

<sup>36</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. s. 65.

<sup>37</sup> Tamtéž.

## 2. 2. 1 Diference pojmů konkurence a konkurenceschopnost

Z výše uvedeného textu vyplývá jasná diference pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Ačkoli diference těchto termínů je na první pohled zřetelná, při snaze o vymezení pojmů se setkáváme se značnou vágností. Zdeněk Mikoláš definuje konkurenceschopnost jako „*potenciál firmy*“ a konkurenci jako „*výsledek aktivity firmy*“<sup>38</sup>. Nutno však podotknout, že podstata podnikové konkurence spočívá v její firemní konkurenceschopnosti.

## 2.3 Objasnění pojmu konkurenční výhoda

Český termín konkurenční výhoda je odvozen z anglického „competitive advantage“, jehož doslovným překladem je „vyšší výhoda konkurence“. Pro pojem konkurenční výhoda existuje celá řada pojetí a definic. Jako první uvedu definici M. Portera, jenž konkurenční výhodu definuje takto: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.*“<sup>39</sup>

M. Davidson mluví o konkurenční výhodě takto: „*...konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit.*“<sup>40</sup>

M. Kožená ve své knize *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku* definuje konkurenční výhodu následovně: „*Konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.*“<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. s. 65.

<sup>39</sup> PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1994.

<sup>40</sup> KOŽENÁ, M.: *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. s. s. 10.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 13.

## 2.4 Různá pojetí konkurence a konkurenceschopnosti

### 2.4.1 Mikroekonomické pojetí konkurence

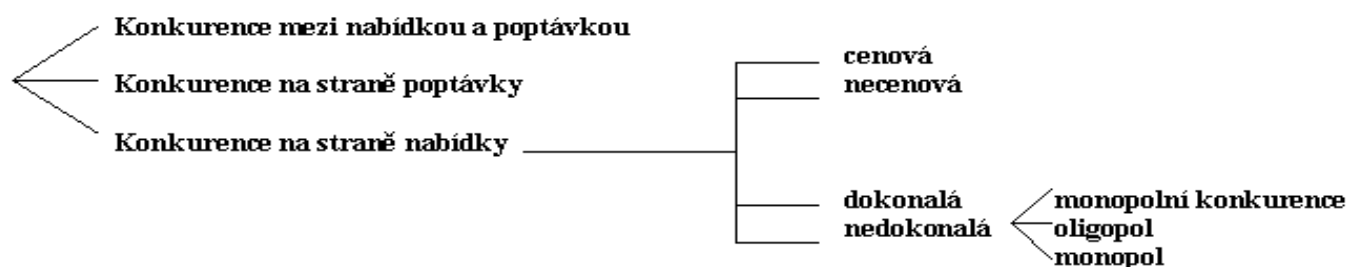
Mikroekonomie jakožto multidisciplinární vědní disciplína se významně zasadila o vymezení pojmu konkurence. Na mikroekonomickou teorii konkurence navazují i ostatní vědní disciplíny a to především marketing a právní vědy.

Vlastní podstata mikroekonomické teorie firmy je postavena na zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí.<sup>42</sup> Toto prostředí v mikroekonomii vytvářejí dva druhy subjektů a to domácnosti a firmy. Jednotlivci (domácnosti) vytvářejí poptávku na trhu statků a nabídku na trhu výrobních faktorů, naopak firmy představují nabídku na trhu statků a poptávku po výrobních faktorech. Tržní konkurence potom představuje střet různých zájmů různých subjektů trhu.

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem, tzn. střetávání nabídky a poptávky. Hlavní proud soudobé obecné ekonomie dovozuje, že „reálná“ (skutečná) ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství.<sup>43</sup>

Mikroekonomická teorie odlišuje rozdílné stupně a formy konkurence. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie znázorňuje níže uvedené schéma.<sup>44</sup>

Obrázek č. 2: Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



<sup>42</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. s. 66.

<sup>43</sup> MACÁKOVÁ, L. a kol.: *Mikroekonomie*. Slaný : Melandrium, 2002; SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.: *Mikroekonomie*. Praha : Management Press, 1996.

<sup>44</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. s. 66-67.

### **a/ Konkurence napříč trhem (konkurence mezi nabídkou a poptávkou)**

Představuje protichůdnou situaci, kdy výrobci chtějí prodat vše, co vyprodukovali, s maximálním ziskem a spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby prostřednictvím nákupu statků za minimální cenu. Bod rovnováhy je tedy určitým kompromisem mezi nabízeným a poptávaným zbožím.

### **b/ Konkurence na straně poptávky**

Ke konkurenci na straně poptávky obvykle dochází v situaci, kdy je vyšší poptávka než nabídka. Spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Konkurence mezi spotřebiteli následně vede v růst ceny poptávaného zboží.

### **c/ Konkurence na straně nabídky**

Jedná se o situaci, kdy výrobci usilují o maximalizaci zisku prostřednictvím dosažení maximálního odbytu a snahy oslabit postavení svých konkurentů. Konkurence obvykle vyvrcholí poklesem ceny.

Jak z výše uvedeného schématu vyplývá, konkurence na straně nabídky může být cenová a necenová, avšak v praxi se obvykle setkáváme s kombinací obou konkurenčních strategií.

#### **ca/ Cenová konkurence**

Cenová konkurence představuje snahu přesvědčit zákazníka o koupi prostřednictvím ceny (např. snížením cen přilákat větší počet zákazníků).

#### **cb/ Necenová konkurence**

Necenová konkurence, též nazývaná jako strukturální konkurence, představuje snahu získat zákazníka prostřednictvím jiných metod nežli cenovou politikou. Příkladem necenové konkurence může být snaha nabízet produkty kvalitnější či odlišné od konkurenčních (např. designově zdařilejší, spolehlivější, dobré jméno firmy apod.

Mikroekonomická teorie dále uvažuje konkurenci dokonalou a nedokonalou. **Dokonalá konkurence** představuje ideální stav (resp. teoretické východisko) a jedná se o situaci, kdy na trhu působí mnoho malých firem a žádná nemá významný podíl na trhu. V reálné ekonomice se však většinou setkáváme s **konkurencí nedokonalou**. Jejimi formami jsou monopolní konkurence, oligopol a čistý monopol. Míra „dokonalosti“ je úměrná výši naplnění modelových omezení a podmínek.

## 2.4.2 Makroekonomické pojetí konkurenceschopnosti

Měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti lze považovat za novodobý trend ekonomické teorie. Většina objevů na tomto poli je doprovázena kontroverzními diskuzemi. Tak i teorie makroekonomické konkurenceschopnosti je v současné době ekonomy vnímána značně rozporuplně a mnoho z nich makroekonomické pojetí konkurenceschopnosti neuznává. Hlavní atributy ekonomické oponentury lze spatřovat v odlišné povaze vztahů mezi státy a ve značné neurčitosti pojmu. Dle některých názorů je vhodnost pojmu vágní již na podnikové úrovni a navíc v makroekonomickém pojetí nelze použít členění podniků na konkurenceschopné a nekonkurenceschopné na základě kritéria přežití tak, jako je to možné u pojetí mikroekonomického. Nicméně i přes veškeré názorové neshody je toto pojetí konkurenceschopnosti součástí moderní ekonomie a z tohoto důvodu jí bude v následujícím textu věnována pozornost.

Abychom mohli konkurenceschopnost na národní úrovni měřit a hodnotit, je zapotřebí pokusit se o co možná nejpřesnější vymezení pojmu. V posledních desetiletích došlo k výrazné definiční transformaci tohoto pojmu. Prvotní vymezení makroekonomické konkurenceschopnosti bylo vnímáno spíše jako synonymum vývozní výkonnosti, příkladem může být následující definice z roku 1964: „*Můžeme říct, že země se stává více či méně konkurenceschopnou, jestliže se v důsledku vývoje cenově-nákladových faktorů zlepšila nebo zhoršila její schopnost prodávat na zahraničních trzích.*“<sup>45</sup> V současné době lze pojem definovat jako „*schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodních trhů a zároveň zachovávat vysokou a udržitelnou úroveň, nebo obecněji schopnost vytvářet relativně vysoký příjem a úroveň zaměstnanosti při vystavení mezinárodní konkurenci.*“<sup>46</sup> Z této definice je patrný odklon od exportní výkonnosti směrem k růstu důchodů obyvatelstva, nicméně nesmíme tyto dvě ekonomické hodnoty od sebe exaktně oddělovat, neboť spolu vzájemně souvisí.

Pro samotné měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti existuje celá řada metod. Dle současné literatury se mezi základní techniky řadí sledování cenových a nákladových indikátorů a indikátorů exportní konkurenceschopnosti a multikriteriální ukazatele.

---

<sup>45</sup> BALCAROVÁ, P., BENEŠ, M.: *Metodologie měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti.*

Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2006, č. 9. s. 5.

<sup>46</sup> Tamtéž.

### **2.4.2.1 Cenové a nákladové indikátory**

Sledování vývoje cen patří mezi klíčové indikátory konkurenceschopnosti, ovšem tuto metodu lze použít pouze na krátké období. Je možno uvažovat tezi, že nízké náklady podněcují nízké ceny. Toto tvrzení se pak pozitivně projeví na konkurenceschopnosti dané ekonomiky pouze za předpokladu, že bereme v úvahu krátké období a konkurenceschopnost posuzujeme v jejím externím pojetí. V současné době dochází k růstu životní úrovně, která je doprovázena požadavky na růst mezd, a růst mezd se obecně projevuje v růstu nákladů. Pro posílení konkurenceschopnosti je tedy nezbytné zároveň zvyšovat produktivitu práce. Při měření a hodnocení globální konkurenceschopnosti z hlediska vývoje cen využíváme makroekonomické analýzy - sledujeme tedy cenové indexy jako deflátor HDP, index spotřebitelských cen (CPI), index cen výrobců (PPI) či index cen exportu a importu.

Jak již bylo zmíněno, k posouzení konkurenceschopnosti je nutné zhodnotit i produktivitu dané ekonomiky. Nejběžnějším indikátorem jsou jednotkové pracovní náklady (unit labour costs, ULC) či jednotkové kapitálové náklady (unit capital costs, UCC). Mimo sledování pracovních nákladů lze hodnotit i finanční náklady, ziskovost, míru nezaměstnanosti, bilanci výnosů běžného účtu platební bilance, vývoj HDP a HNP apod.

Dalším významným indikátorem cenové konkurenceschopnosti je reálný měnový kurz.

### **2.4.2.2 Obchodní výkonnost**

Značný vliv na konkurenceschopnost dané ekonomiky má zajisté i její zahraniční obchod. Významnou vypovídající hodnotu pro měření a hodnocení obchodní výkonnosti mají indikátory platební bilance, nicméně neméně důležitá je také celková teritoriálně-komoditní struktura.

### **2.4.2.3 Multikriteriální ukazatele**

Tzv. multikriteriální ukazatele stojí v současné době v popředí zájmu ekonomů. Jejich úlohou je vytvořit souhrnnou globální analýzu. Nesporným pozitivem těchto ukazatelů je jejich komplexnost, neboť vedle tvrdých dat obsahují také data měkká. Lze konstatovat, že tato data mají velmi dobře propracovanou strukturu a relativně vysokou vypovídající hodnotu. S využitím multikriteriálních ukazatelů v praxi se můžeme setkat např. v ročenkách Světového ekonomického fóra, které dnes zahrnují srovnání konkurenceschopnosti 117



národních ekonomik. Další institucí, jež se touto problematikou v celé své komplexnosti zabývá, je např. Mezinárodní institut pro rozvoj managementu v Lausanne (International Institute for Management Development, IMD). Pro zajímavost uvedme tzv. „zlatá pravidla konkurenceschopnosti“, podle kterých se rozhoduje o pozici jednotlivých ekonomik dle přístupu IMD: *„vytvoření stabilního a předvídatelného právního prostředí, pružná ekonomická struktura, investice do tradičních investic, aktivní strategie na mezinárodních trzích a přitažlivost pro přímé zahraniční investice, zaměření na kvalitu, rychlost a transparentnost veřejné správy, udržování efektivního vztahu mezi úrovní mezd, produktivitou a zdaněním, udržování sociálního systému snižováním mzdových nerovností a posilováním střední třídy, vysoké investice do vzdělání včetně celoživotního vzdělávání pracovní síly, vyváženost globalizace a zachování hodnotového systému obyvatel.“*<sup>47</sup>

Mimo celosvětových ročenek, o nichž bylo pohovořeno v předchozím textu, jsou zpracovávány také studie menšího rozsahu, jejichž ohnisky zaměření bývají např. určité regiony, odvětví (např. IT) apod.

### **2.4.3 Marketingové pojetí konkurence**

Odborná literatura nabízí celou řadu marketingových koncepcí v recipročním vztahu ke konkurenci a konkurenceschopnosti. Nejčastěji užívané budou charakterizovány níže.

#### **2.4.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil**

Americký ekonom a profesor Michael Eugene Porter, patřící k nejvíce uznávaným osobnostem v oblasti obchodu a ekonomie. Mimořádně přispěl svoji celoživotní prací k teoretizaci pojmů konkurenční strategie a konkurenceschopnosti, což je také hlavním cílem jeho výzkumu.

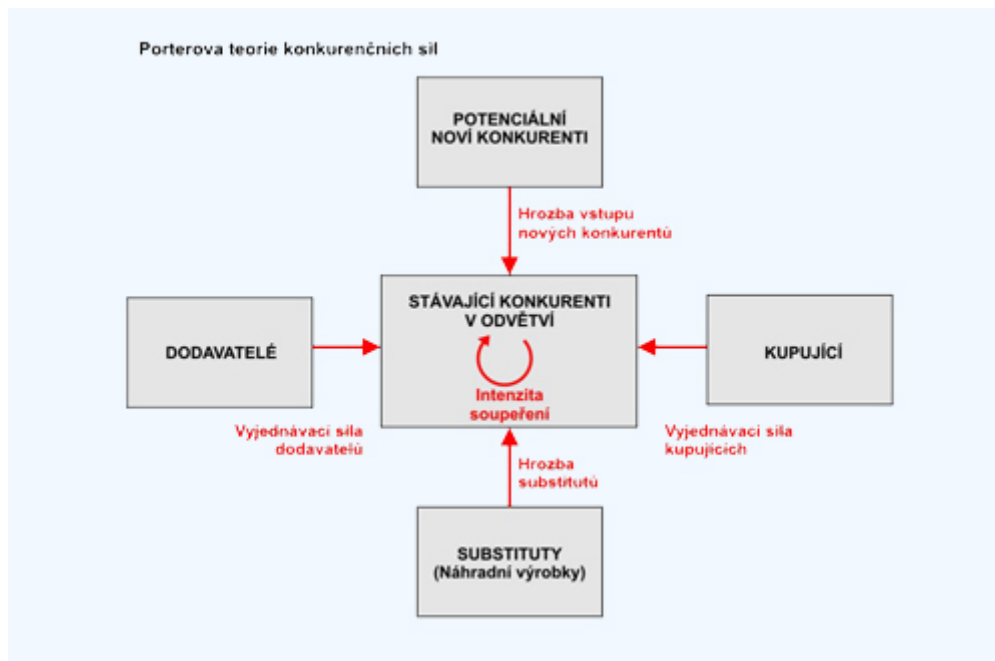
M. E. Porter vyvinul „teorii pěti sil“, která znázorňuje konkurenci v odvětví jako střet pěti výchozích konkurenčních sil, jejichž účinnost působení vymezuje ziskovost v odvětví. Ziskovost firmy klesá, pokud dochází k růstu tržní konkurence, naopak pokud ziskovost roste, dochází k oslabení konkurence. Veškeré faktory, které působí na ziskovost, Porter uvažuje jako faktory konkurence. Pět základních konkurenčních sil v odvětví je graficky znázorněno na obrázku níže.

---

<sup>47</sup> BALCAROVÁ, P., BENEŠ, M.: *Metodologie měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2006, č. 9. s. 29.

Cílem modelu je napomoci manažerům analyzovat konkurenční síly a odkrýt tak jak příležitosti, tak možná ohrožení podniku.

**Obrázek č. 3: Porterova teorie konkurenčních sil**



#### **a/ Stávající konkurenti v odvětví**

Jedná se o konkurenční vztahy (rivalitu) mezi společnostmi ve stejném tržním segmentu. Dle Portera je rivalita ovlivňována těmito šesti faktory:

- „*stupněm koncentrace,*
- *diferenciací výrobků,*
- *změnou velikosti trhu,*
- *strukturou nákladů,*
- *rostoucí výrobní kapacitou,*
- *bariérou vstupu“*.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu.* Synext [online]. 2008 [cit. 2011-01-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.

### **b/ Potenciální noví konkurenti**

Pokud je tržní segment charakterizován nízkými bariérami vstupu a výrobci dosahují relativně vysokých výnosů, může dojít k vstupu nových konkurentů. Přitom je vstup nových firem usměrňován strategickými a strukturálními vstupními bariérami.

### **c/ Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je určována následujícími pěti faktory:

- „počtem zákazníků;
- *stupněm koncentrace zákazníka – pokud nakupuje relativně malý počet zákazníků, ale jejich útraty jsou vysoké, mají lepší vyjednávací podmínky;*
- *nebezpečím zpětné integrace – nebezpečí vyplývající z rozšiřování portfolia činností na základě požadavků zákazníků, přidáváním např. výrobních procesů s cílem redukce vstupních nákladů, jež může vést k poklesu ceny ale i ziskovosti producenta polotovaru, který je vzdálen od finálního spotřebitele;*
- *stupněm diferenciací produktu – kupující, který je závislý na specifickém výrobku má zhoršené vyjednávací postavení;*
- *citlivostí na kvalitu produktu – konkurenční výhodu má výrobce (dodavatel), který poskytuje kvalitnější výrobky“.<sup>49</sup>*

### **d/ Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je obdobná jako u zákazníků a roste, pokud jsou splněny následující podmínky:

- dojde k nárůstu konkurence,
- dodavatelé nabízejí odlišné výrobky,
- vzniknou velké transakční náklady zákazníka vyplývající z přechodu k jinému dodavateli,
- produkt (polotovary) je nositelem kvalitativních vlastností nepostradatelných pro finální produkt,
- nastane schůdnější integrace.

### **e/ Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů pramení z konkurenčních produktů, které mohou funkčně nahradit výrobek stávající. Tato hrozba roste, pokud substituční výrobek dosáhne lepší kvality či ceny než výrobek původní, transakční náklady v přechodu k substitutu jsou nízké nebo pokud jsou zákazníci k přechodu flexibilnější.

---

<sup>49</sup> MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. s. 70.

### 2.4.3.2 Rozšíření Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil rozšířil a doplnil český autor J. Jirásek. Ve své koncepci vymezuje dva „okruhy“ sil – vnitřní a vnější. Vnější síly definoval jako dodavatele, odběratele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu a banky. Vnitřními silami uvažuje vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality (akceptace konkurence) a růstové nebo omezující zájmy firmy.<sup>50</sup> Ve vnějším okruhu tedy Jirásek rozšířil Porterův model o další konkurenční síly a zejména ve vnitřním okruhu zavedl pojetí „strategického“ potenciálu firmy a objasnil kauzální vztahy mezi jednotlivými prvky obou okruhů.

### 2.4.3.3 Teorie konkurenční strategie podle P. Kotlera

Dalším, který navazuje na myšlenky M. E. Portera, je Philip Kotler, autor nejslavnější učebnice marketingu. Zde uvedme čtyři druhy konkurenčních strategií včetně jejich stručných charakteristik.

#### **a/ Vedoucí firma na trhu**

Touto firmou je míněn dodavatel s dominantním postavením na trhu (s minimálně čtyřicetiprocentním podílem), jehož postavení dovoluje určovat tržní podmínky.

#### **b/ Tržní vyzyvatel**

Tržní vyzyvatel aplikuje útočnou strategii vůči vedoucí firmě na trhu i vůči drobným podnikům v odvětví. Ofenzívu obvykle uplatňuje prostřednictvím politiky nízkých cen, vysoké či nízké kvality, produktových inovací, masivní reklamy apod.

#### **c/ Strategie tržního souběžce**

Tato strategie spočívá v přizpůsobování se vůči vedoucí firmě na trhu, především v její cenové politice. Tržní podíl pro tuto firmu není rozhodujícím kritériem, naopak se detailněji zaměřuje na segmentaci trhu a její ziskovost.

#### **d/ Strategie obsazování tržních výklenků**

Tato strategie je typická pro menší podniky s úzkou specializací. Ty svoji pozornost orientují především na segmenty, ve kterých nemají konkurenci, popřípadě jen velmi malou.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. s. 195–200.

<sup>51</sup> *Marketingové strategické koncepce*. Dashofer [online]. 2007 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2\\_026\\_10\\_3\\_5\\_tab\\_obr.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_026_10_3_5_tab_obr.pdf)>.

### 3 Vliv CSR na konkurenceschopnost

Nosnou myšlenkou konceptu CSR je akceptace morálního závazku dobrovolně vykonávat společensky odpovědné aktivity, tedy takové, jež pozitivně působí na společnost a prostředí, v němž firmy podnikají. Předpokládá se, že podnik, jež z vlastní vůle implementoval koncepci společenské odpovědnosti, má ve svých strategiích hluboce zakořeněné ekonomické, sociální a enviromentální aspekty a své aktivity vykonává s ohledem na zájmy všech zainteresovaných skupin. Pouze takovéto strategické cíle mohou být z dlouhodobého hlediska nositelem budoucího trvale udržitelného rozvoje. Je patrné, že výše popsané jde nad rámec zákonných povinností podniku.

Cílem každé podnikové investice je snaha o její maximální zhodnocení. Aplikace konceptu CSR bezpochyby vyžaduje značné úsilí a finanční investice, tudíž zde vyvstává otázka, zda se podniku interesovanost v této oblasti vyplatí.

Milton Friedman celoživotně prosazoval názor, že podnik, jež zahrne CSR do svých podnikových aktivit, prioritně poškozujze zájmy svých zainteresovaných skupin, neboť aby byl podnik dodatečně schopen získat volné finanční prostředky, musí „*bud' snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné.*“<sup>52</sup> Takto vynaložené finanční prostředky vnímal Friedman jako náklady, v současné době je však preferováno investiční pojetí.

V souvislosti s kritikou se počala provádět výzkumná činnost, jejímž cílem bylo odhalit, zda investice do společensky odpovědných aktivit jsou rentabilní a zda podniku společensky odpovědné chování přináší určité výhody.

Cílem následujícího textu bude podrobné vyhodnocení dosavadních poznatků v oblasti těchto výzkumných šetření. Pozornost však zaměříme především na dosavadní poznatky v oblasti vlivu CSR na podnikovou konkurenceschopnost.

---

<sup>52</sup> *Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování* [online]. [s.l.] : [s.n.], [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <www.csr-online.cz>.

### **3.1 Shrnutí dosavadních poznatků v oblasti vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku**

Vzájemný vztah mezi konkurenceschopností a společensky odpovědným chováním podniku je předmětem četných diskuzí. V této souvislosti byla prováděna mnohá výzkumná šetření, jejichž cílem bylo nalézt odpovědi na otázky týkající se vlivu CSR na konkurenceschopnost. Úkolem následujícího textu je shromáždění a vyhodnocení dosavadních poznatků v této oblasti.

Dosud nejucelenější text, týkající se působení CSR aktivit na konkurenceschopnost podniku, byl publikován v lednu roku 2008 Evropskou komisí ve *Zprávě o konkurenceschopnosti Evropy*<sup>53</sup>. Evropská komise v ní vytyčila šest rozhodujících faktorů (ukazatelů konkurenceschopnosti), na něž má CSR s největší pravděpodobností zásadní pozitivní vliv. Tyto ukazatele byly definovány jako: struktura nákladů, zdroje, perspektiva zákazníka, inovace, rizika a řízení dobré pověsti a finanční plnění.

Reportované poznatky z tohoto dokumentu budou konfrontovány s dalšími příslušnými výzkumnými studii a zároveň bude z výše uvedené *Zprávy o konkurenceschopnosti* využita její základní struktura.

Nutno podotknout, že ne ve všech níže uvedených případech se jedná o šetření, jejichž prioritním a nosným cílem bylo posouzení CSR aktivit z hlediska jejich vlivu na konkurenceschopnost. Respektive u mnohých empirických šetření se autoři analýz cíleně zabývali studiem jednotlivých aspektů společensky odpovědného chování a až v rámci interpretace těchto dat komentovali výsledky svých šetření ve vztahu ke konkurenceschopnosti, případně byly výstupy těchto analýz interpretovány ve vztahu ke konkurenceschopnosti až jinými autory v rámci dalších rešerší (např. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness*).

#### **3.1.1 Struktura nákladů**

Společnosti MHC International Ltd., jež poskytuje výzkumné, vzdělávací a poradenské služby v oblasti CSR, vytvořila podrobnou strukturu nákladů a výnosů

---

<sup>53</sup> *EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 111. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).

vznikajících v závislosti s implementací CSR aktivit, jež jsou v případě správné aplikace zdrojem potenciálního zisku a konkurenceschopnosti.<sup>54</sup>

K otázce, zda se náklady vynaložené na společensky odpovědné aktivity v oblasti environmentální politiky společnosti navrátí, se v roce 2000 vyjádřili Miles a Colin jednohlasným tvrzením, že v dlouhodobém horizontu se organizacím tato investice navrátí a to v důsledku přímých finančních úspor spojených s ekologickým chováním. Platnost tohoto tvrzení potvrzuje i následující studie, jejíž výsledky uveřejnil Allan Bussard ve své knize *Spoločensky zodpovedné podnikanie: „Spoločnosť KPMG vo Veľkej Británii sa v roku 2002 pripravovala na certifikáciu podľa noriem ISO 14001. V súvislosti s tým sa rozhodla implementovať komplexnú ekologickú politiku v piatich oblastiach: voda, odpad, papier, energia a transport. Rok po uvedení tejto politiky do praxe, KPMG nameralo úspory vo výške 250.000 libier.*<sup>55</sup>

Výsledky potvrzující přímé finanční úspory v oblasti environmentální politiky naopak zpochybňuje Chapple (2005), jelikož vidí vysoké náklady v oblasti odstraňování odpadů, a otevírá tak opět diskuzi týkající se návratnosti environmentálních investic. Welford ve studii z roku 2003 se k tomuto tvrzení přiklání a dodává, že ke snížení nákladů přispívají pouze některé společensky odpovědné aktivity.<sup>56</sup>

Nejradikálnější opoziční názor vyslovil Friedman v roce 1970. Dle jeho názoru nemá CSR v korporaci opodstatněný význam, veškeré aktivity v oblasti CSR vnímá jako náklady zatěžující rozpočet, nikoliv jako investici do budoucího udržitelného rozvoje podniku.<sup>57</sup>

Jak je z výše uvedeného výčtu patrné, společensky odpovědné chování může přispět k přímé úspoře nákladů a zvýšení finanční výkonnosti, nicméně z dosavadních výzkumů nelze vyvodit obecný důkaz o tom, že CSR aktivity šetří náklady a zvyšují finanční výkonnost, neboť tyto dopady jsou silně závislé na povaze opatření, jež podnik v oblasti CSR přijme.

*„Porter a Krammer (2006) uzavírají vlastní polemiku obecným argumentem, že pokud organizace bude pečlivě analyzovat své potřeby a budoucí podnikatelský směr, může CSR vidět ne pouze jako náklad zatěžující její rozpočet, ale hlavně jako zdroj budoucího rozvoje,*

---

<sup>54</sup> Tabulka CSR a oblasti potenciálního zisku je uvedena v příloze č. 1.

<sup>55</sup> BUSSARD, A. et al: *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.* 2005. s. 10.

<sup>56</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 108. Dostupné z WWW: < [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf) >. (Vlastní překlad).

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 107.

*inovaci, příležitostí a konkurenceschopnosti => CSR může pro organizaci vytvářet zcela novou hodnotu.*<sup>58</sup>

### 3.1.2 Lidské zdroje

Dle Cochran (2007)<sup>59</sup> může společnost, jež buduje dobré vztahy se zaměstnanci, dosáhnout nižší fluktuace a zároveň vyšší produktivity zaměstnanců, jelikož motivovaní pracovníci mají vyšší pracovní výkon. Dalšími autory, kteří ve svých studiích poukazují na pozitivní dopady CSR z hlediska HR jsou Brown a Grayson (2008).<sup>60</sup> Ti se ve své práci věnovali významu sdílení hodnot mezi zakladateli a zaměstnanci a dospěli k závěru, že sdílení hodnot představuje důležitou roli v rámci obchodního úspěchu celé organizace. V této souvislosti uveďme závěry z průzkumu veřejného mínění společnosti Cherson Group: „78 % dotazovaných dospělých by raději pracovalo pro společnost s výbornou pověstí, než pro společnost se špatnou pověstí, i když by jim tato společnost nabídla vyšší plat.“<sup>61</sup> Z toho vyplývá velký význam dobrého jména podniku a podnikové kultury. K podobnému závěru dospě i průzkum americké asociace MBA studentů Net Impact. Dle výsledků tohoto výzkumu by jedna polovina absolventů preferovala zaměstnání u společensky odpovědného podniku a to i za cenu nižší mzdy.

Na základě výše uvedených šetření můžeme konstatovat, že společensky odpovědný podnik by tedy mohl snadněji získávat nové zaměstnance. Turban a Greeng (1997)<sup>62</sup> předložili důkazy o tom, že aplikace konceptu CSR, respektive neimplementování konceptu CSR, významně ovlivňuje výkonnost korporace a potenciální zdroje konkurenční výhody. Z empirických studií vyplývá významný pozitivní vliv CSR na konkurenceschopnost v oblasti řízení lidských zdrojů. Většina odborníků se shoduje, že aplikace CSR přispívá ke zvýšení

---

<sup>58</sup> STRÍTESKÁ, M., KUBIZŇÁKOVÁ, K.: *The impact of Corporate social responsibility on business competitiveness*. In: *Scientific Papers FES Univerzity Pardubice*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010.

<sup>59</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 108. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).

<sup>60</sup> Tamtéž.

<sup>61</sup> *Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování* [online]. [s.l.] : [s.n.], [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)>.

<sup>62</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 108. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).



produktivity a loajality, nižší fluktuaci, vyšší motivaci a kreativity zaměstnanců a celkově ke zvýšení kvality poskytovaných produktů a služeb.

### 3.1.3 Perspektiva zákazníka

Mandl a Dorr (2007)<sup>63</sup> v rámci svého průzkumu došli k závěru, že loajalita zákazníků, schopnost získávání zákazníků nových a image firmy se odvíjí od spokojenosti zaměstnanců firmy. Neboť právě zaměstnanec, který je správně motivován, sdílí podnikové hodnoty, pociťuje hrdost ke své firemní příslušnosti a dokáže efektivněji vykonávat svoji práci. Ke stejnému závěru dospěl i Longo (2005)<sup>64</sup> ve své zprávě o malých a středních podnicích v Itálii. Meijer a Schuyt (2005)<sup>65</sup> na základě šetření, které prováděli na nizozemských spotřebitelích, upozorňují na to, že „pouhá“ implementace konceptu CSR nestačí jako dostatečný stimul ke koupi výrobků. Z kvantitativního průzkumu prováděného v roce 2003 střediskem empirických výzkumů (STEM) na objednávku společnosti Philip Morris vyplývá, že čím vyšší má respondent vzdělání, tím je ochotnější připlatit si 10 % ceny za ekologický výrobek. K obdobným výsledkům dospěl i Hillard (1999)<sup>66</sup>, který zjistil, že více než 80 % evropských zákazníků by raději nakupovalo od společensky odpovědných podniků, které se podílí na společensky prospěšných aktivitách.

Další studií, jež se věnovala studiu spotřebitelských preferencí ve vztahu k nákupu či prodeji produktů, s nimiž jsou spojeny filantropické činnosti, je práce od dvojice Cone a Roper (1999)<sup>67</sup>, která poukázala na to, že 86 % respondentů by dalo přednost koupi produktů, k nimž se vztahuje nějaký charitativní program, 76 % dotazovaných by přešlo na jiný produkt, který je spojen s ušlechtilou věcí, a 76 % by bylo ochotno změnit dosavadní nákupní středisko za jiné, jehož chování je společensky odpovědné.

V souvislosti s uvedenými studii můžeme tvrdit, že spotřebitelé jsou ochotni si připlatit za produkty, které sice mohou být totožné s konkurenčními produkty, ale jsou spojeny s nějakou „dobrou“ věcí. Může se tedy jednat o nový zdroj konkurenční výhody. Zároveň z výzkumů vyplývá, že průměrný spotřebitel, který poptává výrobky společensky

---

<sup>63</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 110. Dostupné z WWW: < [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf) >. (Vlastní překlad).

<sup>64</sup> Tamtéž.

<sup>65</sup> Tamtéž.

<sup>66</sup> ROCHLIN, S. A., CHRISTOFFER, B.: *Making the business case – Determining the value of corporate community involvement*, 2000. s. 22. (Vlastní překlad).

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 20.

odpovědných podniků, má následující charakteristiky: je to vzdělanější a movitější zákazník mladšího věku. Podnik tedy může v rámci svých CSR aktivit oslovit přitažlivou skupinu zákazníků.

Zároveň lze říci, že společensky odpovědné aktivity přispívají také ke zlepšení image v očích veřejnosti. To potvrzuje výzkum prováděný ve Velké Británii organizací Market&Opinion Research International, ve kterém se uvádí, že „zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými”.<sup>68</sup>

### 3.1.4 Inovace

Vazby mezi CSR a inovacemi jsou složitější a méně zřejmé než u jiných determinantů, navíc lze jejich vliv na konkurenceschopnost monitorovat velmi obtížně.

Hockerts (2008)<sup>69</sup> uvádí, že většina firem koncept CSR využívá především jako nástroje ke snížení rizik a provozních nákladů a pouze menšina firem používá CSR jako prostředku k prosazení inovací. Řada studií polemizuje, zda může být CSR cestou vedoucí k podpoře inovací prostřednictvím využití sociálních a ekologických přístupů, tedy cestou k vytvoření nových produktů, služeb, procesů a samozřejmě také nových trhů (Grayson a Hodges, 2004; Little 2006).<sup>70</sup> Mendibil et al. (2007)<sup>71</sup> na základě analýzy malých a středních podniků ve Španělsku, Itálii a Spojeném království dospěl k závěru, že existuje pozitivní vztah mezi inovační výkonností a CSR a to i v případě, že vztah příčina – následek není zcela zřejmý.

Někteří akademici se zabývali otázkou pozitivního propojení CSR a inovací, upozorňovali však na nekompatibilitnost určitých aspektů CSR a některých typů zlepšení. Např. Midtun (2007)<sup>72</sup> polemizuje nad problematikou tzv. „rapidní inovace“, kde je firma vystavena vysokým nárokům na finanční zajištění inovace a flexibilitu vlastního vývoje.

---

<sup>68</sup> Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování [online]. [s.l.] : [s.n.], [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)>.

<sup>69</sup> HOCKERTS, K., MORSING, M.: *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process* [online]. Denmark : Copenhagen Business School, [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.samfundsansvar.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/literaturereviewsep08full.pdf>>.

<sup>70</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 111. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).

<sup>71</sup> Tamtéž.

<sup>72</sup> Tamtéž.

Mnoho firem však není schopno tuto extrémní zátěž vydržet, stává se nekonkurenceschopnými a následně z trhu pomalu mizí. Zkombinovat cíle CSR s udržením konkurenceschopnosti firmy může být tedy velice náročné.

Zdá se, že existují tři hlavní způsoby, jakými může CSR pozitivně přispívat k objemu a výkonnosti prováděných inovací:

- zavádění inovací, které jsou výsledkem spolupráce se stakeholdery,
- identifikace obchodních příležitostí na základě řešení globálních problémů ve společnosti,
- vytváření pracovních míst, která napomáhají inovačním procesům ve firmě.

#### **3.1.4.1 Inovace vyplývající ze zapojení stakeholderů**

Jako výhodu aplikace konceptu CSR uvádí odborná literatura často skutečnost, že zapojení zúčastněných stran do inovačního procesu nabízí významné příležitosti ke zvýšení jak sociální tak finanční výkonnosti podniků. Toto tvrzení potvrdili Holmes a Moir (2007)<sup>73</sup>, kteří zároveň navrhli teoretickou koncepci určenou pro analýzu a hodnocení přínosu, který mohou firmy prostřednictvím spolupráce s externími neziskovými stakeholdery získat. Dále zdůraznili, že celkové výstupy inovačního cyklu mohou být přímo zvyšovány právě díky spolupráci s externími stakeholdery a že tato spolupráce může přinášet nečekané dodatečné benefity.

Roome a Jonker (2006)<sup>74</sup> dospěli na základě analýzy osmi průkopnických společností ke zjištění, že uváděné korporace dosáhly efektivní aplikace CSR a výrazného zlepšení na poli konkurenceschopnosti prostřednictvím nově vytvořených obchodních modelů a zlepšení vztahů s externím společenstvím.

Mendibil et al. (2007)<sup>75</sup> popisuje, jakým způsobem jsou si postupy CSR a praktické inovace podobné, zajímá se také o zapojení stakeholderů do inovačního procesu (jako inovační kapacity) a o modely konkurenceschopnosti. Opět potvrzuje, že zapojení zaměstnanců a externích zainteresovaných stran přispívá ke schopnosti inovace a konkurenceschopnosti.

---

<sup>73</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 111. Dostupné z WWW: < [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf) >. (Vlastní překlad).

<sup>74</sup> Tamtéž.

<sup>75</sup> Tamtéž.

### **3.1.4.2 Identifikace obchodních příležitostí na základě řešení globálních problémů ve společnosti**

V souvislosti s identifikací obchodních příležitostí na základě řešení globálních problémů ve společnosti uvedme především vztah mezi řízením vztahu k životnímu prostředí a inovacemi zaměřenými na ekologické chování a produkty. Firmy, které mají propracované řízení vztahu k různým společenským problémům ve světě, se mohou lépe orientovat na cílového zákazníka a oslovit ho. Tuto příležitost mají firmy všech velikostí, důležitá je schopnost ukázat, že právě konkrétní firma má na daný problém řešení.

### **3.1.4.3 Vytváření pracovních míst, která napomáhají inovačním procesům ve firmě**

Při vytváření pracovních míst, která napomáhají inovacím, nejde ani tak o jejich přímé vytváření ale spíše o celkový přístup k zaměstnancům. Evropská Komise v roce 2006 potvrdila tezi, že vysoká péče o zdraví, spokojenost a motivaci vlastních zaměstnanců přináší pozitivní vliv na inovační cyklus ve firmě. Důležitost přenesení kompetencí a důvěry na zaměstnance je podporována také studií provedenou v patnácti členských zemích Evropské Unie, která se zabývala vazbami mezi organizací práce a inovacemi.<sup>76</sup>

Totterdill (2004)<sup>77</sup> uvádí, že nové formy organizace práce na základě účasti a důvěry, mohou nabídnout několik možných výhod včetně posílení konkurenceschopnosti a to prostřednictvím inovací produktů, služeb a procesů.

Na základě výše uvedených faktů můžeme tedy říci, že některé aspekty CSR mají pozitivní vliv na konkurenceschopnost prostřednictvím rozšíření prostoru pro inovace.

## **3.1.5 Řízení rizika a reputace**

Propojení CSR a řízení rizika a reputace bylo představeno již Bowmanem v roce 1980, který poukázal na vztah mezi CSR a snižováním potenciálního obchodního rizika.

---

<sup>76</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 112. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 113.

Heal (2005)<sup>78</sup> dále tvrdí, že CSR minimalizuje přítomnost konfliktů mezi jednotlivými organizacemi, společnostmi a okolním prostředím, a prohlašuje tento fakt za největší výhodu CSR. V témže roce vyslovuje Husted tvrzení, že společenská odpovědnost podniku je nezbytným prvkem řízení rizika společnosti.

Orlitzky a Benjamin (2001)<sup>79</sup> identifikují druhy obchodních rizik, která mohou využití CSR minimalizovat - vládní regulace, nespokojenost pracovníků či ničení životního prostředí. Toyne (2003)<sup>80</sup> přináší důkazy o tom, že řízení rizika a reputace je pro úspěch v MSP vysoce důležité a dále identifikuje největší riziko, kterým je jakékoli poškození reputace organizace.

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že se výzkumným pracovníkům podařilo nalézt konsensu v oblasti vlivu CSR na risk management. Řízení rizika ve společnosti prokazatelně pozitivně působí na konkurenceschopnost podniku a, pokud si je organizace plně vědoma rizik, která ji mohou ohrozit, její chování a jednání je ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí relevantnější, což kladně působí na výsledky její ekonomické činnosti a tím i konkurenceschopnosti.

### 3.1.6 Finanční trhy

Za obecně nejspornější lze považovat otázku, zda CSR přispívá ke zvýšení finanční výkonnosti podniku (zvýšení zisku, zvýšení obrátu). Pravděpodobnou příčinou tohoto sporného pojetí může být fakt, že se společensky odpovědné intervence promítají do zisku povětšinou nepřímo. V zásadě existují v oblasti vlivu CSR na finanční výkonnost tři směry: pozitivní (např. Ziegler et al., 2007), negativní (např. Wright a Ferris, 1997) a neutrální (např. Schröder, 2007)<sup>81</sup>.

Mezi výzkumné studie, jež potvrzují výrok, že CSR přispívá ke zvýšení zisku, přísluší např. výzkum prováděný v roce 1997 DePaul University. Výsledkem tohoto šetření je, že společnosti, jež implementovaly společensky odpovědné chování, dosahují vyšší finanční výkonnosti než společnosti, které CSR do své politiky nezačlenily. Ke shodnému výsledku dospělo i šetření Harvard University, ve kterém se prokázalo, že společnosti, které v rámci svých CSR aktivit vedou aktivní dialog se svými stakeholdery a jednají v jejich zájmu,

---

<sup>78</sup> EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. *Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 113. Dostupné z WWW: < [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf) >. (Vlastní překlad).

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 113.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 114.

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 114.

vykazují čtyřnásobně vyšší tempo růstu a osminásobně vyšší tempo nárůstu pracovníků oproti podnikům, jež tuto politiku neprovádějí.

Allouche a Laroche (2006)<sup>82</sup> tvrdí, že pokud firma pozitivně působí na své stakeholdery, může to mít pozitivní dopad na její finanční stránku. Naopak Mellahi a Wood (2003)<sup>83</sup> zastávají názor, že stakeholdeři mohou být CSR aktivitami zaskočení nebo se o ně vůbec nezajímají, tzn. že jejich vliv je irelevantní a celkový dopad na finanční stránku pak bude negativní.

Výsledky studií jsou významnou měrou ovlivňovány konkrétními aspekty CSR jež jsou analyzovány ve vztahu k finanční výkonnosti.

Orlitzky (2003)<sup>84</sup> dospěl k závěru, že nejvýznamněji působí CSR na finanční výkonnost firmy prostřednictvím reputace. Dalo by se tedy usuzovat, že aspekt reputace patří k nejdůležitějším tvůrcům konkurenčního potenciálu v rámci pozitivních efektů CSR.

Podobně Bird et al. (2007)<sup>85</sup> nachází spojení mezi tržní hodnotou firmy a environmentálními hledisky její výroby. Zároveň ale dodává, že trhy oceňují firmy, které splňují alespoň minimální požadavky s ohledem na rozmanitost výroby a jsou neaktivnější v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

Foo (2007)<sup>86</sup> polemizuje o tom, zda CSR cíle nemohou být v rozporu s cílem jakkoli zlepšit finanční stránku společnosti.

Dosavadní výzkum jasně naznačuje, že zde existuje nepatrná pozitivní korelace mezi CSR a finanční výkonností firem. Tato vazba však není zcela jasně definovatelná a proto je tedy velice obtížné předvídat dopad aplikace CSR.

### 3.1.7 Shrnutí

Souhrnné výsledky těchto analýz dokazují, že existuje korelační vztah mezi CSR a konkurenceschopností.

Na základě výše uvedených studií můžeme obecně konstatovat, že většina výzkumných pracovníků našla konsensu v následujících oblastech:

---

<sup>82</sup> STRÍTESKÁ, M., KUBIZŇÁKOVÁ, K.: *The impact of Corporate social responsibility on business competitiveness*. In: *Scientific Papers FES Univerzity Pardubice*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. s. 4.

<sup>83</sup> Tamtéž.

<sup>84</sup> *EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. s. 115. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrrreportv002_en.pdf)>. (Vlastní překlad).

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 115.

<sup>86</sup> Tamtéž, s. 115.

- 1/ CSR aktivity v oblasti environmentální politiky v dlouhodobém horizontu mohou přispívat ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.
- 2/ CSR aktivity v oblasti lidských zdrojů přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.
- 3/ CSR aktivity zaměřené na zákazníky přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.
- 4/ CSR aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím mohou přispívat ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.
- 5/ CSR aktivity snižují potenciální obchodní riziko.

Odborníci se však neshodují v otázkách působení jednotlivých konkrétních aspektů společensky odpovědného chování na konkurenceschopnost. Odlišné názorové proudy se projevují obzvláště v oblasti struktury nákladů a přímých finančních úspor spojených s ekologickým chováním.

Konsensus nebyl nalezen ve sféře finanční výkonnosti. Výzkumným pracovníkům se nepodařilo potvrdit hypotézu, že CSR aktivity v dlouhodobém horizontu přispívají ke zvýšení finanční výkonnosti, nicméně nepatrná pozitivní korelace mezi CSR a finanční výkonností existuje. Naopak nejméně rozporuplné jsou výsledky prováděné v oblasti lidských zdrojů a zákaznické perspektivy. Zde se většina výzkumníků shoduje, že aplikace CSR konceptu je potenciálním zdrojem konkurenční výhody. Všeobecná shoda panuje také v otázce vlivu CSR na risk management. Ze studií jednoznačně vyplývá skutečnost, že řízení rizika ve společnosti prokazatelně pozitivně působí na konkurenceschopnost podniku.

## 4 Empirické šetření vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku

### 4.1 Metodologie empirického šetření

V následujícím textu je uvedena detailní metodologie výzkumného šetření. Jsou zde popsány jednotlivé etapy provedeného sociologického průzkumu. V první přípravné etapě je zdůvodněn význam a účel průzkumu, identifikace relevantních metod a technik, časový harmonogram a operacionalizace pojmů včetně popisu výběru výzkumného vzorku a bližší specifikace dílčích výzkumných otázek. Následně jsou zaznamenány informace o samotném sběru dat (terénním šetření) a o jejich statistickém zpracování. V poslední závěrečné části čtenář nalezne interpretaci výsledků dotazníkového šetření.

Metodologie empirického výzkumu je založena na několika předpokladech. Prvním je objektivnost, tedy nepředpojatost zpracovatele vzhledem k jeho subjektivnímu postoji. Dále je to předpoklad složitosti, v němž výzkumník zachovává skutečnost složitosti jevů a nesnaží se je zjednodušovat. Dalšími respektovanými dispozicemi jsou podmíněnost, dynamičnost, vnitřní rozpornost (tj. „odhalují vnitřní stránku jevů a vztahy mezi nimi, které ovlivňují jejich další vývoj“<sup>87</sup>) a relativní autonomnost jevů (sociální jevy jsou součástí celku, který musí být blíže identifikován).<sup>88</sup>

### 4.2 Formulace východisek dotazníkového šetření

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, prioritním a nosným cílem celé řady dosavadních studií nebylo posouzení CSR aktivit z hlediska jejich vlivu na konkurenceschopnost, ale studium jednotlivých aspektů CSR a jejich následná interpretace ve vztahu ke konkurenceschopnosti. Z toho vyplývá skutečnost, že máme k dispozici jen velmi malé množství studií, jež jsou primárně prováděné na téma vlivu CSR na konkurenceschopnost. Zároveň můžeme vzhledem k takto interpretovaným datům vyslovit pochybnost o pravdivosti výroků, jelikož vnímání vlivu společensky odpovědného chování na konkurenceschopnost se může lišit od pojetí autora a samotných podniků.

---

<sup>87</sup> ČIHOVSKÝ, J.: *Sociologický výzkum*. Studijní text pro posluchače FTK UP Olomouc. Olomouc, 2006. s. 5.

<sup>88</sup> Tamtéž.



Nezpochybnitelným tvrzením je však skutečnost, že existuje silný korelační vztah mezi CSR a konkurenceschopností, nicméně vzhledem k nedostatečně zmapované oblasti nemáme dostatek informací např. o tom, ve kterých CSR aktivitách podniky nejčastěji spatřují zdroj své konkurenční výhody.

Z výše uvedených důvodů bylo provedeno empirické šetření, jehož předmětem je zmapování názorů středního managementu, zastupujícího oslovené korporace, v oblasti vlivu CSR na konkurenceschopnost.

### **4.3 Cíl dotazníkového šetření**

Výzkumným cílem je posouzení, zda a jakým způsobem jednotlivé aspekty společensky odpovědného chování přispívají ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti, a identifikace konkurenčních výhod, které respondenti spatřují v souvislosti s aplikací konceptu CSR. Uvedený cíl je stanoven na základě teoretických východisek popsaných v předchozích kapitolách.

### **4.4 Stanovení a charakteristika výzkumných oblastí**

Na základě dosavadních poznatků bude definováno pět základních empiricky ověřitelných výpovědí, formulovaných na základě rámcových hypotéz. Cílem empirického šetření je ve vytyčených výzkumných oblastech identifikovat a blíže specifikovat jednotlivé aspekty CSR, v nichž podniky spatřují zdroj své konkurenční výhody.

**Výzkumná oblast č. 1:** CSR aktivity v oblasti environmentální politiky přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

**Výzkumná oblast č. 2:** CSR aktivity v oblasti HR přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

**Výzkumná oblast č. 3:** CSR aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

**Výzkumná oblast č. 4:** CSR aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

**Výzkumná oblast č. 5:** CSR aktivity přispívají v dlouhodobém horizontu ke zvýšení finanční výkonnosti.

## 4.5 Metoda a technika sběru dat

Empirické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi společensky odpovědným chováním a konkurenceschopností bylo provedeno jednorázovým kvantitativním sociologickým výzkumem za použití dotazníkové techniky. Šetření bylo prováděno osobním a písemným dotazováním a realizováno ve dvou na sebe navazujících etapách.

Písemné dotazníkové šetření bylo z možných technik vybráno jako relevantní metoda především z hlediska své možnosti oslovit respondenty z různých oblastí bez zvýšených nákladů a z hlediska finanční nenáročnosti (dotazníky byly zasílány elektronickou poštou). Mezi další výhody tohoto druhu bádání lze zahrnout i fakt, že respondent může zodpovězení otázek věnovat dostatek času a péče, zároveň je také eliminováno působení tazatele na jeho odpovědi. Podstatnou nevýhodou písemného dotazování je skutečnost, že pokud respondent nezaznamená dostatečné stimuly pro vyplnění dotazníku, může malá návratnost potřebných dat ohrozit celé šetření. Předem stanovení respondenti, jejichž firmy mají své sídlo či pobočku v lokalitě bydliště tazatele (Hradec Králové, Pardubice), byli dotazováni osobně. Nejpodstatnější klad osobního dotazování tkví právě v tom, že tazatel může u respondenta vyvolat zájem odpovídat, objasnit případné nejasnosti či složitější otázky.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dvou etapách. První etapa sběru dat byla realizována formou osobního dotazování a probíhala od 1. do 8. března 2011. Cílem této fáze bylo odstranění kvalitativních nedostatků dotazníků prostřednictvím sledování reakcí respondentů. Po zodpovězení plně strukturovaných otázek sami dotazovaní zhodnotili, zda považují kladené otázky za srozumitelné, prováděné šetření za smysluplné a zda mají zájem o výsledky tohoto výzkumu. Na základě jejich odpovědí byl upravený dotazník posléze rozeslán stovce společností a to ve čtrnáctém až šestnáctém týdnu roku 2011.

## 4.6 Výběr a popis vzorku

Dotazníkové šetření bylo zasláno stovce společností, jež byly Pan-evropskou společností pro kulturu, vzdělávání a vědecko-technickou spolupráci Comenius uvedeny v anketě „Českých 100 nejlepších“.<sup>89</sup> Společnost Comenius je nezávislá nezisková organizace, jejímž nosným programem je podpora a propagace internacionálních kontaktů

---

<sup>89</sup> Komplettní seznam oceněných podniků je uveden v příloze č. 2.

a kooperace v oblasti vzdělávání, kultury, vědy a techniky. „Cílem soutěže ‘ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH‘ je v celonárodním měřítku nalézt, vybrat, zviditelnit a veřejně slavnostním způsobem ocenit české (v ČR zaregistrované) firmy, podniky, či společnosti z co nejširšího spektra ekonomických aktivit, které dosahují vynikajících, mimořádných anebo pozitivně pozoruhodných výsledků.“<sup>90</sup> Aby mohly být zařazeny do soutěže, musely společnosti splnit tyto tři podmínky: společnost musí mít minimálně dvacet zaměstnanců, obrat minimálně třicet milionů Kč za rok a zároveň musí být registrovaným plátcem daně v České republice.

Pro účely soutěže stanovila společnost Comenius následující oborové kategorie, do nichž byly jednotlivé zúčastněné firmy zařazeny a v nichž se mezi sebou utkaly:

- „cestovní ruch a hotelnictví;
- dopravní stavby a stavebnictví;
- dynamický růst;
- informační a komunikační technologie;
- invence-nasazení-export-zisk;
- výrobní družstevnictví;
- zdraví-vzdělání-humanita;
- zemědělství a potravinářství“.<sup>91</sup>

Výběr reprezentativního vzorku byl založen na předpokladu, že společnosti, jež vykazují vynikající, mimořádné nebo pozitivně pozoruhodné výsledky, mají aktivity v oblasti společenské odpovědnosti vysoce rozvinuté, tedy na podmínce, že se jedná o společensky odpovědné korporace, které dobrovolně integrovaly přístup zohledňování sociálních a environmentálních dopadů na okolní prostředí. Dalším předpokladem byla úvaha, že společnosti oceněné titulem „Českých 100 nejlepších“ budou vysoce konkurenceschopné.

Tuto úvahu potvrzuje i skutečnost, že více než 80 % společností, které se umístily v prestižním žebříčku Fortune 500 (seznam top firem seřazených na základě jejich hrubých příjmů), na svých webových stránkách uveřejňuje zprávy s CSR tematikou.<sup>92</sup>

Z výše popsaného je patrné, že pro potřeby empirického výzkumu byla vybraná skupina korporací relevantním a dostatečně reprezentativním vzorkem.

---

<sup>90</sup> Nejlepší je být nejlepší. Comenius [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.comenius.cz/ceskych-100-nejlepsich/cil-souteze.htm>>.

<sup>91</sup> Českých 100 nejlepších [online]. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.comenius.cz/files/euro\\_priloha\\_pdf\\_2\\_dwnload/prilohaeuro2010.pdf](http://www.comenius.cz/files/euro_priloha_pdf_2_dwnload/prilohaeuro2010.pdf)>.

<sup>92</sup> BHATTACHARYA, C. B., SEN, S.: *Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*. In: *California Management Review*, 2004, Vol. 47, No. 1. s. 9-24.

## 4.7 Operacionalizace výzkumných otázek

Pro účely empirického šetření byly vypracovány specifické dotazníkové formuláře, jež byly strukturovány do pěti tematických bloků v souladu s cíli projektu a obsahovaly jak uzavřené tak otevřené otázky.<sup>93</sup>

První blok byl tvořen okruhem otázek týkajících se vlivu CSR aktivit v oblasti environmentální politiky na konkurenceschopnost. V této části byli respondenti dotazováni na činnosti, které vykonávají nad rámec svých zákonných povinností, dále kolik procent z obrátu ročně do těchto aktivit investují a zda a jaké aktivity v oblasti environmentální politiky pro ně představují konkurenční výhodu. Ke každé výše uvedené otázce byly v dotazníku uvedeny možnosti odpovědí, jež představují konkrétní aspekty CSR aktivit v oblasti environmentální politiky. Tyto otázky byly kladeny s cílem identifikovat a blíže specifikovat jednotlivé CSR aktivity ve vztahu ke konkurenceschopnosti v první výzkumné oblasti: Aktivity v oblasti environmentální politiky přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Druhý okruh otázek byl zaměřen na politiku lidských zdrojů. Cílem bylo objasnit, jaké konkrétní aktivity v oblasti HR podniky vykonávají nad rámec svých zákonných povinností, kolik procent z obrátu do těchto aktivit investují, jak často školí své zaměstnance a v jakých aktivitách v oblasti HR spatřují respondenti svoji konkurenční výhodu. Tyto otázky byly zformulovány za účelem verifikace výzkumné oblasti č. 2: CSR aktivity v oblasti HR přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Třetím souborem otázek zkoumal sféru péče o zákazníka a vliv této péče na konkurenceschopnost podniku. V této části byli respondenti dotazováni, zda dosáhli některých standardů kvality, zda, jakým způsobem a jak často monitorují spokojenost svých zákazníků, jestli jsou si jejich zákazníci vědomi hodnot podniku a pravidel chování a provádějí podnik procesy, kterými zajišťuje efektivní zpětnou vazbu se zákazníky. Zároveň byli respondenti požádáni, aby konkretizovali oblasti, ve kterých rozvíjí péči o své zákazníky. Závěrem jim byla položena otázka, zda se domnívají, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení jejich firemní konkurenceschopnosti a v jaké oblasti spatřují konkurenční výhodu. Tento okruh otázek byl formulován s cílem konfrontovat výzkumnou oblast č. 3 s podnikovými fakty.

Čtvrtý oddíl se zabýval zkoumáním vlivu politiky s externím společenstvím na konkurenceschopnost. V této části byli respondenti dotazováni, zda se domnívají, že aplikace

---

<sup>93</sup> Dotazníkový formulář je uveden v příloze č. 3.

konceptu CSR přispěla ke zvýšení atraktivity jejich podniku v očích veřejnosti, jestli vytváří se svými stakeholdery partnerství a vedou s nimi otevřený dialog a to i o negativech, kontroverzních nebo citlivých tématech týkající se jejich společnosti, evidují-li a řeší-li jejich podnik stížnosti stakeholderů. Dotazovaní byli požádáni, aby konkretizovali, jakým způsobem zvyšují povědomí svých stakeholderů o svých CSR aktivitách, dále aby reagovali na otázku, jak často vyhotovují zprávy, v nichž hodnotí své společensky odpovědné chování, jaký objem finančních prostředků vynakládají ročně na filantropické účely a na závěr zda se domnívají, že jejich aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti. Úkolem těchto otázek bylo podat detailnější rozbor výzkumné oblasti č. 4.

Poslední část dotazníku se zabývá oblastí vlivu CSR na finanční výkonnost podniku a byla tvořena pouze dvěma otázkami: zda se respondenti domnívají, že jimi implementovaná politika CSR celkově přispěla v dlouhodobém horizontu ke zvýšení finanční výkonnosti a zda od doby, co se podnik začal aktivně věnovat konceptu CSR, došlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E). Tyto výzkumné otázky byly kladeny za účelem verifikace tvrzení, že aktivity CSR v dlouhodobém horizontu přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

## 5 Analýza a interpretace dat

Data, jež byla získána prostřednictvím osobního a písemného dotazování, budou analyzována a interpretována s cílem ověřit, rozšířit, případně vyvrátit předem stanovené empiricky ověřitelné výpovědi, které již byly uvedeny.

Jak bylo zmíněno, data byla shromážděna od stovky společností, které byly oceněny titulem „Českých 100 nejlepších“. Ze stovky oslovených firem se na výzkumu rozhodlo participovat dvacet korporací, z toho 36 % respondentů bylo dotazováno osobně, 64 % odpovídalo písemně. Návratnost dotazníků činila tedy 20 %, což nepředstavuje dostatečný vzorek pro realizaci rozsáhlého výzkumu. Z dotazníkového šetření však lze zpracovat pilotní studii, která může poskytnout prvotní náhled do problematiky vlivu CSR na konkurenceschopnost.

Většina dotazníků byla vyplněna anonymně, pouze 31 % dotazovaných uvedlo název společnosti. Z tohoto důvodu bude následná analýza a interpretace dat prováděna anonymně a jednotliví respondenti budou vystupovat pouze v rámci zařazení do skupiny dle odvětvové klasifikace CZ-NACE.

Skutečnost, že koncept společensky odpovědného chování podniku je v současné době ostře sledovaným tématem a význam CSR v poslední době roste, potvrzuje i velký zájem o zaslání výsledků prováděného průzkumu, který projevilo celých 94 % respondentů.

Následující tabulka ilustruje zařazení jednotlivých respondentů do odvětvové klasifikace CZ-NACE a jejich četnost.

**Tabulka č. 5: Zařazení respondentů do odvětvové klasifikace a jejich četnost<sup>94</sup>**

CZ-NACE		Četnost
050000	Těžba a úprava černého a hnědého uhlí	1 x
260000	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	2 x
280000	Výroba strojů a zařízení	2 x
350000	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduch	1 x
420000	Inženýrské stavitelství	2 x

<sup>94</sup> Seznam CZ-NACE - skupiny činností. CZ-NACE [online]. [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)>.

470000	Maloobchod, kromě motorových vozidel	2 x
610000	Telekomunikační činnosti	2 x
620000	Činnosti v oblasti informačních technologií	2 x
640000	Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování	5 x
650000	Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení	
660000	Ostatní finanční činnosti	
790000	Činnosti cestovních agentur, kanceláří a jiné rezervační a související činnosti	1 x

Zdroj: [http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)

Dotazník byl vyplňován středním managementem kompetentním za CSR záležitosti. Šetření se zúčastnilo čtrnáct akciových společností a dvě společnosti s ručením omezeným. Všechny společnosti vykazují obrat vyšší než 250 milionů Kč a patnáct ze šestnácti firem zaměstnává více než 251 zaměstnance.

Následuje detailní rozbor jednotlivých analyzovaných oblastí včetně dílčího shrnutí a zodpovězení příslušných výzkumných otázek. Všechny odpovědi respondentů na otevřené otázky budou ponechány v jejich autentické podobě.

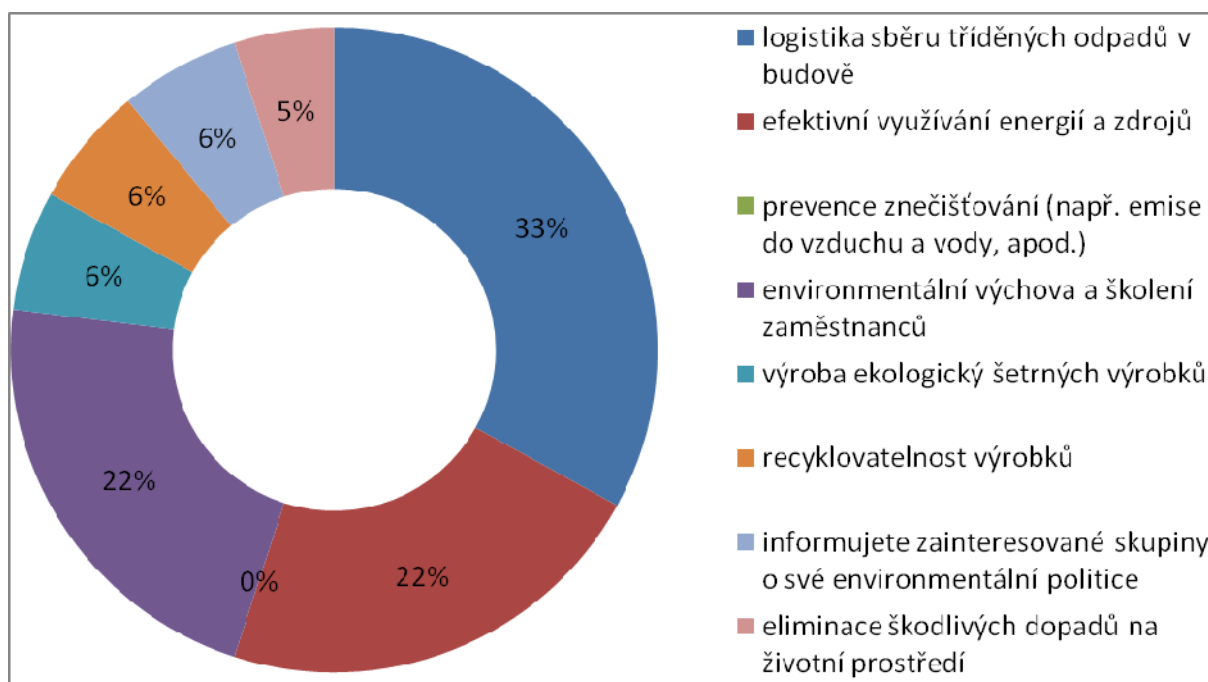
## **5.1 Analýza a interpretace výsledků v environmentální politice**

Téměř všichni respondenti shodně uvedli, že firmy, které zastupují, mají v oblasti environmentální politiky stanoveny cíle jdoucí nad rámec zákonných povinností. Pouze jediná společnost, v klasifikaci CZ-NACE zahrnutá do skupiny „Ostatní finanční činnosti“, uvedla, že nevykonává v oblasti ochrany životního prostředí žádné aktivity nad rámec svých zákonných povinností.

Jelikož se míra znečištění odvíjí od charakteru podniku, budou v následujícím textu společnosti rozděleny na podniky výrobní a nevýrobní.

Následující graf ilustruje, jaké CSR činnosti v oblasti environmentální politiky nejčastěji vykonávají oslovené nevýrobní společnosti.

**Graf č. 1: Implementované cíle v oblasti ŽP – nevýrobní podniky**



Z grafu je patrné, že nejčastěji implementovaným společensky odpovědným cílem nevýrobních podniků v oblasti životního prostředí je logistika sběru tříděných odpadů v budově, druhým je environmentální výchova a školení zaměstnanců spolu s efektivním využíváním energií a zdrojů.

Podniky výrobní mají portfolio CSR činností ve sféře životního prostředí více obsáhlé. Na rozdíl od podniků nevýrobních usilují z pochopitelných důvodů o eliminaci škodlivých dopadů na životní prostředí a vykonávají preventivní opatření proti znečištění (např. regulací emisí do vzduchu a vody apod.). Zároveň z provedeného empirického šetření vyplývá, že výrobní podniky dbají více na informovanost svých stakeholderů v oblasti environmentální politiky.

75 % dotázaných společností investuje do CSR aktivit v oblasti environmentální politiky ročně 1 – 5 % celkového obrátu, zbývajících 25 % respondentů uvedlo, že do těchto aktivit ročně investují 5 - 10 % obrátu. Korporace uvádějící odvod 5 – 10 % z obrátu spadají převážně do různých odvětví těžkého průmyslu - strojírenství, energetiky a těžby surovin.

Téměř všichni respondenti (95 %) se domnívají, že tyto aktivity přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Následující tabulka zobrazuje, v čem shledávají konkurenční výhodu výrobní a nevýrobní podniky.



**Tabulka č. 6: Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí**

Konkurenční výhoda	Nevýrobní podniky	Výrobní podniky
Přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním	50 %	37,5 %
Zvýšená loajalita zákazníků	22 %	25 %
Zlepšení vztahů s lokálním společenstvím	28 %	37,5 %

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší konkurenční výhodu spatřují dotázaní v přímých finančních úsporách spojených s ekologickým chováním (jako jsou např. úspora energie či opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě) a ve snížení vstupních výrobních nákladů. Druhou nejvýznamnější výhodu vidí ve zlepšení vztahů s lokálním společenstvím a dále ve zvýšené loajalitě svých zákazníků.

Jeden z respondentů zastupující společnost, jejímž hlavním programem je finanční zprostředkování, mimo nabízené možnosti odpovědí navíc uvedl, že konkurenční výhodu spatřuje také ve zvýšené loajalitě svých zaměstnanců.

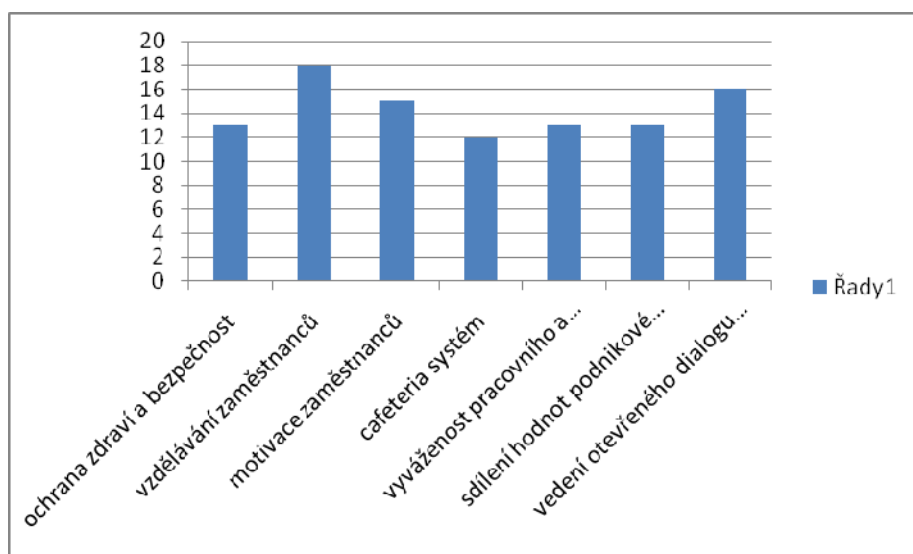
Ve výzkumné oblasti č. 1: Aktivity v oblasti environmentální politiky přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti lze tedy shrnout, že 95 % podniků má cíle v oblasti ochrany životního prostředí stanoveny. Nevýrobní podniky do společensky odpovědných aktivit ve sféře environmentální politiky ročně investují 1 - 5 % z obrátu a téměř všechny výrobní podniky do nich investují 5 - 10 % z obrátu. Zároveň 95 % dotázaných uvedlo, že implementace CSR aktivit, co se týče ochrany životního prostředí, přispívá ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti. Z výsledků empirického šetření tedy vyplývá, že nejvýraznější konkurenční výhodu zúčastněné firmy spatřují v přímých finančních úsporách, snížení vstupních výrobních nákladů a také ve zlepšení vztahů s lokálním společenstvím a zvýšené loajalitě svých zákazníků.

## 5.2 Analýza a interpretace dat v oblasti politiky lidských zdrojů

V oblasti politiky lidských zdrojů všechny zúčastněné firmy uvedly, že vykonávají společensky odpovědné aktivity nad rámec svých zákonných povinností.

Následující graf specifikuje jednotlivé společensky odpovědné aktivity, které dotazované společnosti v oblasti lidských zdrojů provádějí.

**Graf č. 2: Specifikace CSR aktivit v oblasti politiky lidských zdrojů**



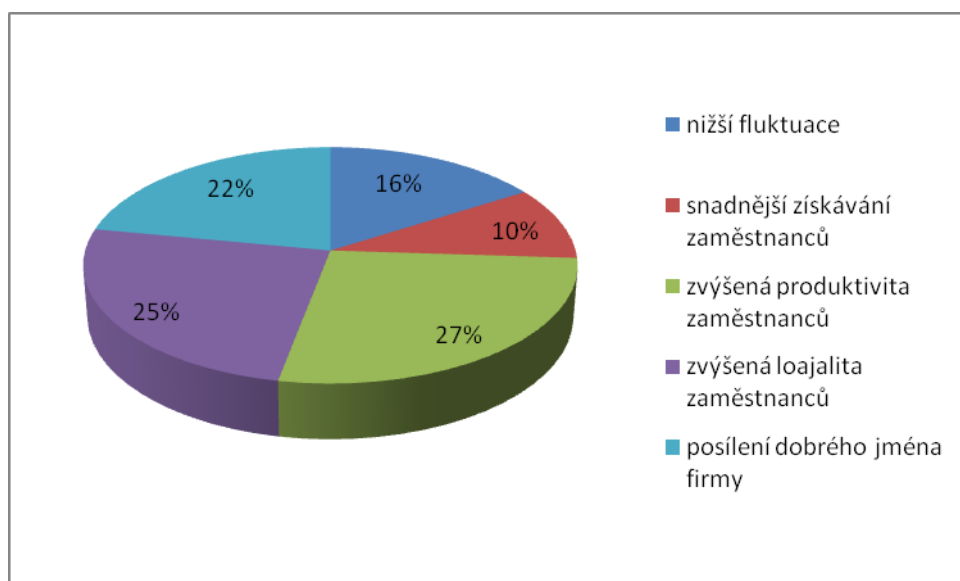
Do aktivit na poli lidských zdrojů 45 % dotázaných společností investuje 5 - 10 % z ročního obrátu, 35 % firem na tyto aktivity vynakládá 1 – 5 % ročního obrátu, 15 % korporací na tyto účely věnuje 10 % ročního obrátu a více a 5 % respondentů uvedlo (předmětem jejich podnikání je bankovníctví), že na tyto záměry investuje méně než 1 % z ročního obrátu.

Cílem další výzkumné otázky bylo zjistit, jak často zúčastněné korporace provádějí školení svých zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že dotázané společnosti své zaměstnance školí nejčastěji vícekrát ročně (50 %), 20 % respondentů udalo, že své zaměstnance školí jedenkrát ročně, 20 % dotázaných uvedlo, že školení provádí dvakrát ročně a 10 % respondentů své zaměstnance školí méně než jedenkrát ročně.

Zástupci všech dotázaných společností se domnívají, že CSR aktivity v oblasti lidských zdrojů přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Níže uvedený graf ukazuje, v čem respondenti spatřují konkurenční výhodu ve vztahu k aplikaci CSR aktivit, co se týče lidských zdrojů.

**Graf č. 3: Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí**



Z grafu je zřejmé, že největší konkurenční výhodu shledávají zúčastněné firmy ve zvýšené produktivitě zaměstnanců (27 %) a v jejich zvýšené loajalitě (25 %). 22 % respondentů odpovědělo, že aktivitami v oblasti zaměstnanecké politiky posilují dobré jméno firmy. Nižší fluktuaci zaměstnanců uvedlo 16 % dotazovaných a snadnější získávání zaměstnanců 10 % respondentů.

Výše uvedené výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na výzkumnou oblast č. 2 dokazují, že politika lidských zdrojů patří z hlediska implementovaných společensky odpovědných cílů k nejrůznovější oblasti. Tuto skutečnost potvrzuje fakt, že všechny společnosti, které se do výzkumu zapojily, vykonávají ve sféře HR aktivity nad rámec svých zákonných povinností. Podniky implementují širokou škálu činností - viz graf č. 2. V průměru firmy do těchto aktivit investují okolo 10 % ročního obrátu. Polovina zúčastněných společností provádí školení svých zaměstnanců dvakrát ročně. Všichni zúčastnění respondenti se shodně domnívají, že jimi aplikované CSR aktivity, co se týče politiky lidských zdrojů, přispívají ke zvýšení jejich podnikové konkurenceschopnosti. Největší konkurenční výhodu spatřují ve zvýšené produktivitě zaměstnanců a v jejich zvýšené loajalitě. 22 % zúčastněných se domnívá, že tyto společensky odpovědné aktivity posilují dobré jméno firmy, 16 % jako konkurenční výhodu uvádí nižší fluktuaci zaměstnanců a 10 % jejich snadnější získávání.

### **5.3 Analýza a interpretace dat v oblasti zákaznické perspektivy**

V další části dotazníkového šetření byla jako první kladena otázka, zda oslovené společnosti dosáhly některých standardů kvality (např. ISO 9000 apod.). Standardů dosáhlo deset z dotazovaných firem, devět z nich uvedlo, že žádných nedosáhly, a jeden respondent na tuto otázku neodpověděl. Společnosti, jež na tuto otázku odpověděly kladně, uváděly nejčastěji následující standardy: ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001 a ISO 18001. Společnost zabývající se výrobou strojů a zařízení navíc uvedla standardy ASME SecIII, AD 2000 Merkblatt HPO ad.

Na otázku, zda dotazované společnosti provádí pravidelné průzkumy, v nichž monitorují spokojenost svých zákazníků, odpovědělo 65 % respondentů kladně, zbývajících 35 % tyto průzkumy neprovádí. Ze společností, které toto monitorování provádějí, se 59 % zaměřuje na kvalitu výrobků a služeb včetně jejich dostupnosti a, 41 % na kvalitu a odbornost svých pracovníků. Třetina těchto firem provádí průzkum spokojenosti zákazníků jedenkrát ročně, třetina dvakrát ročně a třetina vícekrát ročně (tuto odpověď uvedly dvě telekomunikační společnosti - dle CZ-NACE zařazené ve skupině 61 - a jedna bankovní instituce).

Následující otázka měla za cíl vysledovat, zda jsou si zákazníci dotazovaných společností vědomí hodnot podniku a pravidel jeho chování. Polovina respondentů odpověděla kladně, 30 % uvedlo, že jsou s těmito skutečnostmi obeznámeni částečně, a 20 % z nich nebylo tento fakt schopno určit.

Na další otázku, jež zjišťovala, zda korporace provádějí opatření, kterými zajišťují zpětnou vazbu se zákazníky (např. elektronické diskusní fórum), odpovědělo 45 % respondentů kladně, 20 % zúčastněných firem neprovádí žádný proces, kterým by tyto vazby zajišťovaly, 30 % podniků se v tomto angažuje částečně a 5 % společností nebylo schopno tento fakt určit.

Na kladenou otázku, zda podniky rozvíjejí péči o své zákazníky, kladně opovědělo čtrnáct společností, dvě firmy tuto péči nerozvíjejí (společnost zabývající se inženýrským stavitelstvím a společnost zabývající se finančním zprostředkováním). Tři výrobní a jeden nevýrobní podnik na tuto otázku neodpověděly.

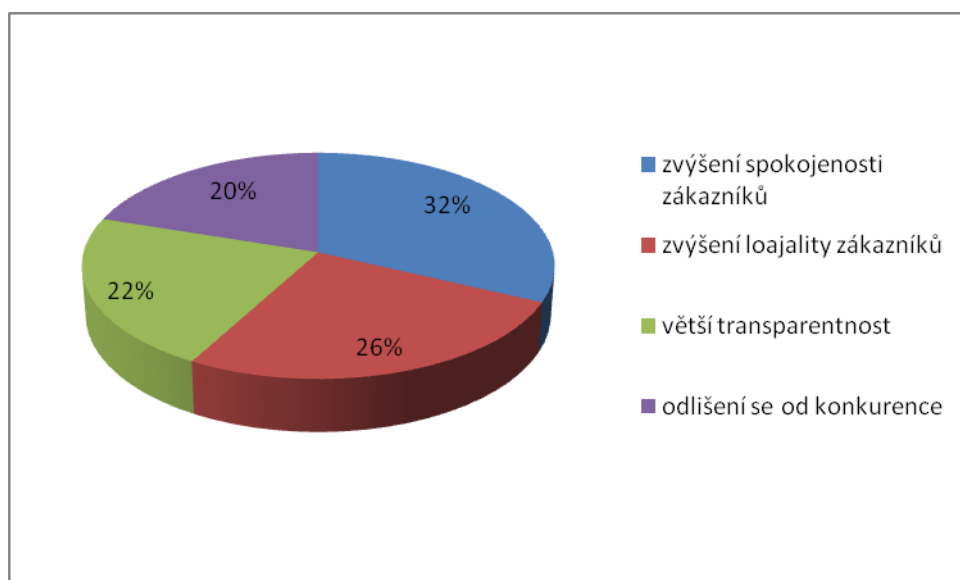
Na následující volnou otázku „Konkretizujte oblasti, ve kterých rozvíjíte péči o své zákazníky“ ze čtrnácti společností odpovědělo pouze šest. Zde uvádím odpovědi v jejich autentické podobě:

- „Call centrum 24 hodin denně - zvedáme max. na 5. zazvonění, do 3 hodin od nahlášení pojistné události se ozývá likvidace, pojišťovací poradci jsou zaměstnanci firmy - přímá vazba s klienty apod.“;
- „bezplatné tel. linky, řízení kvality, 24 H support, aj.“;
- „měření spokojenosti zákazníků“;
- „zrychlená likvidace, placení záloh na pojistné plnění, měření spokojenosti s vyřizováním škod či stížností apod.“;
- „poprodejní servis“;
- „e-shop“.

90 % zúčastněných podniků se domnívá, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti, 10 % společností s tímto nesouhlasí a jedna společnost na tuto otázku neodpověděla.

Následující graf ilustruje, v čem spatřují zúčastněné podniky konkurenční výhodu.

**Graf č. 4 : Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí**



Z výše uvedeného je patrné, že 32 % respondentů shledává, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přinášejí podniku zvýšenou spokojenost zákazníků. 26 % dotázaných uvedlo, že tyto aktivity přispívají k růstu loajality zákazníků, 22 % klad spatřuje ve větší transparentnosti a 20 % za svou odpověď označilo odlišení se od konkurence.

Považuji za důležité poznamenat, že 20 % společností, jež uvedly, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přinášíjí podniku zvýšenou spokojenost zákazníků, neprovádějí průzkumy monitorování spokojenost svých zákazníků. Lze tedy shrnout, že polovina zúčastněných podniků dosáhla některých standardů kvality. Společnosti nejčastěji uváděly, že jsou držiteli certifikátů systému řízení jakosti ve známé řadě norem ISO 9000, dále v systému bezpečnosti práce OHSAS 18001 a bezpečnosti informací ISO 27001. Jedna společnost uvedla, že je držitelem ocenění EMS (Environmental Management System) ISO 14001.

Více než polovina dotázaných provádí průzkumy monitorování spokojenosti svých zákazníků.

Polovina respondentů se domnívá, že jsou si jejich zákazníci vědomí hodnot podniku a jeho pravidel chování, a provádí proces, kterým zajišťuje efektivní zpětnou vazbu se zákazníky.

90 % dotazovaných se míní, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Největší konkurenční výhodu shledávají respondenti ve zvýšené spokojenosti a loajalitě zákazníků a dále ve vyšší transparentnosti. Na druhou stranu nejméně respondentů uvádí jako konkurenční výhodu odlišení se od konkurence.

Paradox však je, že přestože dotazovaní manažeři mají zvýšenou loajalitu svých zákazníků za významný zdroj své konkurenční výhody, pouze 88 % z nich uvedlo, že jejich společnosti rozvíjejí péči o své zákazníky, a dokumentovaný systém řízení, který napomáhá neustále zlepšovat kvalitu produktů a služeb a zvyšovat tak spokojenost zákazníků, provádí pouhých 53 % tázaných firem.

## **5.4 Analýza a interpretace dat v oblasti politiky externího společenství**

Na otázku, zda aplikace konceptu CSR přispěla ke zvýšení atraktivity podniku v očích investorů, odpovědělo 35 % respondentů kladně, 5 % záporně, 25 % z nich se domnívá, že přispěla pouze částečně. Ostatní nebyli schopni tuto skutečnost určit.

47 % zúčastněných podniků vede otevřený dialog a vytváří se svými stakeholdery partnerství a zároveň s nimi diskutuje o negativěch, kontroverzních nebo citlivých tématech týkajících se dané společnosti. Dalších 47 % respondentů uvedlo, že takový dialog vedou pouze částečně, a zbývajících 6 %, že tento fakt nejsou schopni určit.

Většina společností (75 %) uvedla, že stížnosti stakeholderů řeší, 10 % řeší tyto stížnosti pouze částečně a zbývajících 15 % uvedlo, že toto nelze zjistit.

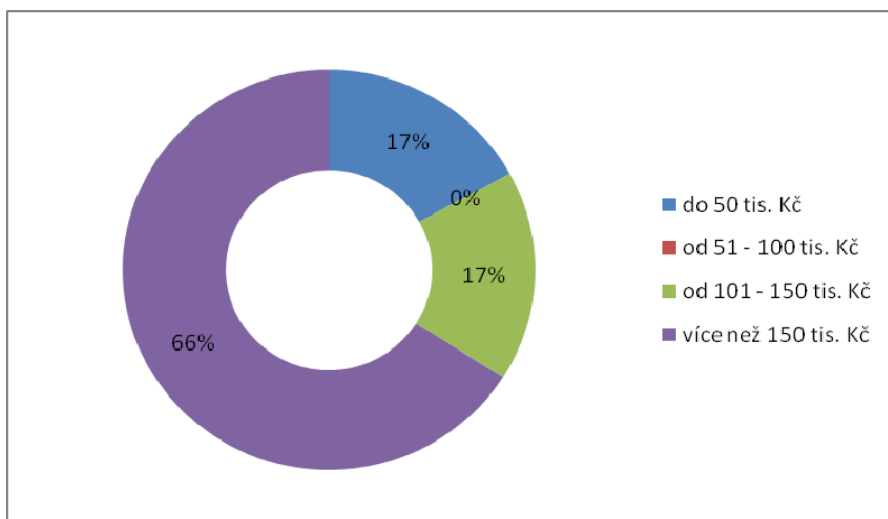
Sedmnáct z dvaceti společností usiluje o zvyšování povědomí stakeholderů o svém společensky odpovědném chování.

Na otevřenou otázku „Konkretizujte, jakým způsobem zvyšujete povědomí svých stakeholderů o vašich CSR aktivitách“ odpovědělo devět podniků. Nejčastěji byla zmiňována reklama (celkem třikrát), ostatní odpovědi uvádím v jejich autentické podobě:

- „PR, prezentace vizí s partnery“;
- „příspěvky do médií, publikace CSR zpráv“;
- „příspěvky do médií, tiskové zprávy, internet, interní komunikace vůči zaměstnancům, účast v soutěžích s CSR tematikou“;
- „mediální kampaň, internetová prezentace“;
- „PR-press release, inzerce“;
- „přímá komunikace, média, CSR reporty, vlastní médium orientované na CSR – Severočeské listy“.

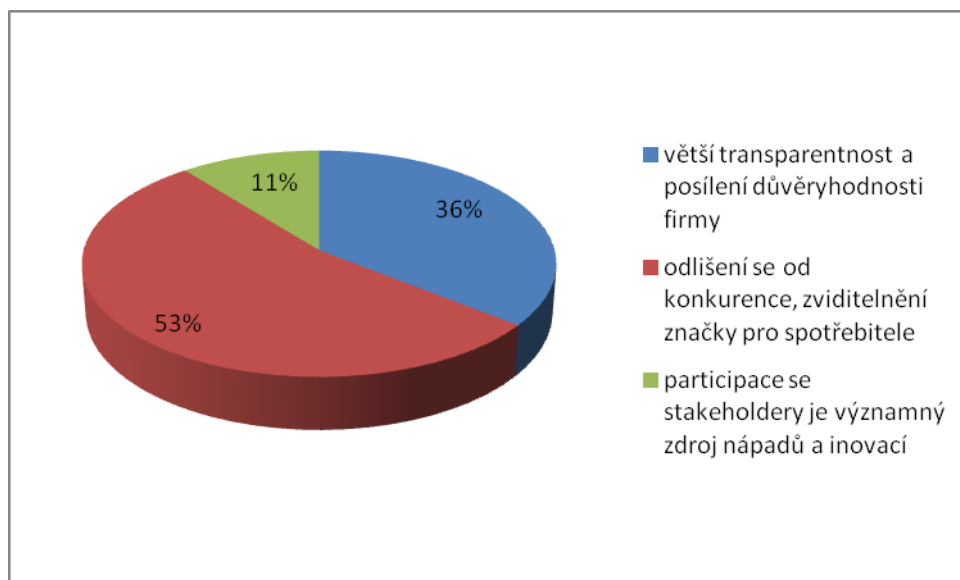
Na otázku „Vyhotovujete pravidelně zprávy, v nichž hodnotíte své společensky odpovědné chování?“ odpovědělo 70 % respondentů kladně, zbývajících 30 % CSR reporty nevyhotovuje. 77 % společností, které tyto zprávy vyhotovují, je publikuje jedenkrát ročně, 15 % dvakrát za rok a zbývajících 8 % vícekrát ročně. Téměř všechny společnosti (devatenáct z dvaceti) poskytují finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativními dary, sponzoringem apod.). Následující graf ukazuje, jaký objem finančních prostředků zúčastněné firmy ročně vynakládají na filantropické účely.

**Graf č. 5: Objem finančních prostředků vynaložených ročně na filantropické účely**



85 % společností se domnívá, že aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti, zbývajících 15 % je přesvědčeno o pravém opaku. Následující graf ilustruje, v čem výše uvedených 85 % společností spatřuje konkurenční výhodu.

**Graf č. 6 : Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí**



Z grafu vyplývá, že v oblasti politiky s externím společenstvím více než polovina korporací vnímá konkurenční výhodu nejčastěji v možnosti odlišit se od konkurence a ve zviditelnění značky pro spotřebitele. 36 % respondentů spatřuje konkurenční výhodu ve větší transparentnosti a v posílení důvěryhodnosti firmy. Nejméně dotazovaných se domnívá, že aktivity spojené s participací s okolním společenstvím, jsou významným zdrojem nápadů a inovací.

Ve 4. výzkumné oblasti lze tedy souhrnně konstatovat, že většina respondentů má za to, že aplikace konceptu CSR přispěla ke zvýšení atraktivity podniku v očích investorů. Méně než polovina dotazovaných vede otevřený dialog a vytváří partnerství se svými stakeholdery a zároveň s nimi diskutuje o negativech, kontroverzních nebo citlivých tématech, které se týkají dané společnosti. Stížnosti respondentů eviduje a řeší převážná většina respondentů (75 %). Sedmnáct z dvaceti společností usiluje o zvyšování povědomí stakeholderů o svém společensky odpovědném chování a to nejčastěji prostřednictvím mediálních kampaní a publikování CSR zpráv.

70 % respondentů vyhotovuje pravidelně zprávy, v nichž hodnotí své společensky odpovědné chování. Tyto zprávy podniky nejčastěji publikují jedenkrát ročně.



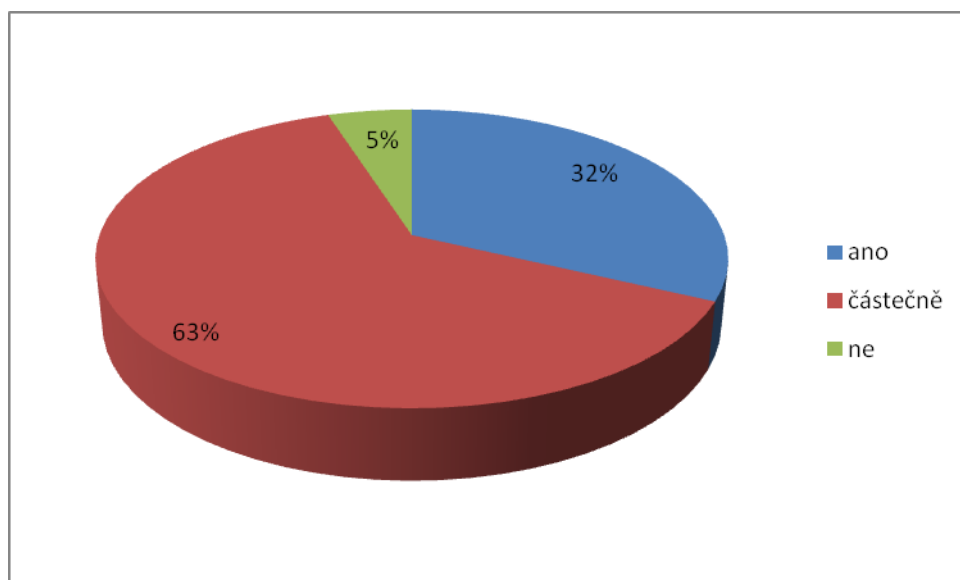
Téměř všechny společnosti poskytují finanční podporu veřejným aktivitám a projektům. Nejvíce respondentů uvedlo, že na tyto účely poskytuje ročně více než 150 tisíc Kč.

85 % zúčastněných se domnívá, že aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti. Více než polovina respondentů spatřuje konkurenční výhodu v možnosti odlišit se od konkurence a ve zviditelnění značky pro spotřebitele, 36 % ve větší transparentnosti a v posílení důvěryhodnosti firmy. Nejméně respondentů míní, že tyto aktivity jsou významným zdrojem nápadů a inovací.

## 5.5 Analýza a interpretace dat v oblasti vlivu CSR na finanční výkonnost

Co se týče vlivu CSR na finanční výkonnost podniku, byly respondentům kladeny dvě otázky. Cílem první bylo zjistit, zda se zúčastněné firmy domnívají, že jimi implementovaná CSR politika v dlouhodobém horizontu celkově přispěla ke zvýšení finanční výkonnosti (zvýšení obrátu, zvýšení zisku). Následující graf ilustruje procentuální četnost jejich odpovědí.

**Graf č. 7: Vliv CSR na finanční výkonnost - procentuální četnost odpovědí**

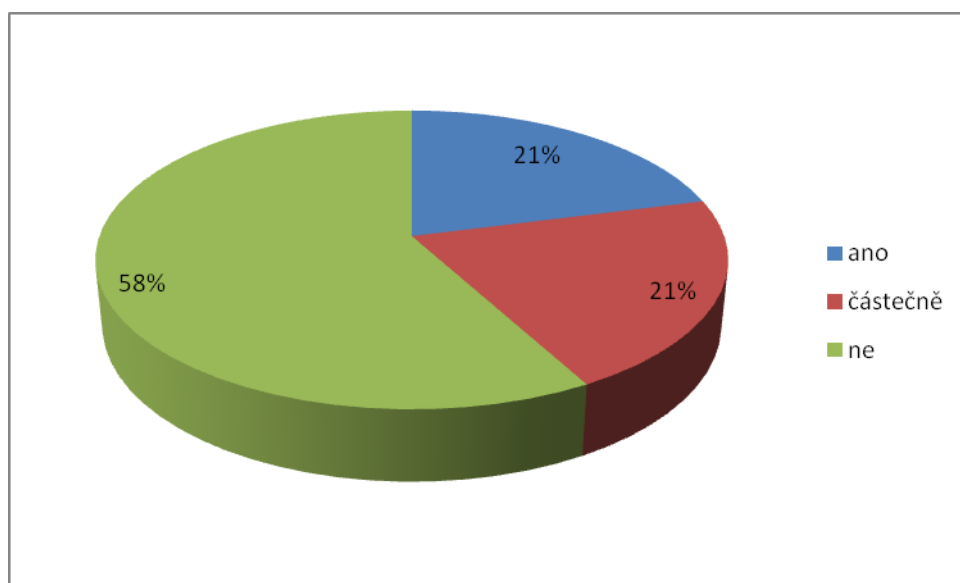


Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvíce zúčastněných korporací se domnívá, že jimi implementovaná politika CSR v dlouhodobém horizontu ke zvýšení finanční výkonnosti

přispěla pouze částečně. 32 % dotázaných je přesvědčeno o přímém vlivu CSR na finanční výkonnost a pouhých 5 % respondentů nemá za to, že by politika CSR přispěla ke zvýšení jejich finanční výkonnosti.

Druhá otázka měla za cíl zmapovat, zda ve firmách od doby aktivního zapojení se do konceptu CSR došlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E). Na tuto otázku odpovědělo 70 % respondentů. Jejich odpovědi ilustruje následující graf.

**Graf č. 8: Změna P/E – procentuální četnost odpovědí**



Jak je zřejmé, nejvíce respondentů se domnívá, že od doby aktivního zapojení se do konceptu CSR, nedošlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E). 21 % dotázaných uvedlo, že ke zvýšení poměru P/E došlo, a 10 % zúčastněných míní, že ke zvýšení došlo pouze částečně.

Tyto výzkumné otázky byly kladeny za účelem verifikace tvrzení, že CSR aktivity přispívají v dlouhodobém horizontu ke zvýšení finanční výkonnosti. Na základě výše uvedené analýzy výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že většina respondentů se domnívá (63 %), že jimi implementovaná politika CSR v dlouhodobém horizontu přispěla ke zvýšení finanční výkonnosti pouze částečně. Společnosti, jež sledují ukazatel P/E, však uvedly, že od doby aktivního zapojení se do konceptu CSR nedošlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E).

## 6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem této práce bylo zjistit, zda a jakým způsobem jednotlivé aspekty CSR přispívají k posílení konkurenceschopnosti. Provedené empirické šetření jednoznačně prokázalo silný korelační vztah mezi CSR a konkurenceschopností. Jako důkaz tohoto tvrzení lze uvést statisticky zpracované výsledky dotazníkového šetření:

- Všichni respondenti se shodně domnívají, že jimi aplikované CSR aktivity v oblasti politiky lidských zdrojů přispívají ke zvýšení jejich podnikové konkurenceschopnosti.
- 95 % dotazovaných uvedlo, že implementace CSR aktivit v oblasti ochrany životního prostředí přispívá ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti.
- 90 % zúčastněných míní, že aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.
- 85 % zástupců firem má za to, že aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Dílčím cílem prováděného empirického šetření bylo ve vytyčených výzkumných oblastech identifikovat a blíže specifikovat jednotlivé aspekty CSR, v nichž podniky spatřují zdroj své konkurenční výhody. Z hlediska tohoto cíle bylo dosaženo těchto výsledků:

### **Výzkumná oblast č. 1:**

V oblasti environmentální politiky spatřují zúčastněné firmy nejvýraznější konkurenční výhodu v přímých finančních úsporách a snížení vstupních výrobních nákladů a dále ve zlepšení vztahů s lokálním společenstvím a zvýšené loajalitě svých zákazníků.

### **Výzkumná oblast č. 2:**

Ve sféře politiky lidských zdrojů nejvíce respondentů shledává konkurenční výhodu ve zvýšené produktivitě zaměstnanců a zvýšené loajalitě svých zaměstnanců. 22 % respondentů se domnívá, že společensky odpovědné aktivity posilují dobré jméno firmy, 16 % zúčastněných uvedlo jako konkurenční výhodu nižší fluktuaci zaměstnanců a 10 % snadnější získávání zaměstnanců.

### **Výzkumná oblast č. 3:**

Na poli zákaznické politiky nejvíce respondentů nalézá konkurenční výhodu ve zvýšené spokojenosti a loajalitě zákazníků a dále ve vyšší transparentnosti. Nejméně z nich uvedlo, že v oblasti péče o zákazníka spatřují konkurenční výhodu v odlišení se od konkurence.

#### **Výzkumná oblast č. 4:**

Co se týče politiky ve vztahu k externímu společenství, více než polovina zúčastněných vidí konkurenční výhodu v možnosti odlišit se od konkurence a ve zviditelnění značky pro spotřebitele. 36 % respondentů spatřuje konkurenční výhodu ve větší transparentnosti a v posílení důvěryhodnosti firmy. Nejméně z nich se domnívá, že aktivity v oblasti participace s okolním společenstvím jsou významným zdrojem nápadů a inovací.

#### **Výzkumná oblast č. 5:**

V poslední vytyčené části průzkumu zaměřené na finanční výkonnost bylo zjištěno, že CSR aktivity v dlouhodobém horizontu přispívají ke zvýšení finanční výkonnosti pouze částečně. Zároveň společnosti, jež sledují ukazatel P/E, uvedly, že od doby aktivního zapojení se do konceptu CSR nedošlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E).

## 7 Návrhy a doporučení

Z výše provedeného empirického šetření vyplývá, že si oslovené korporace kladou celou řadu společensky odpovědných cílů a dobrovolně integrují široké portfolio CSR aktivit. Koncepti CSR tedy prosazují a považují ji za nepostradatelnou součást svého podnikání.

Skutečností však zůstává, že mnoho společností neprovádí žádné měření či neidentifikuje metriky společensky odpovědných aktivit. Např. 20 % společností, které shledávají konkurenční výhodu ve zvýšené spokojenosti svých zákazníků, neprovádí pravidelné průzkumy, v nichž by ji monitorovaly. Zároveň by korporace měly sledovat, zda jimi implementovaná politika CSR v dlouhodobém horizontu přispěla ke zvýšení finanční výkonnosti (zvýšení obrátu, zvýšení zisku), zda má vliv na nálady a jaký objem finančních prostředků v rámci CSR aktivit podnik uspoří (např. opětovné využití odpadového materiálu ve výrobě či úspora energií). Aby bylo možno investice, které podnik na společensky odpovědné účely vynaloží, analyzovat, je nutné **definovat měřitelné cíle a pravidelně je hodnotit**.

Politika lidských zdrojů patří z hlediska implementovaných společensky odpovědných cílů k nejrozvinutější oblasti. Tuto skutečnost potvrzuje fakt, že všechny zúčastněné společnosti vykonávají ve sféře HR aktivity nad rámec svých zákonných povinností a téměř všechny mají nad tento rámec v oblasti ochrany životního prostředí stanoveny cíle. Co se však týče zákaznické politiky, 53 % respondentů provádí dokumentovaný systém řízení, který napomáhá neustále zlepšovat kvalitu produktů a služeb a zvyšovat spokojenost zákazníků. 88 % respondentů uvedlo, že rozvíjí péči o své zákazníky, 45 % míní, že jsou si jejich zákazníci vědomí hodnot a pravidel chování podniku, a 50 % zúčastněných firem pro své zákazníky zajišťuje proces efektivní zpětné vazby. Naopak téměř všechny společnosti (devatenáct z dvaceti) poskytují finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativní dary či sponzoringem). Na tyto účely nejčastěji vynakládají více než 150 tisíc Kč ročně. Je tedy zřejmé, že podniky v oblasti CSR vynakládají své úsilí nerovnoměrně. Možným doporučením by tedy mohla být **rovnoměrná implementace společensky odpovědných aktivit ve všech třech pilířích konceptu CSR**, neboť pouze takové chování může zabezpečit spokojenost všech zainteresovaných skupin.

## Závěr

Předmětem teoretické části práce byla deskripce a explanace základních teoretických východisek problematiky CSR a konkurenceschopnosti.

První kapitola vymezila teoretická východiska konceptu CSR a objasnila základní pojmy související s touto problematikou. Dále byl uveden historický vývoj teoretizace pojmu Společenská odpovědnost podniku a identifikovány jednotlivé aspekty vlivu CSR na mikroprostředí firmy, včetně přínosů společensky odpovědného chování a způsobu jejich měření a reportování.

Tématem kapitoly druhé bylo objasnění pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, jejich významu v kontextu se společenskou odpovědností firmy a explikace vybraných metod a hledisek pro měření konkurenceschopnosti.

V následujícím oddílu byly shromážděny a analyzovány dosavadní poznatky v oblasti vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku. Pro tyto účely bylo vytyčeno sedm mikroekonomických aspektů CSR, k nimž byly přiřazovány výsledky jednotlivých empirických šetření. Na tomto místě je nutné opět podotknout, že studií, jejichž původním a primárním cílem je analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost, je velmi málo. V této práci analyzované a shromážděné poznatky byly tedy mimo jiné složeny z empirických šetření, v nichž se autoři analýz cíleně zabývali studiem jednotlivých aspektů společensky odpovědného chování, a až v rámci interpretace těchto dat komentovali výsledky svého bádání ve vztahu ke konkurenceschopnosti, případně byly výstupy těchto analýz interpretovány ve vztahu ke konkurenceschopnosti až jinými autory v dalších rešerších. Souhrnné výsledky dokazují, že existuje korelační vztah mezi CSR a konkurenceschopností. Na základě shrnutí dosavadních poznatků v oblasti vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku bylo vytyčeno pět základních výzkumných oblastí.

Hlavním cílem práce byla analýza vlivu CSR na konkurenceschopnost podniku, která byla zpracována ve čtvrté kapitole. Analýza byla realizována prostřednictvím dotazníkového šetření a jejím účelem bylo zjištění, zda a jakým způsobem jednotlivé aspekty CSR přispívají k posílení konkurenceschopnosti. Dílčím výzkumným cílem bylo ve vytyčených výzkumných oblastech identifikovat a blíže specifikovat jednotlivé aspekty CSR, v nichž podniky spatřují zdroj své konkurenční výhody.

Všechny vytyčené cíle se prostřednictvím provedeného empirického šetření podařilo naplnit.

Závěrem můžeme tedy konstatovat, že ekonomické zájmy podniku nemusí být v protikladu se zájmy dané společnosti, popřípadě že společenské cíle nejdou na úkor cílů ekonomických, ale existují souběžně vedle sebe. Z provedeného empirického šetření vyplývá, že spojením těchto cílů dochází k součinnosti a podnik, který se chová společensky zodpovědně, realizuje určitou konkurenční výhodu oproti podniku, který tak nečiní. Můžeme se tedy na koncept CSR také dívat jako na určitou přidanou hodnotu, která zvyšuje konkurenceschopnost podniku.

# Seznam použité literatury

## Odborné publikace

- BALCAROVÁ, P., BENEŠ, M.: *Metodologie měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 2006, č. 9. Bez ISBN.
- BENEŠ, M.: *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2006. Bez ISBN.
- BHATTACHARYA, C. B., SEN, S.: *Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*. In: *California Management Review*, 2004, Vol. 47, No. 1. Bez ISBN.
- BLÁHA, J., DYTRT, Z.: *Manažerská etika*. Praha : Management press, 2003. Bez ISBN.
- BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A.: *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. Bez ISBN.
- BRADBURN, R.: *Understanding business ethics*. Thomson, 2001. ISBN 0826453325.
- BUSSARD, A. et al: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Prehľad základných princípov a príkladov. 2005. Bez ISBN.
- CARROLL, A. B.: *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*, 1999. Bez ISBN.
- CELLINI, R., SOCI, A.: *Pop competitiveness*, BNL Quarterly. Review, n.º 220, Milano : BNL, 2002. Bez ISBN.
- CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J., SIEGEL, D.: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford : Oxford University Press, 2008. Bez ISBN.
- ČIHOVSKÝ, J.: *Sociologický výzkum*. Studijní text pro posluchače FTK UP Olomouc. Olomouc, 2006. Bez ISBN.



- DAVIS, K.: *The Case for and Against business Assumption of Social Responsibilities*. Academy of Management Journal, 1973, Vol. 16. Bez ISBN.
- FRIEDEL, L.: *Etika v podnikání*. Databáze nejlepších praktik, Ostrava : Rotary Club, 2003. Bez ISBN.
- IVANOV, M.: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Praha : Nakladatelství XYZ, s.r.o., 2008. Bez ISBN.
- JIRÁSEK, J.: *Transformační řízení*. Praha : Grada, 1993. Bez ISBN.
- KAHOUNOVÁ, J.: *Etika v podnikání*. Praha : Institut ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, 2009. Bez ISBN.
- KOŽENÁ, M.: *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. Bez ISBN.
- LEŠINGROVÁ, R.: *Společensky odpovědné chování firem se zaměřením na sociální oblast*, 2007. Bez ISBN.
- MACÁKOVÁ, L. a kol.: *Mikroekonomie*. Slaný : Melandrium, 2002. Bez ISBN.
- MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. Bez ISBN.
- ORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1994. Bez ISBN.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M.: *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978- 80-247-3157-5.
- PLATKOVÁ, G.: *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. Bez ISBN.
- ROCHLIN, S. A., CHRISTOFFER, B.: *Making the business case – Determining the value of corporate community involvement*, 2000. Bez ISBN.
- ROLNÝ, I., LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*, Ostrava : KEY Publishing, 2008. SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J.: *Mikroekonomie*. Praha : Management Press, 1996. Bez ISBN.
- STRÁTESKÁ, M., KUBIZŇÁKOVÁ, K.: *The impact of Corporate social responsibility on business competitiveness*. In: *Scientific Papers FES Univerzity Pardubice*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. Bez ISBN.

TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum, 2004. Bez ISBN.

VEBROVÁ, J., KRAJÍČEK, T. a kol.: *Slovník cizích slov*, 2006. Bez ISBN.

ZELENÝ, M.: *Cesty k úspěchu*. Trvalé hodnoty soustavy Baťa.a Zlín : Čintámani, 2005. Bez ISBN.

## Internetové zdroje

*Absolventi Baťovi školy práce*. Zlin.estranky [online], 1990 [cit. 2011-03-14].

Dostupné z WWW: <[http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-\\_batusmus\\_/absolventi-batovy-skoly-prace-\\_abs\\_.html](http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batusmus_/absolventi-batovy-skoly-prace-_abs_.html)>.

*Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. Synext [online]. 2008 [cit. 2011-01-02]. Dostupné z WWW:

<<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.

*CIR CSR E-learning. Přínosy společenské odpovědnosti* [online], 2010 [cit. 2010-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://csr.cir.cz/1906122/06-prinosy-spolecensky-odpovedneho-chovani.html>>.

*Co to je whistleblowing a proč chránit oznamovatele?* Transparency international [online]. 2009-06-10 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z WWW:

<<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3009>>.

*Českých 100 nejlepších* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2009 [cit. 2011-04-17].

Dostupné z WWW: <[http://www.comenius.cz/files/euro\\_priloha\\_pdf\\_2\\_dwnload/prilohaeuro2010.pdf](http://www.comenius.cz/files/euro_priloha_pdf_2_dwnload/prilohaeuro2010.pdf)>.

*Definice filantropie*. MAENTIVA [online]. 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.maentiva.com/cs/maentiva-holding/filantropie/definice-filantropie/>>.

*EUROPEAN COMPETITIVENESS REPORT 2008. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness* [online]. 2008 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csreportv002_en.pdf)>.

FRIEDMAN, M.: *Společenská odpovědnost firmy je zvýšit svůj zisk*. New York Times Magazine [online]. 13.9.1970, [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <[www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html](http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html)>.

HOCKERTS, K., MORSING, M.: *A Literature Review on Corporate Social Responsibility in the Innovation Process* [online]. Denmark : Copenhagen Business School, [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.samfundsansvar.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/csrinnovation/Dokumenter/literaturereviewsep08full.pdf>>.

*Hospodářské noviny* [online], 2010 [cit. 2010-11-28]. *Filantropie, s. r. o.*  
Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-48098190-filantropie-s-r-o>>.

*Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování* [online]. [s.l.] : [s.n.], [200?] [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <[www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)>.

KAŠPAROVÁ, K.: *Společenská odpovědnost podniku a způsoby jejího měření*.  
Dostupné z WWW: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>.

*Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. *Business vize* [online]. 2010 [cit. 2011-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>>.

*Marketingové strategické koncepce*. *Dashofer* [online]. 2007 [cit. 2011-03-11].  
Dostupné z WWW: <[http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2\\_026\\_10\\_3\\_5\\_tab\\_obr.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_026_10_3_5_tab_obr.pdf)>.

*Měření Corporate Social Responsibility. Společenská odpovědnost v České republice* [online], 2010 [cit. 2010-11-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.standard-lbg.org/Spolecenska-odpovednost-v-Ceske-republice-C53/>>.

*Nejlepší je být nejlepší*. *Comenius* [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.comenius.cz/ceskych-100-nejlepsich/cil-souteze.htm>>.

*Nový žebříček: Krize se darů na charitu téměř nedotkla*. *Firmy si jen lépe vybírají*.  
*Hospodářské noviny* [online], 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-48107090-novy-zebricek-krize-se-daru-na-charitu-temer-nedotkla-firmy-si-jen-lepe-vybiraji>>.

*Seznam CZ-NACE - skupiny činností. CZ-NACE* [online]. [200?] [cit. 2011-04-17].

Dostupné z WWW: <[http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares\\_nace.html.cz](http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz)>.

STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R.: *Nový průvodce CSR.*

*Společenská odpovědnost firem : nový faktor firemní konkurenceschopnosti*

[online]. Praha : Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-11-28]. Dostupné

z WWW: <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>.

TRNKA, F.: *Odkaz Tomáše Bati dnešku. BataStory.net* [online], 2011

[cit. 2011-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://batastory.net/en/stopa/odkaz-tomase-bati-dnesku>>.

## **Seznam použitých zkratek**

BLF - Business Leaders Forum

CSR - Corporate Social Responsibility

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

GRI - Global Reporting Initiative

HR - Human Resources - lidské zdroje

MSP - Malé a střední podniky

OECD - Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj

PR - Public Relations - vztahy s veřejností

## Seznam tabulek a obrázků

Obrázek č. 1: Vzdávající důležitost ekonomických a společenských hodnot.....	7
Tabulka č. 1: Přehled dárců dle daňových příznání .....	12
Tabulka č. 2: Výsledky soutěže TOP Firemní filantrop.....	13
Tabulka č. 3: Tři roviny CSR dle společnosti Baťa .....	16
Tabulka č. 4: Měření přínosů CSR.....	20
Obrázek č. 2: Formy konkurence z pohledu mikroekonomie .....	28
Obrázek č. 3: Porterova teorie konkurenčních sil .....	33
Tabulka č. 5: Zařazení respondentů do odvětvové klasifikace a jejich četnost .....	53
Graf č. 1: Implementované cíle v oblasti ŽP – nevýrobní podniky .....	55
Tabulka č. 6: Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí .....	56
Graf č. 2: Specifikace CSR aktivit v oblasti politiky lidských zdrojů .....	57
Graf č. 3: Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí.....	58
Graf č. 4 : Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí.....	60
Graf č. 5: Objem finančních prostředků vynaložených ročně na filantropické účely.....	62
Graf č. 6 : Konkurenční výhoda – procentuální četnost odpovědí.....	63
Graf č. 7: Vliv CSR na finanční výkonnost - procentuální četnost odpovědí.....	64
Graf č. 8: Změna P/E – procentuální četnost odpovědí.....	65

## Seznam příloh

Příloha č. 1: *CSR a oblasti potenciálního zisku*

Příloha č. 2: Kompletní seznam oceněných podniků v anketě „*Českých 100 nejlepších*“

Příloha č. 3: Formulář dotazníkového šetření

# Přílohy

## Příloha č. 1

Skupina stakeholderů	Výnosy	Náklady
Členové správní rady	nezávislejší čestní členové správní rady	více schůzí a krátkých porad
Shareholderi	nárůst investic od společensky zodpovědných investorů	zvýšené náklady na zpravodajství a zajištění průhlednosti podnikání
Manageři	lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace, větší povědomí o přihlášení se podniku k etickým otázkám vede ke zvýšení důvěry k podniku mezi zaměstnanci	zvýšené náklady na školení v oblasti etiky, schůzky focus group, zpravodajství
Zaměstnanci	lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace, etické chování nadřízených vede ke zlepšení produktivity, méně pracovních sporů, stávek, lepší pracovní podmínky, podnik s dobrou CSR snadněji získává špičkové pracovníky a mladé lidi, snížené náklady na nábor zaměstnanců	školení v oblasti etiky, více vnitřní komunikace, větší úsilí v oblasti pracovních vztahů, náklady na zavedení opatření zabezpečujících lidská práva
Zákazníci	zvýšení přitažlivosti pro zainteresované zákazníky, méně sporů, reklama se může odvolávat na image podniku v oblasti CSR, zlepšení pověsti, zvýšení brand equity	možné krátkodobé zvýšení nákladů na výroby
Subdodavatelé	větší kvalita vstupů, méně škodlivé dopady na image	možné krátkodobé zvýšení nákladů na vstupy
Community	větší ochota přijmout nové investice, zlepšení image	náklady na neustálou výměnu informací s komunitami, zveřejňování zpráv o CSR, monitorování vnitřních aktivit, zavedení opatření zabezpečujících lidská práva
Vláda	větší důvěra v podnik, méně	možné zvýšení nákladů na



	právních střetů, předcházení zavedení zákonů omezujících podnikání podniku, lepší obchodní podmínky, větší ochota přijmout rozšíření nebo zeštíhlení podniku	dodržování nových nařízení
Životní prostředí	méně právních střetů, zlepšení image, přispívá k trvale udržitelnému rozvoji podniku	náklady na investice v oblasti kontroly zaměřené na dopady podnikání na životní prostředí

Zdroj: <http://www.csq.cz/cs/csr-cz.html>, pdf dokumentu *Identifikované výhody zapojení se do aktivit společensky odpovědného chování* naleznete na <http://www.csr-online.cz/netgenium/download.aspx?rcik8jp87lwns7qevevd/g==>.

## Příloha č. 2

Pořadí 2010	Společnost	Představitel	Funkce	IČ
1	ŠKODA AUTO A.S.	Winfried VAHLAND	Předseda představenstva	00177041
2	ČEZ, A. S.	JUDr. Martin ROMAN	Generální ředitel a předseda představenstva	45274649
3	AGROFERT HOLDING, A.S.	Ing. Andrej BABIŠ	Předseda představenstva	26185610
4	KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S.	Ing. Martin DIVIŠ MBA	Generální ředitel a předseda představenstva	47116617
5	RWE TRANSGAS, A.S.	Martin HERRMANN	Předseda představenstva a generální ředitel	26460815
6	BEST, A.S.	Ing. Tomáš BŘEZINA	Předseda představenstva	25201859
7	ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A.S.	Ing. Jakub STRNAD	Předseda představenstva	47115971
8	VÍTKOVICE HOLDING, A.S.	Ing. Jan SVĚTLÍK	Předseda představenstva	25816039
9	ŠKODA TRANSPORTATION A.S.	Ing. Tomáš KRSEK	Předseda představenstva a generální ředitel	62623753
10	SEVEROČESKÉ DOLY A.S.	Ing. Jan DEMJANOVIČ	Předseda představenstva a generální ředitel	49901982
11	MICROSOFT S.R.O.	Roman CABÁLEK	Generální ředitel	47123737
12	EUREST, SPOL. S R.O.	Jan JIRAN	Výkonný ředitel	00642215
13	CESTOVNÍ KANCELÁŘ EXIM TOURS A.S.	Ing. Ferid NASR	Předseda představenstva	45312974
14	UNICORN A.S.	Ing. Vladimír KOVÁŘ	Generální ředitel a předseda představenstva	26456222
15	ŠKODA POWER S.R.O.	Ing. Jiří ŠMONDRK	Generální ředitel	49193864
16	ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.	Mag. Gernot MITTENDORFER	Generální ředitel a předseda představenstva	45244782
17	T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S.	Dipl. Ing. Roland MAHLER	Generální ředitel	64949681
18	DELOITTE CZECH REPUBLIC	Ing. Josef KOTRBA, CSc.	Vedoucí partner	27582167
19	TOP HOTELS GROUP A.S.	Ing. Vladimír DOHNAL	Předseda představenstva	26443392
20	ČESKÉ DRÁHY, A.S.	Ing. Petr ŽALUDA	Generální ředitel a předseda představenstva	70994226
21	BOHEMIA SEKT, A.S.	Ing. Josef VOZDECKÝ	Generální ředitel	45358711
22	ČESKÁ POŠTA, S.P.	Ing. Marcela HRDÁ	Generální ředitelka	47114983
23	KAREL HOLOUBEK - TRADE GROUP A.S.	Karel HOLOUBEK	Předseda představenstva	25060996
24	KAPSCH TELEMATIC SERVICES SPOL. S R.O.	Ing. Karel FEIX	Jednatel	27371531
25	NESS CZECH S.R.O.	Mirko KALOUS	Generální ředitel	45786259
26	KOMERČNÍ BANKA, A.S.	Henri BONNET	Generální ředitel a předseda představenstva	45317054
27	AGROTRADE, A.S.	Ing. Zdeněk TOMAN	Předseda představenstva a generální ředitel	26729270

28	TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.	Luis Antonio MALVIDO	Generální ředitel a předseda představenstva	60193336
29	EURONEWS, A.S.	Vojtěch JIRKŮ	Generální ředitel	25690272
30	IMPORT VOLKSWAGEN GROUP S.R.O.	Rudolf JAVUREK	Generální ředitel	25654012
31	MOUNTFIELD A.S.	Ing. Ivan DRBOHLAV	Předseda představenstva a generální ředitel	25620991
32	UNIMEX GROUP, A.S.	Dr. Jiří ŠIMÁNĚ	Generální ředitel	41693540
33	AVE CZ ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ S.R.O.	Mgr. Roman MUŽÍK	Jednatel	49356089
34	FAKULTNÍ NEMOCNICE V MOTOLE	JUDr. Ing. Miloslav LUDVÍK	Ředitel nemocnice	00064203
35	KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.	Ing. Jan ŽUREK	Vedoucí partner	00553115
36	ČESKÁ ENERGIE, A.S.	Mgr. Ladislav DRÁB	Předseda představenstva	25596080
37	STUDENT AGENCY, S.R.O.	Ing. Radim JANČURA	Generální ředitel	25317075
38	VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.	Muriel ANTON	Generální ředitelka	25788001
39	ELTODO EG, A.S.	Ing. Libor HÁJEK	Prezident	45274517
40	ZÁTIŠÍ CATERING GROUP A.S.	Sanjiv SURI	Prezident	15269574
41	PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.	Douglas BRODMAN	Generální ředitel a předseda představenstva	45357366
42	2N TELEKOMUNIKACE A.S.	Miroslav HOFMAN	Předseda představenstva	26183960
43	IBM ČESKÁ REPUBLIKA, SPOL. S R.O.	Vladek ŠLEZINGR	Generální ředitel	14890992
44	LINDE GAS A.S.	Ing. Petr CHOULÍK, CSc.	Generální ředitel a člen představenstva	00011754
45	SYNOT ICT SERVICES, A.S.	Ivo VALENTA	Zakladatel	28357116
46	BONECO A.S.	Ing. Zdeněk ŠTĚPÁNEK	Generální ředitel a předseda představenstva	27403238
47	ALTA, A.S.	Ing. Vladimír PLAŠIL	předseda představenstva	60735244
48	ŘÍZENÍ LETOVÉHO PROVOZU ČESKÉ REPUBLIKY, S.P.	Ing. Jan KLAS	Generální ředitel	49710371
49	SKANSKA A.S.	Ing. Dan ŤOK	Generální ředitel a předseda představenstva	26271303
50	RINGIER AXEL SPRINGER CZ A.S.	PhDr. Libuše ŠMUCLEROVÁ	Generální ředitelka	40766713
51	ČESKÁ POJIŠŤOVNA A.S.	Ing. Pavel ŘEHÁK MBA	Výkonný ředitel	45272956
52	OKD, A.S.	Klaus-Dieter BECK	Předseda představenstva	26863154
53	EXCON, A.S.	Ing. Antonín PAČES	Předseda představenstva	00506729
54	ABB S.R.O.	Hannu KASI	Generální ředitel & prezident	49682563
55	ZENOVA SERVICES S.R.O.	Tomáš ZEMAN	Jednatel	25051865
56	ČEDOK A.S.	Ing. Miroslav RES	Generální ředitel	60192755
57	SLÉVÁRNA ANAH PROSTĚJOV, S.R.O.	Ing. Milouš POUR	Jednatel	60701811
58	GECO TABAK, A. S.	Ing. Libor CHROBOK	Předseda představenstva	63080737
59	CZ LOKO, A.S.	Ing. Josef BÁRTA	Generální ředitel a předseda představenstva	61672131
60	SCANSERVICE A.S.	Renata TELÍNOVÁ	Předseda představenstva	25648101

61	JANEK SPOL. S R.O.	Ing. Alois HOLIŠ	Generální ředitel a jednatel	13642898
62	BLAŽEK PRAHA A.S.	Ing. Ladislav BLAŽEK	Člen představenstva a majitel	25624407
63	SAP ČR, SPOL. S R.O.	Petr VIKTORA	Generální ředitel	49713361
64	ČEPS, A.S.	Ing. Vladimír TOŠOVSKÝ	Předseda představenstva a generální ředitel	25702556
65	FINCENTRUM A.S.	Petr STUHLÍK	Generální ředitel	26250357
66	EUROVIA CS, A.S.	Ing. Martin BOROVIKA	Generální ředitel a předseda představenstva	45274924
67	OKIN GROUP, A. S.	Mgr. Michal JELÍNEK	Předseda představenstva	27449734
68	ŠKODA JS A.S.	Ing. Miroslav FIALA	Předseda představenstva a generální ředitel	25235753
69	ASE, S.R.O.	Jan TAŠEK	Výkonný ředitel a jednatel	47536586
70	3 M ČESKO, SPOL. S R.O.	David VRBA	Generální ředitel	41195698
71	XAVERGEN, A.S.	Ing. Miroslav VOTÝPKA	Předseda představenstva	27460363
72	GRADA PUBLISHING, A.S.	Roman SVITÁK	Předseda představenstva	48110248
73	RUDOLF JELÍNEK A.S.	Ing. Pavel DVOŘÁČEK	Předseda představenstva a generální ředitel	49971361
74	SAZKA, A.S.	JUDr. Aleš HUŠÁK	Předseda představenstva a generální ředitel	47116307
75	ČEPRO, A.S.	Ing. Jiří BOROVEC	Generální ředitel	60193531
76	PROMOPRO, SPOL. S R.O.	Milena VESELÁ	Jednatelka a ekonomická ředitelka	49685902
77	J & T BANKA, A.S.	Štěpán AŠER	Výkonný ředitel a člen představenstva	47115378
78	ZŘUD-MASOKOMBINÁT PÍSEK CZ, A.S.	Čestmír MOTEJZÍK	Předseda představenstva	26419793
79	ICZ A.S.	Ing. Bohuslav CEMPÍREK	Generální ředitel	25145444
80	MODŘANSKÁ POTRUBNÍ, A.S.	Tomáš MEDEK	Předseda představenstva a generální ředitel	49240005
81	FIRO-TOUR A.S.	Roman FISEK	Majitel	27869237
82	ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.	Ing. Lubomír KOVAŘÍK	Generální ředitel	46345965
83	EMIRATES, ORGANIZAČNÍ SLOŽKA	Bořivoj TREJBAL	Generální ředitel	24682705
84	KOH-I-NOOR HOLDING A.S.	Ing. Vlastislav BŘÍZA	Generální ředitel	26080991
85	G - TEAM A.S.	Augustin ADAM	Předseda představenstva	45358028
86	ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, A.S.	Ing. Ladislav MACKA	Předseda představenstva a generální ředitel	44848943
87	SERVIS CLIMAX A.S.	Ing. Miroslav JAKUBEC	Výkonný ředitel	25352628
88	ZVVZ A. S.	Ing. Miloslav MÁCHA	Generální ředitel	00009041
89	OKI SYSTEMS (CZECH AND SLOVAK), S.R.O.	Ing. Andrej MAGYAR, CSc.	Generální ředitel	25603931
90	IFIELD COMPUTER CONSULTANCY LIMITED - ORGANIZAČNÍ SLOŽKA	George PAROBEK	Generální ředitel	26509962
91	INTERCORA, SPOL. S R.O.	Ing. Ivan HLAVÁČEK	Jednatel	47714018

92	IDS SCHEER ČR, S.R.O.	Ing. Jiří HEJDUK	Managing Director	62908901
93	MP KRÁSNO, A.S.	Karel PILČÍK	Předseda představenstva	25572890
94	DYNEX LABORATORIES, S.R.O.	Ing. Zora HANZLIKOVÁ	Jednatelka	26682443
95	SPORTISIMO S.R.O.	Thai Ngoc NGUYEN	Jednatel	26194627
96	ANENSKÉ SLATINNÉ LÁZNĚ A.S.	MUDr. Jitka FERBROVÁ	Předsedkyně představenstva	46504834
97	M - SILNICE A.S.	JUDr. Blanka KALCSOVÁ	předsedkyně představenstva a generální ředitelka	42196868
98	B. BRAUN MEDICAL S.R.O.	Dr. Lubomír KLEPAČ MBA	Generální ředitel	48586285
99	LIRA, OBRAZOVÉ LIŠTY A RÁMY, A.S.	Ing. František JENERÁL	Ředitel společnosti a předseda představenstva	15789772
100	MEDICA FILTER, S.R.O.	Ing. Petra VOLDŘICHOVÁ	Jednatelka	00669555

Zdroj: *Pan-evropská společnost pro kulturu, vzdělávání a vědecko - technickou spolupráci. Comenius* [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.comenius.cz/clanky/2566142843/.html>>.

## Příloha č. 3

### Dotazníkové šetření

#### Vliv CSR na konkurenceschopnost podniku

Název firmy: (nemusíte uvádět)	
Předmět podnikání (popř. CZ-NACE, OKEČ)	
Právní forma podnikání:	<input type="checkbox"/> s.r.o. <input type="checkbox"/> a.s. <input type="checkbox"/> v.o.s. <input type="checkbox"/> k.s. <input type="checkbox"/> jiná
Obrat (v mil. Kč):	<input type="checkbox"/> do 50 mil. <input type="checkbox"/> 51-100 mil. <input type="checkbox"/> 101-250 mil. <input type="checkbox"/> nad 250 mil.
Počet zaměstnanců:	<input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> 101-250 <input type="checkbox"/> nad 251

Vybranou odpověď označte.

<i>1. Environmentální politika</i>		
1/ Máte stanoveny cíle v oblasti ochrany životního prostředí nad rámec zákonných povinností? Pokud ano, vyberte v jaké oblasti:		
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> logistika sběru tříděných odpadů v budově <input type="checkbox"/> efektivní využívání energií a zdrojů <input type="checkbox"/> prevence znečišťování (např. emise do vzduchu a vody, apod.) <input type="checkbox"/> environmentální výchova a školení zaměstnanců <input type="checkbox"/> výroba ekologicky šetrných produktů <input type="checkbox"/> recyklovatelnost výrobků <input type="checkbox"/> informujete zainteresované skupiny o své environmentální politice <input type="checkbox"/> eliminace škodlivých dopadů na životní prostředí <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):	
<input type="checkbox"/> ne		
2/ Kolik procent z obratu ročně investujete do těchto aktivit?		
<input type="checkbox"/> 1 – 5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 10 % a více
3/ Domníváte se, že výše uvedené aktivity přispívají ke zvýšení vaší konkurenceschopnosti?		
<input type="checkbox"/> ano	V jaké oblasti spatřujete konkurenční výhodu?	
	<input type="checkbox"/> přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním (např. úspora energie, opětovné využití odpadového materiálu)	

		ve výrobě) a snížení vstupních výrobních nákladů	
		<input type="checkbox"/> zvýšená loajalita zákazníků <input type="checkbox"/> zlepšení vztahů s lokálním společenstvím <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):	
<input type="checkbox"/> ne			
<b>2. Sociální politika – politika lidských zdrojů</b>			
4/ Vykonáváte v oblasti lidských zdrojů aktivity nad rámec zákonných povinností? Pokud ano, uveďte o jaké aktivity se jedná:			
<input type="checkbox"/> ano		<input type="checkbox"/> ochrana zdraví a bezpečnosti (např. očkování, ochranné pomůcky a oděvy nad rámec bezpečnostních norem apod.) <input type="checkbox"/> vzdělávání zaměstnanců <input type="checkbox"/> motivace zaměstnanců <input type="checkbox"/> cafeteria systém (systém zaměstnaneckých výhod) <input type="checkbox"/> vyváženost pracovního a osobního života (např. pružná pracovní doba, práce z domu apod.) <input type="checkbox"/> sdílení hodnot podnikové kultury (zaměstnanci vědí jak jednat v nejlepším zájmu společnosti apod.) <input type="checkbox"/> vedení otevřeného dialogu se zaměstnanci či odbory <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):	
<input type="checkbox"/> ne			
5/ Kolik procent z obrátu ročně investujete do aktivit v oblasti HR?			
<input type="checkbox"/> 1-5 %	<input type="checkbox"/> 5 – 10 %	<input type="checkbox"/> 10 % a více	<input type="checkbox"/> ani jedna z uvedených možností
6/ Jak často provádíte školení svých zaměstnanců?			
<input type="checkbox"/> 1 x ročně	<input type="checkbox"/> 2 x ročně	<input type="checkbox"/> více krát ročně	<input type="checkbox"/> méně než 1 x ročně
7/ Domníváte se, že výše uvedené aktivity přispívají ke zvýšení vaší firemní konkurenceschopnosti?			
<input type="checkbox"/> ano		V jaké oblasti spatřujete konkurenční výhodu?	
		<input type="checkbox"/> nižší fluktuace zaměstnanců <input type="checkbox"/> snadnější získávání zaměstnanců <input type="checkbox"/> zvýšená produktivita zaměstnanců <input type="checkbox"/> zvýšená loajalita zaměstnanců <input type="checkbox"/> posílení dobrého jména firmy <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):	
<input type="checkbox"/> ne			
<b>3. Sociální politika – zákaznická politika</b>			
8/ Dosáhli jste některých standardů kvality? (např. ISO 9000)			
<input type="checkbox"/> ano		Uveďte jaké:	
<input type="checkbox"/> ne			
9/ Provádíte pravidelné průzkumy, v nichž monitorujete spokojenost Vašich zákazníků?			
<input type="checkbox"/> ano		V jaké oblasti provádíte průzkumy spokojenosti zákazníků?	
		<input type="checkbox"/> spokojenost zákazníků týkající se kvality výrobků (produktů) a služeb vč. jejich dostupnosti <input type="checkbox"/> spokojenost zákazníků s kvalitou a odborností pracovníků <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):	

Jak často provádíte průzkum spokojenosti vašich zákazníků?			
<input type="checkbox"/> 1 x ročně <input type="checkbox"/> 2 x ročně <input type="checkbox"/> více krát ročně <input type="checkbox"/> méně než 1 x ročně			
<input type="checkbox"/> ne			
10/ Jsou si vaši zákazníci vědomi hodnot podniku a jeho pravidel chování?			
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> nelze určit			
11/ Má váš podnik proces, který zajišťuje efektivní zpětnou vazbu se zákazníky? (např. elektronické diskusní fórum)			
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> nelze určit			
12/ Rozvíjíte péči o své zákazníky? Pokud ano, uveďte v jaké oblasti.			
<input type="checkbox"/> ano <b>Konkretizujte oblasti, ve kterých rozvíjíte péči o své zákazníky:</b> (např. evidence a včasné vyřizování reklamací nad rámec zákonných lhůt, zřízení bezplatné telefonní linky, poprodejní servis apod.)			
<input type="checkbox"/> ne			
13/ Domníváte se, že vaše aktivity v oblasti péče o zákazníka přispívají ke zvýšení vaší firemní konkurenceschopnosti?			
<input type="checkbox"/> ano    V jaké oblasti spatřujete konkurenční výhodu?			
<input type="checkbox"/> zvýšení spokojenosti zákazníků <input type="checkbox"/> zvýšení loajality zákazníků <input type="checkbox"/> větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy <input type="checkbox"/> odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele <input type="checkbox"/> jiné (uveďte):			
<input type="checkbox"/> ne			
<b>4. Sociální politika -politika ve vztahu k externímu společenství</b>			
14/ Domníváte se, že aplikace konceptu CSR přispěla ke zvýšení atraktivity vašeho podniku v očích investorů?			
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> nelze určit			
15/ Vedete otevřený interaktivní dialog a vytváříte partnerství se svými stakeholders? (stakeholder = zainteresovaná skupina osob, které mají přímý či nepřímý vliv na fungování korporace - např. zákazníci, zaměstnanci, vlastníci korporace, akcionáři, investoři, dodavatelé, obchodní partneři, odbory, vládní a nevládní organizace, odbory, média, veřejnost, neziskové organizace apod.)			
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> nelze určit			
16/ Vedete otevřený dialog se svými stakeholdery o negativních, kontroverzních nebo citlivých tématech, jež se týkají vaší společnosti?			
<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> částečně <input type="checkbox"/> nelze určit			
17/ Eviduje a řeší Váš podnik stížnosti stakeholderů?			



<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> nelze určit
18/ Zvyšujete povědomí stakeholderů o vašem společensky odpovědném chování?			
<input type="checkbox"/> ano	<b>Konkretizujte, jakým způsobem zvyšujete povědomí svých stakeholderů o vašich CSR aktivitách?</b> (např. příspěvky do médií, publikací CSR zpráv apod.)		
<input type="checkbox"/> ne			
19/ Vyhotovujete pravidelně zprávy, v nichž hodnotíte své společensky odpovědné chování?			
<input type="checkbox"/> ano	Jak často vyhotovujete zprávy o svém společensky odpovědném chování?		
	<input type="checkbox"/> 1 x ročně <input type="checkbox"/> 2 x ročně <input type="checkbox"/> více krát ročně <input type="checkbox"/> méně než 1 x ročně		
<input type="checkbox"/> ne			
20/ Poskytuje váš podnik finanční podporu veřejným aktivitám a projektům (např. charitativní dary, sponzoring apod.)?			
<input type="checkbox"/> ano	Jaký objem finančních prostředků vynakládáte ročně na filantropické účely?		
	<input type="checkbox"/> do 50 tis. Kč <input type="checkbox"/> 51 – 100 tis. Kč <input type="checkbox"/> 101 – 150 tis. Kč <input type="checkbox"/> více než 150 tis. Kč		
<input type="checkbox"/> ne			
20/ Domníváte se, že vaše aktivity v oblasti politiky s externím společenstvím přispívají ke zvýšení vaší firemní konkurenceschopnosti?			
<input type="checkbox"/> ano	V jaké oblasti spatřujete konkurenční výhodu?		
	<input type="checkbox"/> větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy <input type="checkbox"/> odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele <input type="checkbox"/> participace se stakeholdery je významný zdroj vašich nápadů a inovací <input type="checkbox"/> jiné (uved'te):		
<input type="checkbox"/> ne			
<b>5. Vliv CSR na finanční výkonnost</b>			
22/ Domníváte se, že vámi implementovaná politika CSR celkově přispěla v dlouhodobém horizontu ke zvýšení vaší finanční výkonnosti ( zvýšení obrátu, zvýšení zisku) ?			
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne	
23/ Od doby co jste se začali aktivně věnovat konceptu CSR, došlo k výrazné změně poměru ročního zisku na jednu akcii (P/E)?			
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne	

*Za čas strávený vyplněním dotazníku Vám velice děkuji.*