

Teze disertační práce

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

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

Autor: Ing. Jiří Seidler, Ph.D.  
Studijní program: P6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika  
Školitel: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.  
Oponenti: prof. Ing. Bohumil Král, CSc.  
doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Zlín, listopad 2017

© Ing. Jiří Seidler, Ph.D.

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Doctoral Thesis Summary.  
Publikace byla vydána v roce 2017.

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

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

ISBN 978-80-7454-702-7

## ABSTRAKT

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

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

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

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

## **ABSTRACT**

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

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	6
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	6
ÚVOD .....	6
<b>1 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY..</b>	<b>7</b>
1.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR) .....	7
1.1.1 <i>Definice konceptu CSR</i> .....	7
1.1.2 <i>CSR v Česku: aktuální situace</i> .....	7
1.2 BALANCED SCORECARD (BSC) JAKO METODA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU.....	8
1.3 CSR Z EKONOMICKÉ PERSPEKTIVY .....	9
1.3.1 <i>Proměna paradigmatu: od morálního hazardu po konkurenční výhodu a rozložení míry profitu</i> .....	9
<b>2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
3.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	11
3.2 VÝBĚR VZORKU .....	11
3.3 POPIS VÝZKUMNÉHO PROSTŘEDÍ .....	11
3.4 POSTUP VÝZKUMU.....	12
3.4.1 <i>Dotazník</i> .....	12
3.4.2 <i>Polo strukturovaný rozhovor</i> .....	13
3.4.3 <i>Kulaté stoly</i> .....	14
<b>4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
4.1 DOTAZNÍK.....	14
4.2 POLO STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	20
4.3 ANALÝZA, DISKUZE.....	20
4.4 METODIKA IMPLEMENTACE CSR DO PRAXE PRO VYUŽITÍ MALÝMI A STŘEDNÍMI PODNIKY.....	22
4.5 PŘÍPADOVÁ STUDIE TEPELNÉ HOSPODÁŘSTVÍ HRADEC KRÁLOVÉ, A.S.	29
<b>5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI .....</b>	<b>31</b>
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>32</b>
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>33</b>
<b>8 PUBLIKACE AUTORA .....</b>	<b>36</b>
<b>9 CV AUTORA.....</b>	<b>39</b>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Demingův cyklus (PDCA cyklus) pro postupné zlepšování kvality formou opakovaného provádění čtyř základních činností.....	23
Obrázek 2: Procesní schéma implementace CSR.....	23
Obrázek 3: Odchytky v rámci strategického controllingu.....	27
Obrázek 4: Schéma provázání CSR s procesem tvorby a implementace strategie v rámci čtyř fází Demingova cyklu.....	28

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard – metoda strategického řízení podniku
CSR	Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firem
GRI	Global Reporting Initiative
LGB	London Benchmarking Group
KPI	Key Performance Indicator – klíčový indikátor výkonu
PR	Public Relations

## ÚVOD

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

Sociální odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, dále jen CSR), tedy přístup, ve kterém se kromě jednoznačného směřování za navyšování zisku firmy, aktivně zohledňují i kritéria environmentální a sociální, zejména pak péče o lidské zdroje, zákazníky a životní prostředí, se v současné době stává nedílnou součástí firemních strategií nejen nadnárodních korporací, v jejichž interních dokumentech je pevně zakotvena, ale i malých a středních podniků, které fenomén sociální odpovědnosti a eliminace negativních externalit pomalu objevují.

Na základě těchto skutečností navrhuje autor jako s jedním nosným pilířem předkládané práce modifikovat metodu Balanced Scorecard (BSC), a to **postupným prosakováním a „ukapáváním“ CSR do jednotlivých perspektiv**

**řízení.** Tento přístup je možné vyzorovat u zahraničních autorů, kteří aktualizovanou metodu BSC označují například jako „Sustainability Balanced Scorecard“ (Gminder & Bieker, 2002). V českém prostředí diskutuje možnost měření sociálních aspektů výkonu firmy například Lucie Kuldová, která přináší nový pohled na společenskou odpovědnost firem jako strategický faktor rozvoje společnosti. (Kuldová, 2012)

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

# 1 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

## 1.1 Společenská odpovědnost firem (CSR)

### 1.1.1 Definice konceptu CSR

Pro základní orientaci i hlubší zkoumání konceptu CSR v českém prostředí je možné doporučit platformu Business Leaders Forum<sup>1</sup> (BLF), která se problematikou společensky odpovědného podnikání českých firem aktivně zabývá a sdružuje zástupce společností se stejnou filozofií, případně Národní informační portál o CSR, který je oficiálním portálem České republiky o společenské odpovědnosti<sup>2</sup>.

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

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

- ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj, ochrana životního prostředí

### 1.1.2 CSR v Česku: aktuální situace

V Česku se výzkumem problematiky CSR od roku 2010 zabývá výzkumná agentura IPSOS<sup>3</sup>. Nejnovější data byla publikována v únoru 2016 v rámci

---

<sup>1</sup> [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)

<sup>2</sup> [www.narodniportal.cz](http://www.narodniportal.cz)

<sup>3</sup> [www.ipsos.cz](http://www.ipsos.cz)

výzkumu CSR & Reputation Research 2015. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)

Populace dle výzkumu od společensky odpovědných firem očekává zejména zodpovědné chování ke svým zaměstnancům, ochranu životního prostředí a přírody a pravdivou komunikaci k zákazníkům.

Co se týče chování spotřebitelů, 13 % z nich považuje při nákupu za důležité, zda je firma, od které nakupují, společensky odpovědná. (IPSOS, CSR & Reputation Research, 2016)

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

## **1.2 Balanced Scorecard (BSC) jako metoda strategického řízení podniku**

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

Velkou výhodou BSC je skutečnost, že dovede efektivně převádět strategii do operačních úkonů, čímž velmi elegantně propojuje teorii s praktickou aplikací. Základními přínosy aplikace BSC jsou dle autora zejména následující skutečnosti: (inspirováno (Kráal, a další, 2010))

- Tradičně koncipované strategické cíle podniku vycházejí zejména z požadavků podnikových vlastníků; úspěch firmy v dlouhodobém horizontu však více ovlivňuje konzistence zájmů širšího spektra subjektů, kteří se podílejí na tvorbě a užití vytvořených hodnot; mezi nimi pak hrají nejvýznamnější roli zákazníci a zaměstnanci.
- Primární zájem manažerů se při plnění vrcholových hodnotových kritérií, která se zpravidla vyhodnocují v pravidelných ročních intervalech, orientuje spíše na taktický roční horizont než na strategický vývoj. To negativně ovlivňuje rozvoj podniku zejména v těch případech, kdy se taktické a strategické důsledky manažerských rozhodnutí dostávají do sporu.



- Z hlediska jednoty, ale i určité rozpornosti mezi takticky měřenými hodnotovými výsledky a strategickými záměry podniku je pak významné odlišit hodnotové výsledky od faktorů – hybných sil (Value Drivers), které zajišťují dlouhodobý podnikový rozvoj.
- Platí v této souvislosti, že by podnik měl věnovat významnější pozornost vývoji faktorů indikujícím úspěšnost rozvoje. Stručně řečeno: pokud se podniku podaří zajistit příznivý dlouhodobý rozvoj hybných sil, nepřekvapí ho ani dlouhodobě příznivý vývoj hodnotových kritérií. Ekvivalence v tomto vztahu však neplatí: krátkodobě a takticky lze realizovat opatření, která sice vedou k růstu hodnotových kritérií, ale dlouhodobý rozvoj podniku podlamují.

Mimo jiné má ale metoda BSC potenciál řídit neekonomické faktory a jako takový dokáže tento nástroj **integrovat aspekty udržitelnosti**, ačkoliv se primárně soustředí na **perspektivy zákaznickou, zaměstnaneckou, procesní a finanční**.

Tento původní systém BSC je možné modifikovat a nechat v rámci každé perspektivy působit a do každé z perspektiv zároveň pronikat i odpovídající sociální aspekty.

**Zdánlivě nově vymezitelný pátý rozměr BSC, který by tyto „měkké“ faktory pojímal, není nicméně vhodné izolovat.** Právě naopak, sociální faktory řízení podniku je nutné plně integrovat do stávající struktury čtyř základních perspektiv, nevytvářet nový rozměr, ale nechat CSR „ukapávat“ do jednotlivých pilířů BSC a metodu BSC tímto způsobem aktualizovat až do podoby **plné integrace** „měkkých faktorů“ do systému řízení.

### 1.3 CSR z ekonomické perspektivy

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

Na akademické půdě je možné si všimnout převažujícího názoru, že konsensu ve věci vztahu společenské odpovědnosti a výkonnosti firem nebylo dosud dosaženo a že pro vědce samotné je tento vztah předmětem sporu. (Kuldová, 2012)

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

příspěvek za příliš zjednodušující (Kitzmueller & Shimshack, 2012), jeho základní premisy není možné při přemítání o předmětu studie vynechat.

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

Veškerou aktivitu, kterou manažer podniká ve smyslu zajištění obecného prospěchu, a ne blaha zákazníků, resp. ostatních „stakeholders“ vidí Friedman jako vynakládání prostředků, které mu nenáleží – manažer totiž operuje s financemi vlastníků společnosti a dalších stakeholderů a ne svými vlastními. (Kitzmueller & Shimshack, 2012)

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

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

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

## **2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE**

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

K naplnění základního cíle jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

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

## 3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

### 3.1 Výzkumné otázky

**Otázka č. 1:** Jaká je znalost a povědomí o společenské odpovědnosti v podnikatelském prostředí?

**Otázka č. 2:** Jaká je ochota firem přijmout koncept společenské odpovědnosti?

**Otázka č. 3:** Jak může společenská odpovědnost ovlivňovat kvalitu řízení firem a jejich výkonnost?

**Otázka č. 4:** Jak vnímají firmy společenskou odpovědnost ve vztahu k tvorbě jejich goodwill?

**Otázka č. 5:** Jaká je schopnost firem implementovat koncept společenské odpovědnosti do jejich systému řízení?

### 3.2 Výběr vzorku

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

Co se týče metody výběru vzorku, jednalo se o výběr účelový, založený na úsudku výzkumníka. Závěry takového výzkumu nelze zobecnit na populaci, nicméně výsledky šetření v rámci disertační práce ukazují určité trendy, které je možné hodnotit a komparovat se závěry jiných šetření.

### 3.3 Popis výzkumného prostředí

K účasti na výzkumu byli osloveni zástupci malých a středních firem v České republice. Jak ukázaly výsledky deskriptivní statistiky, nejvíce respondentů mělo sídlo společnosti v Praze. Druhým nejvíce zastoupeným krajem co do sídla

respondentů byl kraj Královéhradecký, následovaly kraje Liberecký, Jihomoravský a Pardubický.

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

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

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

## **3.4 Postup výzkumu**

### **3.4.1 Dotazník**

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

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech kolech rozesílky a analýzy výsledků, v březnu a dubnu 2016, od června do srpna stejného roku a v září a říjnu 2016. Celkem byl dotazník rozeslán na 997 adres s návratností 145 odpovědí, tzn. po zaokrouhlení 14,5 %.

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

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

Výběr respondentů pro dotazník byl záměrný, tedy nepravděpodobnostní, založený na znalostech autora práce.

### **3.4.2 Polo strukturovaný rozhovor**

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

Kritériem pro výběr reprezentantů firem byla jejich oborová různorodost. Výběr vzorku pro rozhovory byl tedy rovněž účelový, založený na úsudku autora výzkumu.

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

1. Znáte obsah pojmů podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem?
2. Znáte metodu Balanced Scorecard?
3. Znáte obsah pojmu udržitelné podnikání?
4. Má vaše firma strategii?
5. Kdo si myslíte, že by měl být ve vaší společnosti tvůrcem konceptu společenské odpovědnosti?
6. Myslíte si, že by váš zákazník ocenil to, že se chováte společensky odpovědně?
7. Jaká úskalí vidíte v zavedení konceptu společenské odpovědnosti ve vaší společnosti?
8. Myslíte si, že vám může koncept společenské odpovědnosti vytvořit předpoklad pro růst hodnoty vaší společnosti?

### 3.4.3 Kulaté stoly

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

## 4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

### 4.1 Dotazník

#### Znalost pojmu CSR

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

#### Jak se pozná společensky odpovědná organizace?

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

#### Povědomí o certifikaci CSR

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

## **Připravenost podstoupit proces certifikace**

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

## **Míra připravenosti podstoupit proces certifikace**

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

## **Oblast CSR, která je společnosti nejbližší**

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

## **Předpokládaný scénář při implementaci CSR**

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

## **Základní principy společenské odpovědnosti**

Společensky odpovědná organizace by měla aplikovat 7 základních principů. Mezi ně se řadí odpovědnost, transparentnost, etické chování, respektování práva, respektování potřeb zainteresovaných stran, lidská práva a mezinárodní standardy. Analýza výsledků ukázala, že dle zástupců managementu malých a

středních podniků v Česku z hodnot CSR aktuální situaci v jejich podniku představují zejména **transparentnost, odpovědnost a etické chování**.

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

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

### **Vědomá práce s politikou CSR**

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

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

### **Metody evidence CSR**

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

Druhou skupinu odpovědí na druhou stranu zastupovala kategorie „BSC a jiné standardizované metody“ (12, 8,3 %). Několik dotázaných uvedlo i konkrétní metody, kterými v dané společnosti evidují míru společenské odpovědnosti.



V odpovědích byla zmíněna „LGB“, London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v České republice) a „GRI“, Global Reporting Initiative a v neposlední řadě také „BSC“, Balanced Scorecard.

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

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

### **Víra v pozitivní přínos CSR**

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

### **Ověřený ekonomický přínos CSR**

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

### **Vztah zákazníků k firmě na základě aktivní politiky CSR**

Navazující otázkou v průzkumu byl vztah zákazníků k firmě na základě aktivní politiky společenské odpovědnosti. Respondenti uvedli, že 66,2 % (96) z nich se setkalo s pozitivní zpětnou vazbou zákazníků na jejich firmu v souvislosti

s aktivní politikou společenské odpovědnosti. Takto vysoké číslo potvrzuje trend, kdy stále více zákazníků vnímá politiku společenské odpovědnosti firmy a reaguje na ni pozitivně. Pouze 6,2 % (9) dotázaných uvedlo, že tento trend nezaznamenali a 13,1 % (19) účastníků zkoumání si v této otázce není jistých.

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

### **CSR jako konkurenční výhoda**

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

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

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

### **Uvítali by podnikatelé poradenství v oblasti certifikace CSR?**

Další část výzkumu se věnovala přípravě firem na možnou certifikaci CSR. Respondenti byli dotázáni, zda by uvítali odborné poradenství v této oblasti, např. před zahájením certifikace. Rozhodně pozitivně se k této možnosti stavělo

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

### **Uvítali byste metodiku?**

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

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

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

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

### **Osoba zodpovědná za proces certifikace**

Pro zpracování otázky, kdo z firmy by byl zodpovědný za proces certifikace CSR, byla data zakódována do několika oblastí v rámci firemní struktury. Přes 20 % respondentů (20,7 %, 30) vnímá jako zodpovědnou osobu samotného ředitele společnosti. 20 % (29) respondentů věří, že tento proces by měl být úkolem HR oddělení. Jen o trochu menší podíl respondentů (18,6 %, 27) by úkol svěřilo do rukou ekonomického úseku firmy. Další možné kategorie

odpovědí – CSR tým, marketing, PR, komunikace nebo strategie či projektový management se v odpovědích pohybovaly na úrovni přibližně 5 % respondentů.

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

## 4.2 Polo strukturovaný rozhovor

Na kladené otázky odpovídali tázání zástupci firem místy rozporupně, ukázalo se například, že příliš nerozlišují mezi pojmy podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem a pojmy slučují v jeden. Respondenti na druhou stranu byli dobře obeznámeni s metodou řízení BSC při tvorbě firemní strategie. Co se týče pojmu udržitelného podnikání, objevily se i hlasy, že se jedná o obecné klišé bez konkrétního přínosu.

Zásadní byly otázky týkající se firemní strategie. Šestice tázaných odpověděla, že jejich firma jí disponuje, u dvou existuje, ale jen „v hlavě“. Palčivější byly odpovědi na otázku, zda respondenti strategii prakticky využívají v řízení a denním chodu společnosti – pouze dva respondenti takto postupují. Stejně taková menšina potvrdila meziroční evaluaci firemní strategie a její přizpůsobení aktuálním okolnostem.

Dvojice respondentů uvedla, že se strategií management pravidelně seznamuje zbytek společnosti a že se kolegové na tvorbě strategie podílí. Ve většině případů to ale standardem není.

Na otázku, jaká úskalí vidí zástupci firem v implementaci CSR odpovídala většina (6) podobně: je to **časově, organizačně i finančně náročný proces, bez rychlé návratnosti, ale s apelem nutnosti.**

Závěry jednání v rámci kulatých stolů nejsou detailně vyhodnocovány, poskytly výchozí data pro další výzkum a širší kontext zkoumání problematiky CSR v průběhu let.

## 4.3 Analýza, diskuze

V rámci oddílu Analýzy a diskuze je nutné zodpovědět výzkumné otázky stanovené dříve v této práci.

**Otázka č. 1: Jaká je znalost a povědomí o společenské odpovědnosti v podnikatelském prostředí?**

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

### **Otázka č. 2: Jaká je ochota firem přijmout koncept společenské odpovědnosti?**

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

### **Otázka č. 3: Jak může společenská odpovědnost ovlivňovat kvalitu řízení firem a jejich výkonnost?**

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

### **Otázka č. 4: Jak vnímají firmy společenskou odpovědnost ve vztahu k tvorbě jejich goodwill?**

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

### **Otázka č. 5: Jaká je schopnost firem implementovat koncept společenské odpovědnosti do jejich systému řízení?**

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že firmy vědomě s CSR pracují, uvažují o jednotkách v rámci firemní struktury, které mají mít proces implementace CSR na starosti (ačkoliv nejčastěji zůstával tento úkol na bedrech ředitele společnosti) a dokonce užívají nástroje k posouzení míry CSR a výkonu CSR – ať už standardizované, či nestandardizované. Jak již bylo zmíněno, existují ale jisté rezervy vyjádřené potřebou poradenství či užití komplexní metodiky, ve kterých mají malí a střední podnikatelé ještě možnost se posunout.

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

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

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

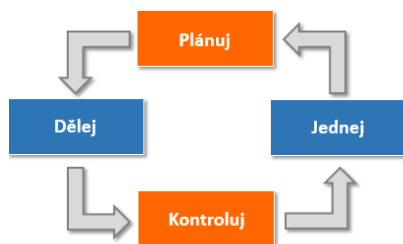
**Management společnosti je odpovědný za zajištění oboustranného vztahu, tedy ovlivňování sféry základních perspektiv řízení pomocí BSC a prvků CSR, které do nich pronikají, protože jinak dle autora nelze dosáhnout kýženého cíle, tj. uvědomění si důležitosti CSR v systému řízení firem.**

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

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

- **plan (plánuj)** – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)
- **do (dělej)** – realizace plánu
- **check (kontroluj)** – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru
- **act (jednej)** – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe

## Obrázek 1: Demingův cyklus (PDCA cyklus) pro postupné zlepšování kvality formou opakovaného provádění čtyř základních činností



**zdroj:** (System Online, 2011)

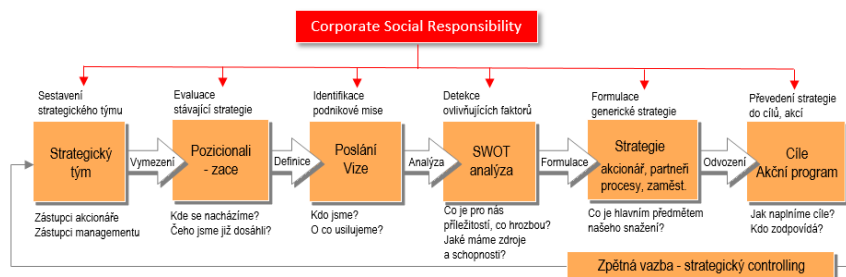
### Plánuj

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

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

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

### Obrázek 2: Procesní schéma implementace CSR



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

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

### krok č. 1 – Strategický tým

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

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

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

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

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

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

### krok č. 2 - Pozicionalizace



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

### **krok č. 3 – Poslání a vize**

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

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

Text poslání se obvykle umísťuje na úvodních webových stránkách firem.

### **krok č. 4 – SWOT analýza**

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

### **krok č. 5 – Strategie**

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

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

## **krok č. 6 – Strategické cíle**

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

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

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

## **Dělej**

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

Významnou úlohu zde sehrává informační systém, který – ve vazbě na stanovené cíle – musí být schopen vyjádřit odchylky mezi skutečným a

žádoucím stavem a průběhem podnikatelského procesu – a to ve všech sledovaných průřezích.

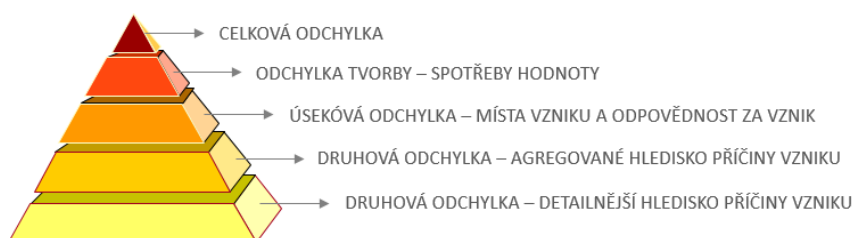
## Kontroluj

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

### krok č. 7 – Strategický controlling

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

### Obrázek 3: Odchylky v rámci strategického controllingu



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

## Jednej

Podstatou strategie firmy je snaha o vytváření hodnoty. Bez ohledu na schopnost realizovat vlastní strategii si firma nemůže být jistá, že předpoklady a hypotézy, o které se strategie opírá, jsou stále platné. Porady k ověření a přizpůsobení strategie poskytují vedení firmy příležitost ověřovat si platnost strategie a čas od času ji modifikovat a přizpůsobovat. K tomu je nucena především v případech, kdy dochází k významným změnám v makroekonomickém, konkurenčním, regulačním a technologickém prostředí firmy. V tomto kroku se firma musí pravidelně vracet na začátek, aby přezkoumala nově dostupné informace o vnějším prostředí a o výkonnosti nastavené strategie.

*Firma navrhuje opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřuje své odpovědné aktivity či případně mění samotnou CSR strategii. Výchozí podklady*

pro zlepšení jsou tvořeny výsledky měření výkonu a návrhy, které vzešly ze strany managementu. (Steinerová & Makovski, 2008, str. 24)


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

Výše uvedená kapitola Metodika implementace CSR do praxe pro využití malými a středními podniky může působit samostatně jako komplexní „návod“, jak CSR do strategického vedení společnosti implementovat. Společně s následující případovou studií může být ku pomoci každému malému a střednímu podnikateli v Česku, který se rozhodne proces implementace započít a bude hledat opěrný dokument, který jen procesem systematicky provede. Jako nejzákladnější nástroj pro zorientování se v procesním modelu implementace poslouží podnikateli diskutované níže uvedené schéma.

#### Obrázek 4: Schéma provázání CSR s procesem tvorby a implementace strategie v rámci čtyř fází Demingova cyklu

Demingův cyklus	Procesy ve strategii	Přínosy CSR
<b>Plánuj</b>	1. Strategický tým	<i>Veřejně prohlášení podpory vedení firmy k odpovědnému podnikání a závazek k opatřením, která povedou ke zlepšení firemních dopadů na trh, pracovní prostředí, místní komunitu a na životní prostředí.</i>
	2. Pozicionálizace	<i>Provedení inventury dosaženého stavu ve firmě a to včetně aspektů CSR.</i>
	3. Poslání a vize	<i>Vyjádření smyslu existence firmy. Ujasnění si role v konkurenčním prostředí. Deklarace uznávaných hodnot a postojů v rámci společensky odpovědného jednání.</i>
	4. SWOT analýza	<i>Analýza klíčových faktorů vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňujících firmu včetně vymezení jejich vztahu k CSR.</i>
	5. Strategie	<i>Formulace generické strategie s ohledem na ovlivňující faktory a zájmové skupiny při respektování deklarovaných uznávaných hodnot.</i>
<b>Dělej</b>	6. Strategické cíle a akce	<i>Nastavení vyvážených (balanced) ekonomických a věcných CSR cílů a ukazatelů pro měření naplňování firemní strategie</i>

*Uvedení strategie do života prostřednictvím aktivit v rámci akčního programu zavádějícího CSR do každodenního života firmy.*

<b>Kontroluj</b>	7. Strategický controlling	<i>Nastavení parametrů pro controlling – tj. periodické a adresné zpětné vazby o dosahování „tvrdých ekonomických“ a „měkkých společensky odpovědných“ cílů prostřednictvím aktivit vymezených v akčním programu firmy.</i>
		
<b>Jednej</b>	EVALUACE STRATEGIE	<i>Realizace průběžných porad k přezkoumávání a ověřování a přizpůsobování strategie. Přezkoumávání emergentních (postupně se vynořujících a formujících) strategií. Navrhování opatření ke zlepšení výkonu v oblasti CSR, rozšiřování aktivit, popř. samotné CSR strategie <b>Následně dochází k následnému cyklickému navázání bodu „Jednej“ v Demingově cyklu na bod „Plánuj“.</b></i>

**zdroj:** zpracováno autorem

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

Případová studie společnosti Tepelné hospodářství, a.s. ilustruje funkčnost výše uvedené metodiky implementace CSR do podnikové strategie. Plné znění případové studie je k dispozici v disertační práci včetně všech schémat a ilustrací podporujících strategické chápání procesu implementace.

Společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. lze zařadit mezi menší až střední firmy (s počtem zaměstnanců 40) a obratem cca 450 mil. Kč. Hlavním předmětem podnikání společnosti je dodávka tepla a teplé užitkové vody prostřednictvím vlastní sekundární sítě a následně předávacích horkovodních stanic na území města Hradce Králové.

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

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

Směr implementace politiky společenské odpovědnosti či konceptu Balanced Scorecard Plus v THHK je strategie budování důvěryhodného partnera nejen pro dodavatele, ale především pro královéhradeckou veřejnost. Takové jednání má neoddiskutovatelně pozitivní přínos hlavně pro zákazníka společnosti.

**Případ THHK je ilustrací a důkazem funkčnosti představené metodiky a naplněním všech popsanych kroků procesu:**

### **1. krok – Strategický tým**

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

### **2. krok – Pozicionalizace**

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

### **3. krok – Poslání a vize**

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

### **4. krok – SWOT analýza**

#### **Vnější příležitosti**

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

#### **Charakter strategického směřování**

Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ukázaly, že naplnění poslání a vize společnosti (mise) je reálné.

Konkretizací a realizací strategického rozvojového plánu chce společnost navázat na předchozí etapy – období restrukturalizace v letech 2006–2008 a období stability v letech 2009–2010 období růstu a inovací v letech 2010 až 2013. Chce se **soustředit na budování goodwillu a na posilování společenské odpovědnosti a ochrany hodnoty majetku společnosti.**

### **5. krok – Strategie**

Ve vazbě na globální záměry a „zájmové skupiny“, které strategie oslovuje, jsou pro následující období vize, cíle a akce společnosti směřovány do čtyř základních perspektiv BSC, které zároveň pojímají „ukapávající“ prvky CSR, které **danými perspektivami prolínají**.

## **6. krok – Cíle a akční program**

Strategické cíle, úkoly a odpovědnosti (Tepelné hospodářství Hradec Králové, Evaluace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017, 2015, stránky 13-14) jsou odvozeny ze strategických vizí. Z hlediska jejich měřitelnosti mají vedle věcného obsahu své specifické ukazatele, metriky pro jejich měření a očekávané cílové hodnoty v jednotlivých letech strategického období. Tím je vytvořen předpoklad pro provázání strategické a taktické úrovně řízení společnosti včetně zajištění strategické zpětné vazby.

## **7. krok – Strategický controlling**

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

# **5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI**

## **Přínos práce pro vědu**

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

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

Mimo jiné je autor zastáncem názoru, že prvky CSR pronikají už i do nebyznysového prostředí. Tento segment by mohl být vhodnou oblastí pro pokračování dalšího výzkumu, který praktickou částí této disertační práce započal.

## **Přínos práce pro praxi**

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

## 6 ZÁVĚR

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

Co do teorie se práce zabývá dvěma perspektivami – první z nich je téma aktualizované metody Balanced Scorecard jako nástroje, který je vhodnou možností, jak implementovat CSR do strategického řízení podniku. Druhým pilířem je hledání odpovědi na otázku, jaký je vztah mezi CSR a ekonomickou výkonností firmy. Jak bylo výše popsáno, hledání univerzální odpovědi není ve své podstatě možné, tato oblast je jistě segmentem, v rámci kterého by bylo možné se věnovat dalšímu výzkumu a prohlubovat poznání rozhodně nejen na teoretické úrovni, zejména například v oblasti ovlivňování preferencí zákazníků, protože jak bylo v práci uvedeno, neplatí jednoduchá rovnice odpovědná firma = vyšší zisk.

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

Velmi pozitivně systematický přístup k vedení společnosti dle zásad a postupů uvedených v této práci ovlivní operativní řízení firmy, stejně jako kvalitu jejího dlouhodobého strategického vedení. Mezi konkrétní přínosy v rámci jednotlivých perspektiv patří například postup k finančnímu řízení společnosti, které se slepě neopírá o reporty a „neživé“ dokumenty, ale které zahrnuje do vyhodnocení úspěšnosti a finančního zdraví podniku i ukazatele spadající právě do CSR a zohledňují vztah se stakeholdery.

Benefity v perspektivě zákazníka jsou rovněž neoddiskutovatelné. Zákazník odpovědně podnikající firmy si může být jistý kvalitou výrobků a služeb, které od firmy odebírá, jednoznačně se může spolehnout, že bude pro společnost vždy



na prvním místě a jeho potřeby, přání a podněty budou mít šanci skutečně ovlivnit uvažování manažerů danou firmu řídících.

Perspektivy učení, rozvoje a interních procesů jsou obrovským prostorem, kam je možné a žádoucí nechat aspekty CSR prolínat a postupně dané oblasti měnit k lepšímu. Na úrovni učení odpovědně podnikající firmy jednoznačně budou motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a jejich soustavné prohlubování znalostí pomůže udržet firmě silnou pozici a jistou úroveň konkurenceschopnosti.

Stejně tak je autor zastáncem názoru, že prvky CSR pronikají už i do nebyznysového prostředí. Tento segment by mohl být vhodnou oblastí pro pokračování dalšího výzkumu, který praktickou částí této disertační práce započal.

## LITERATURA

- Adamec, J. (2010). Základní principy koncepce učící se organizace a jejich přijímání. <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/07%20Adamec/Adamec.pdf>. Ostrava: VŠB TU, Ostrava.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *from* <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.200.9541>. St. Gallen.
- Blažek, L., & Prášilová, A. (2009). *Vybrané výsledky z empirického šetření konkurenční schopnosti podniků*. Brno: MuniPress, Masarykova univerzita.
- Business Leaders Forum. (2012). Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf).
- Cienciala, J. (2011). *Procesně řízená organizace*. Praha: Professional Publishing.
- Cmelak.cz. (2011). *Certifikace CSR*. Načteno z [www.cmelak.cz](http://www.cmelak.cz): <https://www.youtube.com/watch?v=dhHgHxcH7PM>
- Dytrt, Z., & Stříteská, M. (2009). *Efektivní inovace, Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press.
- Erdély, E. (1990). *Švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa.
- Eurocert. (2015). Společenská odpovědnost firem a její certifikace. <http://www.eurocert.cz/certifikace/cz/spolecenska-odpovednost>.
- Ferrel, O. C. (2016). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases* (11.. vyd.). Boston: Cengage Learning.

- Friedman, M. (3. 9 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. New York.
- Geffroy, E. (2013). *Digitální zákazník - náš protivník, nebo partner?* Praha: Management press.
- Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002). Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard". <https://gin.confex.com/gin/archives/2002/papers/010261Gminder.pdf>. Göteborg: International Conference of the Greening Industry Network.
- HELPSCOUT. (2012). 75 Customer Service Facts, Quotes & Statistics: How Your Business Can Deliver With the Best of the Best. <http://www.helpscout.net/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>.
- Hroník, F. (2004). *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press.
- Institut pro testování a certifikaci. (2017). *Principy certifikace podle ČSN 010391*. Načteno z ITczlin.cz: <http://www.itczlin.cz/cz/csr>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-017\\_0382b262-a30f-480e-9a8c-daa953550b23.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-017_0382b262-a30f-480e-9a8c-daa953550b23.pdf).
- IPSOS. (2013). CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem. *CSR RESEARCH 2013: Výzkum společenské odpovědnosti firem*. Praha: [http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013\\_ve%20C5%99ejn%C3%A1-%C4%8D%C3%A1st.pdf](http://www.cma.cz/wp-content/uploads/2014/02/Studie-Ipsos-CSR-RESEARCH-2013_ve%20C5%99ejn%C3%A1-%C4%8D%C3%A1st.pdf).
- IPSOS. (2016). *CSR & Reputation Research*. Načteno z [www.ipsos.cz](http://www.ipsos.cz): <http://www.cbcsd.cz/wp-content/uploads/2016/03/Ipsos-CSR-REPUTATION-RESEARCH-2015.pdf>
- Jones, P. (2011). Designing an Effective Environmental Balanced Scorecard. *Excitant*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Watertown.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press.
- Kitzmüller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*. Pittsburgh: <http://pubs.aeaweb.org/doi/abs/10.1257/jel.50.1.51>.

- Koten, P. (2013). *Nové možnosti certifikace CSR*. Načteno z QM Profi: [https://www.qmprofi.cz/nove-moznosti-certifikace-csr-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox\\_Z9EUcZpEXPF68nwNW9EMk9E/](https://www.qmprofi.cz/nove-moznosti-certifikace-csr-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z9EUcZpEXPF68nwNW9EMk9E/)
- Krpál, D., & Slezák, J. (2015). Očekávání firem a faktory firemní úspěšnosti . [www.kupredu.cz](http://www.kupredu.cz).
- Král, B., Fibírová, J., Matyáš, O., Menšík, M., Stránský, J., Šoljaková, L., . . . Zralý, M. (2010). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (3 2016). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance, Forthcoming; European Corporate Governance Institute (ECGI)*. London: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2555863](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2555863).
- McKenna, P., & Maister, D. (2004). *Efektivní leader*. Praha: Alfa.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2015). *Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice*. Načteno z Narodniportal.cz: <http://narodniportal.cz/wp-content/uploads/2016/01/Aktualizovaný-NAP-CSR-schválený-Vládou-ČR.pdf>
- Nakamura, E. (2015). The bidirectional CSR investment – economic performance relationship. *Journal of Global Responsibility*. Kobe, Japan.
- Řurišová, J. (2010). Komparace metodiky Balanced Scorecard a ukazatele EVA. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu.
- Petříková, R. (2007). *Lidé v procesech řízení*. Praha: Professional Publishing.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. stránky 62-77.
- Reinhardt, F., Stavins, R., & Vietor, R. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *Review of Environmental Economics and Policy*. Oxford: <http://reep.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/reep/ren008>.
- Ritzer, G., & Goodman, D. (2003). *Sociological Theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Rolný, I., & Lacina, L. (2004). *Globalizace, etika, ekonomika*. Věrovany: Jan Piszkiwicz.
- Savolainen, J. (leden 2017). From corporate social responsibility to consumer responsibility: a study of the factors that influence purchase intentions.

- Seidler, J. (2014). *Prezentace strategie THHK na roky 2015 – 2018 pro Valnou hromadu společnosti*. Hradec Králové: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Seknička, P., Putnová, A., & Uhlář, P. (2006). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Senge, P. M. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Crown Publishing Group.
- Sigmund, T. (2015). Vztah etického a ekonomického chování. (2), stránky 230 - 243.
- Sokolovský, T. (2012). *Definiční vymezení tří pilířů CSR*. Praha: www.esfcr.cz.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Steinerová, M., & Makovski, D. (2008). *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním. Outplacement pro velké podniky*.
- Stýblo, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing.
- System Online. (12 2011). *IT Systems*. Načteno z Demingův cyklus PDCA: <https://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm>
- Tepelné hospodářství Hradec Králové. (2015). *Evaluaace globální firemní strategie za rok 2014 a její redefinice na období 2015 až 2017*. Hradec Králové: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Tepelné hospodářství Hradec Králové. (leden 2016). *Případová studie: e-mailová komunikace, interní zdroje společnosti*. Hradec Králové, Czech Republic: Tepelné hospodářství Hradec Králové.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck.
- Vlček, R. (2015). *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press.
- Vítková, R. (2005). *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Weiss, J. (2014). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. San Francisco: Beret Koehlers Publishers.

## PUBLIKACE AUTORA

[1] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: Jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* 1. vyd. Brno: Computer Press. s.78-93. ISBN 978-80-251-3344-6.

- [2] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Business Ethics in Questions and Answers*. 1. vyd. Žilina: Georg. s. 85-95. ISBN 978-80-89401-28-4.
- [3] SEIDLER, Jiří a Zuzana Keményová, 2013. *Celý den jako stín: studenti se učí od šéfu*. Hospodářské noviny, příloha Business Class, 2014 roč. 2013, č. 20.05.2013, s. 26. ISSN 0862-9587. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [4] SEIDLER, Jiří, 2009. *Manažerská etika – odpovědný management v THHK*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. Hradec Králové: WAMAK, s.138-141. ISBN 978-80-86771-32-8.
- [5] SEIDLER, Jiří, 2009. *Vliv globální krize na řízení výkonnosti*. Katedra manažerského účetnictví, Vysoká škola ekonomická Praha. Nečíslováno. s.80-85. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [6] SEIDLER, Jiří, 2010. *Riziko absence etiky v managementu*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. VIII. díl. 1. vyd. Žilina: Georg. s. 157-158. ISBN 978-80-7318-941-9.
- [7] SEIDLER, Jiří, 2010. *Odpovědný management – správná cesta k prosperitě firem*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. IX. díl, 1. vyd. Žilina: Georg. s. 110-112. ISBN 978-80-7318-974-7.
- [8] SEIDLER, Jiří, 2010. *Poselství odpovědnosti*. Manažerská etika – inspirace pro 21. století. X. díl, 1. vyd. Žilina: Georg. s. 136-140. ISBN 978-80-89401-27-7. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [9] SEIDLER, Jiří, 2009. *Vliv globální krize na řízení výkonnosti*. Sborník nerecenzovaný, přednáška v rámci 5. ročníku mezinárodní konference Vliv globální krize na řízení výkonnosti (Aktuální výzvy pro manažery a controllery). Organizuje Katedra manažerského účetnictví, Fakulty financí a účetnictví, Vysoké školy ekonomické v Praze. s. 80-85. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [10] SEIDLER, Jiří, 2010. *Zeptali jsme se ... Finanční řízení & Controlling v praxi* (Wolters Kluwer ČR). Ročník I. číslo 12/2010. s. 46-47. ISSN 1804-2996. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [11] SEIDLER, Jiří a Ryšavý Ivan, 2009. *V Hradci Králové šanci nepropásli*. *Economia, a.s., Moderní obec, odborný časopis pro veřejnou zprávu*. č.4, měsíčník. s.38. ISSN 1211-0507. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [12] SEIDLER, Jiří a Ryšavý Ivan, 2009. *Ani za recese nemusí být obecní obchodní společnosti přítěží měst*. *Economia, a.s., Moderní obec, odborný časopis pro veřejnou zprávu*. č.6, měsíčník. s.6-7. ISSN 1211-0507. AE – Řízení, správa a administrativa.
- [13] DYTRT, Zdenek a kol., 2011. *Inovace managementu*. IGA/69/FaME/10/D s názvem "Inovace managementu".

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

#### **ODBORNÉ DOPOSUD NEPUBLIKOVANÉ PRÁCE**

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

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

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

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

# CV AUTORA

**Ing. Jiří Seidler**

Nad Dubinkou 1630, Rychnov nad Kněžnou, 516 01

tel.: +420 724 255 156

e-mail: [seidler@seznam.cz](mailto:seidler@seznam.cz)

narozen: 10. 7. 1965

## Pracovní zkušenosti

**2006 – dosud: Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s.**

Předseda představenstva a ředitel společnosti (2007 – dosud)

Ředitel společnosti (2006–2007)

**2003–2006: OSVČ**

Založil vlastní poradenskou společnost, své služby realizoval v oblasti organizace, ekonomiky a controllingu.

**2002–2003: STROJOSVIT F-CZ, a.s**

Předseda představenstva a generální ředitel společnosti

**2000–2002: Vítkovice, a.s.**

Ředitel divize D600, Energetické strojírenství

**1999–2000: Alfa Plastik, a.s.**

Generální ředitel společnosti

**1998–1999: KOVO Informační Systémy a.s.,**

Obchodní ředitel společnosti

**1993–1998: HOBES, spol. s r.o.**

Jednatel společnosti a ekonomický ředitel, spolumajitel 20 % obchodního podílu

**1991–1993: HOBES, s. p.**

Obchodně-ekonomický náměstek

**1988–1991**

RD Jeseník, s. p. závod Horní Benešov

Systemový inženýr IT, 1989-1991 zástupce ekonomického náměstka

### **Vzdělání**

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





Ing. Jiří Seidler, Ph.D.

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

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

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,

nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín

Náklad: vydáno elektronicky

1. vydání

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání: 2017

ISBN 978-80-7454-702-7