

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Tereza Peterová

Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem v oblasti CSR

Diplomová práce

Praha 2023

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti



Bc. Tereza Peterová

Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem v oblasti CSR

Diplomová práce

Praha 2023

Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.**

Závazné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.“

Toto prohlášení a souhlas budou signovány vlastnoručním podpisem.

Praha 2023

Tereza Peterová

Poděkování

Tímto bych chtěla moc poděkovat vedoucí práce Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBA, Ph.D. za její čas, ochotu a odbornou pomoc při vedení mé práce. Další poděkování patří také ochotným respondentům výzkumné části práce za pomoc a zodpovězení otázek.

Obsah

ÚVOD	1
1. NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	3
1.1. CHARAKTERISTIKA A ZNAKY NNO	3
1.2. TYPOLOGIE NNO	4
1.3. DÍLČÍ SHRNUÍ	6
2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ JAKO KONCEPT	7
2.1. DEFINICE POJMU CSR	7
2.2. POJMY BLÍZKÉ/PŘÍBUZNÉ CSR	9
2.3. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K CSR.....	10
2.4. HISTORICKÝ VÝVOJ CSR.....	12
2.5. PILÍŘE CSR	13
2.5.1 <i>Tripple bottom line</i>	13
2.6. PŘÍNOSY CSR.....	16
2.7. DÍLČÍ SHRNUÍ	18
3. AKTÉŘI CSR	19
3.1. KORPORACE	19
3.1.1 <i>Angažovanost korporací v rámci společenské odpovědnosti</i>	21
3.2. STAKEHOLDERI	23
3.3. OBČANSKÝ SEKTOR.....	24
3.3.1 <i>Watchdogové organizace</i>	25
3.3.2 <i>BINGO organizace</i>	25
3.3.3 <i>Odborové organizace</i>	26
3.3.4 <i>Nadace a nadační fondy</i>	26
3.4. TYPOLOGIE MEZISEKTOROVÉ SPOLUPRÁCE.....	26
3.5. PROPOJENÍ CSR S NEZISKOVÝMI ORGANIZACEMI.....	32
3.5.1 <i>Strategie a principy CSR</i>	33
•VYTVÁŘENÍ SDÍLENÉ HODNOTY ZAČÍNÁ VŽDY EXPLICITNÍM STRATEGICKÝM ROZHODNUTÍM	
VEDENÍ FIRMY	35
3.6. DÍLČÍ SHRNUÍ	36
4. EMPIRICKÁ ČÁST	37
4.1. VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	38
4.2. VÝZKUMNÁ STRATEGIE	40
4.3. METODY SBĚRU DAT	41
4.4. VÝBĚR VZORKU.....	42

4.5 METODA ANALÝZY DAT	43
4.6 ETIKA VÝZKUMU	44
4.7 DÍLČÍ SHRNTÍ	44
5. ANALÝZA DOKUMENTŮ.....	45
5.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ALBERT A NADAČNÍHO FONDU ALBERT	45
5.2 REFLEXE CSR AKTIVIT V DOKUMENTECH	47
5.2.1 ESG rating firmy Albert.....	52
5.3 DÍLČÍ SHRNTÍ	58
6. VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT	60
6.1 ODPOVĚDI NA PRVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU	60
6.2 ODPOVĚDI NA DRUHOU VÝZKUMNOU OTÁZKU	66
6.3 ODPOVĚDI NA TŘETÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU	69
6.4 ODPOVĚDI NA ČTVRTOU VÝZKUMNOU OTÁZKU	70
6.5 ODPOVĚDI NA PÁTOU VÝZKUMNOU OTÁZKU	73
6.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	75
6.7 DOPORUČENÍ.....	77
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
INTERNETOVÉ ZDROJE	85
SEZNAM ZKRATEK	86

Klíčová slova: CSR, Corporate social Responsibility, společenská odpovědnost, spolupráce, přínosy CSR, pilíře CSR

Keywords: CSR, social Responsibility, cooperation, advantages of csr, pillars of CSR

Abstrakt

Předložená diplomová práce se bude zabývat spoluprací ziskového a neziskového sektoru v oblasti společenské odpovědnosti firem. Teoretická část bude rozdělena na tři hlavní kapitoly, ve kterých bude nejprve představen teoretický konceptuální rámec neziskového sektoru. Posléze bude za pomoci analýzy odborné literatury představen pojem společenská odpovědnost organizací tak, jak je chápán dnes. Především bude tato část práce soustředěna na potenciální přínosy implementace CSR strategií v organizacích. Poslední kapitola se bude zabývat aktéry, kteří se mohou angažovat na poli společenské odpovědnosti a bude v ní vysvětleno, jakým způsobem může docházet k propojení aktérů na bázi CSR v rámci mezisektorové spolupráce. V empirické části práce se podíváme na to, jakým způsobem koncept CSR implementuje firma Albert s.r.o. ve spolupráci s Nadačním fondem Albert do své činnosti, jaké aktivity v rámci spolupráce probíhají a co oběma aktérům přináší.

Abstract

The thesis will explore the cooperation between the for-profit and non-profit sectors in the field of corporate social responsibility. The theoretical section will be divided into three main chapters, which will first present the overall theoretical conceptual framework of the non-profit sector. Afterwards, the concept of CSR as it is understood today will be introduced through an analysis of the literature. Above all, this part of the thesis will concentrate on the potential benefits of implementing CSR strategies in the organizations. The last chapter will deal with the actors that can engage in the field of CSR and will clarify how CSR-based actors can be linked in a cross-sector collaboration. In the empirical part of the thesis, we will look at how the concept of CSR is implemented by the company Albert Ltd. in cooperation with the Albert Foundation in its activities, what activities occur within the cooperation and what it provides for both actors.

Rozsah práce: 132 216 znaků s mezerami od úvodu po závěr

Počet normostran: 79

Úvod

Předmětem předložené diplomové práce bude analýza spolupráce v oblasti CSR mezi komerční firmou a neziskovou organizací. Bude se jednat o případovou studii jedné konkrétní firmy a neziskové organizace a jejich angažování na poli společenské odpovědnosti.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. V teoretické části budou pomocí analýzy primární literatury vysvětleny konceptuální rámce relevantní k tématu. Jelikož se práce zabývá spoluprací mezi ziskovým a neziskovým sektorem v oblasti CSR, bude teoretická část rozdělena v zásadě na tři hlavní kapitoly. První bude definování a uchopení rámce neziskového sektoru a občanské společnosti, představení typologií neziskových organizací. Rovněž bude zapotřebí věnovat část kapitoly teoretickému vysvětlení mezisektorové spolupráce, protože jak již vyplývá z názvu práce, budeme se zabývat mezisektorovou spoluprací mezi komerční firmou a neziskovou organizací.

Druhá kapitola bude věnována oblasti společenské odpovědnosti, definování, historii a vývoji konceptu z pohledu vícero autorů. Dále bude ukázáno, jakým způsobem se společenská odpovědnost promítá do fungování ziskových a neziskových organizací, a především se zaměříme na výhody a nevýhody aplikování CSR metod pro firmy a neziskové organizace.

Třetí kapitola bude poslední částí teoretické části diplomové práce. Bude věnována konkrétním aktérům CSR, tedy těm, kdo může mít zájem se angažovat v oblasti společenské odpovědnosti.

Empirická část práce bude zaměřena na společnost Albert s.r.o. a Nadační Fond Albert. Za použití kvalitativního výzkumného designu, konkrétně pomocí případové studie, bude práce zkoumat jakým způsobem jsou implementovány principy CSR do podnikání firmy a jak dochází v rámci CSR k mezisektorové spolupráci mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Hlavním cílem práce bude prozkoumat jak aktéři obou stran (tedy ziskového sektoru a neziskového sektoru) hodnotí spolupráci na bázi CSR. K hlavním výzkumným otázkám bude patřit, jaké CSR strategie jsou v rámci podniku

implementovány, jak respondenti ze strany podniku a Nadačního fondu hodnotí jejich přínosy či nevýhody, jaké konkrétní aktivity a projekty v rámci CSR právě probíhají a jak se vybrané projekty vyvíjely v čase.

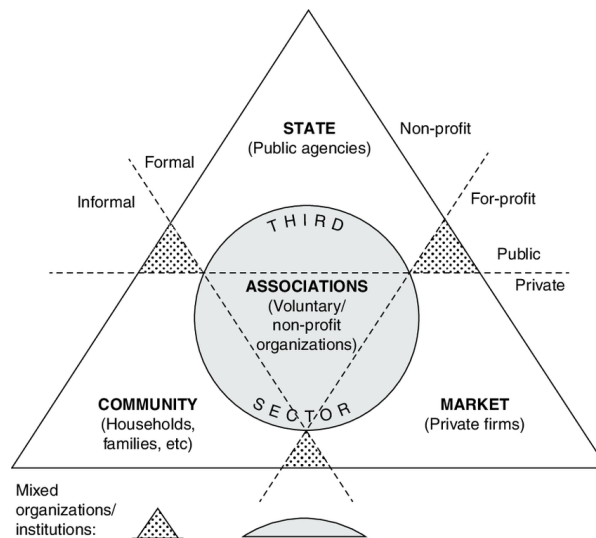
1. Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) jsou ty organizace, které se nachází mezi státem a trhem. Co se týče terminologie, v literatuře se objevuje množství různých termínů, které právě tento prostor mezi státem a trhem popisují, kromě NNO jsou to dále výrazy typu neziskový sektor, třetí sektor, občanský sektor či občanská společnost anebo nevládní sektor. U nás se jako oficiální termín používá nestátní neziskový sektor, proto bude využíván i pro potřeby této práce, ačkoliv jak se ukáže ve využívané literatuře, zahraniční autoři často využívají jiných výrazů.

1.1. Charakteristika a znaky NNO

Nestátní neziskové organizace neboli NNO je označení pro organizace, které svou podstatou spadají do prostoru mezi státem – trhem – občanem. Tuto strukturu lze nejlépe vysvětlit pomocí Pestoffova trojúhelníku;

Schéma č. 1



Zdroj: Thompson, Matthew. (2020). Social Economy and Social Enterprise. International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition). 10.1016/B978-0-08-102295-5.10702-4.

Pestoffův trojúhelník NNO vymezuje ve vztahu ke státu, trhu a společnosti. Na schématu můžeme pozorovat, že je neziskový sektor (zde také označovaný jako dobrovolný nebo třetí sektor) rozlišován na několika úrovních vztahů. Jedná se o kritéria

formálnosti a neformálnosti, ziskovosti a neziskovosti a soukromého a veřejného charakteru. Jak je zobrazeno na grafu, Pestoff vkládá NNO do středu trojúhelníku, čímž poukazuje na to, že se jedná o sektor, který se prolíná všemi sektory. Organizace třetího sektoru tedy stojí mimo státní správu a trh, ale zároveň díky aktivitám NNO může docházet k propojování těchto sektorů. To lze pozorovat např. u mezisektorové spolupráce, kdy se organizace různého typu spojují s cílem, dosahovat stejných cílů.

Jednou z nejznámějších definicí tohoto sektoru je tzv. strukturálně operacionální definice, kterou zpracovali autoři Salamon a Anheier. V této definici nalezneme vlastnosti, kterými by se organizace měla vyznačovat, aby byla považována za neziskovou.

Podle Salamona Anheiera musí organizace vykazovat následující znaky:

Musí být organizovaná, to znamená, že musí projevovat míru formálnosti oproti neformálním a neorganizovaným činnostem. **Musí mít soukromý status**, nesmí být tedy součástí veřejné správy, musí být institucionálně odlišná od vlády. To se projevuje i terminologií, kdy lze tyto organizace označovat jako tzv. třetí sektor (Pestoffův trojúhelník, vysvětleno výše). Tím, že jsou NNO tzv. třetím sektorem společností nacházejícím se mezi státem a trhem poukazují na svou autonomii vůči různým institucím. **Musí být samosprávná** – tedy musí mít míru autonomie, tedy schopnost rozhodovat ve svých věcech samostatně a nezávisle. **Musí být nezisková**, neměla by tedy vracet zisk vzniklý z činnosti organizace vlastníkům. A posledním principem je, že organizace **musí být dobrovolná** v rámci participace. [Salamon, Anheier 1997: 216]

1.2 Typologie NNO

V odborné literatuře můžeme narazit na různé možnosti členění typologie NNO.

Podle zaměření jejich činnosti lze NNO rozdělit na servisní a expresivní. „*Do servisní oblasti patří poskytování veřejných a sociálních služeb v oblasti vzdělávání, zdraví, sociálních služeb, bydlení a podpory hospodářského rozvoje. Expresivní oblast zahrnuje širokou škálu činností, skrze něž občané vyjadřují nebo hájí hodnoty a zájmy.*“ [Pospíšilová, Šťovíčková Jantulová, 2019: 24]

Tabulka č. 1

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace - sport, - rekreace, - komunitní rozvoj, - zájmové spolky	2. Nové servisní organizace - sociální a zdravotní péče, - vzdělávání, - humanitární pomoc, charita
Advokační	3. Tradiční advokační organizace - odbory, - zaměstnanecké svazy, - profesní organizace (komory) - politické strany	4. Nové advokační organizace - ochrana životního prostředí a práv zvířat, - ochrana lidských práv, - ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

Zdroj: Pavol Frič: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.“

Pavol Frič v práci „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.“ rozděluje 4 oblasti občanské společnosti podle zaměření. Podle něj můžeme pozorovat angažovanost buď individuální nebo kolektivní a také spontánní a formálně organizovanou. [Frič 2020: 1]

Jelikož tato práce se zaměřuje na spolupráci mezi organizacemi NNO a firmou, bude se tak jednat o kolektivní a formálně organizovaný typ angažovanosti. Naším cílem není pozorovat spontánní aktivity všedního dne, ale to, jakým způsobem spolu zvolené organizace spolupracují na bázi CSR a co jim daná spolupráce přináší v organizovaném prostředí.

Dále lze NNO rozlišovat podle jejich právní formy. Právní forma zdůrazňuje institucionální charakter neziskových organizací a jedná se nejčastěji o organizace těchto právních forem:

- Občanská sdružení
- Nadace
- Nadační fondy
- Obecně prospěšné společnosti

[Škarabelová 2005: 25]

Další možností dělení NNO je podle charakteru jejich poslání, čímž je myšleno následující:

- Organizace veřejně prospěšného typu – poslání spočívá v produkci veřejných statků za účelem uspokojení potřeb veřejnosti
- Organizace vzájemně prospěšného typu – jsou založeny za účelem uspokojování vlastního zájmu [Škarabelová 2005: 26]

1.3 Dílčí shrnutí

Hlavním cílem této kapitoly bylo představit pojem nestátní neziskové organizace, definovat daný sektor a vysvětlit jakým způsobem lze přistupovat k typologii a rozdělení organizací, které se svou povahou řadí k neziskovému sektoru.

2. Společenská odpovědnost organizací jako koncept

V této kapitole bude představen koncept společenské odpovědnosti organizací, který je možná lépe znám pod zkratkou CSR. Od této chvíle bude zkratka CSR používána i pro účely této práce. Cílem kapitoly bude vysvětlit pojem CSR pomocí významných definic a pilířů CSR, krátce poukázat na historii vývoje konceptu. Kapitola ukáže, že existují i další důležité pojmy, které s konceptem CSR souvisí anebo mu jsou svou podstatou blízké. Dále budou představeny důležité zastřešující organizace, které se konceptem CSR v České republice zabývají. Nejdůležitější část kapitoly bude tvořit představení přínosů a nevýhod (pro firmy i NNO) implementace CSR strategií tak, jak jsou popisovány v odborné literatuře. Teoretický základ je zde důležitý především pro to, aby bylo možné na konceptualizaci navázat v empirické části, která se právě hlavními přínosy CSR bude zabývat.

2.1 Definice pojmu CSR

CSR je pojem, který je v současné době velmi široce používán a stále nabývá na popularitě v řadách organizací a firem. Celá řada autorů přistupuje k definování pojmu po svém, v literatuře lze tedy pracovat s množstvím definic. V souvislosti s rozdílností přístupů k definování CSR Vilém Kunz upozorňuje na to, že i přes to, že v rámci definic můžeme pozorovat výraznější rozdíly, autoři se shodují v tom, že „*nazírají na firmu jako na nedílnou součást společnosti a zdůrazňují, že firma nefunguje úplně izolovaně od okolního světa*“ [Kunz 2012: 15]

„Společenská odpovědnost firem představuje dobrovolný závazek organizace (komerční neziskové) zohledňovat ve svém rozhodování a při každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, klientů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí a všech ostatních subjektů, kterých se její činnost dotýká stejně jako životního a sociálního prostředí.“ [Legnerová, Dohnalová 2018:1]. Již na této velmi široké definici, lze pozorovat rozsah, o který CSR strategie usilují – tedy vyvíjet pozitivní vliv na co nejširší část společnosti.

Autoři Lindgreen a Swaen o CSR tvrdí, že se podařilo přesunout od pouhé ideologie k realitě a považují implementaci CSR strategií za klíčovou, aby se organizacím podařilo definovat jejich role ve společnosti. [Lindgreen, Swaen 2010: 1] Autoři dále zdůrazňují roli komunikace ve smyslu, že stále více organizace využívají aktivit v oblasti CSR k tomu, aby se lépe prezentovaly v očích spotřebitelů a dalších zainteresovaných stran. O jaké strany se může jednat se dozvíme v kapitole o stakeholderech. Ke komunikaci podniky mohou využívat např. výročních zpráv [Lindgreen, Swaen 2010: 2]

„Aby bylo dosaženo úspěšné implementace CSR, musí manažeři budovat mosty se svými zainteresovanými stranami - prostřednictvím formálních i neformálních dialogů a postupů zapojení - při sledování společných cílů a přesvědčit je, aby podpořili zvolený strategický směr organizace.“ [Lindgreen, Swaen 2010: 2]

Vzhledem k existenci velkého množství definic a přístupů k tomu, jak na CSR nahlížet, se může samotné definování zdát matoucí a komplikované. Podrobnou analýzu definic CSR vytvořil autor Alexandr Dahlsrud. Na základě podrobné analýzy 37 definic došel k tomu, že existuje pět dimenzí nebo oblastí, ve kterých se pojem CSR vyskytoval. Jedná se o oblasti environmentální, sociální, ekonomickou, oblast stakeholderů a dobrovolnost.

Zároveň také přistoupil k závěru, že všechny dosud existující definice jsou do jisté míry shodné, proto vyvozuje, že nejasnosti nespočívají v samotném definování CSR, ale spíše v tom, jak je CSR vnímáno a konstruováno v konkrétním sociálním kontextu. [Dahlsrud 2006: 1]

Dahlsrud se během analýzy zaměřil na takové definice, které jsou podle něj více signifikantní pro pochopení CSR z hlediska frekvence jejich využívání. Ty, které jsou častěji využívány jsou významnější než ty, které se využívají v literatuře méně [Dahlsrud 2006: 3]

K nejvíce rozšířeným definicím, které autor v analýze využil lze zařadit definici Evropské unie v následujícím znění: *„koncept, podle kterého společnosti dobrovolně začleňují sociální a environmentální aspekty ve svých obchodních operacích a v jejich interakcích se zúčastněnými stranami, stakeholdery.“* [Dahlsrud 2006: 7] (vlastní překlad)

World Business Council for Sustainable Development přistupuje k definování CSR jako k „závazku podniků přispívat k udržitelnému rozvoji, spolupracovat se zaměstnanci a jejich rodinami, místní komunitou a společností jako takovou na zlepšení kvality jejich života.“ [Dahlsrud 2006: 3] (vlastní překlad)

Marek Pavlík, Martin Bělčík et. al ve své práci zdůrazňují tři nejdůležitější definice. Jedná se o definici Evropské unie (již popsána výše u Dahlsruda), definici World Business Council for Sustainable development (také využita v analýze Dahlsruda) a poslední definice je od Business for Social Responsibility v následujícím znění „*CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.*“ [Pavlík, Bělčík 2010:19]

Archie B. Carrol identifikuje čtyři hlavní okruhy společenské odpovědnosti firem: ekonomickou, legální, etickou a filantropickou. Dané okruhy jsou dále rozděleny na specifické oblasti, jako je například transparentnost, bezpečnost a zdraví zaměstnanců a ochrana životního prostředí. [Carroll, 1998: 2]

2.2 Pojmy blízké/příbuzné CSR

V souvislosti s konceptem CSR je rovněž podstatné vědět, že existuje celá řada pojmově blízkých konceptů, mezi kterými lze pozorovat určité podobnosti. Jedná se o Corporate Citizenship (CC), Corporate Social Responsiveness (CSR2), Corporate social performance (CSP) a Podnikatelská etika (PE). [Pavlík, Bělčík 2010: 24]

Corporate Citizenship lze přeložit jako firemní občanství. Jedná se o koncepci formulující aktivity, které by měl podnik vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu [Pavlík, Bělčík 2010: 24]. Tento koncept zahrnuje tzv. čtyři „tváře“ neboli aspekty, které musí přispívat celku. Jedná se o ekonomickou, právní, etickou filantropickou tvář a očekává se, že společnosti budou plnit povinnosti z nich vyplývající. Od dobrých firemních občanů se očekává:

- být ziskoví (nést svou vlastní váhu nebo plnit své povinnosti).

- své ekonomické povinnosti).
- dodržovat zákony (plnit své právní povinnosti).
- angažovat se v etickém chování
- vracet peníze prostřednictvím filantropie (zapojit se do firemních příspěvků). [Carroll, 1998: 2]

Pavlík a Bělčík hodnotí tento koncept jako problematický z hlediska proklamativnosti, tedy ačkoliv se může jednat o formální závazek, formulace jsou velmi obecné a výraznější pozitivní dopad se může vytrácet.

Corporate Social Responsiveness je koncept, který „zčásti opouští celospolečenské etické imperativy, jde spíše o krátkodobou či střednědobou, relativně konkrétní firemní strategii“ [Pavlík, Bělčík 2010: 24]

Corporate Social performance kombinuje výše zmíněný přístup Corporate Citizenship s konceptem CSR a je vnímám spíše jako „*manuál pro manažery, jak přesvědčit okolí o tom, že jejich firma respektuje princip CSR*“ [Pavlík, Bělčík 2010: 24]

Podnikatelská etika

Podnikatelská etika zdůrazňuje snahu o zachování maximalizace zisku s ohledem organizací na své okolí, tedy tak, aby organizace vnímali vliv svého jednání na životní prostředí a občany. [Pavlík, Bělčík 2010: 25]

2.3. Teoretické přístupy k CSR

Jak jsme si již ukázali u definování CSR a množství existujících příbuzných pojmů, je z odborné literatury patrné, že díky množství autorů pojmem se zabývajících může docházet k určité nesourodosti. Autoři Putnová a Seknička ve své práci poskytují ucelený pohled na teoretické přístupy k CSR, který zahrnuje autory již probrané o kapitole výše a některé další.

Tabulka č.2

--

Instrumentální teorie = dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit	
Friedman (1970), Jensen (2000)	- maximalizace zisku vlastníků (sociální cíle nejsou součástí firemních cílů)
Porter a Kramer (2002)	- strategická konkurenční výhoda (investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud jsou konkurenční výhodou)
Etické teorie = zaměřené na dosahování dobra ve společnosti	
Freeman (1984), Donaldson a Preston (1995)	- teorie stakeholders (autoři prosazují zohlednění zájmů zainteresovaných skupin)
The Global Sullivan Principles (1977)	- respektování univerzálních práv tedy lidských práv, pracovního práva a odpovědnosti k environmentálnímu prostředí
World Commission on Environment and Development (1987)	- udržitelný rozvoj (zachování lidského vývoje pro současnou a budoucí generaci)
Politické teorie = odpovědné využití byznysu v politické sféře	
Davis (1960, 1967)	- řízení korporací (s velikostí byznysu roste sociální odpovědnost)
Donaldson a Dunfee (1999)	- teorie integrující sociální smlouvu (předpoklad, že lze nalézt soulad mezi sociální společností a byznysem)
Wood a Lodgson (2002), Andriof a McIntosh (2001)	- princip občanství (firma jako občan se stejnými požadavky ze strany komunity)

Integrující teorie = zaměřené na začlenění sociálních požadavků	
Mitchell (1997, Rowley (1997)	- management je zodpovědný za sladování zájmů se stakeholders firmy
Caroll (1997), Wartick a Cohan (1985), Swanson, (1995)	- Sociální výkonnost korporace (hledání sociální legitimacy jako odpověď na sociální otázky)

Zdroj: [Putnová, Seknička 2007: 127], pozn. zpracováno autorkou

V kontextu výzkumných otázek diplomové práce je velmi důležité znát teorie integrující, především přístup Carolla, jehož přístup byl více představen v kapitole definice pojmu CSR v souvislosti s firemním občanstvím

2.4 Historický vývoj CSR

O celkovém vývoji a historii CSR velmi podrobně píše Carroll v práci *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct* (1999). Prvním, kdo se zabýval definováním konceptu byl Howard R. Bowen v 50. letech, podle něj se „*jedná o povinnosti podnikatelů uskutečňovat takové postupy a politiky, přijímat a vykonávat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí.*“ [Carroll 1999: 270] (vlastní překlad) V úplných počátcích, kdy se začínalo o konceptu mluvit, se nejprve hovořilo o tzv. sociální odpovědnosti (SR) namísto dnes známého CSR. Jednalo se o dobu, která ještě nebyla typická pro dominantní postavení korporací v obchodním sektoru.

V kontextu Evropy je pro CSR velmi důležitý rok **2001**, kdy Evropská komise připravila Zelenou knihu, ve které představuje definici CSR jako „*koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.*“ [Franc et.al 2006: 11] Podle France et. al panuje obecně velká shoda na definičních rysech CSR podle Evropské komise.

2.5 Pilíře CSR

2.5.1 Tripple bottom line

Co to je tripple bottom line a proč se jedná o důležitý koncept vysvětluje Timothy Slaper. Jedná se o referenční rámec, který zahrnuje dimenzi sociální, environmentální a finanční. V literatuře také můžeme nalézt tzv. 3P neboli People, Planet, Profit. Oba tyto názvy referují k té samé problematice. [Slaper 2011: 1]

Schéma č. 2



Zdroj: <https://waste4change.com/blog/the-triple-bottom-line-of-sustainability-in-waste-management/>

„Lidé, planeta a zisk je o inspirativním vedení, radikálnějších inovacích a udržení výkonnosti v novém světě podnikání.“ [Fisk, 2010: 3]

CSR je postaveno na třech hlavních pilířích: ekonomickém (Profit), environmentálním (Planet) a sociálním (People) [Legnerová, Dohnalová 2018: 11]. Podniky a NNO mohou následovat všechny pilíře anebo se podle svého zaměření mohou profilovat na ty, které souvisí s jejich vizí a cíli.

„Otázky týkající se sociální a environmentální oblasti stále více nabývají na důležitosti a z toho důvodu i pro podniky představují nové příležitosti a výzvy, jak na najít možnosti pro tržní růst, trvalejší a více konkurenceschopné výhody a účinné snižování nákladů a rizik.“ [Fisk 2010: 2] ¹(vlastní překlad). Stále více si firmy a podniky uvědomují, že začleňování CSR aktivit do své činnosti by nemělo být bráno jako nepřijemná povinnost, ale naopak jim může přinášet na trhu množství výhod oproti firmách, které se v CSR aktivitách nijak neangažují. Především zákazníci jsou stále více ochotni podporovat firmy, které nejen že proklamují zájem o společensko-odpovědné aktivity mimo rámec své činnosti, ale doopravdy CSR začleňují do jádra své činnosti a nejedná se o okrajovou činnost.

Ekonomická oblast (profit)

Ekonomický pilíř je založen na myšlence, že ačkoliv se jedná o ziskovou firmu, nemělyby ziskovost být prosazována za každou cenu, ale naopak by měl být brán ohled na životní prostředí a společnost jako takovou. [Legnerová, Dohnalová 2018: 11]

Profit neboli ekonomická oblast zdůrazňuje především hospodaření v souladu s etickými principy, zde je na mysli především odmítání korupce a transparentnost [<https://csr-reporting.czu.cz/#1> citováno 5.1.2023]

Korupce musí být odmítnuta ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů, celkově se aktéři podniku musí chovat věrohodným způsobem.

V literatuře jsou dále k ekonomické rovině často řazeny:

- principy dobrého řízení (Corporate governance)
- vztahy s akcionáři
- chování k zákazníkům
- chování k dodavatelům
- chování k investorům [Franc et.al 2006: 10]

Oblast environmentální (planet)

Tato oblast zdůrazňuje vliv podnikání na životní prostředí. Firmy se mohou

¹ „Social and environmental issues are more important than ever. For business, they represent some of the greatest opportunities to find new markets of profitable growth, more lasting and engaging sources of competitive advantage, and more effective ways to reduce cost and risk.“

v environmentální oblasti angažovat tým, že například posuzují míru rizika svého podnikání. Je zde tedy kladen důraz na preventivní přístup k ochraně životního prostředí. „Firmy nejen třídí odpady, ale vyvíjejí ekologicky uvědomělé strategie, aby zajistily, že nedojde k poškození životního prostředí“ [<https://csr-reporting.czu.cz/#1> citováno 5.1.2023]

U environmentální roviny jsou nejčastěji zdůrazňovány následující aktivity:

- ekologická výroba a poskytování ekologických produktů a služeb
- ekologická politika podniku, která ve své podstatě zahrnuje aktivity jako je recyklace, používání ekologických produktů při výrobě
- snaha o energetické úspory
- investice do nejlepších dostupných technologií v rámci udržitelného rozvoje
- ochrana přírodních zdrojů. [Franc et.al 2006: 10]

Oblast sociální (people)

Do této oblasti lze zařadit mnoho různých aktivit a principů, které mohou firmy dodržovat a následovat. K sociální oblasti řadíme různé strategie firemního dárcovství a dobrovolnictví zaměstnanců. „Podstata CSR v oblasti sociální spočívá v naplnění myšlenky, že jediné ve zdravé společnosti firma dlouhodobě prosperuje.“ [<https://csr-reporting.czu.cz/#1> citováno 5.1.2023] To v podstatě znamená, že by podnik měl usilovat co nejlepším způsobem o to, aby byli zaměstnanci dlouhodobě spokojeni. Zde můžeme poukázat například na work-life balance neboli utváření podmínek pro to, aby zaměstnanci měli sami možnosti si co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život [Srpová et al. 2012: 3]

Další důležité aspekty sociální roviny jsou:

- dialog se zainteresovanými skupinami
- rozvoj lidského kapitálu
- dbaní na zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- dodržování pracovních standardů a zákaz dětské práce
- rovné příležitosti pro ženy a muže a osoby znevýhodněné na trhu práce
- podpora rozmanitost na pracovišti
- angažmá v komunitě

- korporátní filantropie, sponzorství a dobrovolnictví [Franc et.al 2006: 10]

2.6 Přínosy CSR

Angažovanost firem v oblasti CSR jim přináší nepochybné výhody z dlouhodobého hlediska. Pomáhá jim například v tom, se pozitivním způsobem odlišit od firem, které se mohou zaměřovat na podobný cíl v trhu, ale CSR ve svém programu nemají. Což může být přitažlivé jak pro stávající zákazníky, tak potenciální zákazníky, kteří se o problematiku zajímají a dají tak přednost firmě, která má již koncepci CSR zakomponovanou ve své agendě.

„Jedním z nejdůležitějších motivů k implementaci CSR je snaha o získání lepší reputace a náklonnosti nejen u svých zákazníků, ale i široké veřejnosti.“ [Srpová et al. 2012: 9]

K přínosům CSR organizacím praktikujícím CSR jsou řazeny především následující výhody:

- zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska
- zvýšení hodnoty organizace – tzn. CSR zvyšuje hodnotu nehmotných aktiv čímž je myšlena primárně firemní reputace, hodnota značky a důvěra
- zvýšení produktivity a kvality
- snížení nákladů, resp. Zvýšení efektivity – implementace CSR aktivit a činností často vede k inovacím v rámci organizace. Inovace mohou následně fungovat jako prostředek ke snižování nákladů. Příkladem, který je v literatuře uváděn jsou tzv. implicitní náklady, které souvisí s činností organizace, ale nejsou znatelné ihned. Např. z environmentálního pohledu se může jednat o následky znečištění pracovního prostředí. Pomocí inovací se může negativním důsledkům předcházet namísto řešení následků.
- zvýšení loajality klientů, kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci – *„loajalita zaměstnanců snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových lidí. Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat a rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance a podporují kreativní a inovativní prostředí.“* [Pavlík, Belčík et.al 2010: 31]
- dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí

- přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření
 - větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory
 - konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie – CSR může působit jako ukazatel odlišení od konkurenčních organizací. CSR může být potenciálně velmi zajímavým faktorem pro rozhodování klientů či zákazníků, kteří právě aktivitu nad rámec běžného fungování oceňují nebo dokonce vyhledávají.
 - zlepšení reputace a spokojování organizace s kladnými hodnotami
- [Pavlík, Belčík et.al 2010: 29, 30, 31]

CSR ovšem nemusí přinášet výhody pouze samotným organizacím praktikující CSR. Existují další skupiny, které mohou ze CSR benefitovat a ty jsou rozděleny následovně:

Tabulka č. 3

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšování pracovního prostředí • zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb (díky finanční a kapacitní podpoře organizací praktikujících CSR) • úspora finančních prostředků

Zdroj: PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

Zde tedy můžeme pozorovat, že to, zda se organizace rozhodne pro implementaci CSR strategií bude mít vliv na prostředí ve kterém funguje a stakeholdery, kteří mají své zájmy v dané organizaci.

2.7 Dílčí shrnutí

Druhá kapitola se věnovala představení konceptu CSR. Nahlédli jsme na historický vývoj, různorodé definice a teoretické přístupy různých autorů a představili jsme důležitost pilířů CSR. I přes to, že se jedná o koncept široký, snahou kapitoly bylo představit ty nejdůležitější a v odborné literatuře nejvíce využívané autory a jejich přístupy ke konceptu. Při náhledu do literatury ohledně přínosů implementace CSR strategií lze pozorovat velké množství potenciálních výhod, které mohou být aplikovatelné jak pro firmy, ale také pro NNO. Pokud se zaměříme konkrétně na loajalitu zaměstnanců, dobré vztahy v komunitě či větší důvěryhodnost, jedná se o přínosy potenciálně výhodné i pro NNO. Pro fungování NNO je důvěra ze strany veřejnosti podstatným základem pro kvalitní a dlouhodobé fungování. CSR strategie mohou vnášet legitimitu do fungování aktérů jak ze strany neziskového sektoru, tak firem.

3. Aktéři CSR

Konceptem CSR se zabývá celá řada aktérů. K významným se řadí např. Evropská unie, kterou jsem si již přiblížili u definování samotného konceptu CSR. Další velké mezinárodní organizace typu OECD² či OSN³ mají také zájem o participaci v CSR problematice. [Franc et. al 2006: 15]

Pro potřeby této práce bude zapotřebí si více přiblížit několik aktérů. Budou to korporace (firmy), občanský sektor (neziskové organizace) a stakeholderi (zainteresované skupiny)

3.1 Korporace

Korporace neboli podniky zaměřené primárně na zisk, se řadí k ústředním aktérům podílejících se na aktivitách v oblasti CSR. Snaha být v oblasti CSR aktivní může podnikům přinášet mnoho různých výhod.

„Komerční firmy jsou instituce zakládané za účelem zhodnocení vloženého kapitálu“¹ [Kislingerová 2010 in Legnerová, Dohnalová 2018: 26] Samotný účel vzniku NNO a komerční firmy je již od svého vytvoření rozdílný. Avšak organizace se mohou potkávat právě za účelem společenské odpovědnosti, kdy společně mohou spolupracovat za účelem dosažení daného cíle.

Možnost odlišit se od konkurence je jednou z nejvýznamnějších výhod pro podniky. Díky implementaci CSR aktivit mohou zvyšovat svou přitažlivost vůči potenciálním zákazníkům. To souvisí se celkovou firemní reputací a zvyšováním hodnoty a značky firmy na trhu. Mezi další výhody se obvykle řadí:

- přímé úspory spojené s ekologickou praxí
- příležitost pro inovace
- posílení loajality zákazníků
- přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců [Franc et. al 2006: 16]

² Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

³ Organizace spojených národů

O podnicích, které jsou v rámci CSR aktivní, se můžeme dozvědět více informací na různých platformách věnujících se CSR problematice.

V ČR se jedná o významné společnosti typu Asociace společenské odpovědnosti, Business Leaders Forum a Byznys pro společnost. Tyto platformy poskytují aktuální informace o nejvýznamnějších podnicích a firmách z mnoha různých odvětví a jejich aktivitách. Zájem podniků být zařazen do seznamu aktérů na platformě je čistě dobrovolný a není povinností. Pro širší, laickou veřejnost, může být existence vícero platform, které se ve své podstatě zaměřují na tu samou problematiku spíše náročnější z hlediska orientace. Rozdíly mezi platformami jsou v rámci zaměření minimální a často se stává, že podnik je zapsán u jedné a více. Dochází tak k jisté repetici informací namísto toho, aby existoval jeden přehledný portál pro celou CSR koncepci.

U firem lze v souvislosti se společenskou odpovědností zjišťovat, jak zvládají naplňovat své CSR cíle a strategie pomocí tzv. ESG ratingu. Zkratka ESG (Environmental, Social, Governance) vyjadřuje skóre, jak firmy přistupují k odpovědnosti v různých sociálních oblastech, jaký má jejich podnikání vliv na životní prostředí a společnost a celkově jak fungují jako podnik

Jedná se o metodu formulování udržitelné obchodní strategie a naplňování stanovených cílů. Díky třem kritériím, které utvářejí zkratku ESG je možné hodnotit udržitelnost firem.

E jako environmentální

Environmentální oblast hodnotí, jakým způsobem se firma chová k životnímu prostředí a zda aktivity, které firma ve provádí přispívají k vlivu na životní prostředí pozitivně nebo negativně.

S jako sociální

K tomuto kritériu spadá pracovní prostředí, jaké firma vytváří pro zaměstnance, jak působí na společnost jako celek. Řadí se sem např. firemní kultura, jaký má firma vztah ke komunitě, ve které působí či v jakých projektech se angažuje.

G jako vedení společnosti

K tomuto kritériu se převážně řadí to, jakým způsobem se firma projevuje navenek, tedy např. zda je transparentní či nikoliv. Transparentnost lze ověřovat pomocí výročních zpráv, kde mají být obsaženy informace o fungování firmy, procesech a vztazích se stakeholdery. [https://csrd.cz/co-je-esg/?gclid=Cj0KCQjwIumhBhClARIsABO6p-xlPr74wjduO9Q2kPqtmq3zG1Hmd0cVHGT_rSlx_W0xWIdUOIWIAFMaApH1EALw_wcB, citováno 10.4.2022]

Detailněji bude koncept ESGs představen v empirické části práce u obsahové analýzy reportů a zpráv firmy Albert.

3. 1. 1 Angažovanost korporací v rámci společenské odpovědnosti

- **dárcovství a sponzorství**

Dárcovství a sponzorství je k oblíbenou možností, jak se angažovat v rámci společenské odpovědnosti. Konkrétně u korporací převládá dárcovství peněžního typu, následované dárcovstvím formou věcného daru.

Co se týče sponzorství, to je typické svou charakteristickou protislужbou. Pokud se korporace rozhodne věnovat jinému aktérovi dar, nemůže díky samotné podstatě daru vyžadovat či očekávat nějakou službu nazpátek. „*Sponzorství je aktivitou směřující k naplnění především marketingových cílů sponzora. Ten tedy poskytuje finance nebo jiné prostředky hrazené ze svého rozpočtu a za to dostává jistou protislужbu, většinou v podobě umístění své reklamy.*“ [Franc et.al 2006: 25]

- **podnikové nadace a nadační fondy**

„*Nadace či nadační fond pak díky podnikem svěřeným financím může podpořit projekty, které se nejlépe třejí do potřeb zainteresovaných skupin.*“ [Franc et.al 2006: 26]

- **korporátní dobrovolnictví**

Korporátní dobrovolnictví neboli firemní dobrovolnictví reflektuje práci zaměstnanců podniků angažujících se v místních komunitách a je definováno jako

*„závazek komerční organizace podporovat zaměstnance v dobrovolnické činnosti v neziskovém sektoru“*⁴ [Plewa, Conduit et.al 2014: 643] (vlastní překlad)

Ačkoliv může být firemní dobrovolnictví zajímavou formou a možností, jak zaměstnance zapojit v rámci CSR aktivit, podle kolektivu autorů Plewa, Conduit et. al v dnešní době stále není dostatečně podloženo do jaké míry může firemní dobrovolnictví ovlivňovat vnímání spotřebitelů a jejich následné chování, či zda firemní dobrovolnictví doopravdy může pomáhat vylepšování firemní image mezi spotřebiteli. [Plewa, Conduit et.al 2014: 643] Prozatím se výzkumné aktivity soustředí na popis a zjišťování, jaké výhody přináší firemní dobrovolnictví zaměstnancům. Ke zmiňovaným výhodám se obvykle řadí zvýšená produktivita, spokojenost s prací, team-building a rozvoj dovedností. Zároveň autoři poukazují na to, že firemní dobrovolnictví by mělo být považováno pouze za jednu se součástí CSR iniciativ a aktivit, které by měli být začleňovány do firemní kultury a bylo by tak možné firmu jako celek považovat za společensky odpovědnou a aktivně usilující o změnu a zlepšování společnosti či komunity, ve které se angažují. [Plewa, Conduit et al. 2014: 644]

- **sociální marketing (cause related marketing)**

„Mnohé známé korporace dávno zjistily, že pomoc neziskové organizaci či určitému veřejně prospěšnému projektu jim může přinést zvýšení vlastních tržeb, zisků a přilákat nové zákazníky.“ [Franc et.al 2006: 26]

Pokud chce organizace prokázat, že je pro ně CSR důležitým tématem, a ne pouze okrajovými aktivitami, které lehce začleňují do fungování, je podstatné, aby angažovanost neprobíhala pouze okrajově. Franc upozorňuje, že, že pokud firmy využívají sociálního marketingu pouze pro budování lepší pověsti, nemusí se jednat o naplňování CSR cílů. V tomto smyslu musí firmy považovat CSR za koncept integrální pro kulturu a fungování firmy. [Franc et.al 2006: 26]

⁴ „A commitment by a commercial organisation to encourage staff to volunteer in the not-for-profit sector“

3.2 Stakeholderi

V následující kapitole bude objasněn pojem stakeholders, který se v souvislosti s konceptem CSR často objevuje a je relevantní pro hlubší pochopení konceptu. Jana Trnková poskytuje následující definici: „*jako stakeholders jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny.*“ [Trnková 2004: 9]

Firmy na trhu vstupují do vztahů s mnoha zainteresovanými stranami. Tyto strany a jejich zájmy musí firma kvalitním způsobem reflektovat a být schopna s nimi pracovat dlouhodobě a efektivně, jelikož právě jejich zájem je tím, co může ovlivňovat úspěšnost firmy.

Autoři Freeman a Reed k teorii o stakeholderech uvádí, že „*se jedná o takové skupiny, bez jejich podpory by organizace přestala existovat*“ [Freeman, Reed 1983: 89] Jednotlivé skupiny stakeholderů můžeme podle Clarksona rozdělit do dvou hlavních skupin na primární a sekundární. Primární stakeholderi jsou ti, bez jejich spolupráce by podnik nemohl dlouhodobě přežít. Sem řadíme vlastníky, věřitele, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, stát a komunity. O sekundárních stakeholderech autor uvádí, že „*ovlivňují organizaci nebo jsou jí ovlivněny, ale neexistují mezi nimi a organizací transakce a nejsou pro organizaci životně důležití, např. média a zájmové skupiny*“. [Clarkson 1995: 106] Tento přístup tedy rozlišuje stakeholdery na základě toho, jak významný vliv mají na fungování podniku.

Rozdělení stakeholderů se může zdát na první pohled takto jednoduché, ale pokud se v literatuře podíváme dále, můžeme pozorovat, že různí autoři přistupují i k tomuto tématu odlišným způsobem. Podobně jako literatura týkající se NNO je velmi bohatá, i tady můžeme vnímat různorodost názorů.

Näsi a Carroll přistupují k samotnému definování stakeholderů lehce odlišným způsobem. „*Stakeholder může být definován jako jakékoliv individuum nebo skupina, která ovlivňuje nebo je ovlivňována organizací a jejími procesy, aktivitami a funkcemi*“. [Carroll, Näsi 1997: 46] Tito autoři rozdělují stakeholdery na interní a externí. K prvně jmenovaným řadí zaměstnance, majitele a manažery a za externí stakeholdery považují

např. zákazníky, média, vládu, aktivistické skupiny a konkurenty. Toto je jejich primární rozdělení stakeholderů. K dalším možnostem rozdělení řadí podobně jako Freeman a Reed primární a sekundární, aktivní a pasivní či ekonomické a sociální.

Vilém Kunz přejímá definice stakeholderů tak, jak o nich píšou Freeman a Reed, můžeme tedy pozorovat tendenci směřovat k vnímání stakeholderů jako primárních a sekundárních, přičemž autoři vždy zdůrazňují vysokou důležitost primárních. Také upozorňuje na důležitost systematické práce se stakeholdery v tom smyslu, že pokud chce být firma dlouhodobě úspěšná, musí hledat odpovědi na otázky typu: Kdo jsou naši stakeholdeři? Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů? Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání? [Kunz 2012: 29]

Vidíme tedy, že teoretické přístupy mohou být do jisté míry odlišné. V čem ovšem autoři shodují je, že různí aktéři přichází do styku s organizací v různé míře a neměli by být opomíjeni. Především primární stakeholdeři vyvstávají jako velmi důležití.

3.3 Občanský sektor

Nejen podniky, ale také organizace spadající do občanského sektoru mohou být aktivními aktéry na poli CSR. Organizace občanské společnosti, které projevují zájem o CSR problematiku k tomu mohou mít různé důvody a motivace. Z toho důvodu, lze i organizace, které patří k občanskému sektoru z pozice motivace k angažovanosti CSR rozdělit do dvou skupin. Část organizací, konkrétně např. nadace a nadační fondy mohou být úzce spjaty s podniky orientovanými na zisk a svou činnost mohou orientovat takovým směrem, který dovoluje úzkou spolupráci se ziskovými společnostmi. Oproti tomu mohou v rámci občanského sektoru také fungovat takové organizace, které naopak mohou fungovat jako určité kontrolní systémy u ziskových firem, pokud například považují činnost a aktivity firem za neekologické, neudržitelné a neodpovědné. Cílem těchto organizací může být snaha o upozorňování na to, jakým způsobem korporace ovlivňují svět kolem nás a zdůrazňují jejich (spolu)odpovědnost za prostředí ve kterém žijeme [Franc et.al 2006: 17]. Příkladem tohoto typu organizací jsou tzv. watchdogové organizace.

3.3.1 Watchdogové organizace

V rámci občanského sektoru jsou watchdogové organizace v oblasti CSR jedny z nejaktivnějších. „*Tyto nevládní organizace plní nezastupitelnou kontrolní funkci tam, kde stát a jeho orgány nedostatečně plní své úlohy či přímo selhávají při ochraně veřejných zájmů.*“ [Franc et.al 2006: 17] K zájmům, na které se organizace tohoto typu nejvíce soustředí jsou především ochrana životního prostředí, rovné příležitosti mužů a žen a lidská práva. Známé watchdogové organizace jsou například World Wide Fund for Nature, Transparency International, Amnesty International či Rekonstrukce státu.

Watchdogové organizace mohou hrát důležitou roli v oblasti CSR díky snaze o posilování odpovědnosti firem. Přispívají tak k větší transparentnosti a kontrole činnosti, mohou také motivovat firmy k dodržování vyšších standardů.

3.3.2 BINGO organizace

Dalším typem NNO jsou tzv. BINGO organizace, které jsou typické pro svůj bližší vztah k podnikatelskému sektoru (oproti výše zmíněným watchdogovým organizacím) Zkratka BINGO označuje Business-oriented international NGO, tedy byznysově orientované nebo přímo korporacemi založené organizace. Organizace tohoto typu jsou velmi často finančně podporovány ze strany korporací a také bývají propojeni za účelem plnění různých (i výdělečných) aktivit. V českém prostředí se jedná konkrétně o následující organizace:

- Business Leaders Forum – „*cílem BLF je být vzorem a garantem zodpovědné řídicí praxe podniků v tuzemsku i na světových trzích a pěstovat etiku v podnikatelské praxi*“ [Franc et.al 2006: 18]
- Centrum Společenské odpovědnosti firem
- Fórum dárců – „*usiluje o podporu a rozvoj filantropie v ČR a svou činností se snaží vytvářet příznivé podmínky pro dárcovství na úrovni individuální, institucionální, komunitní i podnikové*“ [Franc et al 2006:18]
- AISIS – „*dlouhodobě spolupracuje s komerčním sektorem na realizaci veřejně prospěšných a vzdělávacích projektů*“ [Franc et al 2006:18]

- Hestia – Národní dobrovolnické centrum – „v rámci projektu dobrovolníci z komerčních firem zprostředkovávají dobrovolnické práce pro zaměstnance korporací“ [Franc et al 2006:19]

3.3.3 Odborové organizace

K hlavním cílům odborů je zastupovat zaměstnance před jejich zaměstnavateli. Svou činností se zaměřují především na sociální aspekty, tedy ochranu zaměstnanců a jejich práv jak sociálních, tak ekonomických.

„Odbory již ze své podstaty mohou využívat nástrojů CSR, protože kontakt s korporacemi a jejím vedením mají v zásadě každodenní a jsou těmi ze zainteresovaných skupin korporace, jejichž přímé ovlivnění jejím působením by neměl nikdo zpochybňovat.“ [Franc et al 2006:19]

3.3.4 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou důležitou součástí organizací občanského sektoru. Korporace a podniky si je samy mohou zřízovat s vizí podpory veřejně prospěšné činnosti či konkrétních cílů. Nadace a nadační fondy často využívají finančních prostředků poskytnutých ze strany jejich korporací k plnění vytyčených účelů a cílů. „Na jedné straně tak pomáhají rozvoji aktivit nevládních organizací a občanské společnosti jako celku, na druhé straně mohou díky svým schopnostem, vyškolenému personálu a třeba i díky svému renomé podstatně zkvalitňovat alokaci v rámci firemní filantropie vynaložených peněz.“ [Franc et. al 2006: 19]

3.4 typologie mezisektorové spolupráce

Pro vstupování do mezisektorové spolupráce mohou mít aktéři různých sektorů odlišné motivace. Ze strany neziskových organizací se může jednat o snahu zvýšení povědomí o organizaci či oslovení širšího trhu. Podnik na druhou stranu může usilovat například o to, aby byl společensky odpovědný. V tomto případě organizace mohou přistupovat ke společensky odpovědným aktivitám v rámci spolupráce, které mohou mít

různé úrovně a intenzitu. Podniky mohou také do mezisektorové spolupráce vstupovat s vizí propagace podniku či zlepšení vize díky pozitivnímu PR. [Wymer, Samu 2003: 3]

Autoři Wymer a Samu rozlišují 6 kategorií / forem spolupráce do kterých můžou aktéři v rámci mezisektorové spolupráce vstupovat. [Wymer, Samu 2003: 3]

První možností je tzv. **firemní filantropie**, která je založena na tom, že podniky mohou dávat příspěvky NNO. Můžou to být příspěvky peněžní i nepeněžní, tedy věcné. K nefinanční podpoře dále radíme odborné poradenství školení či pronájem firemních prostor. [Legnerová, Dohnalová 2018: 37]. Intenzita poskytování příspěvků může být různá od příležitostných k pravidelným, kdy firma vyčleňuje část financí do rozpočtu firemní filantropie. Firemní filantropie rovněž zahrnuje dobrovolnou aktivitu zaměstnanců v různých NNO. Takoví dobrovolníci získávají finanční odměnu od své firmy. U firemní filantropie můžeme pozorovat i značnou mocenskou disproporci, vzhledem k tomu, že je to firma, kdo kontroluje finanční tok a rozhoduje o tom jak a kdy bude finance pro NNO alokovat. [Wymer, Samu 2003: 7]

Součástí empirické části práce bude poukázat na to, zda aktivity prováděné firmou a NNO vybranými pro výzkum, se dají popsat jako aktivity spadající také k firemní filantropii či nikoliv. Bude tedy zapotřebí analyzovat jakým způsobem respondenti svou spolupráci vnímají a zda jejich přístup odpovídá teoretickému ukotvení autorů Wymera a Samu.

Firemní nadace / nadační fond je subjekt vytvořený společností za účelem řízení jejích filantropických cílů [Wymer, Samu 2003: 8] Tento typ spolupráce zdůrazňuje misi a cíle NNO. I zde si firma udržuje kontrolu, a to prostřednictvím nadace či nadačního fondu. Podpora prospěšných cílů je hlavní motivací, ale zároveň je nutné zdůraznit, že právě založení nadace či nadačního fondu může vést k velmi pozitivnímu pohledu na firmu a takového dobrého skutku si mohou všimnout zaměstnanci a potenciální zákazníci [Wymer, Samu 2003: 9] Pozitivní publicita, zlepšení obrazu firmy i zvýšení povědomí o značce či firmě se řadí k důležitým benefitům.

Pokud dochází k vytvoření nadace, nebo nadačního fondu, můžeme předpokládat, že se bude jednat o spolupráci převážně pro dlouhodobé projekty, vzhledem k tomu, že nadace i nadační fondy jsou samostatným právním subjektem.

Licenční dohody / dohody o využití loga a názvu jsou typem vztahu mezi firmou a NNO kdy nezisková organizace dává svolení firmě používat jejich jméno a logo za určitý předem stanovený honorář. „*V licenčních smlouvách platí podnik neziskové organizaci za použití jejích obrázků ve svých reklamách, obalech apod.*“ [Wymer, Samu 2003: 11]

Sponzoring je formou, kdy podnik platí NNO sponzorský poplatek za použití značky podniku v reklamě neziskové organizace [Wymer, Samu 2003: 11]. Jedná se o podporu neziskové organizace pomocí financí.

Další možností je **Sdílený marketing** kdy „společnost daruje určité množství peněz, potravin nebo vybavení v přímé úměře k tržbám z prodeje - často až do určité výše - jedné nebo více neziskovým firmám.“ [Wymer, Samu 2003: 12]

Společná marketingová kampaň je typem spolupráce, ve které podnik a NNO pracují společně na podpoře nějakých cílů a zájmů. „*Namísto toho, aby podnik poskytl neziskové organizaci peníze na podporu její činnosti, zapojí se podniky do aktivit na podporu jejího účelu.*“ [Wymer, Samu 2003: 13]

Společné podniky jsou definovány následujícím způsobem: „Společný podnik firem a neziskových organizací je nový neziskový subjekt vytvořený partnerskými organizacemi za účelem dosažení vzájemně žádoucích cílů.“ [Wymer, Samu 2003: 15]

Pro shrnutí typů spolupráce podle autorů Wymera a Samu a hlavních výhod, které spolupráce může zúčastněným organizacím přinášet se podívejme do následujících tabulek:

Tabulka č. 4

Typ mezisektorové spolupráce	Přínosy pro firmy
Firemní filantropie	+ příznivá publicita + posílení dobrého jména + lepší povědomí veřejnosti o firmě a značce
Firemní nadace / nadační fondy	*
Licenční dohody	+ publicita + nárůst prodeje
Sponzoring	+ zlepšení image a jména firma + větší dosah k potenciálním zákazníkům
Sdílený marketing	+ publicita + vztahy s veřejností + zvýšení zisku
Společná marketingová kampaň	+ pozitivní publicita spojena s konkrétními cíli, které firma vnímá jako důležité pro své zákazníky
Společné podniky	+ navázání příznivých vztahů s cílovými skupinami a širokou veřejností + odlišení od konkurence

(zpracováno autorkou)

Tabulka č.5

Typ mezisektorové spolupráce	Přínosy pro NNO
Firemní filantropie	+ dodatečné financování + zvýšení důvěry v NNO díky získání financí od jedné firmy, pro možné budoucí financování od jiných firem
Firemní nadace / nadační fondy	+ stabilní financování + publicita
Licenční dohody	+ publicita + zdroj příjmů
sponzoring	+ financování

Sdílený marketing	+ zvýšení financování + publicita
Společná marketingová kampaň	+ snazší dosahování cílů díky podpoře firmy + zvýšení povědomí o problematice, kterou se NNO zabývá
Společné podniky	+ dosahování cílů a misí

Tabulka č.6

Typ mezisektorové spolupráce	Potenciální nevýhody pro firmy
Firemní filantropie	Potenciální skandál NNO může vést k poškození reputace firmy Nelibost zaměstnanců vůči filantropii v období poklesu akcií společnosti / snižování platů zaměstnanců
Firemní nadace / nadační fond	*
Licenční dohody	velké finanční náklady poškození image a ztráta výnosů, pokud dojde ke skandálům v souvislosti s NNO
sponzoring	možná negativní publicita
Sdílený marketing	poškození pověsti ztráta na zisku
Společná marketingová kampaň	negativní publicita
Společné podniky	negativní publicita, pokud dojde k problematickým projevům NNO

Tabulka č.7

Typ mezisektorové spolupráce	Potenciální nevýhody pro NNO
Firemní filantropie	Potenciální skandál firmy může vést k poškození reputace NNO

	neočekávané odstoupení nebo snížení financování ze strany firemního partnera
Firemní nadace / nadační fondy	*
Licenční dohody	možné poškození dobrého jména a image ztráta podpory podniků
Sponzoring	možná negativní publicita spojená s obtížným budoucím hledáním sponzorů
Sdílený marketing	poškození pověsti možná ztráta financování
Společná marketingová kampaň	negativní publicita potenciální ztížení plnění svých cílů a misí, pokud dojde k odebrání podpory ze strany firmy, která poskytuje marketing a kreativní a další podporu
Společné podniky	odcizení od svých cílových skupin a skupin, které se snaží dosahovat stejných cílů ohrožení integrity a s vlastních hodnot NNO

(zpracováno autorkou, zdroj Wymer, Samu 2003, 5 - 16)

* Wymer a Samu reflektují relativní podobnost mezi firemním dobrovolnictvím a firemní nadací / nadačním fondem. Zde mají na mysli, že potenciální výhody, přínosy a rizika jsou pro obě strany na podobných úrovních. Za jediný významnější rozdíl považují fakt, že vznik a ustanovení nadace / nadačního fondu spíše snižuje potenciální nelibost zaměstnanců během útlumu podnikání [Wymer, Samu 2003: 9]

„Podniky obecně dávají přednost neziskovým organizacím, které vnímají příznivě a chtějí je podporovat. Podniky také chtějí mít ze svých vztahů s neziskovými organizacemi prospěch. Klíčovou charakteristikou vztahů mezi podniky a neziskovými

organizacemi je míra, do jaké podnik usiluje o vlastní prospěch oproti podpoře neziskové organizace.“ [Wymer, Samu 2003: 16]

Jak jsme si ukázali v předchozích kapitolách, různí autoři k tématice víceméně podobným způsobem. Neexistují významné rozdíly mezi tím, jak k typologii mezisektorové spolupráce či angažovanosti korporací v rámci CSR přistupují autoři Franc nebo Wymer a Samu. Pro potřeby porovnání výsledků v empirické části práce bude reflektována typologie a konceptuální chápání podle Wymer a Samu, a to pouze z toho důvodu, že jejich rozdělení považuje autorka práce za více propracované a detailnější. Lépe se tak v souvislosti s jejich rozdělením budou vyvozovat závěry a interpretovat získaná data.

3.5 Propojení CSR s neziskovými organizacemi

Jak již bylo stanoveno v předchozí kapitole, vztahy, které si firma bude s okolím významně ovlivňují nejen fungování dané firmy, ale také jakým způsobem je vnímána ostatními aktéry. Ani v rámci CSR strategie není možné ignorovat vztahy s okolím, protože OOS jsou jedním z důležitých aktérů, se kterými si podnik může budovat vztahy.

Stále se zvyšující tlak na korporace být společensky odpovědný se odráží i v prostředí neziskových organizací. CSR zvyšuje poptávku po partnerství mezi nestátními neziskovými organizacemi a podniky. [Baur 2011: 9]

Neziskové organizace mohou být významnými aktéry v oblasti CSR. Prostřednictvím svých aktivit jako je monitorování a ovlivňování firemních praktik (watchdogové organizace; vysvětleny v kapitole 3.2), prosazování environmentálních či společenských cílů, angažování se v kampaních v různých oblastech (lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí). Všechny tyto aspekty mohou přispívat ke zvyšování transparentnosti a zodpovědnosti firem.

Spolupráce mezi NNO a firmami může být prospěšná pro obě strany a pokud je prováděna kvalitním způsobem a za účelem vytyčených cílů, může vést ke vzniku zajímavých CSR aktivit a inovativních řešení.

„Komerční firmy, tedy jejich vrcholoví představitelé, považují spolupráci s neziskovým sektorem za vzájemně výhodné partnerství. Volí takovou formu, která jim pomůže např. zvýšit povědomí o značce, najít nové trhy, vyvinout nové produkty nebo technologie a současně podpořit poslání neziskové organizace.“ [Legnerová, Dohnalová 2018: 31] Budování vztahu mezi firmou a NNO je formou mezisektorové spolupráce. Konkrétní podobu, které bude spolupráce nabývat si volí aktéři podle oblasti svého zájmu tak, aby byla efektivní a častokrát dlouhodobě udržitelná. Zde záleží již na formě konkrétní spolupráce, ale některé mohou mít formu časově ohraničenou, např. v rámci nějakého společného projektu anebo může docházet k navazování dlouhodobého partnerství, tak by docházelo k naplňování společných cílů i plnění aktivit v rámci jednotlivých CSR pilířů. [Legnerová, Dohnalová 2018: 31]

Před navázáním spolupráce je pro aktéry nutné brát v potaz, jaké přínosy jim spolupráci na bázi CSR může přinést, a naopak zda mohou očekávat i určitá negativa. Velmi podstatné je také přemýšlet o tom, s kým vůbec spolupráci navázat, což je jeden z faktorů, který může být považován za naprosto klíčový. Pokud dojde k navázání spolupráce mezi podnikem a NNO, kteří se diametrálně odlišují ve svém poslání a cílech, je velmi pravděpodobné, že spolupráce bude veřejností a dalšími aktéry přijata spíše negativně, mohlo by dojít k poškození reputace NNO i firmy a důvěra v dané aktéry by mohla dlouhodobě klesat.

Před vstupem do jakékoliv spolupráce tedy aktéři musí mít na mysli důležité faktory jako shodu v poslání a cílech, zda se na obou stranách nacházejí podobně smýšlející zaměstnanci či nikoliv a jaký efekt může spolupráce mít v rámci společenské odpovědnosti.

3.5.1 Strategie a principy CSR

„Společenská odpovědnost stojí a padá s aktivní občanskou společností a s očekáváním široké veřejnosti. Míra odpovědného chování proto závisí na míře informovanosti široké veřejnosti, v níž působí, a tlaku, který společnost a korporace vyvíjí. Pokud by ve společnosti nesílilo volání po vyšší odpovědnosti korporací, ty by se samy k této aktivitě z titulu svého základního zaměření (maximalizace zisku) nikdy neodhodlaly.“ [Franc et.al 2006: 47]

Následující principy a doporučení, která budou vysvětlena v poslední části této kapitoly, se vztahují na situace, kdy chování a fungování firem je v rozporu se základními principy společenské odpovědnosti. Jsou to následující situace:

- Aktivita vykonávané korporacemi mají nebo mohou mít negativní dopady na environmentální a sociální prostředí (životní prostředí, lidská práva, komunity)
- Korporace postupuje v rozporu se svými deklarovanými dobrovolnými závazky
- Korporace využívá vybrané nástroje společenské odpovědnosti ke zlepšení svého dobrého jména, společensky problematické aktivity však nemění

[Franc et.al 2006: 47]

Prvním z jmenovaných principů je princip rovnosti, který zdůrazňuje roli spolků, iniciativ, spotřebitelů, zaměstnanců či odborů. V podstatě všechny zainteresované skupiny (neboli stakeholdeři; pojem byl vysvětlený v předchozích kapitolách) by měli být považovány za rovnocenné partnery a měl by být brán ohled na jejich zájmy.

Zadruhé, korporace nemohou být považovány za společensky odpovědnou ve chvíli, kdy porušují právní předpisy. „*Esenciální vlastností společenské odpovědnosti je dobrovolné plnění jdoucí nad rámec požadavků zákona. Z toho mimo jiné implicitně vyplývá, že společensky odpovědná korporace musí postupovat v souladu s právními předpisy země, ve které působí.*“ [Franc et.al 2006: 47]

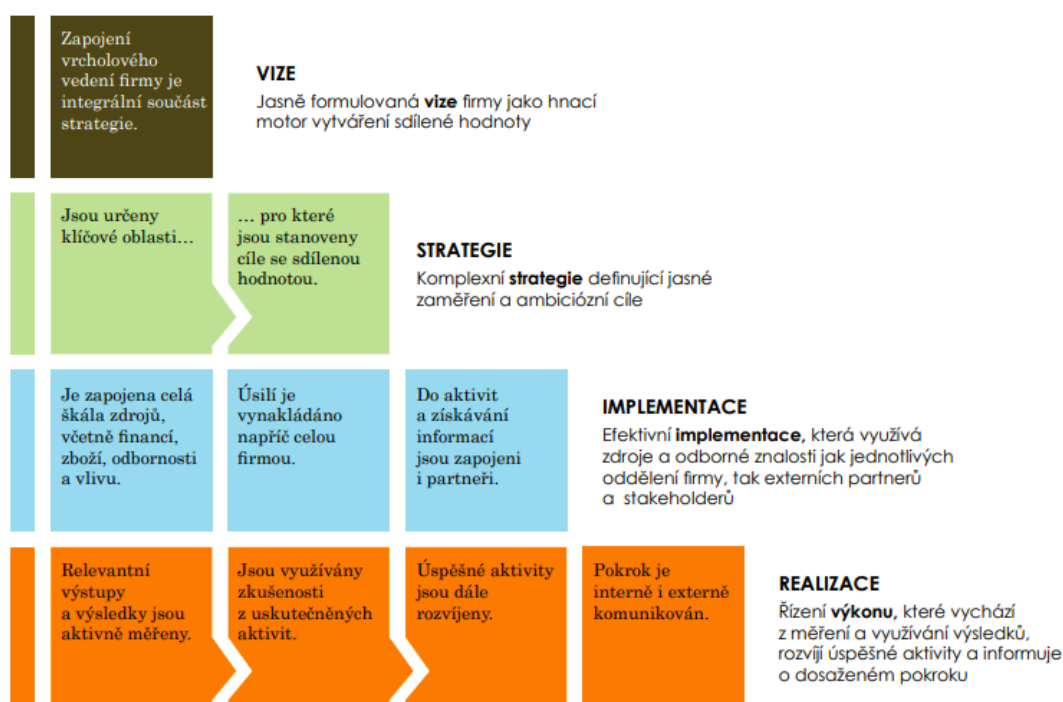
Zatřetí, podnik hlásící se ke společenské odpovědnosti musí integrovat sociální a environmentální aspekty do všech svých podnikových aktivit. V tomto smyslu je CSR chápáno jako celostní koncept. Aktivity, založené na bázi CSR by měli tvořit integrální součást všech aktivit korporací.

Začtvrté, informace o podnikové politice společenské odpovědnosti musí být dobře dostupné. Transparentnost je vždy řazena k jednomu z nejdůležitějších rysů společensky odpovědné organizace. „*Společnost, která se dobrovolně přihlásí ke konceptu CSR a vyvine na tomto poli určitou aktivitu, měla by o ní také řádně informovat ostatní zainteresované skupiny, potažmo širokou veřejnost.*“ [Franc et.al 2006: 49]

Posledním principem je, že filantropie sama o sobě není společenskou odpovědností, ale musí být chápána jako pouze jeden z nástrojů společenské odpovědnosti. Pokud se ovšem korporace chce označovat za společensky odpovědnou a filantropie je jedinou aktivitou, kterou se zabývá, nemůže být korporace považována za poskytovatele kvalitních CSR strategií. [Franc et.al 2006: 50]

Bockstette et al. ve své práci nabízí zajímavý přístup k tomu, jak v mezisektorové spolupráci mohou aktéři propojit společné hodnoty a být tak v rámci spolupráce úspěšní.

Schéma č.3



Zdroj: **Bockstette, V., Stamp, M. 2012. Vytváření sdílené hodnoty. Průvodce novou firemní (r)evolucí. Praha: CSR Consult.**

Jak vidíme, na vrcholu stojí určitá vize, která by měla vést k utváření strategií, kde dojde k definování cílů a určení oblastí. Poté následuje implementace strategií a realizace projektů [Bockstette et. al 2012: 11]

- Vytváření sdílené hodnoty začíná vždy explicitním strategickým rozhodnutím vedení firmy
- Vypracování strategie udává podobu a směr zapojení firmy, správná strategie by

měla být přizpůsobena tak, aby odrážela jedinečnou pozici dané společnosti. Měla by nacházet omezené množství skutečných společenských problémů, které představují příležitost pro růst nebo pro snižování nákladů, a stanovit si priority, v nichž je nejvhodnější prostor pro zapojení se. [Bockstette et. al 2012: 13]

V empirické části práce se podíváme na to, zda vybraná firma a nezisková organizace reflektuje přístup těchto autorů.

3.6 Dílčí shrnutí

Tato kapitola byla věnována aktérům CSR a možnostem angažovanosti v rámci CSR aktivit ze strany ziskového a neziskového sektoru. Nejdůležitějším výsledkem analýzy odborné literatury je potřeba vnímat CSR a možné strategie spolupráce jako provázaný balíček aktivit. Ve chvíli, kdy firma usiluje o to, aby implementace CSR cílů měla smysl a jednalo se tak o kvalitní CSR strategie, musí být v rámci firmy / NNO vnímána jako integrální součást práce. Zároveň před vstupem do jakýchkoliv mezisektorových vztahů je potřeba promyslet, co by mělo být cílem dané spolupráce, o co budou partneři v rámci spolupráce usilovat a měli by rovněž být připraveni na možná rizika spojená se spoluprací. Proto je nutné, aby byla vybraná spolupráce na takové bázi, která bude co nejvýhodnější pro oba aktéry a zamezilo se tak možným negativním důsledkům a rizikům.

4. Empirická část

Teoretická část práce představila koncept CSR (Corporate Social Responsibility) pomocí využití odborné literatury. Představeny byly všechny podstatné koncepty související s CSR, především pilíře, které utvářejí základ pro utváření strategií v daných organizacích. CSR je postaveno na třech hlavních pilířích: ekonomickém (Profit), environmentálním (Planet) a sociálním (People) [Legnerová, Dohnalová 2018: 11].

V rámci výzkumné části práce bude zkoumáno, jakým způsobem jsou tyto teoretické pilíře reflektovány v rámci spolupráce, jak k nim aktéři přistupují a jakou roli tyto pilíře hrají ve spolupráci s neziskovým sektorem. Předpokládá se, že výběr partnera hraje klíčovou roli, a mezi důležité faktory, které aktéři berou v potaz lze zahrnout např. shodu v poslání, společné produkty a společný trh či podobně smýšlející zaměstnanci. [Legnerová, Dohnalová 2018: 31]

Během analýzy dat se budeme soustředit na pojetí pilířů CSR ve veřejně dostupných dokumentech, které by firma měla poskytovat veřejnosti a porovnáme, zda přístup k CSR ze strany firmy, odpovídá odborné literatuře, která byla využita v této práci. U pilířů CSR konkrétně budeme reflektovat propojení s přínosy CSR pro firmu a zda respondenti ze strany firmy a NNO, nahlízejí na problematiku identickým nebo podobným způsobem jako autoři Srpová (2012), Pavlík a Belčík (2010) jejichž teoretické přístupy k charakteristice CSR byly využívány.

Pro připomenutí, Srpová zdůrazňuje následující přínosy CSR spolupráce:

„Jedním z nejdůležitějších motivů k implementaci CSR je snaha o získání lepší reputace a náklonnosti nejen u svých zákazníků, ale i široké veřejnosti.“ [Srpová et al. 2012: 9]

Pavlík a Belčík (2010) vyzdvihují následující přínosy:

- zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska
- zvýšení hodnoty organizace – tzn. CSR zvyšuje hodnotu nehmotných aktiv čímž je myšlena primárně firemní reputace, hodnota značky a důvěra
- zvýšení produktivity a kvality
- snížení nákladů, resp. Zvýšení efektivity – implementace CSR aktivit a činností

často vede k inovacím v rámci organizace. Inovace mohou následně fungovat jako prostředek ke snižování nákladů. Příkladem, který je v literatuře uváděn jsou tzv. implicitní náklady, které souvisí s činností organizace, ale nejsou znatelné ihned. Např. z environmentálního pohledu se může jednat o následky znečištění pracovního prostředí. Pomocí inovací se může negativním důsledkům předcházet namísto řešení následků.

- zvýšení loajality klientů, kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci – „*loajalita zaměstnanců snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových lidí. Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat a rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance a podporují kreativní a inovativní prostředí.*“ [Pavlík, Belčík et.al 2010: 31]
- dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí
- přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření
- větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory
- konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie – CSR může působit jako ukazatel odlišení od konkurenčních organizací. CSR může být potenciálně velmi zajímavým faktorem pro rozhodování klientů či zákazníků, kteří právě aktivity nad rámec běžného fungování oceňují nebo dokonce vyhledávají.
- zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami [Pavlík, Belčík et.al 2010: 29, 30, 31]

Během analýzy dat se budeme soustředit na to, zda jsou tyto charakteristiky reflektovány respondenty anebo reportovány ve výročních zprávách kompletně, nebo pouze částečně, a kterým je přikládán největší důraz.

4.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Téma práce se zaměřuje na spolupráci, která v rámci CSR probíhá mezi různými sektory. O mezisektorové spolupráci píšou autoři Walter Wymer a Sridhar Samu, kteří ve své práci rozlišili mezi několika formami mezisektorové spolupráce. Řadí sem firemní filantropii, firemní nadace, dohody o využití loga a názvu, sponzoring, propagaci spojenou s obchodním účelem, společnou propagaci a společné podniky [Wymer, Samu 2003: 3]. Můžeme tedy pozorovat širokou různorodost forem spoluprací, ke kterým mohou aktéři přistupovat. Každá z těchto forem je specifická svými přínosy, výhodami i

nevýhodami. „*Komerční firmy považují spolupráci s neziskovým sektorem za vzájemně výhodné partnerství. Volí takovou formu, která jim pomůže např. zvýšit povědomí o značce.*“ [Legnerová, Dohnalová 2018: 31]

V rámci mezisektorové spolupráce Austin mluví o tzv. kontinuu mezisektorové spolupráce. Podle něj je důležitou otázkou, jakou spolupráci máme a jakým způsobem se může vyvíjet. Autor definuje tři stádia, nebo etapy ve spolupráci. Jedná se o stádium filantropické, transakční a integrační [Austin, 2000: 71]. Tyto stádia jsou důležitá pro lepší pochopení způsobu angažovanosti obou aktérů, kdy míra angažovanosti roste s narůstajícím stádiem spolupráce [Legnerová, Dohnalová 2018: 45].

Pokud se firmy a NNO pouštějí do vzájemné spolupráce, musejí mít na paměti i různá rizika, která se mohou objevit a mít negativní vliv. Rizika se mohou objevit jak na straně firmy, tak na straně NNO. U komerčních firem jsou zmiňována rizika typu administrativní náročnosti. U NNO se jedná o obavy z možné ztráty své nezávislosti a integrity [Legnerová, Dohnalová 2018: 47] V empirické části práce se tak budu chtít zaměřit na to, jakým způsobem o možných rizicích aktéři přemýšlí a zda je reflektují v rámci spolupráce.

Práce se bude zaměřovat na konkrétní aktéry, kteří jsou relevantní v oblasti společenské odpovědnosti. Relevancí v oblasti CSR máme na mysli to, zda se aktuálně a v minulém roce podílejí na implementaci CSR aktivit ve své činnosti a zda právě probíhají projekty v rámci spolupráce. Při zkoumání vzájemné spolupráce se bude práce soustředit na to, co představitelé obou sektorů vnímají jako vzájemné přínosy a výhody a také, co naopak považují za úskalí a potenciální nevýhody pramenící z dané spolupráce.

Jak firmám, tak NNO může CSR přinášet různé dlouhodobé výhody, mezi které patří např. zvýšení transparentnosti, posílení důvěryhodnosti, vyšší přitažlivost pro investory nebo donátory, vytváření pozitivního obrazu atd. [Legnerová, Dohnalová 2018: 14]. Celkovým cílem práce bude tedy zhodnocení spolupráce ze strany představitelů vybrané firmy a NNO.

Po stanovení cílů práce byly takto formulovány výzkumné otázky:

1. **VO1 - Jaké přínosy (popřípadě nevýhody) vidí aktéři v implementaci CSR aktivit ve své činnosti?**
2. **VO2 - Jaké právě probíhají projekty v rámci spolupráce firmy Albert a Nadačního fondu Albert?**
3. **VO3 – Jaké pilíře CSR / cíle ESG jsou pro firmu a Nadační fond nejdůležitější?**
4. **VO4 - Jak se projekty v rámci spolupráce vyvíjely?**
5. **VO5 – Proč byla zvolena spolupráce na bázi CSR?**

Díky daným otázkám bude možno lépe porozumět důvodům, které vedly aktéry ke vzniku spolupráce a jaký vliv má taková spolupráce na fungování NNO a provoz firmy. Na základě těchto výzkumných otázek jsou tedy reflektovány i výzkumné cíle stanovené výše, tedy především snaha porozumět tomu, jak důležité představitelé vybrané firmy a NNO hodnotí a vnímají mezisektorovou spolupráci.

Zároveň tyto otázky také reflektují propojenost a relevanci předložené diplomové práce s oborem občanské společnosti.

4.2 Výzkumná strategie

Po reflexi výzkumných cílů a otázek byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Protože cílem práce je snaha porozumět spolupráci mezi dvěma organizacemi a zjistit, jakým způsobem pracují s konceptem CSR ve své činnosti, je kvalitativní výzkum správnou volbou a to proto, abychom byli schopni pochopit, jak aktéři samotní tuto spolupráci reflektují. Výzkumné otázky odpovídají charakteristice otázek kvalitativního výzkumu, protože se ptají stylem JAK a PROČ vznikla daná spolupráce a JAKÉ to přináší výhody a nevýhody zúčastněným. „*Pro kvalitativní výzkum je charakteristické, že klade důraz na emickou perspektivu, tj. na to, jak danou situaci, jev, fenomén, problém nahlížíjí sami aktéři.*“ [Novotná et al. 2019: 262] Naším cílem nebude získávat omezený rozsah informací o mnoha jedincích [Disman 2002: 286] ale rozumět jednání aktérů i sociálním strukturám, v nichž se dané jednání uskutečňuje [Novotná, Špaček, Šťovíčková 2019: 260]. Kvalitativní metoda výzkumu nám umožňuje „*hloubkový popis případu,*

který nezůstává jen na povrchu, sleduje jeho vývoj a zkoumá příslušné procesy“ [Hendl 2005: 51] Kvalitativní výzkum nám umožňuje porozumět jednání aktérů. „Studujeme, co lidé dělají, jak o tom hovoří, jak tomu rozumějí, jak to prožívají.“ [Novotná et al. 2019: 260]. Jak můžeme pozorovat na tomto typu otázek jedná se o tzv. otevřené otázky, které dovolují zabývat se daným problémem jiným způsobem než v kvantitativním výzkumu. Kvantitativní výzkum nejen, že často zahrnuje velké množství respondentů (což v žádném případě nebude případ této práce, důležitější spíše je, že v kvantitativním výzkumu se pracuje s daty odlišným způsobem, „tj. odkazuje na jejich kvantifikaci, číselné vyjádření“. [Novotná et al. 2019: 95] V případě výzkumu, který bude prováděn v rámci této diplomové práce nás bude zajímat jakým způsobem CSR koncept ovlivňuje vybrané aktéry, jak k němu oni přistupují. Budeme se snažit o pochopení jejich subjektivního pohledu na danou problematiku.

V rámci kvalitativního výzkumu bude konkrétně použit výzkumný design případové studie. Yin tvrdí, že případová studie je vhodná, pokud chceme zkoumat výzkumný problém / fenomén do hloubky. [Yin 2009: 18] Zároveň, je u případové studie podstatné pracovat s daty od vícero aktéru a různých technik sběru dat rámci tzv. triangulace dat [Novotná et al. 2019: 274]. Zde se tedy bude jednat o případovou studii s jedním případem, kterým bude spolupráce na bázi CSR mezi firmou Albert a Nadačním fondem Albert.

4.3 Metody sběru dat

Jak již bylo řečeno, u případové studie je nutné pracovat s více druhy dat. V empirické části práce tedy bude provedena nejprve obsahová analýza dokumentů, které jsou volně dostupné. V teoretické části práce bylo poukázáno na to, že pokud hovoříme o tématu CSR, organizace, které CSR strategie implementují musí být natolik transparentní, aby široká veřejnost měla možnost nahlédnout do dokumentů a zhodnotit CSR strategie. Zde se tedy budeme soustředit nejprve na obsahovou analýzu webových stránek obou aktérů, díky které bude možné pozorovat, jakým způsobem se v oblasti CSR prezentují, jak informují veřejnost a kolik prostoru je CSR věnováno.

Dále pomocí obsahové analýzy nahlédneme do výročních zpráv Nadačního fondu Albert, které by všechny měly být přístupné a ve kterých by měly být zahrnuty všechny

podstatné informace týkající se CSR aktivit. Dalším zdrojem pro obsahovou analýzu bude nově zpracovaná ESG report firmy Albert za rok 2021, ve které reflektují prováděné CSR aktivity v rámci firmy a v rámci spolupráce s Nadačním fondem Albert.

Další metodou sběru dat bude provádění rozhovorů s představiteli ze strany firmy a NNO. Nejprve byl proveden skupinový rozhovor za přítomnosti představitelů ze strany firmy Albert a Nadačního fondu Albert. Skupinový rozhovor byl zvolen z důvodu možnosti reflektovat spolupráci a odpovědi respondentů již za průběhu respondentů. Zároveň díky skupinovému rozhovoru bylo možné velmi snadno navázat jednotlivými polostrukturovanými rozhovory a získat od respondentů ještě detailnější odpovědi k výzkumným otázkám.

Polostrukturované rozhovory jsou vhodným způsobem sběru dat, pokud chceme hloubkově porozumět tomu, jak samotní aktéři rozumí určité realitě, jaké významy přikládají určité situaci. Polostrukturované rozhovory byly vybrány na základě reflexe výzkumných otázek. Jelikož se bude jednat o kvalitativní výzkum, považují rozhovory za vhodnější metodu sběru dat oproti např. dotazníkům. Výzkumné otázky zahrnují otázky typu JAK a PROČ byla zvolena daná spolupráce. Otázky pro samotné rozhovory budou otevřené, aby měli respondenti možnost se co nejlépe vyjádřit k dané problematice. Rozhovory budou polostrukturované pro to, aby bylo možné během samotného rozhovoru upravovat otázky a otvírat další témata, která se díky odpovědím respondentů nabídnou. Polostrukturované rozhovory nabízí dostatečný prostor na to, během samotného rozhovoru upravovat pořadí otázek a klást otázky doplňující. Díky využití polostrukturovaného rozhovoru bude snazší porozumět pohledu aktéru na danou problematiku. Bude nás zajímat jejich subjektivní názor na vzájemnou spolupráci. Výzkumný vzorek tedy bude tvořen dvěma jednotkami zkoumání – NNO a firmou. Samotný výběr respondentů bude probíhat mezi relevantními představiteli na pozici vedení, kteří budou mít přístup k informacím o spolupráci mezi aktéry.

4.4 Výběr vzorku

K empirické části práce byla vybrána spolupráce mezi firmou a NNO, která splňuje následující kritéria: bude se jednat o spolupráci, kterou lze považovat jako dlouhodobou (pro naše potřeby můžeme dlouhodobost definovat jako spolupráci trvající více než 12 měsíců) protože i „*v rámci mezisektorové spolupráce dochází nejen ke spolupráci na*

časově ohraničených projektech, ale také některých případech k navazování dlouhodobého partnerství nebo ke společné snaze dosahování cílů v oblasti udržitelného rozvoje.“ [Legnerová, Dohnalová 2018: 31]

4.5 Metoda analýzy dat

„Naše data jsou na počátku analýzy rozsáhlá a nestrukturovaná. Úkolem výzkumníka je začít s jejich organizací a zpracováním.“ [Švaříček, Šedřová 2007: 210] Organizace dat dosáhneme pomocí redukce zdrojových textů díky parafrázování, sumarizování a kategorizování. To znamená, že všechny rozhovory byly z pořízených zvukových záznamů přepsány do poznámek. Zároveň je přepis do jisté míry shrnující, protože byly vynechány části, ve kterých se respondenti buď opakovali, popřípadě nehovořili k tématu. Byl brán zřetel na to, aby nebylo vynecháno žádné podstatné sdělení.

Konkrétní metodou analýzy dat bude **otevřené kódování**, ke kterému přistoupíme ve chvíli, kdy budou rozhovory s respondenty přepsané do podoby textů, ze kterých bude možné získat odpovědi na výzkumné otázky a následnou interpretaci. Během otevřeného kódování je text rozdělen na jednotky, kterým budou přiděleny kódy, které nejlépe vystihnou podstatu, o čem daná jednotka vypovídá. Cílem otevřeného kódování je najít odpovědi na to, na co se ptáme ve výzkumných otázkách. [Hendl 2005: 228]

„Analýza představuje proces, který z vytvořených dat produkuje závěry, interpretace potom proces, jehož prostřednictvím vysvětlujeme, co tyto závěry znamenají.“ [Novotná et al 2019: 419] Novotná dále upozorňuje na to, že analýza je procesem, během kterého, je zapotřebí se soustředit na více činností. Nejprve musí dojít k vizualizaci dat do přehledné podoby a poté následuje 5 základních činností v rámci samotné analýzy. Nejprve je pročitání textů ve snaze vyvodit závěry, které nám pomůžou zodpovědět výzkumný problém a výzkumné otázky, které jsme stanovili. Poté dochází k zapisování úvah a komentování toho co jsme přečetli. Další činnosti jsou redukce dat, porovnávání a pojmenovávání, kdy dochází k označování jednotek a kritérií. *„Kódování spočívá v označení textu či jeho částí analytickými popisky (kódy). To umožňuje abstrakci směrem od dat ke konceptům.“* [Novotná et al 2019: 429]

V případě této práce bude analytický přístup založen na segmentaci, tj. rozčlenění textů (v našem případě rozhovorů a dokumentů) na části, s nimiž se poté manipuluje. Dochází k porovnávání mezi jednotlivými jednotkami napříč analyzovanými daty, což umožní nalézat pravidelnost v datech. [Novotná et al 2019: 429]

4.6 Etika výzkumu

Etika výzkumu je téma, které by nemělo být opomíjené a mělo by se k němu přistupovat zodpovědným způsobem, proto je potřeba se řídit určitými požadavky a zásadami. Jedná se o zásady následující: respektovat soukromí a autonomii účastníků výzkumu, zamezit nebezpeční využití těch, které studujeme, nepoškodit a nezranit ty, které zkoumáme, zohlednit dopady vlastního výzkumu. [Novotná et al. 2019: 63-64]

V souladu s těmito zásadami bude výzkum prováděn na základě informovaného souhlasu. Informovaný souhlas je v literatuře popisován následovně: „*informovaný souhlas je tedy vyjádřením rozhodnutí dobrovolně se účastnit výzkumu*“ [Novotná et al. 2019: 71]. Princip dobrovolnosti je tedy významným ukazatelem pro eticky provedený výzkum. Účastníci budou obeznámeni s možností odmítnout odpovědět na výzkumné otázky a také od rozhovoru kdykoliv odstoupit. Nasbíraná data budou také anonymizována, tzn. v práci nezazní jména respondentů, pouze budou představeni pomocí pozice, kterou ve firmě a NNO zauímají.

4.7 Dílčí shrnutí

Díky stanovení výzkumného cíle bylo možné si stanovit výzkumné otázky. Jelikož se jedná o výzkum kvalitativního typu, je možné, že po uskutečnění obsahové analýzy a provedení rozhovorů, dojde ke změnám ve výzkumných otázkách např. pokud nás odpovědi respondentů přivedou k jiným otázkám a směr výzkumu se změní.

5. Analýza dokumentů

Analyzovanými dokumenty jsou webové stránky vybraných aktérů. Cílem je zjistit, jakým způsobem se firmě a NNO daří informovat o CSR strategiích veřejnost. Z hlediska informovanosti vůči veřejnosti mohou aktéři využívat platformy zabývající se CSR v ČR, které byly představeny v předcházející kapitole.

Další využitě dokumenty jsou především výroční zprávy Nadačního fondu Albert, ESG report firmy Albert a dokument Charta kvality. Výsledkem analýzy dokumentů by mělo být zjištění, zda aktivity, ke kterým se zavazují na webových stránkách jsou posléze uskutečňovány a reflektovány ve výročních zprávách a reportech.

5.1 Představení firmy Albert a Nadačního fondu Albert

Než přistoupíme k analýze dokumentů, je potřeba krátce představit organizace, které byly vybrány pro empirickou část práce.

Firma Albert na našem trhu funguje přes 30 let.

„Jsme odpovědným obchodníkem a záleží nám na tom, abychom byli dobrým sousedem všude tam, kde působíme. Ve více než 300 obchodech Albert chceme být pro naše zákazníky pomocníkem při výběru potravin a inspirovat ke zdravému životnímu stylu. V roce 2021 získal Albert ocenění za mimořádnou kvalitu v soutěži EFQM Global Award. Jako jediný zástupce České republiky jsme uspěli v konkurenci firem z celého světa a dosáhli na nejvyšší možné hodnocení. Porota ocenila jasně definovanou strategii rozvoje naší společnosti, důraz na prodej kvalitních produktů podporujících zdravý životní styl, ale také péči o zaměstnance a podporu udržitelných řešení šetrných k přírodě.“ [<https://www.albert.cz/newsroom/nas-pribeh>: citováno 20.4.2023]

V roce 2009 vznikl Nadační fond Albert, který je dlouhodobě aktivní v několika oblastech. Na webových stránkách se lze dozvědět o konkrétních cílech, ke kterým se řadí dlouhodobá podpora životního stylu, podpora projektů zaměřených na vzdělávání,

integraci a rozvoj sociálně znevýhodněných dětí a dospělých.⁵ Více podrobností o aktivitách Nadačního fondu Albert budeme získávat na základě rozhovorů s představiteli a z výročních zpráv, které jsou zveřejňovány na webových stránkách.

Nadační fond Albert vznikl, aby zastřešil sociální a environmentální projekty, které do jisté míry probíhaly již před založením fondu. Aktuální projekty Nadačního fondu Albert jsou následující:

- Bertík pomáhá
- Obchůdky s Albertem
- Do Alberta na praxi
- Zdravá 5

[Zdravě a udržitelně 2021: 51]

Jelikož se firma Albert zavazuje k mnoha aktivitám v rámci pilířů CSR, je dobré zjištění, že jsou jejich aktivity oceňovány i v rámci dalších institucí. Tím je reflektována skutečnost, že firma provádí společensky odpovědné aktivity poctivým a důsledným způsobem a zároveň tím firma rovněž získává pozitivní ohlasy ve společnosti, což zdůrazňují autoři Wymer a Samu v souvislosti v práci firemních Nadací a nadačních fondu, jak jsme si tuto teorii představili v teoretické části práce.

V České republice nyní funguje několik platform sdužujících organizace, které se angažují na poli CSR. Jedná se o Asociaci společenské odpovědnosti, Byznys pro společnost, Business Leaders Forum a Národní portál. Podívejme se nyní na to, jak to s členstvím v daných platformách má firma Albert:

Tabulka č.8

Platformy pro CSR	Členství společnosti Albert
Asociace společenské odpovědnosti	NE*
Byznys pro společnost	ANO
Business Leaders Forum	ANO
Národní portál	ANO

(zpracováno autorkou)

⁵ Albert.cz [online], citováno dne: [25.11.2022], dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti>

* Ačkoliv firma Albert není členskou organizací Asociace společenské odpovědnosti, pokud na webových stránkách platformy vyhledáte firmu Albert, bude začleněna v článku o ESG ratingu 2022, ve kterém se firma umístila v top 10, v kategorii velké firmy v oblasti udržitelnosti.

Firma Albert je tedy členem 75 % platforem aktuálně fungujících v ČR. Členství v daných platformách jim může na poli CSR přinášet různé výhody. Lze sem zařadit například možnost většího dosahu mezi odbornou veřejností CSR se zabývající, a širokou veřejností se zájmem o CSR aktivity, specificky hledající firmy, které mohou podporovat, tedy potenciální zákazníci. Tím, že jsou členy více organizací zvyšují pravděpodobnost toho, že se informace o jejich aktivitách dostanou k možným stakeholderům.

5.2 Reflexe CSR aktivit v dokumentech

Firma Albert o CSR principech, které zastává informuje na svých webových stránkách následovně: „*Veškeré činnosti a postupy v rámci společenské odpovědnosti společnosti Ahold Czech Republic, a.s. vychází z poslání a vize skupiny Global Ahold a jsou nedílnou součástí řídicí strategie organizace v oblasti sociální, environmentální a ekonomické. Pracovníci společnosti je provádí dobrovolně a nad rámec zákonných povinností, s motivací přispět ke zlepšení podmínek ve vlastní společnosti a v prostředí ve kterém podnikáme.*“⁶

Na daném prohlášení firmy Albert můžeme pozorovat, že ve svých strategiích podporující všechny tři pilíře CSR.

Firma Albert si rovněž stanovuje konkrétní hodnoty, sliby, cíle a poslání, o které usilují v rámci firemní odpovědnosti. Jakým způsobem přistupují k implementaci CSR pilířů do svého podnikání zjistíme za pomoci obsahové analýzy výročních zpráv a ESG reportu. Cílem analýzy dokumentů bude zjistit, jak firma a Nadační fond propojují

⁶ Albert.cz [online], citováno dne: [25.11.2022], dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti>

teoretický koncept CSR s reálnou praxí. Zároveň by mělo být díky dokumentům možné zkontrolovat, zda firma skutečně plní cíle, ke kterým se v reportingu zavazuje.

V roce 2014 se firma Albert přidala k signatářům Charty kvality ČR. Tento dokument upravuje povinnosti a závazky signatářů:

- Podporovat přístup ke kvalitě v soukromém i veřejném sektoru formulovaný v přijaté strategii Národní politiky kvality
 - Rozvíjet výchovu ke kvalitě na všech úrovních vzdělávání od základního o nejvyšší a podporovat výchovu k etice a morálce v rodině i ve společnosti
 - Rozvíjet současné chápání metod a nástrojů kvality a zpřístupňovat je každému
 - Aktivně rozšiřovat zkušenosti a nejlepší praxi z oblasti kvality a inovací;
 - Podporovat a šířit dobré jméno „České kvality“ ve světě
 - Usilovat každodenně o dosažení nového pokroku v kvalitě a inovacích;
 - Angažovat se pro dosahování vysoké kvality a inovací ve všem, co člověk vytváří
- [Strategie NPK 2016-2020: Charta kvality ČR: 3]

Pokud se podíváme na důležité principy a koncepty, které se v Chartě objevují, můžeme vyvodit závěry o tom, jak firma Albert (a potažmo Nadační fond Albert) dokáže propojovat jednotlivé závazky z Národní politiky kvality s pilíři CSR a ESG reportingem a zároveň tyto jednotlivé závazky a oblasti můžeme propojit s konkrétními aktivitami Nadačního fondu Albert v rámci spolupráce.

Tabulka č.9

Vybrané aktivity Národní politiky kvality	Konkrétní oblasti, ve kterých se vybraní aktéři angažují	Propojení s pilíři CSR, ke kterým se firma a Nadační fond zavazují	Firma Albert	Nadační fond Albert
<p>Vzdělávání a osvěta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Základní vzdělávání (klást důraz na hodnoty, občanské vědomí) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociální oblast (people) 		<p>Zdravá 5</p> <p>Obchůdky s Albertem</p> <p>Do Alberta na praxi</p>
<p>Podnikání</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Národní cena kvality (prestiž, konkurence schopnost) - Kvalita vztahů se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomická oblast (profit) 	<p>Do Alberta na praxi</p>	

<p>Zemědělská výroba, výroba potravin, lesnictví</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora informování spotřebitele - Kvalitní schémata pro spotřebitele - Propagace regionálních a lokálních potravinářských výrobků - Šetrnost k životnímu prostředí (biopotraviny) 	<ul style="list-style-type: none"> - Environmentální oblast (planet) - Governance 	<p>Udržitelné zdroje</p> <p>Diverzita a inkluze</p> <p>Podpora komunit</p>	
<p>Ochrana životního prostředí</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Snižování environmentálních dopadů výrobků a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - Environmentální oblast (planet) 	<ul style="list-style-type: none"> - Zdravější volba (nabídka produktů vlastních značek s ohledem na zdravý životní styl) 	

Obchod a cestovní ruch	- Bezpečnost a kvalita zboží (potraviny)	- Environme ntální oblast (planet) - Sociální oblast (people)		
Péče o zdraví občanů	- Podpora občanské angažovanosti a sociální soudržnosti - podpora zdraví a zdravého životního stylu	- Sociální oblast (people)	- Zdravější volba (nabídka produktů vlastních značek s ohledem na zdravý životní styl	5 Zdravá Měsíc zdraví
Sociální služby	- služby pro rodinu a ohrožené děti	- Sociální oblast (people)	Podpora a komunit	Bertík pomáhá

(zpracováno autorkou, zdroj: Strategie NPK 2016-2020: Charta kvality ČR: 3, <http://www.nadacnifondalbert.cz/>)

5.2.1 ESG rating firmy Albert

Za rok 2022 se firma Albert umístila v žebříčku nejlépe hodnocených společností v ESG ratingu. Podle Asociace společenské odpovědnosti jsou „*nejlépe hodnocené firmy ty, které se věnují největšímu množství témat a mají jasně definované cíle, včetně projektů a procesů sloužících k jejich naplnění.*“⁷

V reportu Albert 2021 – Zdravě a udržitelně se firma drží struktury ESG reportingu a reflektuje své aktivity pomocí daných kritérií.

Firma Albert dlouhodobě usiluje o to, si velmi kvalitně nejen stanovovat cíle a plnit je, ale zároveň efektivně propojovat jednotlivé oblasti a tím zvyšovat účinnost svých aktivit.

Na vlastní prezentaci firmy Albert na webových stránkách lze pozorovat, že koncept odpovědnosti spadá velmi úzce do podnikání a kultury firmy. Jejich společensky odpovědné aktivity jsou reflektovány také institucemi zabývajícími se CSR, konkrétně Asociací společenské odpovědnosti v souvislosti s ESG reportingem.

„Základem strategie společnosti Ahold je udržitelný a odpovědný obchod – je to způsob jakým podnikáme, víra v naše hodnoty a děláni toho, co je správné pro naše zákazníky, vlastní zaměstnance a prostředí ve kterém podnikáme. Podporujeme zdraví a spokojenost našich zákazníků, zaměstnanců a komunit, prodáváme výrobky, které jsou vyrobené a dodávané trvalé udržitelným způsobem. Zaměstnanci naší společnosti jsou motivováni k tomu, aby uplatňovali zásady odpovědného maloobchodu při své každodenní práci.

Image odpovědného obchodníka dosahujeme vyváženým souborem jasných ambicí, cílů a kroků ve čtyřech pilířích firemní odpovědnosti:

- *zdravý život,*
- *ochrana klimatu,*
- *udržitelný obchod,*
- *angažovanost v komunitách.*

⁷ [https://www.spolecenskaodpovednost.cz/esg-rating-2022-jak-si-vedou-ceske-firmy-v-udrzitelnosti/ citováno 10.4.2022]

Tyto čtyři pilíře stojí na zodpovědné, motivované a angažované práci našich lidí – což představuje de facto pilíř pátý.“ [Albert.cz, o nás citováno 20.4.2023]

Zajímavým zjištěním během analýzy webových stránek bylo, že firma přistupuje ke konceptu společenské odpovědnosti na základě 4 pilířů – **zdravý život, ochrana klimatu, udržitelný obchod** a **angažovanost v komunitách**. Zde se spíše zdá vhodné, aby tyto „pilíře“ jak je firma nazývá, byli na stránkách propagováni spíše jako cíle nebo mise. A to z toho důvodu, že na základě teoretických poznatků a odborné literatury víme, že koncept CSR je založen na 3 pilířích; sociálním, environmentálním a ekonomickém, které se také občas v literatuře označuje jako tzv. Tripple Bottom Line (people, planet, profit). Z toho důvodu se zdá, že zde se spíše jedná o konkrétní aktivity a cíle, kterých může firma dosahovat v rámci pilířů.

Všechny výše zmíněné cíle, ke kterým se firma zavazuje lze přiřadit ke konkrétnímu pilíři CSR, a to následujícím způsobem.

- Sociální pilíř (people) = angažovanost v komunitách a zdravý život
- Environmentální pilíř (planet) = ochrana klimatu
- Ekonomický pilíř (profit) = udržitelný obchod

Schéma č.4



Zdroj: **ZDRAVĚ A UDRŽITELNĚ ALBERT 2021**, Albert Česká republika, s. r. o. Radlická 117, 158 00 Praha 5 czpress@albert.cz www.albert.cz/newsroom

Další důležitou částí závazků firmy jsou konkrétní sliby, které mají na stránkách také zveřejněné, i tyto se dají rozdělit k pilířům CSR následovně:

- Sociální pilíř (people) = lepší soused, lepší místo k práci
- Environmentální pilíř (planet) = lepší místo k nákupu

„Společnost Ahold se jak celosvětově, tak i v České republice zabývá prodejem především potravin. Hlavním a dlouhodobým cílem je obchodovat s potravinami a dalšími komoditami takovým způsobem, aby obchod jak směrem k nákupu a distribuci od dodavatelů, tak i ve vztahu se zákazníkem, byl spravedlivý a oboustranně výhodný.“ [Albert.cz, o nás citováno 20.4.2023] Odpovědný obchod s potravinami považuje firma za jeden z nejdůležitějších cílů, kterým se věnuje. Důležitost tohoto cíle se potvrdila během následující analýzy ESG reportu i během samotných rozhovorů, kde respondenti zdůrazňovali, že jako prodejci potravin si jsou velmi dobře vědomi odpovědnosti, kterou to přináší. Proto se v rámci implementace environmentálního cíle věnují různým aktivitám.

Všechny environmentální aktivity mají o dost podrobněji reportovány ve svém ESG reportingu a řadí se sem:

- **Odpovědné zacházení s jídlem a omezování plýtvání (cíl 2025: snížit objem neprodaných potravin o 55 % oproti roku 2016)**
- Snižování uhlíkové stopy (cíl 2025: snížit uhlíkové emise z vlastního provozu o 50 % oproti roku 2018, „V souladu s nejnovějšími klimatickými poznatky jsme se zavázali ke zmenšení uhlíkové stopy a dosažení nulových provozních emisí do roku 2040.“ Tomuto závazku se přibližují díky modernizaci prodejen, využívání teplotních čidel a nových chladících technologií a online nákupy. [Zdravě a udržitelně 2021: 20]
- Šetřit obalové materiály, přemýšlet o eliminaci odpadů (cíl: 2025: obaly výrobků našich vlastních značek budou 100% recyklovatelné nebo znovupoužitelné)

Vybrané environmentální aktivity odpovídají požadavkům společensky odpovědného chování organizací, ale pokud se chceme zaměřit na **společenskou odpovědnost pouze v kontextu spolupráce s neziskovým sektorem**, tak jako je cílem této práce, soustředíme se pouze na bod č.1, tedy odpovědné zacházení s jídlem a omezování plýtvání potravinami. Právě tohoto cíle totiž firma dosahuje v rámci mezisektorové spolupráce s Nadačním fondem Albert.

„Podporujeme odpovědné zacházení s jídlem a neprodané potraviny darujeme potřebným.... Dobře víme, jak dokáže jídlo pomáhat na místech, kde je ho nedostatek. Součástí naší strategie neplýtvání je již od roku 2012 spolupráce s potravinovými bankami... potraviny, které už nejsou vhodné ke konzumaci lidmi, se snažíme šetrně využít. Pečivo darujeme farmám, záchranným stanicím pro zvířata i mysliveckým spolkům ke krmení.“ [Zdravě a udržitelně 2021: 9]

K nejdůležitějším možnostem, jak odpovědně zacházet s potravinami tedy firma zařazuje:

- Jídlo darované do potravinových bank
- Potraviny pro potřebné před Vánocemi
- Albert adventní potravinová sbírka
- Jarní a podzimní sbírka potravin
- Potravinová pomoc do obcí zasažených tornádem
- Občerstvení pro zdravotníky
- Potraviny pro zvířata (spolupráce se záchrannými stanicemi)

[Zdravě a udržitelně 2021: 12, 15]

Za rok 2021 se Albertu podařilo darovat 1 900 tun neprodaného jídla a také se Albert stal největším firemním dárcem potravinových bank. Intenzivně spolupracují s Českou federací potravinových bank. [Zdravě a udržitelně 2021: 12]

Do roku 2023 se Albert zavázal ke snížení objemu neprodaných potravin o 55 % oproti roku 2016. [Zdravě a udržitelně 2021: 8]

Díky spolupráci s potravinovými bankami se všechny darované potraviny dostanou k těm nejpotřebnějším a nejzranitelnějším skupinám obyvatel, konkrétně např. samoživitelkám či seniorům. Zde bych ráda poukázala na to, že ačkoliv firma reportuje tuto aktivitu pouze jako společensky odpovědnou v rámci **environmentálního pilíře** CSR, právě tento přesah, kdy pomoc putuje primárně k lidem v nouzi během akutní společenské potřeby, může být podle mého názoru tento přesah vnímán i jako splňující požadavky **sociálního pilíře**.

Nyní zůstaneme u sociálního pilíře, který je podle všech indikátorů klíčovým pro firmu Albert i Nadační fond Albert. Sociální pilíř firma chápe ve spojitosti s více cílovými skupinami. Konkrétní aktivity a projekty Nadačního fondu Albert se primárně zaměřují na **děti a mládež** ze sociálně znevýhodněných rodin, ale také s některými projekty cílí na **zaměstnance**, s cílem vytvářet zdravé a bezpečné pracovní prostředí. [Zdravě a udržitelně 2021: 26]

Podobně jako u dětí a mládeže, i u zaměstnanců Nadační fond usiluje o zvyšování zájmu o zdravý životní styl. K propagaci využívají programy typu Měsíc zdraví a Charitativní běhy, o kterých se budeme více zmiňovat u analýzy rozhovorů s respondenty.

„Cílem aktivit Nadačního fondu Albert v sociální oblasti je zvýšení příležitostí na plnohodnotný samostatný život u dětí v rizikových rodinách a v různých formách náhradní výchovy. Zdraví podporujeme za pomoci odborných lektorů, kteří vzdělávají děti ve školách a školkách po celém Česku a přibližují jim zábavnou formou principy zdravého přístupu nejen k jídlu.“ [Zdravě a udržitelně 2021: 51]

Pokud se podíváme do výroční zprávy Nadačního fondu Albert za rok 2021, můžeme pozorovat, že jedním z největších projektů v sociální oblasti, je Bertík pomáhá. V rámci projektu Nadační fond podpořil 80 organizací různého typu (obvykle se jedná o dětské domovy a nízkoprahová centra) částkou 4 miliony korun.

Tabulka č.10

SOCIÁLNÍ PROJEKT	POČET PODPOŘENÝCH ORGANIZACÍ	HODNOTA DARU
BERTÍK POMÁHÁ	80	4 miliony korun
OBCHŮDKY S ALBERTEM	43	238 500 Kč (poskytnuté příspěvky na materiál)
BĚH PRO NADAČNÍ FOND ALBERT	6	194 200 Kč
MATERIÁLNÍ POMOC	416	více než 10 milionů korun

Zdroj: výroční zpráva Nadační fond Albert, 2021

Jelikož je Nadační fond Albert firemní nadací, z podstaty věci je financování aktivit podporováno zřizovatelem, v roce 2021 firma Albert poskytla částku ve výši 11 701 805 Kč.

Nadační fond Albert za poslední dva roky rovněž pozoruje zvýšení zájem zaměstnanců se zapojovat do projektů a charitativních činností, což respondenti z Nadačního fondu považují za jeden z největších úspěchů.

Poslední závazky, ke kterým se firma hlásí, jsou podle ESG terminologie tzv. **Governance neboli jednání firem**. K této části se řadí také diverzita a inkluze, a především podpora komunit. Nutno podotknout, že všechny aktivity, které firma a Nadační fond provádí v rámci podpory komunit, se bez pochyb dají díky své podstatě zařadit k sociálnímu pilíři. Každopádně sama firma v ESG reportingu tyto aktivity přiřazuje právě k jednání firem, a proto je pro potřeby práce, především v této části obsahové analýzy necháme zařazeny tak, jak se reflektují aktéři.

Jak se ukázalo na základě rozhovorů, podpora komunit se řadí dlouhodobě k nejvýznamnějším a nejvíce podporovaným cílům ze strany firmy a Nadačního fondu a rovněž jsou sociálně odpovědné aktivity adekvátně reflektovány ve všech volně dostupných dokumentech, které byly využity k analýze. Tudiž, všechny nyní probíhající projekty v rámci spolupráce, které jakýmkoliv způsobem přispívají ke směřování pomoci komunitám, jsou reflektovány na webových stránkách firmy i Nadačního fondu, ESG reportu a také ve všech výročních zprávách, kde jsou popisovány i z hlediska finančního reportingu.

Každý zájemce o problematiku CSR či potenciální zákazník firmy má tedy možnost si přečíst o aktivitách a projektech firmy a Nadačního fondu, jelikož se jedná o veřejně dostupné dokumenty.

PODPORA KOMUNIT NADAČNÍ FOND ALBERT

48

Nadační fond Albert vznikl 1. září 2009, aby zastřešil naše široce koncipované aktivity na pomoc dětem ze sociálně ohroženého prostředí a na podporu zdravého životního stylu školáků i jejich rodin. V době pandemie fond neprodleně reagoval na aktuální situaci ve společnosti a prohloubil svoji pomoc těm nezranitelnějším. Ve srovnání s rokem 2019 více než ztrojnásobil dary na hodnotu přesaňující 15 milionů korun a navýšil také počet podpořených organizací.

„Celkem jsme podpořili na 120 dětských domovů a více než 100 neziskových organizací, jako jsou azylové domy či nízkoprahová centra. Navýšení a rozšíření pomoci bylo možné díky našemu zřizovateli a jedinému dárci, společnosti Albert.“

Jiří Mareček
ředitel komunikace v Albertu,
předseda správní rady Nadačního fondu Albert

MIMOŘÁDNÁ POMOČ

Rok 2021 provázela pokračující pandemie onemocnění covid-19. Naše pomoc prostřednictvím Nadačního fondu Albert směřovala vždy na základě aktuálních potřeb a v pravý čas tam, kde byla potřeba. Kromě dětských domovů jsme podpořili potravinové banky, nemocnice a řadu sociálních organizací, charit či diakonií. Neméně si vážíme práce, kterou dělají pro potřebné, a jsme velmi rádi, že naše materiální nebo finanční podpora mohla usnadnit jejich fungování v náročných dobách. Detailní přehled o našich aktivitách nabízí kapitola **Časopis** v době pandemie.

ROK V ONLINU

Kromě mimořádné pomoci pokračoval Nadační fond Albert ve svých dlouhodobých aktivitách. Vzdělávací program Zdravá 5 v průběhu školního roku reagoval na aktuální situaci. Lektorzy navázaly na předchozí zkušenosti z online výuky, ale pokud to bylo možné, za dooržení všech pandemických opatření se vždy rády vypravily za děti do škol a školek osobně.

Dětské kuchařské soutěže Finále Zdravá 5 se podruhé v řadě konalo v internetovém prostředí, i přesto přilákala na 250 týmů ze škol, školek, dětských zařízení, ale také roděš s dětmi. V šesti kategoriích se ukázaly a nejlepší recept na zdravou svačtinu.

Výhradně v online prostředí se konaly také **Obchůdky s Albertem**. Do velkoobchodní časti a prodeje svých výrobků v jednoduchém e-shopu na webu Nadačního fondu Albert se zapojilo 16 dětských domovů. Celkové záskyly přes 56 tisíc korun. Adventní obchůdky nabídky vánoční dárky a dekorace od 28 organizací. Veškerý výtěžek v hodnotě téměř 127 tisíc korun putoval jako obvykle dětem, které se na výrobě nabízených výrobků podílely.

Grantový program Bertik pomáhá v roce 2021 rozdělit 4 000 000 korun mezi 80 regionálních projektů na podporu vzdělávání a rozvoje dětí ze sociálně ohroženého prostředí. O vítězích rozhodli na podzim zákazníci v obchodech Albert a v online hlasování na internetu. Podpořili tak například letní tábory, psychoterapii, doučování, sportovní děti a další smysluplné trávení volného času. Slovnostní ocenění vítězných organizací proběhlo na vybraných krajských úřadech za účasti nejvyšších představitelů regionální správy.

NAŠE POMOČ V ROCE 2021



Zdroj: **ZDRAVĚ A UDRŽITELNĚ ALBERT 2021**, Albert Česká republika, s. r. o. Radlická 117, 158 00 Praha 5 czpress@albert.cz www.albert.cz/newsroom

Jak můžeme vidět na tabulce výše, firma zpracovává reporty ohledně svých aktivit velmi kvalitním způsobem, můžeme se zde dočíst mnoho zajímavých a důležitých informací ohledně projektů a fungování Nadačního fondu. Data tohoto typu jsou ovšem pouze popisná a nikdy nemohou poskytnou hlubší vhled na to, jakým způsobem hodnotí samotní zaměstnanci fungování projektů, zda v rámci CSR vidí i nějaké nevýhody a co osobně považují za největší přínosy. Od analýzy dokumentů se tedy nyní přesuneme k samotným výsledkům rozhovorů a zodpovězení výzkumných otázek.

5.3 Dílčí shrnutí

Díky obsahové analýze dokumentů můžeme vyvodit následující závěry:

- Firma Albert zodpovědně přistupuje k reportování závazků a aktivit v rámci CSR
- Firma a Nadační fond Albert ve spolupráci volí klíčové oblasti, kterým se chtějí věnovat v rámci společenské odpovědnosti. Vybrané oblasti jsou vybrány konzistentním způsobem tak, aby odpovídaly zaměření a činnosti firmy a Nadačního fondu
- Nadační fond Albert se soustředí primárně na dlouhodobé projekty, ale zároveň

ve spolupráci s firmou Albert umí být flexibilní a rychle reagovat na nenadálé společenské situace a následně tak přizpůsobit směřování pomoci

6. Výsledky a interpretace dat

Před samotnou analýzou uskutečněných rozhovorů je důležité zmínit, že všichni respondenti jsou aktuálně aktivně zapojeni do CSR spolupráce a probíhajících projektů, všechny zjištěné informace jsou tedy aktuální a vyznačují se mírou relevance u výzkumných otázek.

Během rozhovorů bylo zajímavé zjišťovat, co respondenti považují za největší úspěchy projektů a celkově největší přínosy spolupráce. Odpovědi respondentů poskytují hlubší porozumění tomu, jakým způsobem samotní aktéři vnímají vliv CSR aktivit na jejich práci a jak oni sami reflektují práci Nadačního fondu. Jedná se o informace, které jsou subjektivní respondentům a nelze se o nich dočíst v žádné výroční zprávě, na webových zprávách nebo reportech.

Před začátkem uskutečnění výzkumného šetření pomocí rozhovorů byly stanoveny výzkumné otázky a cíle práce. Díky participaci respondentů je možné na tyto otázky odpovědět následujícím způsobem.

6.1 Odpovědi na první výzkumnou otázku

VO1 - Jaké přínosy (popřípadě nevýhody) vidí aktéři v implementaci CSR aktivit ve své činnosti?

S ohledem na povahu výzkumné otázky č. 1 jsou odpovědi respondentů z firmy a Nadačního fondu reflektovány na základě teoretické ukotvení mezisektorové spolupráce podle autorů Wymer a Samu. Aktéři vybraní pro empirickou část práce spolupracují na bázi firemního nadačního fondu. O nadacích a nadačních fondech autoři spíše v pozitivním slova smyslu, i když také upozorňují na možné nevýhody. Pro rozhovory byli vybráni respondenti jak ze strany firmy, tak ze strany nadačního fondu a to proto, že cílem práce není jednostranně zhodnotit vnímání CSR pouze ze strany jednoho aktéra, ale pokusit se nahlédnout, jak aktéři hodnotí společnou spolupráci a cíle.

Respondenti z firmy Albert i respondenti z Nadačního fondu Albert, hodnotí možnost implementace CSR aktivity převážně pozitivním způsobem. Počet možných

přínosů podle nich převažuje nad negativními aspekty. Přínosy v implementaci CSR vidí následovně:

Tabulka č. 11

Přínosy CSR pro aktéry	Zástupci firmy Albert	Zástupci Nadačního fondu Albert
	Dlouhodobost a konzistence	Propojení firmy a nadačního fondu
	Vztahy s komunitou	Podpora komunit
	Pozitivní zpětná vazba od podpořených organizací	Citlivost vůči problémům ve společnosti
	Možnost rychlé reakce na aktuální potřeby společnosti	Rozvoj a vzdělávání dětí
	Pozitivní přesah ve vnímání firmy ze strany společnosti	Zvyšování zapojení zaměstnanců v rámci aktivit Nadačního fondu Albert

(zpracováno autorkou)

Tato zjištění korespondují s teoretickou konceptualizací Wymera a Samu, především v souvislosti s pozitivní publicitou. Na druhou stranu, napojení na komunity je aspekt, kteří autoři ve své práci zcela opomíjí a podle slov všech respondentů, jsou to právě komunity a pozitivní vliv v rámci regionální podpory na co se chtějí dlouhodobě soustředit a poskytují v rámci projektů a aktivit Nadačního fondu Albert mnoho možností podpory.

„Tedy já myslím, že to propojení fondu a firmy Albert a podpora komunit v rámci regionů, jo tím, že opravdu ty prodejny jsou všude po celým Česku a my se můžeme krásně prostřednictvím toho zaměřit i na tu regionální podporu.“ (R2 – Nadační fond)

V souvislosti s podporou komunit a cílené práce v regionech zdůrazňují především práci s dětmi a poskytováním různých vzdělávacích služeb v rámci projektů Nadačního fondu Albert. Jedná se o projekty Zdravá 5, Bertík pomáhá, Obchůdky s Albertem a Do Alberta na praxi.

„Jasně. No zase tak to má **dvě roviny**. Když se podíváte na tu komunitní podporu anebo se podíváte na tu společenskou odpovědnost a udržitelnost jako celek. Když to vezmu z té širší roviny, tak v podstatě strategie udržitelnosti je způsob, jakým v té společnosti fungujete. A ten vztah s komunitami a se zákazníky, se společnostmi může fungovat jen v nějaký rovnováze, a tu vy vytváříte tím, že ta **společnost ví**, že máte nejenom hezký obchody a dobrý sortiment zboží, ale že máte i ty programy udržitelnosti. Protože to je hodně široký téma. A co se týká těch komunitních programů, tak my jsme rádi, že děláme ty dlouhodobý. Myslím si, že strašně důležitý, že děláme **konzistentně**. V byznysu máme často pocit, že se strategie musí měnit. Přejde nový manažer, musí donést nějaký nový přístup, nový projekt. My jsme naopak pyšní na to, že fond dělá v podstatě všechny ty projekty od začátku založení a vidíme příznivou odezvu na těch organizacích který podporujeme. Vidíme, že s fondem počítají, že na fond do určitý míry spoléhají i na ty granty co dostávají. Takže to si myslím, že je velký přínos. Co za to potom dostáváme zpátky, je ta skvělá zpětná vazba. To, že nás oni dokážu pochválit, že se o tom ví, co děláme. A to nejenom mezi odbornou veřejností, ale třeba i zákazníci. To je pro nás důležitý. No a potom my ty dlouhodobý projekty samozřejmě obohacujeme, protože dokážeme reagovat na potřeby společnosti. Ať už se jednalo o dobu Covidu, kdy jsme vlastně začali darovat nemocnicím roušky, respirátory, dezinfekce a různý jiný předměty nebo když začala válka na Ukrajině začali jsme potravinami podporovat Uprchlícký centra a zároveň jsme posílali potraviny také na Ukrajinu. Takže děláme ty programy, který jsme dělali vždycky na který jsme pyšní, kteří jsou pro nás tradiční, ale zároveň dokážeme reagovat na společenský potřeby v těch místech kde to je zapotřebí a tam pomoci. Takže tu šíři působnosti fondu jakoby rozšiřujeme a snažíme se, aby společnost Albert lidé nevnímali jen jako „tam si dobře nakoupím zdravý a čerstvý potraviny“, ale aby právě vnímali ten přesah, který vytváří všechny tyhle aktivity.“ (R1, Albert)

Dlouhodobé projekty v rámci spolupráce mají podle všeho velmi pozitivní přínos především v komunitách a v organizacích, které z projektů Nadačního fondu Albert rovněž benefitují.

Schopnost firmy a fondu rychle a efektivně reagovat na aktuální a nenadálé situace a potřeby ve společnosti poukazuje na silnou organizační strukturu firmy, kdy umí využít svých prostředků a možností cíleně pomáhat tam, kde je to nejvíce potřeba. Je pozitivní pozorovat, že firma a fond nejen, že poskytují pomoc díky svým dlouhodobým projektům, ale opravdu umí být efektivní i v nenadálých situacích. Tato charakteristika

skutečně dokazuje, že společenská odpovědnost je silně začleněna do firemní kultury. Jedna respondentka to popisuje jako určitou citlivost vůči společnosti, že jim „to“ není jedno. Tím má na mysli, aktuální dění ve společnosti a možnost pomáhat tam kde je třeba.

Všechny tyto projekty jsou napojené na sociální pilíř CSR a Zdravá 5 také na environmentální pilíř. V rámci projektů se Nadační fond usiluje o dosahování pozitivních přínosů v regionech ve spolupráci s organizacemi typu dětské domovy, nízkoprahová centra, školy a volnočasové kroužky. V tomto smyslu můžeme pozorovat, že dochází ke spolupráci nejen mezi firmou a NNO, ale také mezi NNO a veřejným sektorem.

Co se týče potenciálních nevýhod CSR v rámci spolupráce, respondenti mnoho nevýhod nevnímají, či je vůbec nereflektovali. Zatímco v literatuře Wymer a Samu přicházejí s mnoha odlišnými potenciálními nevýhodami v rámci spolupráce, v tomto případě respondenti přišli pouze na jednu.

R1: „v podstatě ten odpovědný přístup vám stanoví spousta... spousta... jak to říct, jako vstupů pro ten byznys, nebo těch předpokladů co musíte naplňovat a vždycky to není jednoduchý. Když Vám dám za příklad plasty, kde se snažíme v několika pracovních skupinách o změnu obalového materiálu o snižování obalového materiálu a zákazník chce něco jiného. Zákazník chce potraviny, který jsou dobře zabalený, aby dlouho vydržely, chce čerstvé potraviny, chce potraviny připravený k okamžitý konzumaci, polotovary, hotová jídla, to znamená zase to dobře zabalit. Znamená to více chladících boxů. To celý jde všechno proti tomu environmentálnímu cíli snižovat objem plastového obalového materiálu, nebo snižovat elektrickou spotřebu. Čili s tím my se musíme nějak poprat a musíme oba ty cíle nějak doručit. Takže, je to danost, je to něco k čemu jsme se veřejně zavázali, jo... ty jednotlivý cíle, který transparentně komunikujeme a reportujeme. A zároveň je to něco, co je zapotřebí dobře zvažovat, když plánujete, protože je to jedno z kritérií na trhu.“

Potenciální nevýhody bychom tedy mohli shrnout tak, že firma si je vědoma, že může být obtížné uspokojit potřeby všech zákazníků rovnou měrou a zároveň dodržovat všechny stanovené cíle CSR. Nevzdávají se ovšem kvalitního reportingu a vědí, že je nutné brát v potaz mnoho různých kritérií tak, aby poskytovali kvalitní služby co největšímu množství zákazníků.

Porovnání přínosů CSR spolupráce podle autorů Pavlíka a Bělčíka s tím, jak jsou přínosy vnímány v reálné praxi je shrnuto v následující tabulce. První část tabulky se soustředí na nejdůležitější přínosy podle autorů, druhá část na to, jak tyto přínosy reflektují aktéři firmy a Nadačního fondu. Přístup aktérů je shrnutý na základě předchozí obsahové analýzy dokumentů a také na základě rozhovorů s respondenty.

Tabulka č.12

Přínosy CSR spolupráce podle Pavlíka a Belčíka (2010)	Reflexe přínosů v rámci vybrané spolupráce firmy Albert a Nadačního fondu Albert
Zvýšení hodnoty organizace <ul style="list-style-type: none"> • Firemní reputace, důvěra, hodnota značky 	ANO * důvěra v projekty a fungování Nadačního fondu, spolehlivost
Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska	NE
Zvýšení produktivity a kvality	ANO *důraz na bio potraviny, lokální dodavatele a neustálé zvyšování kvality potravin
Zvýšení efektivity / snížení nákladů <ul style="list-style-type: none"> • Inovace v rámci organizace 	ANO * environmentální cíle (snížování uhlíkové stopy, šetření obalových materiálů <i>„Již několik let probíhá investiční plán do renovací a modernizací prodejen. Jeho cílem je nejenom příjemnější nákupní zážitek pro zákazníky, ale i šetrnější přístup k životnímu prostředí, snižování spotřeby energií a redukce uhlíkové stopy. Kromě investic do nových technologií hledáme i možnosti energetické soběstačnosti a vyššího využití obnovitelných zdrojů energie.“</i>

	[Zdravě a udržitelně 2021: 16]
Zvýšení loajality klientů, kvalitní, loajální a motivování zaměstnanci	ANO * aktivity pro zaměstnance, zdravé a bezpečné pracovní prostředí
Dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí	ANO * v rámci sociálního pilíře CSR probíhá mnoho projektů díky Nadačnímu fondu, které jsou cílené na pomoc v komunitách
Přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření	ANO * neplýtvání potravinami <i>„Využíváme objednávkový systém, který je založený na umělé inteligenci a dokáže do obchodů dodávat přesně tolik zboží, kolik chtějí naši zákazníci nakoupit“</i> [Zdravě a udržitelně 2021: 10]
Větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory	NE
Zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami	ANO / částečně * aktéři vnímají pozitivní zpětnou vazbu od zákazníků / jiných organizací, ale zároveň je u určitých projektů prostor pro zlepšení propagace těchto projektů
Konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR	NE

Zdroj: [Pavlík, Belčík 2010: 29, 30, 31, zpracováno autorkou]

Na výsledcích analýzy můžeme pozorovat, že vybraní aktéři ze 70 % souhlasí s tím, že typické přínosy CSR spolupráce se objevují i v jejich případě. Přínosy, které v rámci rozhovorů nebo u obsahové analýzy nezazněly jsou konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR, větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory, zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska.

Podle mého názoru s teorií Srpové výsledky analýzy souvisí pouze částečně. Srpová o motivaci CSR tvrdí, že se jedná o snahu zlepšit si reputaci a náklonnost u zákazníků a veřejnosti. Toto tvrzení o původní motivaci k implementaci CSR aktivit v mezisektorové spolupráci je v rozporu se získanými daty. V našem případě byla motivace k CSR spolupráci založena na snaze pokračovat v aktivitách, které již nějakým způsobem existovaly a cílem Nadačního fondu bylo tyto aktivity zastřešit. Zároveň pozitivum zlepšení reputace a náklonnosti zákazníků a veřejnosti také firma i Nadační fond vnímají a jsou si vědomi, že projekty Nadačního fondu také těmto faktorům přispívají. Nejedná se ovšem o původní motivaci k založení spolupráce, ale spíše o pozitivní vedlejší důsledek.

R1: *„Společnost ví, že máte nejenom hezký obchody a dobrý sortiment zboží, ale že máte i ty programy udržitelnosti...Proč si mimochodem zákazník taky vybírá naši prodejnu? Ten faktor toho, že vím o té společnosti, že je odpovědná, a proto si ji vybírám, není ve všech skupinách ve společnosti stejný. Ale obecně se dá říct, že roste na důležitosti. My to samozřejmě i měříme v průzkumech a ptáme se na to lidi a snažíme se ty naše aktivity nejenom dělat, ale i komunikovat.“* (Albert)

Vybraní aktéři tedy umí pracovat se reflexí zákazníků, vědí, že společenská odpovědnost v podnikání roste na důležitosti a nadále tak pokračují ve všech programech a neustále se snaží zlepšovat komunikaci vůči cílovým skupinám.

Ze všech typických charakteristik přínosů CSR aktéři připisují největší význam těm, které spadají k environmentálnímu a sociálnímu pilíři v rámci kterých se angažují díky mnoha projektům. Projekty se zaměřují na různé cílové skupiny; primárně děti a mládež, lidé v sociálně ohrožující situaci, ale také se stále více soustředí na zaměstnance firmy.

6.2 Odpovědi na druhou výzkumnou otázku

VO2 - Jaké právě probíhají projekty v rámci spolupráce firmy Albert a Nadačního fondu Albert?

Již bylo řečeno, že k nejvýznamnějším projektům Nadačního fondu Albert patří projekt Bertík pomáhá a Zdravá 5. K dalším důležitým, aktuálně probíhajícím projektům

se řadí Obchůdky s Albertem, Do Alberta na praxi a poté projekty cílené na zaměstnance (charitativní běhy a charitativní snídaně) a Měsíc zdraví, což je projekt čistě interní pro zaměstnance.

„Naším hlavním klientem, nebo řekněme organizacemi, které podporujeme, jsou dětské domovy, nízkoprahová centra, volnočasové kluby. Po covidu, jsme to trošku rozšířili, díky tomu, že jsme rozšířili statut a tu pomoc i na azylové domy a další neziskovky, hlavně teda na tu materiální a potravinovou pomoc.“ (R2, Nadační fond)

Všechny projekty Nadačního fondu Albert můžeme podle CSR teorií přiřadit k sociálnímu pilíři. Je důležité ovšem upozornit na to, že samotní respondenti ze strany Nadačního fondu Albert nepřístupují k vnímání aktivit a projektů identicky s teoretickým rámcem CSR tak, jak bylo představeno v teoretické části práce.

Podle pilířů CSR se projekty fondu mohou přiřadit k sociálnímu pilíři, protože se vyznačují charakteristikami, které jsou typické pro sociální oblast CSR, tak jak o nich píšou Franc et. al

Tabulka č.13

Projekt	Sociální pilíř CSR	Konkrétní aktivity v rámci projektu
Bertík pomáhá	Angažmá v komunitě Korporátní filantropie	Zájmové a volnočasové aktivity – tábory, kroužky, výlety Vzdělávání a doučování Projekty podporující psychoterapeutickou péči Zvyšování kompetencí (profesní kurzy pro

		dospívající a mladé dospělé, autoškoly) Prevence a terénní práce
Zdravá 5 (vzdělávací projekt)	Angažmá v komunitě	Výuka v regionech ohledně zásad správné výživy a zdravého životního stylu – cílené na MŠ a ZŠ Spolupráce s veřejným sektorem a dalšími organizacemi Edukační cíl
Měsíc zdraví	Dbaní na zdraví a bezpečnost zaměstnanců Angažmá v komunitě	Přednášky a semináře pro zaměstnance Výuka o zdravém životním stylu a kvalitním stravování
Charitativní běhy a charitativní snídane (zapojení zaměstnanců)	Korporátní filantropie, dobrovolnictví Angažmá v komunitě	Podpora vzdělávacích projektů pro děti a mládež ze sociálně ohroženého prostředí
Obchůdky s Albertem	Angažmá v komunitě	Prodejní a edukační aktivity pro děti
Do Alberta na praxi	Angažmá v komunitě	Zprostředkování brigád pro mladé studenty v regionech

Zdroj: [Franc et al 2006: 10, zpracováno autorkou]

Jak můžeme vidět všechny aktivity které v rámci projektu fond poskytuje, splňují typické charakteristiky sociálního pilíře CSR. Z největší části se jedná o aktivity cílené na práci v komunitách v souvislosti se vzděláváním dětí a mládeže. Samotný respondent, z Nadačního fondu vnímají aktivity z pohledu sociální oblasti, kam řadí primárně Bertík pomáhá. A dále považují za významné aktivity ty, které různými způsoby podporují zdravý životní styl, správné stravování, zdraví u dětí.

Je zajímavé zjištění, že projekt typu Zdravá 5, považují respondenti Nadačního fondu za samostatnou skupinu. Protože pokud se podíváme na konkrétní aktivity v rámci projektu, můžeme pozorovat, že i tento projekt opět cílí na pomoc do regionů a rozvoj dětí a mládeže ve spolupráci s mateřskými a základními školami. Proto si dovoluji všechny probíhající projekty pro potřeby práce popisovat jako charakteristické pro sociální pilíř CSR (people)

6.3 Odpovědi na třetí výzkumnou otázku

VO3 – Jaké pilíře CSR / cíle ESG jsou pro firmu a Nadační fond nejdůležitější?

Pokud bychom se řídili pouze podle výsledků ESG reportingu firmy Albert, mohlo by se na první pohled zdát, že firma vnímá důležitost principů CSR / ESG rovnoměrně. Ačkoliv skutečně reportují aktivity spojené se CSR pilíři podobným způsobem a reflektují stejnou měrou všechny, zcela integrální součástí firmy i Nadačního fondu je napojení na komunity, potažmo různé aktivity Nadačního fondu, které jsou propojeny se sociální oblastí.

Z toho důvodu můžeme považovat sociální oblast jako primární zaměření pro implementaci CSR aktivit. Během rozhodování firmy a Nadačního fondu, kterým směrem se budou jejich společensky odpovědné aktivity ubírat, byl brán v potaz původ firmy a jejich mateřská organizace.

Ve chvíli, kdy se firma Albert dostala na trh v České republice, již existovaly určité standardy a očekávání ze strany mateřské firmy Albert Heijn z Nizozemí. Proto bylo do jisté míry jednodušší pro aktéry rozhodovat, jakým směrem budou své společensky odpovědné aktivity směřovat.

„Mateřská společnost měla nějakou vizi, kdy Albert v rámci AHOLD (skupina, která Albert vlastní, pozn. autorky), měla nějakou prioritizaci toho, co bude v rámci CSR

dělat a tak. “ Takže my jsme tu linku chtěli udržet a stanovilo se u zrodu fondu, že to bude primárně podpora komunit a zdraví... takže tam byl poměrně jasně nastavený ten směr. “
(R2, Nadační fond)

Pokud chce být firma ve svých aktivitách úspěšná, musí od počátku vědět, jakých cílů chce dosahovat a kam chce směřovat. Klíčová témata, kterých se firma drží dlouhodobě, byla zvolena na základě průzkumu mezi zájmovými skupinami (stakeholdery). Díky zaměření CSR strategií na převážně sociální a environmentální může být pro firmu a fond snazší provádět menší počet projektů dlouhodobě udržitelným a kvalitním způsobem. A díky vybudování vztahů s komunitami mohou

6.4 Odpovědi na čtvrtou výzkumnou otázku

VO4 Jak se projekty v rámci spolupráce vyvíjely?

„Na začátku byl hodně důraz na filantropii, a protože si firma Albert donesla etiku podnikání z Holandska od Albert Heijn, tak si donesli i to know-how, že je dobrý přispívat komunitám, mít nějaký grantový program, takže to byl asi ten začátek.“ (R1, Albert)

Korporátní filantropie byla jistým počátkem pro firmu, jak začít se společensky odpovědným podnikáním a poté se aktivity zastřešily pomocí Nadačního fondu Albert a projekty se nadále vyvíjely.

Projekt Bertík pomáhá funguje od roku 1998 a postupně se projekt vyvíjel a měnil. Ve chvíli, kdy došlo k založení Nadačního fondu Albert, aby v rámci fondu probíhaly všechny společensky odpovědné projekty, převzal fond i projekt Bertík. Každoročně Nadační fond uskuteční grantovou výzvu, která je posléze vyhodnocována

Poté je vybíráno 80 organizací, které budou díky projektu podporovány. Částka, která je na projekt alokována je 4 miliony korun a opět, jako je u firemních nadací běžné, se jedná o finance poskytované zřizovatelem, tedy firmou Albert.

Přes to, že se jedná o projekt dlouhodobý, který typicky směřuje pomoc pro organizace typu dětské domovy, nízkoprahová centra a volnočasové kluby, i v rámci Bertíka je fond schopný přizpůsobit svou činnost aktuální poptávce, potřebám a zájmům společnosti.

Za uplynulý rok díky projektu Bertík pomáhá byly podpořeny následující organizace. Celkový počet podpořených organizací je 80 a jedná se nejčastěji o organizace těchto typů:

Tabulka č.14

Bertík pomáhá – podpořené organizace	Celkový počet - 80	% zastoupení
Dětské domovy	41	51,25 %
Zapsané ústavy / zapsané spolky	17	21,25 %
NNO jiného typu, např. o.p.s.	17	21,25 %
Výchovné ústavy	3	3,75 %
Azylové domy	2	2,5 %

(zpracováno autorkou)

Jak můžeme vidět na zpracovaných datech, zcela převažuje podpora dětských domovů, jedná se o 51,25 % grantově podpořených organizací. Zapsané spolky, zapsané ústavy a obecně prospěšné společnosti utvářejí dohromady 42,5 % podpořených organizací. Azylové domy a výchovné ústavy poté doplňují nejmenší část, dohromady zastupují 6,25 %. Tato data jsou konzistentní s odpověďmi respondentů, kteří rovněž zdůrazňovali především podporu dětí a mládeže v rámci komunit.

V posledních letech, především od dob covidu, došlo k lehkým změnám v rámci směřování pomoci. Před covidem byla finanční pomoc Bertíka poskytována spíše organizacím zaměřujícím se na volnočasové aktivity, ale po covidu se významně zvýšil zájem o psychologickou pomoc pro děti. Nadační fond byl schopný tuto změnu reflektovat a zacílit pomoc právě na psychologickou podporu.

Během uskutečněných rozhovorů bylo také reflektováno, že se stále zvyšuje objem darovaných potravin, a to i kvůli nenadálým situacím ve společnosti, kdy firma ve

spolupráci s Nadačním fondem Albert byla schopna rychle reagovat a posílat pomoc tam, kde byla zrovna nejvíce potřeba. Týká se to především zvýšení darovaných potravin v době Covidu a za poslední rok se obrovsky navýšilo množství kvůli válce na Ukrajině, kdy firma začala během uprchlické krize potravinami podporovat uprchlická centra a zároveň posílají potravinovou pomoc přímo na Ukrajinu (R1, Albert)

V budoucnosti můžeme očekávat podobnou trajektorii vývoje. Nadační fond Albert si pevně stojí za tím, že chtějí pokračovat ve všech projektech tak, jak fungují nyní, nadále je chtějí dělat konzistentně a kvalitně.

„Ta strategie těch projektů je vlastně daná tou tradicí a historií a tím, že to děláme dlouhodobě a kontinuálně. Že známe vlastně velmi dobře tu cílovou skupinu, známe dobře ty školy a neziskové organizace v regionech, děti ze znevýhodněných rodin, kterým chceme pomáhat a můžeme pomáhat... je to opravdu postavené na dlouhodobosti a těch vybudovaných vztazích, že ty organizace a školy k nám mají důvěru a vědí, že se na nás mohou obrátit... chceme kvalitně pokračovat v těch projektech, které už děláme a možná cítíme teď potřebu darovat více peněz, jak se vše zdražuje. Tak to jsou teď naše priority. Zůstat u našich projektů a dělat je dobře.“ (R2, Nadační fond)

Do budoucna, v časovém rozmezí během jednoho až dvou let, je plánované ještě větší propojení mezi firmou Albert a Nadačním fondem díky aplikaci Můj Albert.

„Chtěli bychom, aby zákazník měl možnost jakési donation, ať už formou kreditů, nebo přímých financí pro Nadační fond Albert... zákazník by přímo v té aplikaci, kterou používá na to, aby ušetřil a získal slevy, tak by přímo věděl, že máme Nadační fond Albert a že mu taky může nějak pomoci.“ (R2, Nadační fond) Díky tomuto rozšíření by firma a fond mohli společně rozšířit svůj dosah, a ještě lépe informovat své zákazníky o probíhajících aktivitách.

Je to právě informování a komunikace s veřejností a zákazníky, kde respondenti z Nadačního fondu vidí prostor pro budoucí zlepšení, především v souvislosti s marketingovými praktikami.

„Myslím si, že prostor pro zlepšení je v rámci toho firemního marketingu, že to vlastně jediné, s čím se zákazník setká na prodejně, je ten Bertík, a to ještě jen v tom období, kdy vlastně ten zákazník vhadzuje ty žetonky na podporu regionálních projektů a

organizací, a to je jen 14 dní v roce, kdy ten zákazník vlastně reálně může vidět, co ten fond dělá.“ (R2, Nadační fond)

Konkrétně projekt Bertík pomáhá anebo Obchůdky s Albertem jsou pro zákazníky přímo na prodejních viditelné a je tak možnost zaujmout zákazníky.

Projekt Zdravá 5 je opakem. Ve chvíli, kdy probíhal rozhovor s respondenty se ukázalo, že ačkoliv projekt Zdravá 5 funguje velmi kvalitně a dlouhodobě, je velmi dobře známý spíše jen organizacím, které se do něj již zapojili. Jedná se tedy o lokální organizace v krajích a školy, ale samotní respondenti poukázali na to, že se často stává, že zákazník si nedokáže spojit projekt Zdravá 5 s Nadačním fondem Albert.

Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být větší nezávislost projektu vůči firmě Albert. Samotný název v sobě nenese označení Albert a jelikož se jedná o primárně edukační program pro děti a mládež do škol, není prováděn marketingovým způsobem. Ve chvíli, kdy lektori ze Zdravé 5 dorazí do škol, vůbec nedochází k propagaci Nadačního fondu.

To také může být důvod, proč je zrovna školami program velmi pozitivně přijímán. Školy a učitelé více oceňují reálnou edukační hodnotu programů pro děti a to, že se ze strany Nadačního fondu nejedná o marketingový tah. Tím ovšem také fond do jisté míry ztrácí pozitivní publicitu spojenou s fungováním projektu. Jak jsme si ukázali na teorii Wymera a Samu, pozitivní publicita může být jedním z důvodů pro spolupráci mezi fondem a firmou a může přinášet velké výhody oběma. Zde, ve spojení s tímto konkrétním projektem tedy tato charakteristika chybí.

6.5 Odpovědi na pátou výzkumnou otázku

VO5 – Proč byla zvolena spolupráce na bázi CSR?

Na tuto výzkumnou otázku v rámci práce nebyly nalezeny konkrétní odpovědi, a to z podstaty původu firmy a jisté firemní kultury, kdy je CSR vnímáno jako „*přirozená součást podnikání*“ (R1, firma) Bylo tedy převzato určité myšlení a přístup k společenské odpovědnosti od mateřské firmy a zároveň jsou poté implementovány aktivity takovým způsobem, aby odpovídaly aktuálním potřebám ve společnosti, ve které se společnost nachází.

V souvislosti se CSR aktivitami nelze zcela přesně určit konkrétní důvody, které vedly k rozhodnutí o založení fondu. Toto zástupci firmy Albert reflektují následovně:

„Já si myslím, že nemůžeme konkrétně určit nějaký začátek. Protože když Albert otevřel první prodejnu na trhu, což je nějakých 32 let, tak měl mateřskou firmu, která podnikala v zemi, kde už nějaký standardy existovaly. Takže já bych řekl, v těch úplných počátcích.... Byla to asi taková přirozená součást podnikání.“ [R1, Albert]

Koncept CSR je v rámci vybrané firmy považován za skutečně integrální součást podnikání, především respondenti zdůrazňují to, že se nejedná o pouhé okrajové aktivity, ale *„ten koncept sustainability, to není něco, co by bylo jako vedle podnikání nebo něco co by stálo stranou a byl to takový doplněk jo.“ [R1 Albert]*

Jak tedy můžeme pozorovat, k založení firemní nadace došlo v souladu s teorií Wymer a Samu, kteří o nadacích a nadačních fondech tvrdí, je to subjekt vytvořený společnostmi za účelem řízení jejich filantropických cílů. Tento typ spolupráce zdůrazňuje misi a cíle NNO. [Wymer, Samu 2003: 8] Samotní respondenti reflektují fakt, že k založení nadačního fondu došlo proto, aby existoval subjekt, který může vykonávat aktivity, jež firma Albert považovala za důležité. A jelikož již v době před založením fondu existoval v jisté podobě projekt Bertík pomáhá, bylo logické, že pokud firma přistoupí k založení nadačního fondu, bude tak možné pokračovat v daném projektu, založit další projekty a rozšířit své portfolio pomoci a nadále tak přes nadační fond podporovat veřejně prospěšné cíle, které již firma považovala za důležité před přistoupením k mezisektorové spolupráci.

Respondenti z Nadačního fondu Albert také poukazovali na zvyšování se zapojení zaměstnanců v projektech fondu. V tomto případě by se takové zapojení dalo charakterizovat také jako firemní filantropie, tak jak ji chápou Wymer a Samu, kdy k firemní filantropii také může patřit dobrovolná aktivita zaměstnanců v různých NNO.

Realisticky se ovšem v našem případě nejedná o to, že by si zaměstnanci firmy Albert např. vybírali různé neziskové organizace a trávili v nich čas na pozici dobrovolníka, ale mohou se zapojovat v různých projektech Nadačního fondu Albert typu

charitativní běhy pro Albert apod. V tomto případě se tedy stále jedná spíše o aktivity reflektující úzkou spolupráci mezi firmou a fondem.

6.6 Interpretace výsledků

Na základně odpovědí z provedených rozhovorů můžeme vyvodit následující závěry a shrnující poznatky. Oba vybraní aktéři, jak firma Albert, tak firemní Nadační fond Albert hodnotí spolupráci v rámci CSR pozitivním způsobem. Podle všech respondentů převažují přínosy CSR díky implementaci různých aktivit.

- **Dlouhodobost a spolehlivost**

Nejen, že CSR hodnotí pozitivním způsobem, ale zároveň můžeme pozorovat i sjednocení v rámci reflexe samotného pojmu. Například, u samotného hodnocení aktivit Nadačního fondu se obě strany shodují na tom, že nejdůležitějším a největším přínosem je, spolehlivost. To zde znamená, že další organizace a lidé v regionech vědí, na koho se obrátit. Znají aktivity Nadačního fondu. A právě proto, že projekty probíhají dlouhodobě a je plánováno, aby probíhaly i do budoucna, tak vědí přesně na koho se obrátit. Spolehlivost a dlouhodobost přináší pozitivní výhody i pro samotné aktéry, protože již znají svou cílovou skupinu, vědí, kdo v regionech se na Nadační fond nejčastěji obrací na pomoc, je tak mnohem snazší udržovat projekty fungující kvalitním způsobem. Nadační fond nemusí hledat potenciální organizace, komu pomáhat, ale díky své reputaci jsou již pevně ukotveni ve společnosti.

Tabulka č.15

	Albert	Nadační fond Albert
Hodnocení / reflexe CSR	+ schopnost rychle reagovat na aktuální situace ve společnosti + dlouhodobost projektů v rámci Nadačního fondu	+ podpora komunit

Hodnocení konkrétních aktivit / projektů v rámci spolupráce	+ napojení na komunitu + spolehlivost	+ dlouhodobost projektů + znalost (ze strany veřejnosti / dalších sektorů a organizací) + spolehlivost

(zpracováno autorkou)

- **Sociální a environmentální pilíř CSR**

Firma Albert, se z podstaty svého podnikání, aktivně zasazuje o pozitivní změny ve společnosti v rámci environmentálního a sociálního pilíře CSR. Sami vědí, že jako prodejci potravin mají možnost pozitivním způsobem ovlivňovat a přisívat ke změnám ve společnosti. Komplexním způsobem díky širokém záběru aktivit propagují zásady správného životního stylu, podporují ochranu životního prostředí a změn klimatu. V rámci environmentálních činností často zdůrazňují důležitost a propojení aktivit s nejaktuálnějšími vědeckými poznatky.

- **Pozitivní přínosy nejen pro organizace, ale i pro komunitu**

Díky sociálnímu pilíři firma umí společensky odpovědné aktivity cíleně mířit k potřebným organizacím v místních komunitách. Díky dlouhodobosti projektů, dochází k vybudování solidních vztahů mezi Nadačním fondem a dalšími organizacemi. Následně dochází k jistému uzavření kruhu, protože díky vztahům s organizacemi, jsou firma a Nadační fond schopni nadále pokračovat ve svých aktivitách a projektech a nemusí již aktivně vyhledávat organizace, kam cílit svou pomoc. Naopak, díky své konzistenci získali pozitivní reputaci v komunitách a organizace vědí, na koho se obrátit s konkrétními žádostmi o pomoc.

- **Odborný přístup v navazování spolupráce**

V teoretické části práce jsme si představili základní kroky, jak přistupovat k vytvoření spolupráce a implementaci strategií podle autorky Bockstette a spol. Podle

autorky by se mělo postupovat od vize, k vypracování strategie a určení klíčových cílů až k samotným projektům.

Tato teorie se ukazuje jako zcela relevantní. Pokud si ji ilustrujeme na konkrétních krocích, které provedli námi vybraní aktéři, tak spolupráce mezi firmou Albert a Nadačním fondem Albert vznikala přesně tímto způsobem.

Na začátku, jak bylo potvrzeno respondenty, měla firma určitou vizi, jakým způsobem by mohla být společensky odpovědná. Tato vize odpovídala standardům mateřské firmy. Poté došlo na základě interních výzkumů k rozhodnutí, které oblasti budou klíčové. Firma správně reflektovala své možnosti zapojení díky své povaze. Jako prodejci potravin viděli možnost se zapojovat v rámci environmentálních cílů a jako firma, která se nachází na mnoha místech republiky, uznali potenciál a schopnost zapojovat se na lokální úrovni.

Tím tedy stanovili klíčová témata pro sdílenou hodnotu. Díky své pozici jako prodejci potravin mají jedinečnou možnost v tom, zapojovat se v rámci environmentálních otázkách, což potvrzují svými aktivitami jako je spolupráce s potravinovými bankami.

6.7 Doporučení

Snaha organizací pokračovat v projektech dlouhodobě je bez pochyb správnou volbou. Prostor pro zlepšení podle mého názoru existuje v lepší marketingové propagaci projektů Nadačního fondu. Obzvláště u projektu Zdravá 5, který ze strany firmy Albert není příliš propagován např. v rámci prodejen. Záleží ovšem na tom, zda samotní aktéři budou chtít přistupovat k tomuto projektu více marketingově a rozšířit tak jeho dosah k více cílovým skupinám. Anebo zda-li budou chtít udržovat současnou strategii, kdy díky propojení s regionálními organizacemi, je již projekt velmi dobře známý cílovým skupinám (což jsou v tomto případě mateřské a základní školy). Zde čistě záleží na rozhodnutí aktérů, na co cílit svými marketingovými aktivitami. Věřím ovšem, že i díky širší marketizaci projektu Zdravá 5 byl firma i Nadační fond mohli benefitovat díky ještě

větší pozitivní publicitě, která by mohla firmě přilákat další zákazníky, a nadačnímu fondu ještě více rozšířit portfolio možných zájemců o zapojení do projektů.

Závěr

Předložená diplomová práce poskytuje náhled na fungování spolupráce v oblasti CSR mezi ziskovým a neziskovým sektorem, a to mezi firmou Albert a Nadačním fondem Albert.

Cílem práce bylo prozkoumat, jakým způsobem probíhá spolupráce mezi firmou a Nadačním fondem, jak ji samotní aktéři hodnotí a jaké výhody či nevýhody může spolupráce na bázi CSR oběma stranám přinášet.

Po zvolení konkrétních aktérů k výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. V první části empirického výzkumu byla provedena obsahová analýza veřejně dostupných dokumentů. Ze své podstaty, společensky odpovědné podnikání musí reflektovat zájmy ve společnosti. Proto je potřeba, aby aktéři, kteří se zavazují k implementaci CSR strategií, následně své strategie pravdivě reportovali a dokumenty mají být veřejně přístupné.

V první části obsahové analýzy jsme se zaměřili na webové stránky aktérů, výroční zprávy a ESG report, zpracovaný pro firmu Albert. Díky této analýze bylo možné zjistit,

jak se aktéři zvládají informovat o CSR strategiích a činnostech a poskytla přehled o závazcích aktérů.

Díky detailnímu studiu dokumentů, především ESG reportu bylo prokázáno, že firma poctivě informuje veřejnost o svých aktivitách a zároveň CSR vytvářejí integrální součást firemní kultury. Zajímavé zjištění bylo, že i přesto, že se firma primárně zavazuje k angažovanosti v rámci sociálního a environmentálního pilíře, nezapomíná ani na pilíř ekonomický. Dalším zajímavým zjištěním je, že firma Albert je velmi dobře připravena na budoucí povinný ESG reporting a postupně přechází od uchopení společensky odpovědného podnikání podle 3P (people, planet, profit) neboli sociální, environmentální a ekonomický pilíř, k ESG reportingu, který zahrnuje písmeno G (governance), což jsme si pro potřeby této práce přeložili jako jednání firem.

Po obsahové analýze následovala druhá část kvalitativního výzkumu, a to uskutečnění rozhovorů s respondenty firmy. Zde jsem považovala za velmi důležité provádět rozhovory raději s menším množstvím respondentů, ale muselo se jednat o respondenty na vyšších pozicích firmy a Nadačního fondu, kteří se problematikou skutečně hloubkově zajímají a mohou tak poskytnout nejvíce aktuální a relevantní informace.

Nejprve byl proveden skupinový rozhovor s respondenty z Nadačního fondu a firmy Albert, následně byli ti samí respondenti požádáni o individuální polostrukturovaný navazující rozhovor, kde jsme se o problematice bavili více do hloubky.

Díky odpovědním respondentům jsme dokázali odpovědět na zvolené výzkumné otázky.

K nejdůležitějším zjištěním můžeme zahrnout, že koncept CSR je ve firmě velmi pevně ukotven a nejedná se o oblast, která by byla pro firmu pouze doplňková, navíc, na okraji zájmu. S pevným ukotvením CSR do podnikání firmy souvisí dlouhodobost projektů Nadačního fondu Albert. Překvapivě, fond neprovozuje žádné projekty nebo aktivity, které mají krátkodobou charakteristiku a jednalo by se např. o pouhé jednorázové

darování finanční nebo nefinanční povahy. Všechny projekty, které nyní fungují, jsou dlouhodobé, neplánují se v rámci nich žádné změny a budou tedy probíhat i do budoucna. Primárním cílem je podle respondentů udržovat kvalitu všech projektů tak, jak jsou prováděny doteď.

Koncept CSR v rámci spolupráce přináší oběma stranám mnoho výhod. Pro Nadační fond Albert je nejdůležitější angažovanost a propojenost s komunitou, a proto je jejich primárním cílem v projektech, které již probíhají pokračovat dlouhodobě. K nejdůležitějším faktorům, které respondenti obou organizací v rámci spolupráce vyzdvihují řadíme dlouhodobost, spolehlivost, konzistence, důvěra ze strany veřejnosti, ujasnění cílů a misí na základě standardů mateřské společnosti a také kultura organizace, do které zahrnují např. zapojování zaměstnanců v projektech, zvyšování zájmu ze strany zaměstnanců o fungování Nadačního fondu.

Na základě studia dokumentů a uskutečněných rozhovorů, se v našem konkrétním případě ukázalo, že pozitivní přínosy CSR zcela převažují nad možnými negativy. Zároveň respondenti často poukazují na schopnost organizací konat dobro, umět pomoci ve chvílích, kdy se společnost nachází v těžkých situacích a jsou zdůrazňovány pocity citlivosti vůči aktuálním problémům. Respondenti jsou rádi, že firma i Nadační fond dokážou pozitivním dílem přispět ke zlepšování situace ve společnosti.

Na úplný závěr je ještě jednou potřeba upozornit na to, že cílem této práce nebylo objektivně analyzovat funkčnost mezisektorové spolupráce a v žádném případě se nejedná o pevná fakta, ale o subjektivní interpretaci problematiky respondenty z řad vybraných aktérů.

Díky provedení empirického výzkumu vidím i možný potenciál do budoucna se zaměřit na možný navazující výzkum, který by se mohl soustředit na další analýzu spolupráce. Tentokrát mezi Nadačním fondem Albert a organizací, které podporuje v rámci grantového projektu Bertík pomáhá. Fond každoročně podporuje 80 regionálních organizací různého typu a zaměření a věřím, že pokud se by provedl výzkum mezi těmito organizacemi o přínosech spolupráce a výhodách zapojení se do projektu, mohlo by také dojít k zajímavým zjištěním.

Zjištěné závěry o mezisektorové CSR spolupráci celkově považuji za zajímavé s potenciálem pro další výzkum kvalitativního typu, který by mohl ohledně mezisektorové spolupráce přinést další zjištění ohledně efektivity CSR a jakým způsobem může ovlivňovat fungování různých organizací.

Seznam použité literatury

Baur, D., Schmitz, H.P. Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation. *J Bus Ethics* **106**, 9–21 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1057-9>

Bockstette, V., Stamp, M. 2012. Vytváření sdílené hodnoty. Průvodce novou firemní (r)evolucí. Praha: CSR Consult.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, *100*(1), 1-7.

Carroll, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 1999, 38.3: 268-295.

Dahlsrud, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt*, 15: 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Disman, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

Fisk, P. (2010). *People planet profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Kogan Page Publishers.

Franc, P., Nezhyba, J., & Heydenreich, C. (2006). Když se bere společenská odpovědnost vážně. *Brno: Ekologický právní servis*, 66.

Freeman, R., REED, D.L, Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governanance, 1983

Frič, P., Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.“

Hendl, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

Kunz, V. 2012. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada.

Legnerová, K., DOHNALOVÁ, M., Společensky odpovědné podnikání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018

Lindgreen, A., SWAEN, V. Corporate Social Responsibility. International Journal Of Management Reviews, 2010, s. 1

Novotná, H., O. ŠPAČEK a M. ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, 2019. Metody výzkumu ve společenských vědách. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-052-9.

Pavlík, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247- 3157-5.

Plewa, Carolin, et al. The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 2015, 127: 643-659.

Pospíšilová, Tereza a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ. Příběhy budování občanského sektoru v České republice po roce 1989. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4427-1.

Putnová, A., SEKNIČKA, P. 2007. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024716213

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of*

Slaper Timothy F.; **HALL**, Tanya J. The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 2011, 86.1: 4-8.

Srpová, Jitka; **KUNZ**, Vilém; **MÍSAŘ**, Jan. Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice. *Ekonomika a Management*, 2012, 6.4.

Škarabelová, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, c2005. ISBN 80-239-4057-0.

Švaříček, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Trnková, J. (2004). Společenská odpovědnost firem—kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. In *Praha: Business Leaders Forum* (No. s 58).

Wymer, Walter & Samu, Sridhar. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 11. 3-22. 10.1300/J054v11n01_02.

Yin, Robert K., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-6099-1.

Internetové zdroje

<https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti>

<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/esg-rating-2022-jak-si-vedou-ceske-firmy-v-udrizitelnosti/>

<https://waste4change.com/blog/the-triple-bottom-line-of-sustainability-in-waste-management/>

https://csrd.cz/co-je-esg/?gclid=Cj0KCQjwIumhBhClARIsABO6pxlPr74wjduO9Q2kPqtmq3zG1Hmd0cVHGT_rSlx_W0xWIdUOIWlAFMaApH1EALw_wcB

Seznam zkratek

CSR Corporate Social Responsibility

CSP Corporate Social Performance

EU Evropská Unie

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development

BLF – Business Leaders Forum