

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Zuzana Procházková

**Společenská odpovědnost firem – spolupráce ziskových a  
neziskových organizací**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Ondřej Matyáš, Ph.D.

Praha 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Současně souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v souladu s autorským právem.

V Praze dne 1. ledna 2011

Zuzana Procházková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Radku Trnkovi, Ph.D. za vedení této práce, trpělivost, cenné rady a podporu.

Panu Ing. Ondřeji Matyášovi, Ph.D. za vedení práce v její druhé fázi, vstřícnost a četné připomínky i komentáře, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Paní doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. za konzultace práce z pohledu Katedry studií občanské společnosti a paní Ing. Inně Čábelkové, Ph.D. za cenné připomínky nejen ke statistické části práce.

# Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRAKT / ABSTRACT:</b> .....	<b>6</b>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA:</b> .....	<b>7</b>
<b>NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ ZKRATKY:</b> .....	<b>7</b>
<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 CÍL PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>3 PŘEHLED LITERATURY O DOSAVADNÍM STAVU BĀDÁNÍ O VĚCI</b> .....	<b>9</b>
<b>4 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</b> .....	<b>12</b>
4.1 VÝVOJ A DEFINICE POJMU .....	12
4.2 OBLASTI CSR .....	18
4.2.1 <i>Ekonomická oblast</i> .....	18
4.2.2 <i>Sociální oblast</i> .....	19
4.2.3 <i>Environmentální oblast</i> .....	20
4.3 FIREMNÍ STRATEGIE CSR.....	20
4.3.1 <i>Zainteresované strany CSR – stakeholderi</i> .....	22
4.4 FIREMNÍ FILANTROPIE – PODPORA SPOLEČNOSTI ZE STRANY KORPORACÍ .....	24
<b>5 FIREMNÍ AKTIVITY V RÁMCI FILANTROPIE A SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI</b> .....	<b>26</b>
5.1 CAUSE RELATED MARKETING.....	26
5.2 NOVÉ PRODUKTY S VYUŽITÍM STÁVAJÍCÍCH TECHNOLOGIÍ .....	26
5.3 DÁRCOVSTVÍ A JEHO FORMY .....	27
5.3.1 <i>Peněžní dárcovství</i> .....	27
5.3.2 <i>Nepeněžní dárcovství</i> .....	28
5.3.3 <i>Dárcovství – shrnutí</i> .....	29
5.4 SPONZORING .....	29
5.4.1 <i>Diference sponzoringu, dárcovství a reklamy</i> .....	31
5.4.2 <i>Cíle sponzoringu</i> .....	32
5.4.3 <i>Úspěch sponzoringu</i> .....	32
5.4.4 <i>Jak je sponzoring využíván?</i> .....	33
5.4.5 <i>Segmentace sponzoringu</i> .....	33
5.4.6 <i>Sponzoring – shrnutí</i> .....	34
5.5 ZPŮSOBY MĚŘENÍ CSR – SPECIFIKA ČR.....	35
5.5.1 <i>Standard odpovědná firma</i> .....	35
5.5.2 <i>TOP firemní filantrop</i> .....	36
<b>6 TYPOLOGIE SPOLUPRÁCE KOMERČNÍHO SUBJEKTU A NNO</b> .....	<b>37</b>
6.1 DRUHY VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE – FÁZE SPOLUPRÁCE A JEJÍ EFEKTIVITA .....	43
6.2 SHRNUÍ – TYPOLOGIE SPOLUPRÁCE KOMERČNÍHO SUBJEKTU A NNO .....	44
6.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE .....	45
<b>7 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>46</b>
7.1 SHRNUÍ ZÁKLADNÍCH HYPOTÉZ.....	46
7.2 METODY VÝZKUMU .....	47
7.2.1 <i>Popis vzorku</i> .....	48
7.2.2 <i>Sběr dat</i> .....	50
7.2.3 <i>Popis dotazníku</i> .....	50
7.2.4 <i>Zpracování a analýza dat</i> .....	53
<b>8 VÝSLEDKY - SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>55</b>
8.1 SITUACNÍ ANALÝZA – ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLUPRÁCE NNO A ZISKOVÝCH SUBJEKTŮ .....	55
8.1.1 <i>Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO s ČSOB</i> .....	55
8.1.2 <i>Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO a Komerční banky</i> .....	57

8.1.3	<i>Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO a společnosti T-Mobile</i> .....	59
8.1.4	<i>Shrnutí – Situační analýza</i> .....	61
<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU</b> .....	<b>63</b>
9.1	EFEKTIVITA SPOLUPRÁCE ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SUBJEKTU (HYPOTÉZA P1, P2 A P3).....	63
9.1.1	<i>Cílová skupina (hypotéza P1)</i> .....	64
9.1.2	<i>Vzájemné vztahy (hypotéza P2)</i> .....	65
9.1.3	<i>Cílená podpora (hypotéza P3)</i> .....	67
9.1.4	<i>Shrnutí – Efektivita spolupráce ziskových a neziskových subjektů</i> .....	68
9.2	INTENZITA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE ZISKOVÉHO A NEZISKOVÉHO SUBJEKTU (HYPOTÉZA P4, P5 A P6) 69	
9.2.1	<i>Intenzita spolupráce a kladné hodnocení (hypotéza P4)</i> .....	70
9.2.2	<i>Intenzita spolupráce a aktivita komerčního subjektu (hypotéza P5)</i> .....	71
9.2.3	<i>Intenzita spolupráce a délka spolupráce (hypotéza P6)</i> .....	72
9.2.4	<i>Shrnutí – Intenzita vzájemné spolupráce ziskového a neziskového subjektu</i> .....	72
9.3	AKTIVITA, DOMINANCE A PRAVOMOCI KOMERČNÍCH SUBJEKTŮ DLE VELIKOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	73
9.3.1	<i>Struktura respondentů podle velikosti (přepočteném počtu zaměstnanců)</i> .....	74
9.3.2	<i>Výsledky</i> .....	74
9.3.3	<i>Shrnutí – Aktivita, dominance a pravomoci komerčních subjektů dle velikosti neziskových organizací</i> .....	75
9.4	PREFEROVANÉ FORMY SPOLUPRÁCE NNO S KOMERČNÍMI SUBJEKTY .....	76
9.4.1	<i>Shrnutí – Preferované formy spolupráce NNO s komerčními subjekty</i> .....	78
<b>10</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>78</b>
<b>11</b>	<b>HODNOCENÍ KVALITY VÝZKUMU, OMEZENÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM</b> .....	<b>82</b>
<b>12</b>	<b>ETIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>83</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ:</b> .....	<b>84</b>
<b>14</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH:</b> .....	<b>89</b>
14.1	PŘÍLOHA Č.1 - DOTAZNÍK .....	90
14.2	PŘÍLOHA Č. 2 – KOMERČNÍ SPOLEČNOSTI (SUBJEKTY VÝZKUMU A JEJICH KONCEPCE CSR) .....	92
14.2.1	<i>ČSOB</i> .....	92
14.2.2	<i>Komerční banka a.s.</i> .....	95
14.2.3	<i>T-Mobile</i> .....	98
14.3	PŘÍLOHA Č. 3 - GRAFY.....	101
<b>15</b>	<b>REJSTŘÍK</b> .....	<b>102</b>
<b>16</b>	<b>SLOVNÍK DŮLEŽITĚJŠÍCH JMEN A POJMŮ</b> .....	<b>103</b>

## **Abstrakt / Abstract:**

Tato diplomová práce se soustřeďuje na spolupráci ziskového a neziskového sektoru v České republice. Cílem práce je najít určité charakteristické prvky ve spolupráci mezi ziskovými a neziskovými společnostmi a zodpovědět stanovené výzkumné otázky sledující specifické vlastnosti vzájemných vztahů neziskových a ziskových subjektů. Práce se obecně skládá ze dvou částí. První část je teoretická a soustřeďuje se na problematiku společenské odpovědnosti firem, firemní filantropii, sponzoring a další firemní aktivity v oblasti společenské odpovědnosti. Druhá část práce je věnována situační analýze spolupráce neziskových a ziskových subjektů a výzkumu neziskových organizací provedenému pomocí dotazníkového šetření. Výzkumná část práce je založena na datech získaných od vybraných nestátních neziskových organizací, které byly podpořeny jednou z předem stanovených společností: Československá obchodní banka a.s., Komerční banka a.s. a T-Mobile ČR a.s. Jelikož na téma spolupráce ziskového a neziskového sektoru zatím v České republice neexistuje žádná odborná studie, čerpala jsem podklady pro svou práci především ze zahraničí, konkrétně z prostředí amerického neziskového sektoru.

This study focuses on the collaboration between profit and nonprofit sector in the Czech Republic. The primary objective is to find specific elements in collaboration between nonprofit organizations and profit organizations, and answer the main research questions concerning the relationship characteristics. This study consists basically of two parts. The first one is a theoretical part and focuses on corporate social responsibility, business philanthropy, social marketing, sponsoring and other business activities concerning corporate social responsibility and philanthropy. The second research part is aimed at SWOT analysis of the collaboration between profit and nonprofit sector and research of nonprofit sector designed as a questionnaire research. The research of this study is based on data retrieved from particular nonprofit organizations, which have received a donation from Ceskoslovenska obchodni banka, a. s., Komerčni banka a.s. or T-Mobile CZ a.s. While the collaboration between profit and nonprofit sector is not mapped yet in the Czech Republic, the main sources for my study were international, mainly U.S. theoretical and research studies.

## **Klíčová slova:**

*Dárcovství*

*Firemní filantropie*

*Komerční subjekt*

*Nestátní neziskové organizace*

*Neziskový subjekt*

*Společenská odpovědnost firem*

*Spolupráce ziskových a neziskových subjektů*

*Sponzoring*

*Ziskový subjekt*

## **Nejčastěji používané zkratky:**

CRM	<i>Cause Related Marketing</i>
CSR	<i>Corporate social responsibility</i>
ČSOB	<i>Československá obchodní banka</i>
FD	<i>Fórum Dárců</i>
KB	<i>Komerční banka</i>
NNO	<i>Nestátní neziskové organizace</i>

# 1 Úvod

Jedním z charakteristických rysů soudobé, postmoderní společnosti, je fakt, že jednou z jejích hlavních hodnot se stále více stává fenomén konzumu, který zároveň slouží jako ukazatel prosperity. Denně na nás působí záplavy nabídek produktů či služeb ze zahraničních i domácích trhů, které nás podvědomě přesvědčují o jejich nezbytnosti. Pro nás jako zákazníky proto začíná být obtížné najít si optimální nabídku, což znamená tu, která bude nejlépe naplňovat naše potřeby. Většinou porovnáváme hlavně kvalitu a cenu, ale mnohdy se chováme iracionálně a necháváme svá rozhodnutí ovlivnit i jinými faktory, jakými jsou především image značky a její pověst. Výrobci si uvědomují svou nelehkou pozici na trhu, jsou si své inventivní konkurence vědomi a snaží se potenciální zákazníky zaujmout. Proto vymýšlejí stále nové, neotřelé marketingové strategie a hledají své výhody, které by mohli vyzdvihnout oproti konkurentům, aby si dobyli co nejlepší pozici na trhu.

Firemní identita, firemní hodnoty a společenská odpovědnost představují pro firmu nové možnosti, jak se společnosti více zalíbit, vybudovat si pozitivní image, dobrou pověst a zvýšit povědomí o značce. Právě tyto atributy stále více představují pro konzumenty klíčové faktory ovlivňující jejich rozhodnutí. Nejprve velké nadnárodní korporace a později i menší společnosti si proto začaly uvědomovat význam takového konceptu i možnosti, které jim může nabídnout. Aby mohl ziskový subjekt budovat svou pozitivní image a zároveň být společensky odpovědný, potřebuje k tomu někoho, kdo mu to umožní. Zde se právě nabízí spolupráce s neziskovými organizacemi, které jsou aktivní v nejrůznějších oblastech lidské činnosti a společenského života.

Přestože se koncept společenské odpovědnosti v České republice rychle rozvíjí, bývá na něj mnohdy pohlíženo pouze jednostranně, a to z hlediska možností jeho komerčního využití. Z tohoto důvodu bych v práci ráda představila jiný úhel pohledu na společenskou odpovědnost a to jako na koncept vedoucí ke spolupráci ziskových a neziskových subjektů.

V první části této práce se budu zabývat teorií společenské odpovědnosti a vývojem tohoto konceptu v čase. Přiblížím také několik pojmů souvisejících s danou problematikou a popíši tři základní pilíře, na kterých teorie společenské odpovědnosti stojí.

V druhé části práce se budu věnovat konkrétním aktivitám, které mohou firmy v rámci společenské odpovědnosti vyvíjet. Právě tyto formy aktivit chápu jako další příležitosti, jak rozvinout spolupráci mezi ziskovými a neziskovými subjekty. Uvedu také



některé metody, které se používají k měření společenské odpovědnosti a prestižní ocenění udělovaná za aktivitu firem v této oblasti.

Třetí část práce je věnována typologii spolupráce ziskových a neziskových subjektů a jejich spolupráci z hlediska efektivity.

Ve čtvrté části se věnuji metodologii výzkumu a stanovení hypotéz, které se následně snažím potvrdit nebo vyvrátit ve výzkumné části.

Výzkumná část práce je zaměřena na spolupráci neziskových subjektů spolupracujících s jednou z vybraných komerčních společností: Československou obchodní bankou, Komerční bankou a T-Mobile Česká republika (viz níže).

## **2 Cíl práce**

Cílem mé práce je pomocí SWOT analýzy najít určité charakteristické rysy spolupráce neziskových subjektů, které obdržely podporu od společností ČSOB, Komerční banka nebo T-Mobile ČR. Na základě statistického testování dále zamítnout nulové nebo přijmout alternativní pracovní hypotézy vztahující se k hlavním výzkumným otázkám a pokusit se najít na tyto výzkumné otázky odpovědi. Hlavní výzkumné otázky se týkají: a) efektivity vzájemné spolupráce ziskového a neziskového subjektu; b) intenzity jejich vzájemné spolupráce; c) vlivu velikosti neziskové organizace na spolupráci s komerčními subjekty.

## **3 Přehled literatury o dosavadním stavu bádání o věci**

Při studiu současného stavu společenské odpovědnosti firem a neziskového sektoru v České republice, se dle mého názoru jeví jako nejvíce problematický nedostatek aktuálních odborných materiálů. Prostředí českého neziskového sektoru je stále se velmi rychle měnící oblastí. Díky častým legislativním změnám a na rovině praktického fungování samotných neziskových organizací. Především z těchto důvodů jsou pak starší odborné publikace použitelné jen částečně a je nutné z nich vybírat informace relevantní k aktuálnímu stavu v dané oblasti. S přihlédnutím k aktuálnímu stavu v českém neziskovém sektoru je nutné využívat i řadu odborných publikací vycházejících ze zahraniční literatury. Vzhledem k tomu, že koncept neziskového sektoru a jeho organizace je v každé zemi poměrně značně odlišný (srov. např. Dohnalová, 2006), je zahraniční literatura využitelná zejména pro pochopení obecnějších teoretických rámců a principů.

Právě takový teoretický rámec mi při definici společenské odpovědnosti firmy poskytly dvě velmi často citované publikace definicí společenské odpovědnosti, a to publikace Archie. B. A. Carrola „Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance“ z roku 1979 a publikace, Donny J. Woodové „Corporate Social Performance Revisited“ z roku 1991. Pro definici některých pojmů jsem v teoretické části využila i knihy zaměřené na ziskový sektor a marketing, jako byla publikace Gustava Tomka a Věry Vávrové „Marketing od myšlenky k realizaci“ z roku 2007 nebo publikace autorů Jitky Vysekalové a Jiřího Mikeše „Reklama – Jak dělat reklamu“ z roku 2003.

Zejména při zaměření na samotnou spolupráci ziskových a neziskových subjektů, je výběr odborné literatury z českého prostředí značně omezen na jednotlivé studie a výstupy z výzkumů. Poměrně časté jsou také různé příručky a materiály publikované pod záštitou některých neziskových organizací. Mnoho z těchto materiálů je dostupných i on-line. Takovou konkrétně zaměřenou publikací je např. „Průvodce firemní filantropií“ od Zuzany Bartošové (2005) nebo publikace „Když se bere společenská odpovědnost vážně“ (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006). Příkladem již poněkud obsáhlejší publikace podobného charakteru je „Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR“ od Jany Trnkové vydané roku 2004 nebo „Marketing neziskového sektoru“ od Radima Bačuvčíka (2006).

Samotná publikace, která by se věnovala výhradně problematice spolupráce ziskového a neziskového sektoru zatím v českém prostředí chybí, a proto jsem čerpala informace především ze zahraniční literatury. Základní teoretický rámec práce mi poskytla především publikace „Nonprofit and Business Sector Collaboration“ od Waltera W. Wymer Jr. a Sridhara Samu z roku 2003 a kratší, avšak aktuální a na informace velmi bohatá studie z časopisu Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, která vyšla pod názvem „Strategic collaboration between Nonprofits and Businesses“ od James E. Austina (2000). Zajímavou a čtivou publikací, která je velice dobře aplikovatelná a využitelná v praxi je práce s názvem „Sponsorship's Holy Grail“ od Raymonda Bednara z roku 2005.

Ve snaze pracovat s co možná nejaktuálnějšími údaji jsem využila také mnoha dokumentů, které byly dostupné on-line. Jednalo se především o výroční zprávy neziskových organizací i komerčních subjektů, publikace organizací, které se věnují výzkumu neziskového sektoru nebo společenské odpovědnosti firem (např. Business Leaders Forum).

Pro samotný výzkum a jeho teoretické zakotvení jsem čerpala informace z uznávané publikace Miroslava Dismana „Jak se vyrábí sociologická znalost“ (2000) a dále z publikací Jana Hendla („Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace“, 2005 a „Úvody do kvalitativního výzkumu“, 1997) a Hynka Jeřábka („Úvod do sociologického výzkumu“, 1992). Pro statistické zpracování výzkumu jsem využila publikace „Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění“ (Pecáková, Hermann, Novák, 1998).

## **4 Společenská odpovědnost firem**

Společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu „Corporate social responsibility“, pro který se všeobecně vžila zkratka CSR. Při hledání definice pojmu společenské odpovědnosti firem se lze setkat s mnoha různými verzemi, je možné však najít jasné spojitosti a ve vývoji tohoto pojmu zachytit několik historických milníků.

### **4.1 Vývoj a definice pojmu**

Pojem „společenská odpovědnost firem“ byl poprvé definován v 50. letech 20. století, Howardem R. Bowenem v knize *Social Responsibilities of the Businessman* následovně:

*společenská odpovědnost představuje závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti* (Bussard, 2005).

Jeho tehdejší definice byla zaměřena na společenskou odpovědnost podnikatele a nikoli podniku a v té době vycházela z dominantního chápání podniku a jeho moci na rozhodování ve společnosti. Aktivita podniku se tak v důsledku nutně dotýkala i celé společnosti. Přestože ve své definici blíže nespecifikuje jaké postupy a rozhodnutí by měl podnikatel přijímat, je jeho definice platná dodnes a podnítila další zkoumání této oblasti.

Další vývoj v přístupu ke společenské odpovědnosti firem nastal v 60. letech 20. století, kdy přichází se svým pojetím Keith Davis a definuje společenskou odpovědnost podniku jako: *rozhodnutí a jednání podnikatele, které je alespoň částečně motivováno jinými než přímými ekonomickými a technickými zájmy* (Davis, 1960).

Davis také definoval tzv. železný zákon (Iron Law), podle kterého má podnik vedle ekonomických a zákonných závazků i závazky vůči společnosti. Pokud pak není tyto závazky schopný plnit, může mu společnost jeho právo na podnikání odebrat.

Zlomový přínos pro společenskou odpovědnost firem měl model Archie B. Carrola, který ho vymyslel v roce 1979 a skládá se ze čtyř kategorií sestavených dle relevance od nejdůležitější po nejméně důležitou (v poměru 4:2:3:1). Tyto čtyři kategorie

společenské odpovědnosti měly reflektovat tehdejší vývoj vzájemné interakce mezi podniky a společnostmi (Carroll, 1979).

1. **ekonomická odpovědnost:** firma má produkovat zboží a služby, tedy uspokojovat potřeby trhu a být zisková
2. **právní odpovědnost:** firma má dodržovat místní legislativní úpravy
3. **etická odpovědnost:** firma se má chovat v souladu se sociálními a etickými normami, i když nejsou legislativně ošetřeny, ale jsou očekávány společností
4. **filantropická odpovědnost:** být dobrým spoluobčanem, není společností očekávána

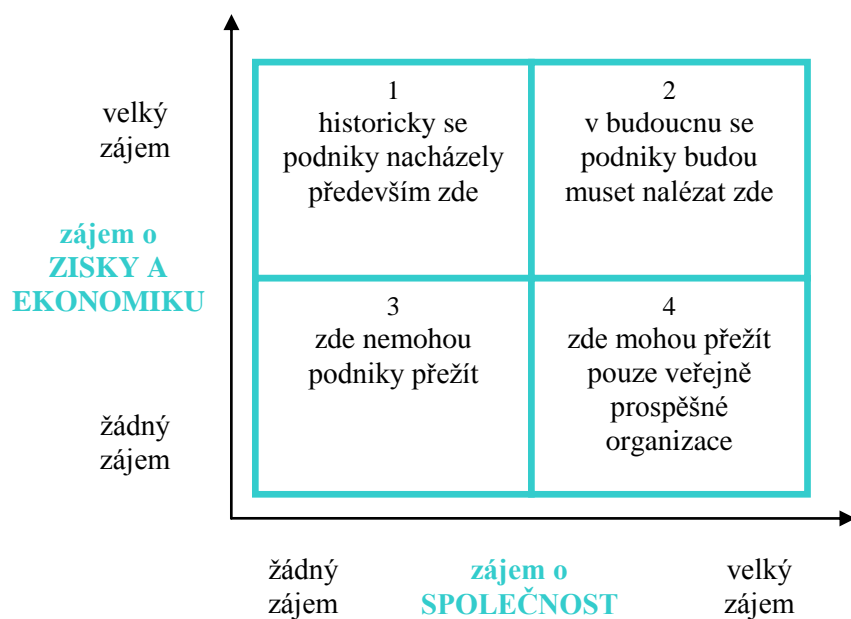
V roce 1991 Carroll přejmenoval poslední kategorii na filantropickou odpovědnost a celý model představil jako pyramidu (viz Obr. 1).



**Obrázek 1.** Carrollova pyramida společenské odpovědnosti

**Zdroj:** (Carroll, 1976: 501)

Carrollův model je výjimečný svým spojením ekonomických a společenských zájmů podniku. Ty byly v té době totiž obecně vnímány jako neslučitelné protipóly. Na obrázku č. 2 je vidět propojení obou oblastí, možné kombinace a typy chování podniků.



**Obrázek 2** Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot

Zdroj: (Carroll, 1979: 429), vlastní překlad

Carrollův tří-dimenzionální model ještě v 90. letech 20. století dále upravila Donna J. Woodová, která začala rozlišovat další tři úrovně: institucionální, organizační a individuální (viz Obr. 2). Z těchto tří nových úrovní podle ní vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity podniku v oblasti CSR.

<b>ZÁSADY CSR</b>			
<b>Oblast</b>	<b>Sociální zákonitosti (Institucionální)</b>	<b>Veřejná zodpovědnost (Organizační)</b>	<b>Manažerská rozvaha (Individuální)</b>
<b>Ekonomická</b>	produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro podílňíky	stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit	vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťující technologie, snižovat náklady recyklováním
<b>Zákonná</b>	řídít se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	pracovat pro veřejnou politiku reprezentující vlastní osvětlený zájem	využít regulační požadavky při inovacích produktů a technologií
<b>Etická</b>	následovat základní etické zásady (např. čestnost při označování produktů)	poskytovat celé přesné informace o produktu uživatelům, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb nad rámec legislativních požadavků	dostávat informace o produktu k určitým trhům (např. k dětem, cizincům) a propagovat to jako výhodu produktu
<b>Dobrovolná</b>	jednat jako dobrý občan ve všech ohledech nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě	investovat charitativní zdroje podniku do sociálních problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem podniku o společnost	vybrat charitativní investice, které se následně vyplatí při vyřešení společenských problémů

**Tabulka 1. Výsledky jednání na základě principů CSR ve třech rovinách**

**Zdroj:** (WOOD, 1991: 710), vlastní překlad

Od své první definice se pojem vyvíjel celou druhou polovinu 20. století, kdy byl dále upřesňován a několikrát znovu definován i v rámci nadnárodních organizací včetně Organizace spojených národů (dále jen OSN) nebo World Business Council of Sustainable Development – Světové rady podnikatelů pro trvale udržitelný rozvoj (dále jen WBCSD). V 90. letech minulého století se o koncept začala zajímat i Evropská unie a na Lisabonském summitu v roce 2000 sestavila několik koncepcí vztahujících se k problematice CSR. Jako stěžejní dokument společenské odpovědnosti firem v Evropě bychom mohli označit tzv. Zelenou knihu CSR. Dokument, který zveřejnila Evropská komise r. 2001 s oficiálním názvem „*Green paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*“, se jako první podrobněji zabývá problematikou

společensky odpovědné firmy, definuje tento pojem, stanovuje jisté nástroje udržitelnosti a předkládá další otázky k diskuzi (Commission of European communities, 2002). Evropská komise definuje společenskou odpovědnost v tomto dokumentu jako “koncept, kdy společnosti dobrovolně začleňují sociální a environmentální otázky do svého podnikání za vzájemné spolupráce se všemi zainteresovanými stranami, stakeholdery.“<sup>1</sup>

**Dle koncepce uvedené v Zelené knize, by Evropská unie měla být aktivní především v následujících směrech:**

- CSR se má stát samotnou cestou a způsobem podnikání, nikoli jen volitelným přídatkem k hlavním ekonomickým činnostem společnosti.
- Vyvolání diskuze na dané téma a shromáždění názorů všech zainteresovaných stran o možné podobě budoucího rámce společenské odpovědnosti v EU a její další propagace za podpory institucí EU.
- Spolupráce s hlavními aktéry společenské odpovědnosti, podpora a šíření jejich dobré praxe, analýza a výzkum v oblasti CSR.
- Podpora používání sociálních a eko-značek, tedy označení pro produkty společensky odpovědných firem, jelikož dle výzkumů je to při výběru jedno z kritérií zákazníků.
- Snaha o vytvoření jednotného rámce společenské odpovědnosti pro EU.
- Prosazování principů společenské odpovědnosti v oblasti environmentální, sociální, lidských práv a jejich spojitost s prosperitou firmy.

Na Zelenou knihu dále navazuje dokument: „*Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*“, kde Evropská komise konkrétně představuje svou vizi a další postupy podpory a komunikace CSR.

Přestože dvě výše uvedené definice nám určitě dávají jistou představu, co si pod konceptem představit, jsou stále značně obecné a je možné je dále rozvinout.

Poněkud konkrétněji rozvádí zainteresované strany ve své definici CSR Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj: „Společenská odpovědnost firem je trvalý závazek

---

<sup>1</sup> Vlastní překlad z anglického originálu „A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.“ (European Commission, 2001: 9)



firmy podílet se na ekonomickém růstu, chovat se eticky a zároveň se snažit o zlepšení kvality života svých zaměstnanců, jejich rodin, místní komunity i společnosti jako celku.“<sup>2</sup>

Na základě výše uvedených definic je možné odvodit tři hlavní principy společenské odpovědnosti. Jako první z nich bych uvedla dlouhodobě etické a sociálně odpovědné chování společnosti. Druhým principem je dle mého názoru dobrovolnost společensky odpovědného chování firem. Jako třetí princip společensky odpovědných firem chápu jejich podnikání s ohledem na všechny zainteresované strany, tedy společnost jako celek, samotné zaměstnance firmy a jejich rodiny.

V praxi bychom jako společensky odpovědnou firmu mohli označit takovou firmu, která vede své podnikání s ohledem na etické principy, chová se odpovědně k životnímu prostředí, má dobré vztahy se svými zaměstnanci, obchodními partnery a aktivně podporuje region, kde působí.

Podstatou konceptu společenské odpovědnosti je právě chápání firmy jako součásti většího celku a nikoli jako samostatné jednotky nezávislé na okolním prostředí. Předpokladem konceptu společenské odpovědnosti je přesvědčení, že eticky správné, odpovědné a transparentní chování umožní firmě dosahovat dlouhodobě udržitelné prosperity a zajistí jí dlouhodobou konkurenční výhodu vůči podnikům, které se odpovědně nechovají.

Mnohem více než kdy jindy je dnes úspěch firmy založen na důvěryhodnosti. Dle mého pohledu je přitom právě společenská odpovědnost jednou z nejsnazších cest, jak si firmy mohou tuto důvěru vybudovat a dlouhodobě i udržet. Společensky odpovědné chování firmám může přinést i mnohé zisky v podobě zvýšení hodnoty nehmotných aktiv,<sup>3</sup> a to nejen v podobě důvěry a reputace, ale i hodnoty značky, vztahů se zákazníky a dodavateli, jejich věrnosti a lidského kapitálu.

---

<sup>2</sup> Vlastní překlad z anglického originálu: “Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.” (WBCSD, 2002: 6)

<sup>3</sup> “Nehmotná aktiva představují prostředky, které jsou kontrolovány podnikem a ze kterých podnik očekává budoucí ekonomické užítky, přičemž postrádají fyzickou podstatu a jsou identifikovatelné.” (Vašek, 2001:2-3)

## 4.2 Oblasti CSR

Pokud se firma řídí principy společenské odpovědnosti a začlení je do své vlastní firemní strategie a managementu, je nutné, aby opustila tzv. strategii „profit only“ a vzala za své tři základní principy společenské odpovědnosti tzv. tři „P“ - Triple-bottom-line (Profit, People Planet), tedy trojí základ podnikání: zisk, lidé, planeta (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006). Podle těchto tří stěžejních principů společenské odpovědnosti firem, jsou odvozeny také tři roviny firemních aktivit: ekonomická činnost, sociální rozvoj a ekologická rovina neboli ochrana životního prostředí (EK, Zelená kniha, 2001). Jinými slovy, společenská odpovědnost firem stojí na třech pilířích, kterými jsou: ekonomický, sociální a ekologický (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006: 10). Jestliže je firma společensky odpovědná, rozvíjí své aktivity ve všech třech oblastech dle vlastního uvážení, zaměření a zájmů stakeholderů.

### 4.2.1 *Ekonomická oblast*

Společenská odpovědnost firmy v komerční oblasti, tedy v tržní ekonomické oblasti spočívá v její samotné činnosti a způsobu podnikání. Společensky odpovědná firma by si měla sestavit svůj vlastní etický kodex a kodex podnikání a uplatňovat principy dobrého řízení. Měla by své podnikatelské aktivity provádět transparentně a odmítat korupci. Ekonomicky odpovědná společnost má také pěstovat dobré vztahy nejen se svými zákazníky a dodavateli, ale i investory a akcionáři. Právě tento dialog s řadou stakeholderů, umožňuje společnosti se dále rozvíjet, přicházet na nové nápady a rozvíjet svou činnost na nových trzích. Taková zpětná vazba poskytuje společnosti dlouhodobě jistou konkurenční výhodu. Do ekonomické oblasti společenské odpovědnosti však patří i činnosti v rámci běžného chodu společnosti, jako je poskytování informací, servis, prodej kvalitních a bezpečných produktů nebo včasné placení faktur. Ekonomická odpovědnost společnosti se zohledňuje i v marketingové a reklamní etice nebo ochraně duševního vlastnictví. Pokud se jedná o větší společnost, lze do této oblasti zahrnout i vliv na národní, lokální nebo globální ekonomiku, míru zaměstnanosti a rozvoj infrastruktury. V každém případě ekonomicky odpovědná firma získává dlouhodobou konkurenční výhodu, buduje si dobré vztahy se svými stakeholdery a zlepšuje svou firemní image.

#### **4.2.2 Sociální oblast**

Sociální oblast CSR lze chápat jako prostředí, které přímo ovlivňuje samotnou činnost podniku a současně je i podnikem samo ovlivňováno. Společensky odpovědné chování v sociální oblasti je možné rozčlenit dle zaměření na jednání vůči zaměstnancům, tedy na vnitřní prostředí a na chování k místní komunitě, kde firma podniká, tedy na vnější prostředí. Samotný vztah společnosti k zaměstnancům je velice důležitý pro celkovou prosperitu firmy. Právě dostatečně kvalifikovaný a spolehlivý personál představuje potenciál zisku, tedy výroby produktu, jeho prodej a komunikaci se zákazníky. Lidský kapitál se tak stává jedním z rozhodujících faktorů určujících, zda firma obstojí vůči konkurenci. V zájmu každé společnosti je tedy rozvíjet kladný vztah se svými zaměstnanci, starat se o jejich další rozvoj a vzdělávání, dodržovat pracovní standardy, poskytnout jim jistotu práce a dohlížet na jejich bezpečnost a zdraví. Zaměstnavatel by se však měl starat i o duševní zdraví svých zaměstnanců, jejich spokojenost a vyváženost osobního a pracovního života, poskytnutí rovných příležitostí pro znevýhodněné skupiny, muže a ženy nebo celkovou rozmanitost na pracovišti, tedy zastoupení minoritních skupin. Sociálně odpovědný podnik by se měl snažit svými chováním zaměstnance motivovat a zvyšovat jak kvalitu pracovního prostředí, tak samotnou kvalitu vykonané práce. Takový podnik by přitom měl být ochotný pomoci i propuštěnému zaměstnanci a případně se postarat o jeho rekvalifikaci. Ve výsledku pak firma díky společensky odpovědnému přístupu v sociální oblasti, může dosáhnout vyšší produktivity a ušetřit mnohé náklady spojené především s fluktuací zaměstnanců.

Protože podnik nepůsobí izolovaně, odtržený od okolního světa, je nutné brát v úvahu i jeho vliv na místní komunitu, jejíž součástí se stal. Společensky odpovědná firma se zajímá o dopady své činnosti na okolní prostředí, snaží se zmírňovat její případné negativní vlivy a přispívat k celkovému rozvoji místní komunity. Obecně se tedy snaží budovat dobré vztahy se všemi svými stakeholdery, především s místními neziskovými organizacemi, veřejností a ostatními podnikatelskými subjekty. Mezi hlavní oblasti, ve kterých se společnost může angažovat, patří firemní filantropie, sponzoring a dobrovolnictví. Tyto aktivity pak firma může zaměřit na zlepšení kvality života občanů, místní infrastruktury, kulturní rozvoj, vzdělání nebo rozvoj zaměstnanosti. Díky svým sociálním aktivitám v rámci CSR si společnost buduje dobré vzájemné vztahy s okolní komunitou, navazuje užší spolupráci s místními podniky, zlepšuje si celkovou firemní

reputaci a pozici na trhu, která jí může v budoucnu pomoci získat nové zákazníky, zaměstnance i obchodní partnery.

### **4.2.3 Environmentální oblast**

V rámci environmentální oblasti společenské odpovědnosti by si firma měla uvědomovat dopady svého podnikání na okolní prostředí, přírodu a ekosystém. Při své činnosti bere ohled na ochranu přírodních zdrojů a snaží se eliminovat dopady své činnosti na životní prostředí například využíváním nejnovějších technologií. V rámci své ekologické politiky může firma značně snížit své náklady (úspora energií, ochrana zdrojů, balení a přeprava, používání ekologických produktů, recyklace odpadu, aj.) a zefektivnit provoz, což jí ve výsledku může přinést značné finanční úspory. Správně zvolenou firemní politiku, ekologickou výrobu, produkci a provozování služeb je možné také sladit s různými mezinárodními standardy a certifikacemi, které společnosti mohou pomoci zvýšit prestiž a důvěryhodnost u zákazníků a obchodních partnerů.

Jde tedy o celkově ekologický přístup ke své produkci a k firemní politice, kdy společnost přistupuje zodpovědně k problematice ochrany životního prostředí nejen při výrobě ekologických produktů, ale přispívá i svou snahou o spolupráci s místními dodavateli.

## **4.3 Firemní strategie CSR**

Společenská odpovědnost firem je v poslední době pojem stále nabývající na významu a stále více se o něj firmy samy zajímají. Mezi důvody stále větší aktivity podniků v oblasti CSR patří poptávka ze strany spotřebitelů po produktech, které jsou vyráběny s ohledem na životní prostředí a lidská práva, možnost získání konkurenční výhody na jinak vysoce saturovaných trzích, reakce na nepříznivý stav životního prostředí, na negativní projevy globalizace a v neposlední řadě na zájem o problematiku ze strany Evropské unie a jiných nadnárodních organizací a je doprovázena přenášením konceptů CSR jako součástí firemní strategie nadnárodních korporací do jejich poboček (Trnková, 2004: 5–7).

Důležité je, aby si společnost sama vytvořila svou politiku a strategii společenské odpovědnosti. Dle WBCSD by firmě při utváření vlastní strategie mělo pomoci následujících dvanáct bodů, které dohromady tvoří tzv. WBCSD Navigator© (WBCSD, 2002: 2–6):

1. určit si výchozí bod
2. jednat odpovědně
3. být dobrým hostem
4. navazovat chytrá partnerství
5. debata a dialog
6. znát své sousedy
7. dát zaměstnance na první místo
8. stanovit si jaký odkaz chceme zanechat
9. zaměřit se na jednotlivce
10. začlenit do koncepce strategický obchodní cíl
11. měřit a zkoumat
12. uvědomit si, že na reputaci záleží

Tato metodika má firmám pomoci sestavit základní body jejich strategie společenské odpovědnosti. Společnosti by měly vynikat svou proaktivní politikou v této oblasti a neustále se snažit vytvářet nové trendy a inovace. Společenská odpovědnost totiž umožňuje získat podnikům nehmotná aktiva, která jsou ve výsledku stejně, ne-li více důležitá než aktiva hmotné povahy, jako nemovitosti či finanční hotovost. Společenská odpovědnost přináší firmám následující aktiva nefinanční podoby: kvalitní lidský kapitál, dobrou reputaci, partnerství aj., a tak zásadně ovlivňují kvalitu a udržitelnost fungování společnosti.

CSR přináší podnikům mnoho výhod, a proto je vhodné přehledně shrnout alespoň ty nejvýznamnější z nich (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006):

- zvýšení kvality práce, produktivity práce a loajality zaměstnanců
- zlepšení reputace, zviditelnění značky a důvěryhodnosti firmy
- transparentnost
- zvýšení kvality výrobků a služeb
- diferenciaci vůči konkurenci a získání konkurenční výhody

- finanční úspory spojené s ekologickým jednáním
- větší přitažlivost pro investory a příležitost pro inovace

Tyto výhody přitom neplatí jen pro velké korporace, ale i pro menší a střední podniky, které si právě díky CSR mohou vybudovat lepší pozici na trhu, aniž by musely investovat velké finanční prostředky do reklamy a jiných nástrojů marketingové komunikace.

#### 4.3.1 Zainteresované strany CSR – stakeholderi

Jak již bylo uvedeno výše, společensky odpovědná firma chápe svou existenci jako součást většího celku a uvědomuje si svůj vliv na okolní subjekty nacházející se v takovém prostředí. Všechny osoby, instituce a organizace, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou jeho činností naopak ovlivňovány, můžeme označit jako stakeholdery (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006: 11). Obvykle se sem zařazují investoři, zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, místní komunity, životní prostředí, veřejný sektor či média apod. Klasifikace a rozdělení stakeholderů se většinou odvíjí od významu, který pro firmu mohou mít. Na základě významu lze stakeholdery rozdělit tedy na dvě skupiny: primární a sekundární (viz Tab. 1).

Primární	Sekundární
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ vlastníci a investoři</li> <li>♦ zaměstnanci</li> <li>♦ zákazníci (stávající i potenciální)</li> <li>♦ dodavatelé, obchodní partneři</li> <li>♦ místní komunita</li> <li>♦ environmentální neziskové organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ vládní instituce</li> <li>♦ veřejnost</li> <li>♦ samosprávné orgány</li> <li>♦ konkurenti</li> <li>♦ média</li> <li>♦ lobbisté a různé nátlakové skupiny</li> <li>♦ občanská a obchodní sdružení</li> </ul>

**Tabulka 1** Rozdělení skupin stakeholderů  
**Zdroj:** www.csrquest.net, [cit. 18. května 2010]

Klasifikací zainteresovaných skupin je mnoho a kritéria jejich členění se liší od míry vlivu po ohrožení jejich vlastních zdrojů, které do firmy vkládají.

Společensky odpovědná firma na rozdíl od komerčně orientovaného podniku, který se snaží především o maximalizaci zisku, dobrovolně zohledňuje potřeby zainteresovaných skupin, a to jak z čistě etického hlediska, tak z důvodu veřejného prospěchu. Jelikož

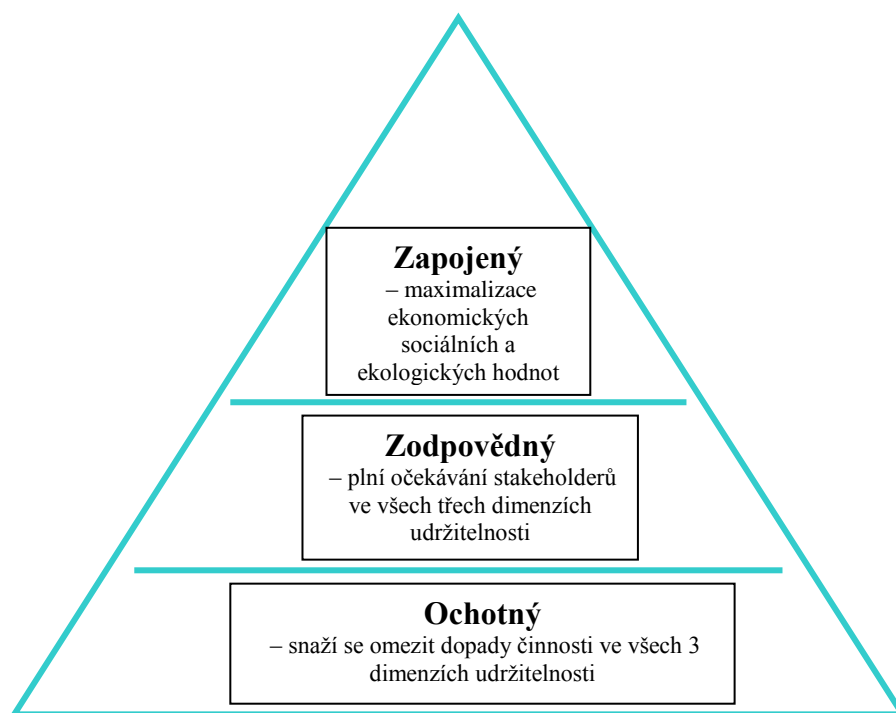
zainteresovaných skupin může být mnoho a jejich zájmy se mohou lišit, je důležité, aby firma našla pro svou činnost klíčové stakeholdery, navázala s nimi bližší dialog, určila jejich míru vlivu a identifikovala jejich skutečné zájmy. Nejčastěji mezi ně patří zaměstnanci, zákazníci a podílníci. Spolupráce se zainteresovanými skupinami by měla vést k oboustranné spokojenosti, kdy se firmě podaří díky vzájemné spolupráci vyřešit problém nebo uskutečnit vlastní záměr.

Tím, že se firma bude snažit klíčovým zainteresovaným skupinám porozumět a najít společný dialog, přispěje k vlastnímu úspěchu. Vzájemná spolupráce přitom může vyústit v dlouhodobá partnerství napříč sektory, např. v partnerství s veřejným či s občanským sektorem. Ve sladění očekávání firmy a jejího okolí přitom společenská odpovědnost spočívá. Přístup podniků k zainteresovaným skupinám může být velice rozdílný.

Vztah mezi firmou a zainteresovanou skupinou může nabývat několika podob. Základní tři typy vazeb dle Svendsena jsou (Svendsen et al., 2002):

- 1) **ochotný** – snaha vyhnout se újmě v jedné ze tří dimenzí udržitelného rozvoje (sociální, environmentální, ekonomická), snaha zajistit bezpečnost práce a produktů, vyhýbání se ekonomickým ztrátám, korupci a ekologickým škodám
- 2) **zodpovědný** – plnění očekávání ze strany zainteresovaných skupin ve třech dimenzích udržitelného rozvoje, kupříkladu dosahovat vysokého stupně zaměstnanecké spokojenosti, zaměstnanecké morálky, zisků investorů a omezení dopadů činnosti a produktů na životní prostředí
- 3) **zapojený** – maximalizace ekonomických, sociálních a ekologických hodnot, jako např. dosahovat současně růstu prodeje a hodnoty akcií, růst zaměstnanců a zákazníků a eliminace omezení dopadů na životní prostředí

V následujícím schématu je graficky znázorněno, jakých podob může vzájemná kooperace nabývat (viz Obr. 3):



**Obrázek 3: Model měření hodnot obchodních vztahů stakeholderů.** Sestaven s ohledem na společenskou odpovědnost a stupeň zapojení ve třech dimenzích udržitelnosti.

**Zdroj:** <http://www.csrquest.net>, [cit. 12. dubna 2010]

Pojem společenské odpovědnosti bývá často zaměňován s pojmem firemní filantropie a firemním dárcovstvím. Z výše uvedených definic společenské odpovědnosti však vyplývá, že dárcovství, sponzoring a celkově firemní filantropie jsou jen jedněmi z mnoha aktivit, pomocí kterých firma naplňuje svou strategii a politiku společenské odpovědnosti. Společensky odpovědné chování firma dobrovolně integruje do svých podnikatelských činností, a to ve spolupráci se svými zaměstnanci a všemi zainteresovanými stranami, neboli stakeholdery, které mohou mít vliv na její úspěšnost (Zelená kniha, 2001).

#### **4.4 Firemní filantropie – podpora společnosti ze strany korporací**

Komerční firma může vyvíjet svou společensky odpovědnou činnost v mnoha oblastech. Firemní filantropie je poměrně široký pojem, který bývá často zaměňován se samotnou společenskou odpovědností. Firemní filantropie je však pouze součástí společenské odpovědnosti a může zahrnovat mnoho dalších aktivit přispívajících k odpovědnosti podniku.



Samotný pojem filantropie můžeme definovat jako: lidumilnost, snahu o individuální zmírňování bídy a chudoby dobročinností a sociální pomocí, dobročinnost (Dohnalová, 2006: 253). S rozvojem neziskového sektoru však filantropie v dnešní době přestává být zaměřena pouze na jednotlivce, ale snaží se řešit i obecné problémy ve společnosti a upozorňovat na problémové oblasti. Na rozdíl od altruismu, který lze chápat spíše jako individuální morálně motivovaný čin, je filantropie především mnohem organizovanější a širěji orientovaná snaha pomoci druhým.

Přístup společnosti k firemní filantropii a jejímu začlenění do firemní strategie může být proaktivní nebo reaktivní.

Pokud firma zaujme reaktivní postoj, je ve svých dobročinných aktivitách spíše pasivní. Čeká, až bude požádána o pomoc, a poté rozhodne, jestli je dle svých možností zadatele ochotna podpořit či nikoli. V takovýchto případech jde většinou o jednorázovou podporu konkrétních osob nebo projektů.

Pokud má firma zpracovanou svou filantropickou strategii, na základě které poskytuje svou pomoc druhým, uplatňuje tak proaktivní přístup. Pro poskytování svých prostředků má firma předem stanovena jasná kritéria a pravidla a mnohdy se zaměřuje na jistou konkrétní oblast, do které svou pomoc soustřeďuje. Taková podpora bývá většinou dlouhodobého charakteru a může nabývat i podob partnerství s organizacemi neziskového sektoru, kdy partneři společně pracují na pravidelných projektech nebo na jistou činnost neziskové organizace každoročně finančně přispívají. Dlouhodobá podpora je prospěšná pro obě dvě strany, příjemce získá jistou finanční stabilitu a poskytující se s danou problematikou dokáže lépe identifikovat.

Pokud má společnost svou politiku firemní filantropie smysluplně a kontinuálně promyšlenou, v některých případech si založí i vlastní nadaci nebo nadační fond, prostřednictvím kterého poté dále rozděluje finanční prostředky, které do této oblasti vyčlení. Alternativně může své prostředky svěřit i jiné velké a renomované nadaci nebo neziskové organizaci, která je v dané oblasti zkušenější.

Mezi takové činnosti podniku může patřit nejenom finanční nebo hmotná pomoc, ale i předávání know-how nebo obětování volného času formou dobrovolnictví. Vzhledem k tomu, že výzkumná část práce je zaměřena na spolupráci neziskových subjektů se třemi vybranými komerčními společnostmi, uvádím v Příloze č. 2 shrnutí CSR strategií a koncepcí jednotlivých společností (ČSOB, KB i T-Mobile ČR).

## **5 Firemní aktivity v rámci filantropie a společenské odpovědnosti**

### **5.1 Cause related marketing**

Cause related marketing (dále jen CRM) je poměrně novým trendem v marketingové komunikaci. Principem CRM je spojení marketingových aktivit firem s veřejně prospěšnou věcí. Výsledkem je CRM kampaň, která efektivně zapojí zákazníky, zaměstnance i dodavatele do firemních aktivit tak, že spolupráce s neziskovou organizací prochází komplexně napříč celou firmou. CRM kampaň je výhodná jak pro komerční subjekt – pomáhá mu zvýšit prodej, zisk, získat nové zákazníky, zlepšit známost značky nebo firemní důvěryhodnost značky a odlišit se od konkurence. Tak je výhodná pro neziskovou organizaci, které přináší především finanční prostředky a zviditelnění. Zřejmě nejznámějším způsobem, jak vést CRM kampaň, je poukázání určité částky z prodeje produktu na dobročinné účely (např. určitého % z tržeb, nebo částky z každého prodaného produktu). Dle výzkumů Fóra dárců, společnost skutečně taková spojení oceňuje a ovlivňuje její spotřebitelské chování (dle výzkumu FD by si 65% zákazníků koupilo raději výrobek/službu, který je spojen s dobrou věcí).<sup>4</sup>

CRM je formou filantropie, kdy korporace podporuje dobročinné organizace většinou s vědomím vlastní propagace a zvýšením obrátů z tržeb. V mnoha případech tak naplňování myšlenek spojených se společenskou odpovědností firmy jde spíše stranou.

### **5.2 Nové produkty s využitím stávajících technologií**

Firma může pomocí nových produktů za využití stávajících technologií vyvinout mechanismus, který ulehčí veřejně prospěšné aktivity. Příkladem takovéto bezplatné služby prospěšné neziskovému sektoru je projekt DMS, tedy dárcovských SMS, prostřednictvím kterých má individuální dárci možnost zasláním SMS finančně podpořit vybrané subjekty neziskového sektoru.

---

<sup>4</sup> Výsledky výzkumu jsou dostupné online, Fórum dárců, [cit. 5. dubna 2010]. Dostupné z : <<http://www.success-story.cz>>.

## **5.3 Dárcovství a jeho formy**

Firemní dárcovství je zřejmě nejběžnější formou podpory. V zásadě se může jednat buď o peněžní nebo nepeněžní dárcovství (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006).

### **5.3.1 Peněžní dárcovství**

#### **5.3.1.1 Přímá podpora**

Nejběžnější a nejjednodušší forma dárcovství, kdy firma daruje finanční či věcné prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Dané prostředky může darovat buď jednorázově, nebo opakovaně, přičemž opakovaná podpora je výhodnější pro obě strany. Nezisková organizace může například finance zařadit do svého rozpočtu a firma dokáže lépe sledovat efektivitu své podpory.

#### **5.3.1.2 Sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond**

Sbírka mezi zaměstnanci může být organizována buď z iniciativy samotných zaměstnanců, nebo se může jednat o aktivitu firmy. Výhodou tohoto typu dárcovství je aktivní zapojení zaměstnanců do dobročinných aktivit. Zaměstnanecké sbírky bývají mnohdy firmou podporovány na principu tzv. matchingu, kdy firma vytvoří tzv. matchingový fond, v němž korporace z vlastních prostředků znásobuje nebo navyšuje finanční prostředky získané od vlastních zaměstnanců.

Zaměstnanci může být také přímo z jeho platu automaticky strhávána určitá dohodnutá částka, kterou firma pošle na účet vybrané neziskové organizace. Tento způsob dárcovství je poměrně oblíbený především v zahraničí.

#### **5.3.1.3 Charitativní aukce a výstavy**

Firma může pořádat sama různé charitativní aukce a výstavy, a to buď jen pro své zaměstnance, nebo i pro zákazníky a obchodní partnery. Firemní charitativní aukce jsou často vedeny online v rámci interní firemní komunikace a výstavy bývají pořádány ve firemních prostorách a sídlech společností. Výtěžek je věnován na předem zveřejněný dobročinný účel.

#### **5.3.1.4 Firemní nadace nebo fond**

Firemní nadace a fondy jako samostatné právní subjekty zřizují většinou velké společnosti. Prostřednictvím vlastní nadace nebo nadačního fondu firma realizuje své dobročinné aktivity, především dlouhodobé dárcovské projekty zaměřené na konkrétní cílovou oblast. Jako zakladatel poté takovému subjektu poskytuje vyčleněné finanční prostředky a financuje jeho provoz. Mateřská společnost však nemusí být jediným zdrojem financí takového subjektu. Firemní nadace nebo nadační fond mohou hospodařit z výnosů svého vlastního nadačního jmění nebo mohou získávat zdroje i od jiných firem nebo pořádáním veřejných sbírek.

#### **5.3.2 Nepeněžní dárcovství**

Nepeněžní dárcovství může mít mnoho podob a pro firmy se stává stále atraktivnější formou firemní filantropie. Poskytnutím svých produktů pak firma může svou značku i propagovat nebo zvyšovat její povědomí.

##### **5.3.2.1 Školení, vzdělávání a odborná pomoc**

Především ze strany firem podnikajících v oblasti služeb je tato forma podpory neziskových organizací velice přínosná. Právě odborné znalosti, know-how nebo poradenské a jiné služby pomohou neziskovým organizacím především s jejich profesionalizací nebo se zvyšováním odbornosti. Ať už firmy poskytnou své služby bezplatně anebo se slevou, mohou tak neziskovým organizacím ušetřit značné náklady, které by si jinak v těchto oblastech ani nemohly samy dovolit.

##### **5.3.2.2 Poskytnutí zázemí, produktů, majetku nebo jejich zapůjčení**

Stejně tak v případě poskytování školení, vzdělávání a další odborné pomoci i v tomto případě jde o velice účelnou pomoc neziskové organizaci. Může se jednat o poskytnutí prostor pro její činnost, hrazení nájmu, propůjčení distribučních kanálů, techniky nebo reklamních ploch.

##### **5.3.2.3 Firemní dobrovolnictví**

Firemní dobrovolnictví je formou firemní filantropie, která se v posledních letech stává stále populárnější. Především velké korporace se snaží zapojit své zaměstnance v rámci různých činností přínosných především pro místní komunitu, kde společnost působí. Většinou se jedná o dobrovolnictví v sociální a vzdělávací oblasti. Díky zapojení svých zaměstnanců do dobročinné činnosti, korporace mohou dosáhnout větší identifikace jednotlivců s globálními cíli celé firmy v oblasti filantropie. Korporace pak mnohdy využívají dobrovolnictví svých zaměstnanců zároveň jako team-buidingové aktivity.

#### ***5.3.2.4 Účast ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací***

Zástupci komerčních firem mohou obohatit neziskovou organizaci o jiný úhel pohledu, své know-how, odbornost a v určitých případech mohou pomoci i zvýšit důvěryhodnost neziskové organizace na veřejnosti.

#### ***5.3.3 Dárcovství – shrnutí***

Obecně je tedy cílem dárcovství poskytování darů k podpoře veřejně prospěšných projektů či k pomoci potřebným subjektům. Jak jsme si výše shrnuli, může se jednat o finanční příspěvky, věcné dary, poskytnutí služeb, zapůjčení produktu nebo majetku, firma může a nemusí mít propracovanou strategii dárcovství, může být dlouhodobým partnerem určité neziskové organizace apod. Dárcovství tedy funguje na principu nezištnosti, což znamená, že firma za dar přímo nic neočekává.

### **5.4 Sponzoring**

Definovat pojem sponzoring není zdaleka tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Definic sponzoringu je mnoho, každá je trochu jiná a zaměřuje se na jinou oblast. Při vymezení pojmu sponzoring, je nutné brát v potaz především to, pro jaké účely byla definice napsána. Proto definice sponzoringu je odlišná v knihách o marketingu, o ziskových organizacích a jiné je jeho právní vymezení v samotných zákonech. Pro lepší pochopení a přehlednost, níže uvádím několik definic sponzoringu.

„Sponzoring je komunikační technika umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci či různá díla tak, že organizace získá příležitost

prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomáhá k dosažení marketingových cílů. Sponzoring se většinou soustřeďuje na sportovní, kulturní a sociální oblast.“ (Vysekalová, Mikeš, 2003)

Patrick De Pelsmacker definuje sponzorství jako „investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu spojenému s danou aktivitou. Firmy podporují své zájmy a značky tím, že je spojují s určitými významnými událostmi nebo aktivitami. Je to nástroj tématické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.“ (Pelsmacker, 2005: 327)

Tomek a Vávrová definují ve své knize sponzoring jako „cílenou spolupráci, při které dostává sponzorovaný smluvně sjednané peněžní platby, věcné dary či služby, za něž poskytuje protislužby. Výsledkem je zvýšení známosti podniku a značky, zlepšení image, přenesení image. Nesmí být zaměňován s mecenášstvím či charitativní činností, ale musí být výsledkem záměrných komunikačních vztahů mezi sponzorem a sponzorovaným.“ (Tomek, Vávrová, 2007: 63)

Zde jsem tedy uvedla tři definice sponzoringu. Lze říci, že ve své podstatě se od sebe nijak výrazně neliší, jelikož všechny zdůrazňují sponzoring jako formu komunikace, kde vztah mezi sponzorem a sponzorovaným funguje na základě jisté formy protislužby. Sponzoring je také čím dál tím častěji nazýván skrytou reklamou. Proto, abychom mohli takové pejorativní označení vyvrátit, v následující kapitole si vůči sobě pojmy sponzoring, dárcovství a reklama vymezíme.

### 5.4.1 Diference sponzoringu, dárcovství a reklamy

Jelikož je chápání sponzoringu velice často zaměňováno především s dárcovstvím a reklamou, sestavila jsem následující tabulku (viz Tab. 2), kde se snažím zachytit hlavní rozdíly mezi těmito pojmy.

	Sponzoring	Dárcovství	Reklama
Jde o protislužbu?	Z definice vyplývá, že jde o poskytnutí protislužby jako protiplnění.	Protiplnění od obdarovaného není očekáváno.	Jde o poskytnutí protislužby.
Filantropie – podpora	Veřejná podpora	Většinou soukromá neveřejná podpora	-
Nejčastější způsob podpory	Podpora v pořádání akcí, výstav, soutěží	Poskytování darů, stipendií, příspěvků nebo pomoci	-
Zaměření podpory	Nástroj komunikace na podporu určité události, akce, produktu nebo služby	Souhrn hmotných i nehmotných statků, které dárcé dává a obdarovaný přijímá	-
Smluvní vztah	Upraveno buď sponzorskou smlouvou nebo smlouvou o reklamě (NNO je povinna zaplatit daň z příjmu právnických osob).	Upraveno darovací smlouvou podle občanského zákoníku § 628 a zákonem o daních z příjmů, dani darovací, dědické a z převodu nemovitosti.	Upraveno smlouvou o reklamě.
Daňový dopad	Platí se ze zisku, až do výše 5% lze odepsat ze základu daně.	Zahrnuje se do nákladů.	Náklady na reklamu a propagaci jsou považovány za daňově uznatelné
Prezentace firmy	Nepřímá, zprostředkovaná	Může být nepřímá, zprostředkovaná	Přímá, sama pro sebe

**Tabulka 2. Diference sponzoring, dárcovství, reklama**

**Zdroj:** (Bartošová, 2005: 17)

### **5.4.2 Cíle sponzoringu**

Cíle sponzoringu můžeme v podstatě rozdělit na ekonomické, tedy cíle mající vliv na obrát, zisk, velikost odbytu nebo podíl na trhu, a psychologické. Zde je řeč především o zvýšení či upevnění stupně známosti, utváření, změně či upevnění image, péče o zákazníka, motivace vlastních zaměstnanců nebo firemních spolupracovníků a nakonec jde i o jisté představení společnosti samotné jako jedinečné a společensky zodpovědné.

Z pohledu sponzora je poměrně náročné hledání vhodného spojení se sponzorovaným. Pro tato hodnocení se používají různé metody, které pomáhají vyhodnotit shodu sponzorovaného s image značky apod. (Bednar, 2005: 10)

Sponzoring má poukázat na skutečnost, že firma má své klienty a příznivce ráda natolik, že sponzoruje aktivity, o které se také zajímají. Důležité je zde především spojení vášně či touhy člověka a jeho chování a vytvoření vzájemné vazby. Pokud budeme uvažovat rutinně, logickou úvahou je, že pokud spojíme svůj produkt nebo službu s jistou aktivitou, člověk, který má tuto aktivitu rád, si pravděpodobně raději koupí váš produkt nebo službu. Tato úvaha má však jisté výhody i nevýhody. Značka spojuje svůj produkt nebo službu se správnou věcí, která může vyvolat žádoucí chování cílové skupiny. Pokud se však nespojí s vhodnou aktivitou, může mít taková činnost i negativní ohlasy.

Sponzoring je přesto bezesporu jedinečný marketingový nástroj, který spojuje značku s emocemi a pocity zúčastněných.

Dle Raymonda Bednara je: „reklama tím, co značka říká a sponzoring je tím, co značka dělá.“ (Bednar, 2005: 6)

### **5.4.3 Úspěch sponzoringu**

To, zda je sponzoring úspěšný, ovlivňuje několik faktorů. Zaprvé jde především o propojení sponzoringu s cíli společnosti. Zde nejdříve musíme poznat, co dělá sponzoring úspěšným, tak aby mohl naplňovat firemní cíle (jako např. jaká je role hodnot značky a jejích atributů). Právě díky sponzoringu může firma ovlivňovat chápání své značky, posílit nebo změnit její chápání a posílit důvěryhodnost. Pokud společnost sponzoruje akci, kde vynikne její jméno a zároveň je jedním z mála, či dokonce jediným sponzorem, bude mít s vysokou pravděpodobností takový sponzoring kladný vliv na



zvýšení znalosti značky. Oživení-aktivace značky pomocí sponzoringu je druhým faktorem, který charakterizuje úspěšný a pro firmu výhodný sponzoring.

#### **5.4.4 Jak je sponzoring využíván?**

Využití sponzoringu pro firemní propagaci je v poslední době stále populárnější a častější. Jak je tedy sponzoring komerčními subjekty nejběžněji využíván?

1. Pro asociaci s jistou značkou: především zviditelněním značky a zvýšením povědomí o ní. Vhodně vybraný partner pro sponzoring může rovněž pomoci znatelně zvýšit znalost značky.

2. Jako nástroj ke změně vnímání značky ze strany spotřebitelů: jde o velice obtížnou a dlouhodobou aktivitu, kterou může sponzoring velice dobře podpořit, pokud je zvolena správná strategie. Rozhodující zde je především efektivní zacílení sponzoringu na žádané skupiny a vytvoření požadované asociace se značkou.

3. Využití sponzoringu jako reklamy – nástroje marketingové komunikace. Hlavním rozdílem mezi oběma formami komunikace je však předmět propagace. Zatímco u reklamy jde o přímou prezentaci firmy a jejího produktu, u sponzoringu jde o zprostředkovanou prezentaci sponzorovaným subjektem. Tedy o prezentaci prostřednictvím druhého sponzorovaného subjektu. Výsledkem takovéto prezentace firmy, a také jednou z hlavních motivací ke sponzoringu, je pozitivní vnímání takové prezentace spotřebiteli.

Sponzoring tedy dle způsobu jeho zapojení do celkové firemní strategie může pomoci naplnit i obchodní cíle společnosti, zvýšit tržby nebo podpořit prodej.

#### **5.4.5 Segmentace sponzoringu**

Sponzoring lze rozdělit do skupin dle mnoha kritérií. Pokud však zůstaneme u základního členění, zůstane nám výčet oblastí, kde jsou sponzoringové aktivity nejčastější:

##### **1. Sport**

Sportovní sponzoring je jednou z nejběžnějších forem. Nejen, že se v něm angažují známé osobnosti, ba dokonce jsou do něj zapojeny i celé týmy. Často jde také o významné sportovní události s mediální publicitou. Některé sporty, zejména ty více divácky

atraktivní, jsou sponzoringem přesyceny, a zároveň lze vyzorovat, že rozložení mezi jednotlivé disciplíny je velmi nerovnoměrné.

## **2. Zábava**

Tato oblast má blízko ke sportu, neboť ten lze také chápat jako zábavu. Přesto je pro vymezení segmentů sponzoringu vhodné tuto oblast oddělit a zahrnout do ní koncerty, filmové festivaly a koncertní tour hudebních skupin.

## **3. Umění a kultura**

Muzea, umělecké výstavy nebo divadelní představení jsou poměrně populární oblastí pro sponzoring. Přesto bývá tato oblast mnohdy podceňována a zůstává ve stínu sponzoringu sportovního. Hlavním důvodem by mohl být nedostatek výstupů poskytovaných ze strany sponzorovaného subjektu.

## **4. Vzdělání a věda**

V této oblasti je pro sponzoring nejatraktivnější především výzkumná činnost a podpora vzdělávání a vzdělávacích institucí. Výzkum také může sponzorovi přinést často i zisk z úspěšných projektů, kupříkladu díky patentovým právům, nebo exkluzivnímu přístupu k výsledkům výzkumu.

## **5. Neziskový sektor**

Tato oblast zahrnuje podporu neziskových subjektů s nejrůznějším zaměřením činnosti. Většinou si sponzoři vybírají velké nadace a neziskové subjekty, přesto však v této oblasti nejméně sledují návratnost investic a sledují nejvíce neziskový záměr.

### **5.4.6 Sponzoring – shrnutí**

Jak jsem již výše v této podkapitole uvedla, sponzoring se od ostatních firemních aktivit v rámci společenské odpovědnosti, liší především z hlediska firemních očekávání a daňového dopadu. Stručně řečeno jde o „příspěvek s protiplněním“. Firma svou podporu poskytuje výměnou za dohodnuté protislužby.

## **5.5 Způsoby měření CSR – specifika ČR**

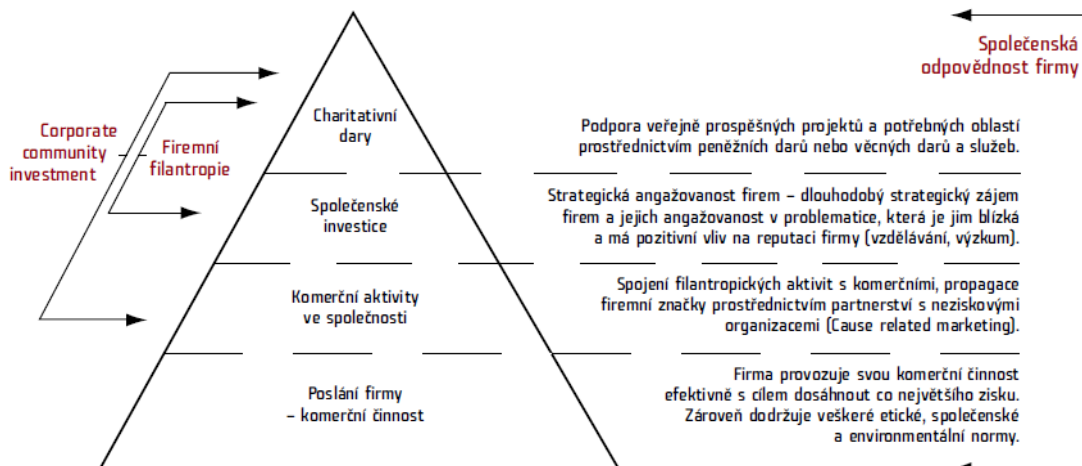
Existuje mnoho mezinárodních měřítek a standardů společenské odpovědnosti firem. Vzhledem k zaměření mé diplomové práce však považuji za vhodnější zmínit se o dvou českých iniciativách zaměřených na oblast CSR. Konkrétně jde o Standard odpovědná firma a soutěž Top firemní filantrop.

### **5.5.1 Standard odpovědná firma**

Tento systém umožňuje sledovat náklady vynaložené na dárcovské aktivity a efektivitu vynaložených prostředků. Na sestavení metodiky spolupracovalo Fórum dárců se členy klubu firemních dárců DONATOR daného standardu mezi které patří např. ČEZ, a. s., Siemens, s. r. o., Tesco Stores, a. s., Citibank, a. s. nebo Hewlett Packard (Bartošová, 2005: 15). Standard byl uveden do praxe roku 2005 a sleduje tři oblasti:

1. čistou charitativní podporu (peníze, služby, věcné dary)
2. oblast společenské investice (vzdělání, výzkum a zapojení firmy do jí blízkých aktivit)
3. oblast komerčních aktivit (spojení filantropie s komerčními aktivitami firmy, propagace značky)

Díky této metodice by firmy měly dokázat účelněji zaměřit svou podporu, zvýšit svou transparentnost a sledovat jak krátkodobý tak dlouhodobý účinek svých investic do veřejně prospěšných aktivit. Jednotlivé oblasti jsou popsány na následujícím obrázku.



**Obrázek 3 Standard odpovědná firma – sledované oblasti**

**Zdroj:** <http://www.donorsforum.cz>, [cit. 15. dubna 2010]

### 5.5.2 TOP firemní filantrop

Žebříček TOP Filantrop každoročně sestavuje a vyhláší Fórum dárců ve spolupráci s Czech TOP 100. Sledovaným kritériem pro jeho sestavení je celkový objem rozdělených prostředků (finančních i nefinančních) na veřejně prospěšné aktivity na území České republiky. Cílem této aktivity je ocenit společnosti, pro které společenská odpovědnost představuje důležitou součást jejich obchodních aktivit. Do soutěže se může přihlásit každý subjekt aktivní v oblasti společenské odpovědnosti. Soutěž má několik kategorií: TOP Filantrop firma, TOP Filantrop za partnerství se zákazníky, TOP Filantrop za rozvoj partnerství ve prospěch komunity, TOP Filantrop za nejvíce poskytnutých prostředků, TOP Filantrop, SKOKAN ROKU“ a TOP Filantrop za věnování největší části zisku.

V následující tabulce je uvedeno jedenáct společností, které se nejlépe umístily v kategorii dle výše poskytnutých prostředků.

Název firmy	Kategorie za Nejvíce poskytnutých prostředků	
	TOP FIREMŇÍ FILANTROP 2009	Pořadí
		Absolutní objem daru v Kč
Skupina ČEZ	1	261 274 376
OKD, a.s.	2	78 506 200
Česká spořitelna, a.s.	3	50 440 423
<b>Komerční banka, a.s.</b>	<b>4</b>	<b>41 892 000</b>
Johnson&Johnson, s.r.o.	5	39 360 637
<b>ČSOB</b>	<b>6</b>	<b>36 596 223</b>
RWE Transgas, a.s. *	7	35 800 000
ČEPS, a.s.	8	35 385 000
Metrostav a.s.	9	31 619 945
Telefónica O2	10	30 112 910
<b>T-Mobile Czech Republic</b>	<b>11</b>	<b>24 355 442</b>

**Tabulka 3 TOP Filantrop dle výše poskytnutých prostředků.**

Zdroj: www.donorsforum.cz, [cit. 15. dubna 2010]

Jelikož se tato diplomová práce zabývá výzkumem tří velkých společností ČSOB, KB a T-Mobile, je zajímavé sledovat jejich umístění v dané soutěži. Dobrým výsledkem je skutečnost, že všechny společnosti se umístily mezi prvními jedenácti, nejlépe pak společnost Komerční banka.

## **6 Typologie spolupráce komerčního subjektu a NNO**

V posledních letech je spolupráce subjektů ze ziskového sektoru s organizací neziskového sektoru stále běžnější a důležitější. Taková spolupráce má specifickou dynamiku vzhledem ke skutečnosti, že neziskové organizace mají odlišné cíle, kulturu a způsob práce oproti ziskovým subjektům. Vzájemným vztahům mezi ziskovými a neziskovými organizacemi se blíže ve svém výzkumu věnoval W. W. Wymer, Jr. (Wymer, Samu, 2003: 17) a na základě svých poznatků vytvořil typologii sedmi různých vztahů spolupráce. Jeho typologii jsem dále rozpracovala tak, aby jednotlivé znaky každého charakteristického vztahu byly snadněji uchopitelné a shrnula v následující tabulce (viz Tab. 4).

<p><b>Firemní filantropie</b></p>	<p>Firemní filantropie může mít následující podoby:</p> <p>a) finanční i nefinanční podpora a pomoc na neformální, nepravidelné bázi  b) alokace financí na samostatný účet s filantropickým záměrem  c) dobrovolnictví zaměstnanců k práci v neziskové organizaci, kterou firma hradí</p> <p>Hlavním zájmem a cílem je podpora neziskové organizace a její mise/cílů (žádána je identifikace zaměstnanců s tímto cílem)</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:  a) pro ziskový subjekt: větší obeznamenost veřejnosti se značkou a kladná publicita  b) pro neziskový subjekt: prestiž, možnost získat další finance</p> <p>Rizika spolupráce: pro ziskový i neziskový subjekt je nevhodné chování partnera (pomlouvání, skandály...), na straně ziskového subjektu nevole zaměstnanců i společníků firmy k financování filantropických aktivit zejména během doby, kdy se firmě příliš nedaří</p> <p>Celkově jde o nejvolnější typ kooperace.</p>
<p><b>Firemní nadace</b></p>	<p>Bývají založeny samotnou organizací jako prostředek pro plnění filantropických aktivit.</p> <p>Stejně jako firemní filantropie i vlastní firemní nadace klade důraz na misi a cíle neziskových subjektů. Nadace se zodpovídá managementu společnosti a směřování podpory (preferované cíle) má většinou zakotveno ve stanovách.</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:  a) pro ziskový subjekt: takovou jejich činnost zaznamenají cílové trhy i zaměstnanci  b) pro neziskový subjekt: jistota dotace a publicita jako klíčová motivace</p> <p>Rizika spolupráce: rizika jsou stejná jako u firemní filantropie, zde je ale větší stabilita – jistota, že nadace nebude zrušena ani v době hospodářského útlumu</p> <p>Celkově šestý nejvolnější typ spolupráce ze sedmi.</p>
<p><b>Licenční dohoda</b></p>	<p>Licenční dohoda funguje na principu, že ziskový subjekt si vybírá neziskový subjekt, kterému za používání loga a jména bude odvádět jisté sazby. Ziskový subjekt si tedy vybírá silnou neziskovou organizaci s dobrou reputací a pověstí v cílovém tržním segmentu.</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:  a) pro ziskový subjekt: primárně se zajímá o zvýšení prodeje, publicitu a zlepšení reputace v cílovém segmentu trhu  b) pro neziskový subjekt: možnost získat finanční prostředky</p> <p>Rizika spolupráce:  a) neziskový subjekt je vystaven větší míře rizika z důvodu přímého spojení s jistým produktem nebo službou, zejména pokud je takový produkt nekvalitní apod., může dojít k poškození pověsti neziskové organizace</p>

	<p>b) pro ziskový i neziskový subjekt je rizikem nevhodné chování partnera (pomlouvání, skandály...),</p> <p>c) na straně ziskového subjektu je rizikem nevole zaměstnanců i společníků firmy k financování filantropických aktivit zejména během doby, kdy se firmě příliš nedaří</p> <p>V tomto typu spolupráce je ziskový subjekt velmi dominantní a nejde mu primárně o cíl a poslání neziskové organizace.</p>
<p><b>Sponsoring</b></p>	<p>Do jisté míry „opak“ licenční dohody – ziskový subjekt platí určitý poplatek (sponzorský dar) za používání své značky v projektech neziskových subjektů (např. externí komunikaci a reklamě).</p> <p>Dvě součásti sponzoringu jsou:</p> <p>a) sponzor platí sponzorský dar za právo spojovat své jméno se sponzorovanou akcí</p> <p>b) marketing</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:</p> <p>a) ziskový subjekt je primárně motivován propagací své značky i propagací projektu a zároveň možností oslovit cílovou skupinu a veřejnost v pozitivním světle</p> <p>b) možnost financování organizace a jejích aktivit</p> <p>Rizika spolupráce: oboustranně možnost poškození reputace vinou partnera, případná negativní publicita může NNO zkomplikovat získávání finančních prostředků od dalších sponzorů</p> <p>NNO se zaměřují na ochranu své pozitivní image a sledují, jak sponzor propaguje jejich spolupráci (projekt). Finanční podpora je buď zaměřena na podporu projektu, nebo daná akce může být samotná prostředkem financování pro NNO.</p>
<p><b>Propagace založená na transakci</b></p>	<p>Založeno na principu: ziskový subjekt sponzoruje neziskový subjekt přímo stanoveným podílem (finanční podíl, jídlo nebo zboží atd.) z celkových svých tržeb. Tento typ spolupráce je také dobře znám jako CRM – cause related marketing.</p> <p>Spolupráci řídí a vede ziskový subjekt. Ziskový subjekt se vedle pozitivního dopadu a zlepšení své image zajímá i o projekt samotný a cíle neziskového subjektu.</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:</p> <p>a) pro ziskový subjekt: publicita, vztah s veřejností, firemní reputace a zvýšení prodeje b) pro neziskový subjekt: další zdroj financí, publicita a zvýšení povědomí o NNO</p> <p>Rizika spolupráce: obě strany riskují svou pověst, neziskový subjekt ztrátu finanční podpory pokud partner odstoupí od dohody, ziskový subjekt poškození značky a snížení podílu na trhu</p>

<p><b>Propagace společného zájmu</b></p>	<p>Spolupráce ziskového a neziskového subjektu na určitém specifickém záměru. Ziskový subjekt zde nepodporuje přímo neziskovou organizaci, ale podporuje přímo společný projekt (např. propagací nebo zprostředkováním služeb).</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:  a) pro ziskový subjekt: žádaná publicita, podpora daného záměru  b) pro neziskový subjekt: cesta, jak mohou podpořit své cíle a záměry za pomoci ziskového subjektu (tj. s využitím jeho prostředků a zdrojů)</p> <p>Rizika spolupráce: stejná jako u předchozích typů spolupráce, obě strany riskují svou pověst, neziskový subjekt může být poškozen více a také hůře získávat další nejen finanční podporu pro své cíle a záměry</p>
<p><b>Strategická spolupráce</b></p>	<p>Tento typ spolupráce neziskového a ziskového subjektu je poměrně nový. Principem je spolupráce ziskových subjektů s neziskovou organizací (nejčastěji watchdogovou<sup>5</sup>), která původně vyvíjela aktivity proti jeho podnikání.</p> <p>Důvody motivace ke spolupráci:  a) pro ziskový subjekt: je prospěšnější se spojit než proti sobě bojovat, lepší vztahy s veřejností, prostředek jak se odlišit od konkurence  b) pro neziskový subjekt: cesta, jak mohou splnit a podpořit své cíle a dosáhnout vývoje k lepšímu</p> <p>Rizika spolupráce: pro neziskové subjekty velmi vysoké, riskují ztrátu některých svých příznivců, členů a ostatních obhajujících skupin, na spolupráci může být pohlíženo jako na prohru, proto je vhodné prezentovat možné výhody a výsledky takové spolupráce co nejčastěji</p>

**Tabulka 4. Typologie spolupráce**  
**Zdroj:** (Wymer, Samu, 2003: 8–9)

Daná typologie sleduje mimo jiné i dvě kritéria, a to těsnost spolupráce a míru rizika spolupráce. Následující tabulka (viz Tab. 5) za sebe přehledně řadí jednotlivé typy spolupráce právě s ohledem na těsnost vzájemné spolupráce mezi ziskovým a neziskovým subjektem a míru rizika, kterou mohou pro sebe vzájemně představovat.

<sup>5</sup> Termín watchdogová organizace je definován jako: „Watchdog organizace jsou doslovně přeloženo „hlídací psi“ demokracie. Jejich posláním je dohled na dodržování demokratických principů a postupů.“ (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006: 16)



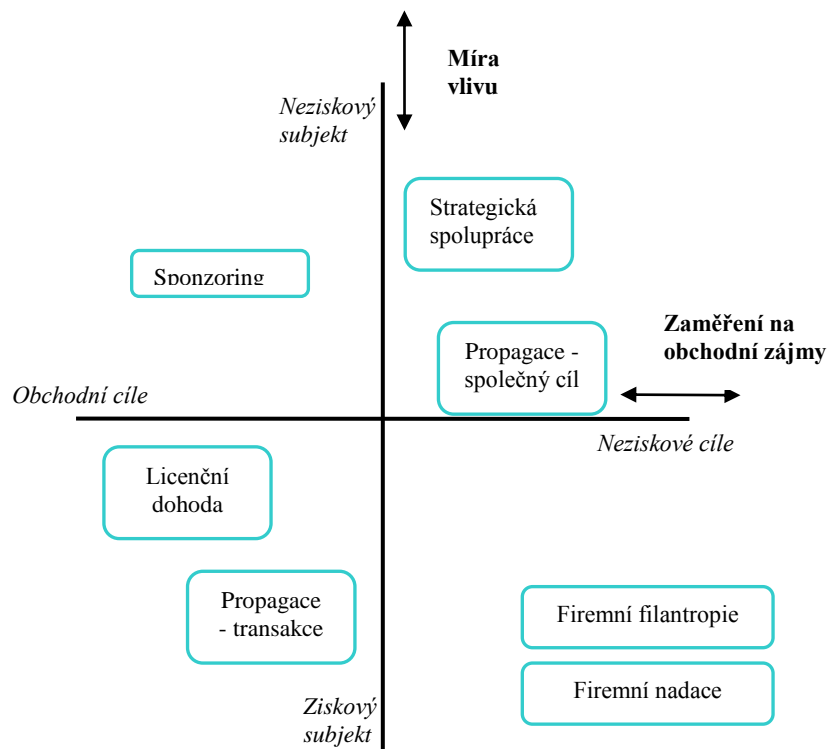
Typ spolupráce	Závazek – úzkost spolupráce	Míra rizika	
Firemní filantropie	nejmenší	nejmenší	
Firemní nadace			
Licenční dohoda			
Sponzoring			
Propagace založená na transakci			
Propagace společného zájmu			
Strategická spolupráce			největší

**Tabulka 5. Míra rizika a spolupráce dle typu spolupráce**  
Zdroj: (Wymer, Samu, 2003: 8–9), vlastní shrnutí

Jelikož je tato typologie dle mého názory značně ovlivněna místem, kde byl výzkum prováděn, tedy v USA, je pro mou práci mnohem zajímavější derivovaná typologie W. W. Wymera, Jr. Právě tato derivovaná typologie je z mého pohledu daleko lépe uplatnitelná v prostředí České republiky a lze ji i lépe uchopit z pohledu nestátních neziskových organizací. Všeobecně lze říci, že ziskové společnosti podpoří takový neziskový subjekt, jež si podle nich jejich pomoc zaslouží a zároveň by mohly plynout jisté výhody z jeho podpory. W. W. Wymer, Jr. také ve své derivované typologii uvádí dvě rozhodující kritéria vzájemné spolupráce:

1. míra, do které zisková společnost hledá vlastní prospěch oproti podpoře neziskového účelu a
2. distribuce vlivu při vzájemné spolupráci neziskového a ziskového subjektu.

Na základě těchto dvou charakteristických rysů vzájemné spolupráce sestavil graf, kde příznačně rozdělil jednotlivé typy vztahů (viz Obr. 4). V závislosti na této teorii si mohou manažeři ziskových subjektů vybrat neziskový subjekt pro spolupráci dle svých požadavků a míru vlivu, které v daném neziskovém projektu chtějí dosáhnout.



**Obrázek 5 Typologie neziskové spolupráce**

Zdroj: (Wymer, Samu, 2003: 17)

Z tohoto teoretického základu mimo jiné vyplývá, že výběr partnera pro spolupráci není jednoduchou záležitostí. Obecně by ale neziskové organizace a ziskové subjekty měly hledat takového partnera, který bude odpovídat vzájemným požadavkům a potřebám.

Dle studie, kterou zpracovali Drumwright, Cunningham a Berger (Drumwright, Cunningham, Berger, 2000) je důležitá při spolupráci shoda v několika oblastech:

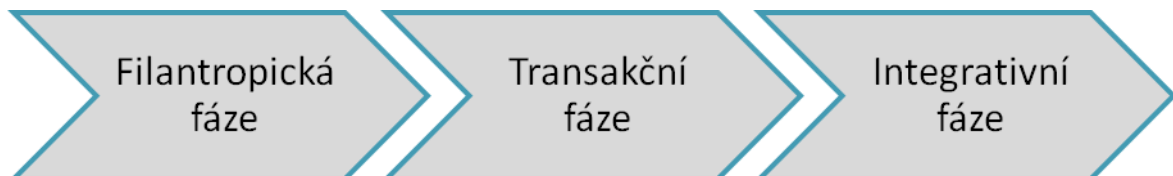
1. společný cíl – směřování
2. shoda v managementu organizace
3. shodný způsob organizace práce
4. zaměření na stejnou cílovou skupinu nebo produkt
5. vzájemná shoda ve firemní kultuře

Čím větší přitom panuje shoda v těchto oblastech mezi oběma subjekty, tím úspěšnější by měla být jejich vzájemná spolupráce. Vhodný výběr partnera je velice důležitý a je základním předpokladem oboustranně prospívající spolupráce. V již existujícím vzájemném vztahu je poté zásadní vhodné řízení takové spolupráce, otevřenost

a důvěra mezi partnery a častá vzájemná komunikace, která může předejít mnohým problémům (Wymer, Samu, 2003: 19).

## 6.1 Druhy vzájemné spolupráce – fáze spolupráce a její efektivita

Vzájemná spolupráce ziskového a neziskového subjektu může, jak jsem již výše uvedla, nabývat několika různých podob. Zajímavé je také další rozlišení spolupráce dle fáze, ve které se nachází. Takové rozlišení rozpracovává James E. Austin ve své studii (Austin, 2000) a charakterizuje tři různé fáze vzájemné spolupráce: filantropickou, transakční a integrující (viz Obr. 6).



**Obrázek 6** Fáze spolupráce ziskového a neziskového subjektu  
Zdroj: (Austin, 2000)

Filantropická fáze je nejobvyklejší, představuje ji především výroční a nepravidelná finanční nebo jiná podpora neziskových subjektů. Míra zapojení ziskové společnosti je v tomto vztahu relativně nízká, nepravidelná, jednoduchá a nestrategická. Jde o vztah, kdy se zisková organizace snaží ukázat na trhu jako společensky zodpovědná a nezisková organizace jako subjekt, který si zaslouží podporu.

Transakční fáze je další fází spolupráce, ve které se ocitá stále více subjektů. V této fázi je spolupráce zaměřena na určité aktivity, ve kterých se aktivně angažují obě strany. Vzájemné partnerství a spolupráce jsou důležité pro strategii a cíle ziskové i neziskové organizace. Vzájemná komunikace je častější a pravidelná. V této fázi nabývají vzájemné aktivity podob cause-related marketingu, sponzoringu různých akcí, specifických projektů a zapojení zaměstnanců jako dobrovolníků.

Integrující fáze je „nejdokonalejší“ fází spolupráce, kdy neziskový a ziskový subjekt uzavírají mezi sebou strategické aliance, sdílí společné cíle, postupují podle společné strategie a hodnot. Vzájemný kontakt je častý a subjekty podnikají různé další

společné aktivity. Dle míry integrace organizace, mohou subjekty uzavírat vzájemné strategické spolupráce nebo založit nové subjekty pro podporu svých společných aktivit.

Vztah vzájemné spolupráce mezi ziskovým a neziskovým subjektem může mít několik podob. Nemusí jít přitom o vztah, jehož charakteristické znaky by plně odpovídaly jedné z výše uvedených fází. Mnohdy má vztah určité aspekty z jedné fáze a další z jiné fáze. Tímto způsobem mohou vznikat různě kombinované typy vztahů.

Jak na základě výsledků svého výzkumu uvádí James E. Austin (Austin, 2000), lze vysledovat několik charakteristických znaků efektivní spolupráce. Mezi tyto znaky lze zařadit: jasný a cílený záměr podpory ziskového subjektu, dobré vzájemné vztahy, shoda ve firemní kultuře, společný zájem a cílová skupina.

## **6.2 Shrnutí – Typologie spolupráce komerčního subjektu a NNO**

Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem je stále důležitější, jelikož současné společenské a ekonomické problémy překračují hranice jediné organizace a sektoru. Samotné hranice mezi sektory jsou méně znatelné a vzájemně se ovlivňují. Jak stoupají společenská očekávání na ziskové subjekty a jejich řešení společenských problémů, tak současně stoupají i požadavky ziskových organizací na výkonnost, profesionalitu a odpovědnost organizace neziskové.

### **6.3 Shrnutí teoretické části práce**

V teoretické části práce jsem definovala a blíže popsala několik důležitých pojmů. Mimo jiné jsem nastínila vývoj konceptu společenské odpovědnosti a jeho zásady, firemní filantropii a její pozici vůči společenské odpovědnosti, představila pojem stakeholderů a nejčastější formy aktivit firem v rámci společenské odpovědnosti. Na závěr jsem se snažila poukázat na určité charakteristické rysy vzájemné spolupráce ziskových a neziskových subjektů a představit typologii jejich vzájemných vztahů.

Záměrem první části práce bylo nejprve si představit společenskou odpovědnost jako takovou, poté ukázat zapojení ziskových i neziskových subjektů právě v rámci tohoto konceptu a následně poukázat na možnosti a povahu jejich spolupráce. Tato část diplomové práce měla čtenáři pomoci lépe pochopit problematiku spolupráce ziskových a neziskových subjektů a poskytnout mu dostatečný teoretický základ pro pochopení výzkumné části. Výzkumná část se soustředí právě na vzájemný vztah mezi ziskovým a neziskovým subjektem a snaží se najít mimo jiné hlavně určité jeho charakteristické znaky.

## **7 METODIKA PRÁCE**

Výzkumná část práce je zaměřena na samotnou spolupráci mezi ziskovými a neziskovými subjekty. Nejprve se pomocí SWOT analýzy pokusím najít některé charakteristické rysy spolupráce, její slabé i silné stránky, a to konkrétně u každé zkoumané komerční organizace.

Dále ve výzkumné části budu ověřovat platnost teorie W. W. Wymera Jr. (viz Kap. 8) týkající rysů určujících efektivní spolupráci. Pokusím se najít spojitost mezi kladným hodnocením spolupráce a četností vzájemného kontaktu, postihnout vliv velikosti neziskové organizace na aktivitu, pravomoci a dominanci komerčního subjektu při spolupráci a zjistit preference neziskových organizací ohledně preferované formy vzájemné spolupráce.

Rozdělím také neziskové organizace podle velikosti a budu zjišťovat, jestli velikost neziskové organizace má vliv na postavení komerčního subjektu v rámci jejich vzájemné spolupráce. Nakonec výzkumné části vyhodnotím odpovědi respondentů týkající se jejich preferencí způsobu spolupráce.

I když má výzkumná část více různě zaměřených částí, všechny dílčí výsledky se vztahují k samotné spolupráci neziskových a ziskových subjektů. Pomáhají hlavně lépe vystihnout tento vztah, najít vzájemné souvislosti a určité charakteristické rysy.

V metodické části také shrnuji metodiku samotného výzkumu, kde popisuji výzkumný vzorek, dotazník, metodu popisu výzkumného vzorku, dotazníku, metody sběru dat a způsobu, jak byla data zpracována a analyzována.

### **7.1 Shrnutí základních hypotéz**

V následující části práce nejprve stanovím hlavní výzkumné otázky a k nim vztahující se pracovní hypotézy, při jejichž formulaci jsem vycházela především z teorie W. W. Wymera Jr. (viz Kap. 8) a analýzy vzájemných vztahů komerčních a neziskových subjektů provedené J. Austinem (Austin, 2000). Celkem jsem sestavila tři výzkumné otázky a k nim se vztahujících šest pracovních hypotéz, které budu dále ve výzkumné části statisticky testovat.

Hlavní výzkumná otázka V1:

Je spolupráce neziskových organizací a komerčních subjektů v rámci daného výzkumu, efektivní?

P1: Komerční a neziskový subjekt je zaměřen na stejnou cílovou skupinu.

P2: Ziskové subjekty a nezisková organizace mají dobré vzájemné vztahy.

P3: Komerční firma při spolupráci s neziskovou organizací svou podporu poskytuje cíleně na jisté účely a má úzký záběr aktivit.

Hlavní výzkumná otázka V2:

Souvisí intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu s kladným hodnocením jejich spolupráce, její délkou a opakovaností?

P4: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s kladným hodnocením jejich spolupráce.

P5: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s aktivitou komerčního subjektu.

P6: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s opakovaností jejich spolupráce.

Hlavní výzkumná otázka V3:

Ovlivňuje velikost neziskové organizace vzájemnou spolupráci z pohledu aktivity, pravomocí a dominance komerčního subjektu?

## **7.2 Metody výzkumu**

Pro výzkumnou část své práce jsem zvolila dnes nejpoužívanější kvantitativní techniku sběru dat, tedy dotazníkových šetření – standardizovaný postup.<sup>6</sup> Důvodem mého výběru byla především skutečnost, že tato technika umožňuje klást více otázek na několik sledovaných témat: charakter vzájemné spolupráce, názory, chování, hodnoty atd. Proto jsem dotazníkové šetření vyhodnotila jako nejvhodnější způsob, jak vystihnout daný výzkumný problém.

---

<sup>6</sup> „Standardizované postupy vycházejí z teoretického předpokladu psychologického behaviorismu, podle kterého na standardní podnět (stimul) přichází pouze na něm závislá odezva (response).“ (Pecáková a kol., 1998: 23)

Samotný sběr dat probíhal technikou dotazníků s uzavřenými i otevřenými otázkami. Uzavřené otázky byly jak alternativního (ANO/NE), tak selektivního charakteru (více variant). Na převážnou část otázek však mají odpovědi zvolené numerické škály nebo dané možnosti, kde si dotazovaný může vybrat jen jednu z nabízených možností. Druhou minoritní část otazníku tvoří otázky s otevřenými odpověďmi, kde dotazovaný měl sám vypsat svou odpověď. Jednotlivé otázky jsou dále popsány a rozebrány v následující podkapitole věnované popisu dotazníku.

Dotazníky byly vyplňovány i čteny samotnými dotazovanými a distribuovány buď přímo do jednotlivých firem, nebo rozeslány pomocí elektronické pošty (e-mailu). Výzkum dotazované skupiny byl realizován mou osobou, bez pomoci tzv. „dveřníka“.

Po sestavení dotazníku byl proveden předvýzkum realizovaný v neziskové organizaci, kde jsem pracovala v rámci praxe během magisterského studia, a sice obecně prospěšné společnosti Projekt Integrace. Daný předvýzkum ukázal několik nedostatků a nevhodně sestavených otázek, které jsem poté z dotazníku vyřadila nebo upravila jejich podobu tak, aby byly pro respondenty srozumitelnější.

### **7.3 Popis vzorku**

Vzorek respondentů byl vybírán účelově, kdy byly brány v potaz tři základní kritéria. Prvním kritériem bylo zaměření na zaměstnance těch neziskových organizací, které spolupracovaly s jednou ze tří výše zmíněných firem. Druhým kritériem byla doba, kdy jejich spolupráce probíhala. V této části jsem vycházela ze závěrečných nebo CSR zpráv třech výše uvedených firem za rok 2008. Třetím kritériem bylo pracovní postavení zaměstnanců pracujících v neziskových organizacích vyhovující prvnímu a druhému kritériu (viz Příloha č. 2). Na základě třetího kritéria jsem poté pomocí profesního klíče oslovovala pracovníky na takových pozicích, kde byli ve styku s komerčním subjektem, který organizaci sponzoruje nebo sponzoroval.

Cílovou populací mého výzkumu tak byli zaměstnanci neziskových organizací, kteří obdrželi finanční podporu od jednoho ze sledovaných komerčních subjektů dle výročních zpráv z roku 2008 (na výzkumu jsem začala pracovat v čase, kdy ještě nebyly k dispozici aktuálnější výroční zprávy). Výběrový soubor reprezentovali zaměstnanci daných NNO především na pozicích fundraiserů, PR managerů a dalších a zároveň byli v kontaktu s jednou ze tří výše zmíněných komerčních firem. Pracovní pozice



zaměstnanců, jež jsem oslovovala, mnou byly vybrány s ohledem na celkový cíl práce, tedy vzájemný vztah mezi komerčním a neziskovým subjektem. Povahu vztahu tak pravděpodobně nebude znát zaměstnanec neziskové organizace, který s komerčními subjekty v rámci své pracovní náplně vůbec nekomunikuje a orientuje se například na samotné klienty neziskového subjektu.

Protože se jednalo o účelový výběr, byl i celý výběr respondentů nepravděpodobnostní, záměrný a konkrétně ho lze označit jako výběr úsudkem. (Jeřábek, H., 1992, str. 44 –50)

Počet dotazníků sebraných od jednotlivých neziskových subjektů podpořených v roce 2008 jedním z komerčních subjektů je shrnut v tabulce č. 6. Počet sebraných dotazníků se zde zároveň rovná počtu respondentů.

Za NNO spolupracující s:	ČSOB	KB	T-Mobile	celkem
Osobně vybraných dotazníků	8	7	13	28
Vyplněno přes elektronickou poštu	12	8	6	26
Celkem vybraných dotazníků z NNO	20	15	19	54

**Tabulka 6 Shrnutí sebraných dat**

**Zdroj:** vlastní data

## 7.4 Sběr dat

Data byla shromážděna pomocí techniky sběru dat formou dotazníkového šetření, a to jak osobně, tak částečně pomocí elektronické pošty. Dotazníky sbírané osobně jsem přinesla do příslušné organizace vytištěné v několika kopiích a respondentům nechala lhůtu týden až čtrnáct dní na jejich vyplnění. Osobně jsem si dotazníky vyzvedla ve většině případů po ověření přes kontaktní osobu prostřednictvím e-mailu, že jsou připravené k vyzvednutí. Dotazníky byly rozeslány na 164 e-mailových adres, které jsem vyhledala na internetových stránkách samotných neziskových organizací. V elektronické podobě dotazník vyplnilo celkem 26 respondentů (12 za NNO podpořenou ČSOB, 8 za KB a za společnost T-Mobile 6). Jelikož dotazníky byly distribuovány jen části zaměstnanců dle profesního klíče, lze považovat výběr vzorku za nevyčerpávající.

## 7.5 Popis dotazníku

Při daném výzkumu jsem pomocí techniky dotazníkového šetření zjišťovala odpovědi na otázky týkající se vzájemné spolupráce komerčních (společnosti ČSOB a.s., Komerční banka a.s. a T-Mobile CZ a.s, podrobněji viz Příloha č. 2) a neziskových subjektů, a sice těch, které byly podpořeny jednou ze tří vybraných komerčních subjektů. Zaměstnanci těchto vybraných neziskových organizací představují základní soubor, který byl předmětem mého výzkumu a budou se k němu vztahovat i jeho závěry. Celkově jsem shromáždila 54 vyplněných dotazníků, tedy výběrových jednotek od konkrétních zaměstnanců neziskových organizací (podrobněji viz výše v popisu vzorku).

Každý distribuovaný dotazník měl osmnáct otázek, které sledovaly řadu zkoumaných variabilních znaků, z nichž každý měl několik možných variant. Proměnné mohly nabývat hodnot na stupnici od jedné do pěti, jedné z několika variant (a/b/c/d) a dále varianty s dichotomickou proměnnou ANO/NE. V některém případě se jednalo o otevřené otázky. Otázky jsou rozděleny do podskupin dle zaměření a systematicky dle umístění v samotném dotazníku.

Otázka č. 1 využívá ordinální<sup>7</sup> škály hodnot a je zaměřena na kritéria výběru partnera neziskového subjektu pro spolupráci. Kritéria sledují relevanci pěti vybraných rysů: velikosti firmy, filozofii firmy, odvětví podnikání, zkušenosti jiných NNO spolupracujících s danou firmou a firemní kultury, na rozhodnutí neziskového subjektu při výběru partnera pro spolupráci. V otázce č. 1 má respondent označit číselnou hodnotu od jedné do pěti podle toho, jak důležité hodnotí jednotlivá kritéria. Pokud respondent považuje jednotlivá kritéria za důležitá, tedy přikládá jim při rozhodování o spolupráci váhu, bude jeho hodnocení blíže číslu jedna. Jednotlivé podotázky lze dále vyhodnotit společně a sledovat tak celkově, jestli neziskový subjekt na daná kritéria při výběru klade důraz nebo naopak je hodnotí jako méně důležitá.

Otázka č. 2 je baterií uzavřených otázek zaměřených na hledání shodných rysů obou dvou spolupracujících organizací ve čtyřech oblastech. (viz Dotazník: 1). Respondent zde může zvolit u každé ze čtyř podotázek, zda si myslí, že se v dané oblasti se ziskovou společností shoduje či ne. Respondent tedy hodnotí shodu konkrétně v následujících oblastech: způsob vedení organizace, atmosféru na pracovišti, zaměření na cílovou skupinu a shodu ve firemní kultuře. V otázce č. 2 tedy respondent vyjadřuje svůj souhlas nebo nesouhlas s jednou z oblastí.

Otázka č. 3 má sledovat, zda nezisková organizace preferuje větší společnosti jako své partnery pro spolupráci. Na tuto otázku má dotazovaný možnost zvolit jednu z odpovědí ano/ne.

Otázka č. 4 se snaží zachytit zaměření podpory poskytované komerčním subjektem. Respondent má možnost volby mezi dvěma variantami zaměření podpory: zda je podpora zaměřena cíleně na konkrétní projekt nebo oblast činnosti neziskové organizace. Nebo zda podpora směřuje na celkový chod neziskové organizace. Tato otázka se vztahuje k problematice proaktivního a reaktivního přístupu ke společenské odpovědnosti (viz Kap. 4.2).

---

<sup>7</sup> Pořadové škály, jsou jednoznačně uspořádány, nemůžeme však určit, o kolik je jedna hodnota větší než druhá (Řezanková, 1997: 9).

Otázky č. 5 – 8 jsou otevřenými otázkami, jež slouží k sestavení situační SWOT analýzy vzájemných vztahů mezi ziskovým a neziskovým subjektem. Jde tedy o čtyři typické otázky pro sestavení situační analýzy zaměřené na silné a slabé stránky jejich vzájemné spolupráce, její další příležitosti, ale i hrozby.

Otázka č. 9 (viz Dotazník: 2) dává respondentovi na výběr ze šesti možností, nominálních proměnných – forem spolupráce s komerčním subjektem, které by upřednostnil. Celkově tato otázka sleduje jen prosté preference samotných zástupců neziskových subjektů.

Otázka č. 10 je zaměřena na hodnocení vzájemné spolupráce neziskového subjektu s komerční společností. Jde o obecnou otázku sledující subjektivní pohled respondenta na vzájemnou spolupráci.

Otázka č. 11 se respondenta ptá na jeho názor na opakovanou spolupráci s komerčním subjektem. V této otázce má respondent vyjádřit, zda by uvítal, nebo naopak neuvítal opakovanou spolupráci s komerční firmou. Otázkou se snažím zjistit, zda neziskové organizace preferují opakovanou spolupráci s komerční společností.

Otázka č. 12 dává respondentovi na výběr z několika variant, jak dlouho trvá spolupráce konkrétní neziskové organizace s danou komerční společností. Tato otázka má čtyři možnosti, které jsou postupně odstupňované od nejkratší po nejdelší dobu spolupráce.

Otázka č. 13 dává respondentovi vybrat, zda spolupráce se ziskovou firmou je jednorázového charakteru nebo nikoli. Respondenti zde mají opět tedy na výběr jen z možností ano nebo ne.

Otázka č. 14 nabízí respondentovi čtyři různé odpovědi, v tomto případě ordinální proměnné, které jsou spjaty s intenzitou vzájemného kontaktu s komerčním subjektem. Tato otázka vypovídá o frekvenci vzájemného kontaktu subjektu vůči subjektu neziskovému.

Otázka č. 15 se konkrétně ptá na aktivitu komerčního dárce při vzájemné spolupráci a respondent má možnost odpovědět záporně nebo kladně, v rámci této

dichotomické proměnné, jestli komerční subjekt hodnotí jako aktivního spolupracovníka nebo ne.

V otázce č. 16 respondent vyjadřuje svůj souhlas nebo nesouhlas s tvrzením, zda si komerční společnost ponechala jisté rozhodovací pravomoci v rámci společně realizovaného projektu. Otázka sleduje postavení komerčního subjektu vůči neziskové organizaci.

Otázka č. 17 se snaží zachytit záměr komerční společnosti pro podporu neziskového subjektu, tedy důvod, proč se pro podporu rozhodla, a jestli jde jen o čistě filantropický záměr nebo nikoli. Respondent může volit mezi třemi alternativními odpověďmi, mimo ANO/NE je zde vzhledem k citlivosti otázky zařazena i možnost neutrální: NEVÍM.

Otázka č. 18 má záměr zjistit od respondenta, zda si myslí, že komerční společnost byla dominantním subjektem v jejich spolupráci. Dominanci partnera a její vymezení dále rozvádím ve výzkumné části práce. Respondent má na výběr mezi odpovědí ano a ne.

## **7.6 Zpracování a analýza dat**

Většina dat sebraných pomocí dotazníkového šetření byla uzavřeného formátu (celkem 14 otázek) a několik otevřeného formátu (4 otázky, které jsou zpracovávány pomocí SWOT analýzy). Všechna data byla analyzována za pomoci numerického kódování a zpracována ve statistickém programu SPSS (PASW Statistics 18).<sup>8</sup> Hypotézy testované pomocí  $\pi$  populačního testu, byly počítány pomocí veřejně přístupné tzv. „online kalkulačky“.<sup>9</sup>

Výběrová data jsem nejprve zpracovala z hlediska variace jednotlivých proměnných. Základní statistickou operací tak bylo zjištění četností<sup>10</sup> jednotlivých hodnot

---

<sup>8</sup> U dichotomických proměnných jsem odpovědi na otázky kódovala jako „0“ pokud odpověď byla „ne“ a jako hodnotu „1“ když odpověď byla „ano“. Tyto hodnoty považuji za vhodné zmínit především kvůli orientaci ve výsledcích, kde uvádím i aritmetické průměry vycházející z těchto hodnot.

<sup>9</sup> Online kalkulačka je webová aplikace, která umožňuje počítat daný populační test.

<sup>10</sup> Četnosti – konkrétní počty hodnot z oboru hodnot proměnných variabilního znaku (Hindls, Hronová, Seger, Fischer 2006: 21)

a stanovení jejich rozdělení, tedy třídění<sup>11</sup> prvního řádu. Rozdělení četností jsem vyjádřila souhrnně v tabulkách.

Pro ověření hypotéz jsem zvolila statistický test, konkrétně  $\pi$  populační test, kdy jsem jako výběrový soubor brala všechny respondenty bez ohledu na to, se kterou ziskovou společností spolupracovali, aby testovaný soubor byl dostatečně velký. Pokud statistický test vyvrátil nulovou hypotézu, bylo možné potvrdit hypotézu alternativní. Pokud statistický test nulovou hypotézu nevyvrátil, nebylo možné ji zamítnout a potvrdit hypotézu alternativní. Pro zodpovězení výzkumné otázky V2 jsem využila Spearmanův test nezávislosti a korelační koeficient, jelikož jsem testovala vzájemnou nezávislost dvou proměnných. Jedná se o neparametrický test vhodný pro ordinální škály a malé soubory dat.

---

<sup>11</sup> „Rozdělení jednotek souboru do takových skupin, aby co nejlépe vynikly charakteristické vlastnosti zkoumaných jevů.“ (Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2006: 17)

## **8 Výsledky - SWOT analýza**

### **8.1 Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO a ziskových subjektů**

Jelikož se ve své práci snažím zachytit povahu vztahu vzájemné spolupráce vybraných ziskových a neziskových subjektů, zahrnula jsem do dotazníku vztahujícího se k mému výzkumu i čtyři otázky (viz Dotazník: 1, otázka č. 5 –8) zaměřené na čtyři prvky situační analýzy. SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities). V případě mého výzkumu tedy respondenti hodnotili povahu vzájemné spolupráce se ziskovými organizacemi, silné a slabé stránky vzájemné spolupráce a hrozby i příležitosti jejich spolupráce. SWOT analýza nabízí velice komplexní pohled na jejich vzájemnou spolupráci, pomáhá upozornit na stávající slabé stránky, problémy a možná zlepšení. Současně jde tedy o rozbor a shrnutí současného stavu spolupráce jednotlivých neziskových organizací s určitou ziskovou organizací. Ve vnitřním prostředí SWOT analýza hledá a klasifikuje silné a slabé stránky spolupráce neziskové a ziskové organizace. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby jejich vzájemné spolupráce.

#### ***8.1.1 Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO s ČSOB***

SWOT analýza pro společnost ČSOB ukázala, že se respondenti shodovali zejména v silných stránkách a hrozbách vnějšího prostředí. Mezi silné stránky respondenti řadili často otevřenou komunikaci a vzájemnou důvěru. Poměrně hodně respondentů také ocenilo zájem dárce o projekty, které podporuje. Ze tří sledovaných společností přitom pouze respondenti z NNO spolupracujících s ČSOB uváděli zájem dárce o projekty a jeho aktivity v tomto směru mezi silné stránky. U zbylých dvou společností respondenti přímo zájem společnosti o projekty explicitně neuváděli. Tento fakt lze tedy brát jako pozitivní zpětnou vazbu pro činnost ČSOB v oblasti společenské odpovědnosti. Stejně tak lze posuzovat i ochotu podpořit mediálně neatraktivní projekty, jak uvedl jeden z respondentů. Právě tyto dvě poslední skutečnosti tedy poukazují na skutečný zájem společnosti

o neziskový sektor a snahu pomáhat potřebným, přestože taková pomoc nemusí vzbuzovat zájem široké veřejnosti nebo firemních klientů. Jako silnou stránku spolupráce také většina respondentů uvedla finanční stabilitu a důvěryhodnost ČSOB. Tato odpověď není nijak překvapující, jelikož pro neziskový subjekt je finanční stabilita ziskového partnera velice důležitá a umožňuje jí dlouhodobě podporovat svoje cíle, misi a zároveň získat určitou míru vlastní finanční stability. Obecně lze tedy říci, že právě z tohoto požadavku možná vyplývají dle respondentů z NNO slabé stránky vzájemné spolupráce (viz Tab. 7).

Mezi slabé stránky respondenti nejčastěji zařadili problematiku délky vzájemné spolupráce. Většina respondentů by ocenila delší povahu spolupráce a dlouhodobější trvání vzájemných smluv, což by jim samozřejmě současně poskytlo větší finanční stabilitu a jistoty. Mezi slabé stránky vzájemné spolupráce několik respondentů uvedlo i připomínky, které jsem generalizovala jako problematiku nenavazujících projektů. V této oblasti by NNO zřejmě tedy ocenily systematictější a ucelenější přístup ČSOB k projektům, které se rozhodnou podpořit nebo projektům, které společnost sama iniciuje.

Slabé stránky jsou v tomto případě úzce spjaty s příležitostmi, které respondenti ve vzájemné spolupráci spatřují. Šlo tedy především o podněty vztahující se k délce trvání spolupráce, její možné prodloužení a dlouhodobosti společných projektů. Příležitost pro zlepšení vzájemné spolupráce několik respondentů vidělo i ve větším zapojení vlastních zaměstnanců. Otázkou však zůstává, jakým způsobem by měli být zaměstnanci komerční společnosti více zapojeni do projektů a aktivit neziskového subjektu. Jestli by komerční společnost měla vyčlenit například více dnů pro dobré skutky svých zaměstnanců, a to jak placených, tak třeba i zaměstnavatelem neplacených. Nebo jestli by neziskový subjekt ocenil i větší odhodlání zaměstnanců a jejich aktivity v neziskovém sektoru mimo pracovní dobu nebo bez záštity jejich zaměstnavatele. Možností, jak zapojit zaměstnance do aktivit v rámci neziskového sektoru je opravdu mnoho, a právě díky tomuto faktu má dle mého názoru tato oblast ještě poměrně vysoký potenciál, ze kterého je možné čerpat nejen v rámci spolupráce ziskového a neziskového subjektu.

Respondenti se nebývale shodovali v oblasti identifikování vnějších hrozeb, kdy velice často uváděli možné negativní důsledky ekonomické krize a případné ukončení podpory partnera. Zde je tedy zřejmé, že obavy z ekonomické krize postihly i neziskový sektor a řekla bych, že skutečně oprávněně. Pokud komerční subjekt postihnou důsledky ekonomické krize příliš razantně, je možné, že zásadně nebo zcela omezí své aktivity



v neziskovém sektoru. To však za předpokladu, že komerční firma nevyužije spolupráce s neziskovým subjektem naopak jako levnější alternativy vlastní propagace apod.

SWOT analýza – ČSOB		
Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Finanční stabilita a důvěryhodnost partnera – jistota, tradice</li> <li>+ Vzájemná důvěra a otevřená komunikace</li> <li>+ Zájem dárce o projekty, které podporuje</li> <li>+ Ochota podpořit i mediálně neatraktivní projekty</li> <li>+ Bezplatný vklad na sbírková konta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Krátkodobost spolupráce</li> <li>– Jednoleté smlouvy</li> <li>– Nedostatečné sladění potřeb a kapacit obou partnerů</li> <li>– Jednorázová pomoc, nenavazující projekty</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Větší prostor pro zapojení zaměstnanců komerčního subjektu</li> <li>+ Možnost navázat na dřívější spolupráci a zajistit tak větší stabilitu NNO díky podpoře silného partnera</li> <li>+ Partnerství dlouhodobějšího charakteru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pravděpodobně možné negativní důsledky finanční krize a omezení finančních prostředků do sociální oblasti</li> <li>– Ukončení či omezení dosavadní spolupráce</li> </ul>

**Tabulka 7 SWOT ČSOB**

**Zdroj:** vlastní výzkum

### **8.1.2 Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO a Komerční banky**

Výsledkem SWOT analýzy spolupráce neziskových subjektů se společností Komerční banka je několik následujících poznatků.

Jako silné stránky hodnotili respondenti především spolehlivost, stabilitu a důvěryhodnost firmy (viz Tab. 8). Tedy takové stránky společnosti, které umožňují neziskové organizaci získat určitou stabilitu, především finanční, kterou většina NNO v České republice stále postrádá. Jako silnou stránku několik respondentů uvedlo i solventnost, což poukazuje na to, že neziskové organizace se zřejmě potýkají i s méně solventními partnery, a proto si Komerční banky jako solventního partnera váží.

U spolupráce s KB několik respondentů oceňovalo i podporu a propagaci svých projektů v rámci regionů a zapojení poboček banky v různých městech po celé České republice. Právě regionální zaměření svých projektů přitom Komerční banka skutečně propaguje a velká část poskytnutých finančních prostředků z KB Jistota jde na regionální projekty (viz Příloha č. 2). Zde je tedy vidět spojitost mezi získanými informacemi od neziskových organizací a mezi fakty, která společnost uveřejňuje na svých internetových stránkách. Respondenti také několikrát ocenili vstřícnost a dobré vzájemné vztahy.

Jako slabé stránky respondenti uváděli především složitost administrativy, která je spojena s žádostmi o podporu a s již probíhajícími projekty. Tato problematika je poměrně obvyklou, ale přesto především ze strany ziskové organizace velice potřebnou součástí vzájemné spolupráce. Složitost administrativy má přitom dle mého názoru dva důvody. Tím prvním důvodem je požadavek a snaha dosáhnout, co nejspravedlivějšího výběru projektu nebo neziskové organizace pro udělení podpory. Tím druhým je snaha naplnit veškeré legislativní požadavky a interní pravidla samotné společnosti. Velice často také respondenti uváděli, že jejich spolupráce s Komerční bankou neměla žádné slabé stránky, což lze samozřejmě chápat také jako kladnou zpětnou vazbu.

Jako příležitosti pro vzájemnou spolupráci respondenti uváděli možnost vybudovat silné partnerství na základě dlouhodobé spolupráce. Příležitosti tedy viděli v dlouhodobém propojení obou společností, díky kterému by neziskové organizace získaly morální i finanční záštitu silného partnera a zajistily si tak stabilnější postavení a jistotu určitých finančních prostředků. Několik respondentů také vidělo potenciál v podpoře vzdělávání a rozvoje samotných neziskových organizací.

Nejčastěji jako hrozbu vzájemné spolupráce vnímali respondenti (stejně jako u společnosti ČSOB) finanční krizi. Jak někteří z nich uvedli, právě v tomto období jim mnohé méně finančně stabilní společnosti finanční prostředky již přestali poskytovat, a proto ve finanční krizi spatřují značnou hrozbu jejich vzájemné spolupráce a mají obavy, aby Komerční banka svou podporu neukončila či značně neomezila. Tato otázka přitom zřejmě odhalila, že v nedávné době v Komerční bance možná probíhala jistá restrukturalizace a přehodnocení firemní strategie. Několik respondentů totiž jako možnou hrozbu uvádělo změnu strategie firmy. Pod tuto hrozbu lze tedy zahrnout přehodnocení firemní společenské odpovědnosti a zejména pak jejího zaměření a přesměrování poskytovaných finančních prostředků na jinou oblast zájmu v rámci neziskového sektoru. Pokud tedy společnost přehodnotí své cíle v rámci společenské odpovědnosti, může to

představovat vážnou hrozbu pro neziskové organizace. Především pro neziskové subjekty zaměřené na určitou specifickou oblast zájmu.

SWOT analýza – Komerční banka		
Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Spolehlivost, solventnost</li> <li>+ Dobré zkušenosti a spolupráce</li> <li>+ Vstřícnost – možnost dohody</li> <li>+ Silný a stabilní partner</li> <li>+ Podpora projektů KB v místech poboček</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Složitá administrativa spojená především s žádostmi o poskytnutí podpory</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Spolupráce a partnerství dlouhodobějšího charakteru</li> <li>+ Podpora vzdělávání a rozvoje NNO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pravděpodobně možné negativní důsledky finanční krize a omezení finančních prostředků do sociální oblasti</li> <li>– Změna firemní strategie</li> </ul>

Tabulka 8. SWOT KB

Zdroj: vlastní výzkum

### 8.1.3 Situační analýza – analýza vnějšího a vnitřního prostředí spolupráce NNO a společnosti T-Mobile

Společnost T-Mobile Česká republika je stejně jako KB a ČSOB velkou nadnárodní firmou, a proto i respondenti z řad neziskových organizací, které od této společnosti obdrželi jistou podporu, hodnotili stabilitu a jistotu jejich partnera jako silnou stránku vzájemné spolupráce. Velice kladně dále respondenti hodnotili zapojení vlastních zaměstnanců společnosti do neziskových aktivit a velmi dobré vzájemné vztahy. Z těchto dvou silných stránek spolupráce vyplývá i třetí velice často uváděná, a to zájem dárce o projekt. Respondenti přitom uváděli buď zapojení v rámci dobrovolnictví, nebo zapojení zaměstnanců v rámci programu, kdy samotný zaměstnanec má možnost požádat o grant pro „svou“ neziskovou organizaci, o níž si myslí, že by podporu potřebovala a zaslouží si

ji. Mezi silné stránky spolupráce se společností T-Mobile dále respondenti řadili podporu malých projektů a neziskových organizací (viz Tab. 9). Společnost podporuje i velice malé projekty, které uspějí ve výběrovém řízení. Mezi silné stránky vzájemné spolupráce dále respondenti řadili, dobré vzájemné vztahy a efektivní a otevřenou vzájemnou komunikaci. Zajímavé bylo uvedení podpory inovací jako silné stránky, které zřejmě poukazuje na aktivní přístup partnera ke společenské odpovědnosti a snahu vylepšit a inovovat způsob své podpory neziskového sektoru.

Mezi slabé stránky respondenti řadili především dobu trvání vzájemné spolupráce. Silnou stránkou je tedy na jedné straně podpora i velice malých projektů, na straně druhé však podle odpovědí dotazovaných šlo velice často o krátkodobou či jednorázovou podporu. Mezi slabé stránky také respondenti řadili nezájem společnosti o jejich projekt a spolupráci. Dalo by se říci, že tato slabá stránka je však v rozporu se silnou stránkou, kde si dotazovaní zájmu společnosti o jejich projekt cenili. Tento rozpor lze však odůvodnit rozdílným typem spolupráce, kdy se dlouhodobé projekty nebo projekty podpořené z iniciativy zaměstnanců vyznačují vysokým zájmem společnosti o daný projekt. Na druhé straně projekty, které byly podpořeny z firemních grantů jednorázově, nejsou ze strany společnosti T-Mobile příliš sledovány a šlo především o jednorázovou iniciativu jejich zaměstnanců. V takovém případě poté závisí, jestli se sám zaměstnanec rozhodne projekt nominovat na získání grantu i další rok nebo ne. Respondenti také mezi slabé stránky řadili do jisté míry nefunkční komunikaci, což jsem shrnula v bodu nefunkční tok informací.

Příležitosti pro vzájemnou spolupráci dotazovaní viděli především v uzavírání smluv na delší časová období, a tedy v dlouhodobé spolupráci. S tím byla spjata i poměrně častá odpověď, kdy respondenti viděli příležitost ve zvýšení zájmu a míry zapojení společnosti do jejich projektu nebo činnosti, kterou společnost podpořila. Tyto dvě příležitosti přitom jasně souvisí s potřebami, které viděli jiní dotazovaní a to: větší sladění potřeb a kapacit obou partnerů.

Hrozby vzájemné spolupráce pro respondenty představovala opět finanční krize a s ní spjatá obava o pokles finanční podpory ze strany společnosti T-Mobile nebo o jakékoli jiné omezení jejich dosavadní spolupráce. Jiné hrozby než hrozbu finanční krize a omezení spolupráce respondenti v dotazníku neuvedli.

SWOT analýza – T-Mobile CZ		
Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Finanční stabilita partnera</li> <li>+ Otevřená a efektivní komunikace</li> <li>+ Dobré vzájemné vztahy</li> <li>+ Podpora inovací</li> <li>+ Zapojení vlastních zaměstnanců do projektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Doba podpory vzájemné spolupráce – jednorázové podpory</li> <li>– Malý zájem dárce o podpořené projekty</li> <li>– Nefunkční tok informací</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Uzavírání dlouhodobějších smluv a budování partnerství</li> <li>+ Větší sladění potřeb a</li> <li>+ Větší sladění kapacit obou partnerů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Současná finanční krize</li> <li>– Omezení spolupráce v důsledku finanční krize a úsporných opatření</li> </ul>

**Tabulka 9 SWOT T-Mobile**  
Zdroj: vlastní výzkum

#### 8.1.4 Shrnutí – Situační analýza

Porovnáme-li vzájemné vztahy neziskových organizací se ziskovým subjektem, lze vysledovat v každé části SWOT analýzy alespoň jeden hlavní společný bod, který respondenti shodně uváděli nezávisle na tom, s jakou ziskovou společností spolupracovali. Mezi silné stránky nejčastěji řadili stabilitu a silné postavení společností, které dle mého názoru neziskové organizace velice oceňují. Právě zástita velké společnosti se stabilním postavením na trhu, může neziskové organizaci pomoci přestat se soustředit na získávání finančních zdrojů a starost o ně, ale naopak se zaměřit na cíle své činnosti, jejich rozvoj a jejich úspěšné naplňování. Získání stabilního partnera je pro neziskové organizace klíčovým krokem v jejich samotném rozvoji a působení. Taková partnerství a spolupráce současně pomáhá samotné neziskové organizaci s její profesionalizací.

Jako slabou stránku vzájemné spolupráci respondenti nejvíce uváděli krátkodobost smluv podpory. Mezi příležitosti spolupráce dotazovaní nejčastěji řadili spolupráci delšího charakteru a dlouhodobější smlouvy. Právě dlouhodobější smlouvy s komerčními partnery by neziskovým společnostem umožnily pracovat plánovat své aktivity více do budoucnosti a rozvíjet dlouhodobé projekty. Vzhledem ke skutečnosti, že finanční podpora těchto velkých partnerů tvoří mnohdy velkou část celkového rozpočtu neziskové organizace, je pochopitelné, že pokud tento příjem z něho zmizí, může se NNO dostat do značných potíží, jak pokračovat ve financování svých již běžících projektů.

Největší hrozbu respondenti z řad neziskových organizací poměrně jednotně spatřovali v současné finanční krizi, která může mít dopad na finanční stabilitu firem a objem finančních prostředků poskytovaný a investovaný do společenské odpovědnosti. Dle odpovědí v této části SWOT analýzy, je možné usuzovat, že neziskové organizace si jsou vědomy, jaký dopad by finanční krize mohla mít na jejich činnost. Uvědomují si dle mého názoru, že mnoho společností poskytuje finance do oblasti neziskového sektoru především tehdy, kdy si to díky své dobré ekonomické situaci mohou dovolit. Protože se společenská odpovědnost stává v poslední době i nástrojem marketingovým (dává možnost jak získat konkurenční výhodu, oslovit potencionálního zákazníka apod.), myslím si, že především tyto velké společnosti, jež byly zahrnuty do mého výzkumu, budou v oblasti společenské odpovědnosti nadále aktivní, a to bez ohledu na skutečnost, že takové aktivity jsou často zahrnuty do dlouhodobé firemní strategie.

Tato kapitola byla věnována SWOT analýzám vztahů neziskových subjektů s jednotlivými komerčními společnostmi. Právě pomocí SWOT analýzy jsem přitom chtěla celkově a přehledně shrnout všechny čtyři stránky jejich vzájemné spolupráce (tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Respondenti velice hojně vyplňovali všechny čtyři otevřené otázky a nesetkala jsem s větší mírou chybějících odpovědí (z 54 dotazníků, pouze 9 respondentů nevyplnilo jednu z těchto čtyř otázek). Především díky takto vysokému počtu odpovědí, bylo možné sestavit SWOT analýzy, které pomohly vystihnout několik charakteristických rysů vzájemné spolupráce neziskových a ziskových organizací.

## **9 Výsledky výzkumu**

Na úvod výzkumné části své práce bych ráda podotkla několik skutečností. Výsledky výzkumu je nutné brát s ohledem na fakt, že data byla získávána od respondentů pouze z neziskových organizací. Jde tedy o velice subjektivní odpovědi a názory zaměstnanců neziskového sektoru. Data jsem ponechala jako celek za všechny neziskové organizace nehledě na to, se kterou společností spolupracovali. Díky tomu jsem získala dostatečně velký výběrový soubor, pro věrohodné statistické testování.

Pro statistické testování pracovních hypotéz vztahujících se k efektivitě celkové spolupráce P1-P4 jsem vybrala  $\pi$  populační test. Nejprve jsem si stanovila relativní četnosti vlastností ve výskytu výběru. Tuto relativní četnost si stanovuji v procentech, jde tedy o procento výskytu dané vlastnosti. Pro populační testy dle statistické teorie platí že „je-li  $n > 100$  a  $p$  není příliš malé, pak relativní četnost výskytu vlastnosti má normální rozdělení s průměrem rovným pravděpodobnosti výskytu v celé populaci a směrodatnou odchylkou“ (Zvárová, 1999). Pro výpočet  $\pi$  populačního testu, kde  $\pi$  je pravděpodobnost výskytu sledované vlastnosti v celé populaci, se tedy snažíme získat hodnotu  $p$ , která odkazuje právě na rozdělení výběrového souboru.

### **9.1 Efektivita spolupráce ziskového a neziskového subjektu (hypotéza P1, P2 a P3)**

#### **HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA V1:**

**JE SPOLUPRÁCE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A KOMERČNÍCH SUBJEKTŮ, V RÁMCI DANÉHO VÝZKUMU EFEKTIVNÍ?**

Hlavní výzkumná otázka V1 vychází z teorie a výzkumu Jamese E. Austina (Austin, 2000), který sledoval povahu vzájemného vztahu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi (viz Kap. 6.1). Na základě jím definovaných oblastí, ze kterých má vycházet efektivní spolupráce jsem formulovala tři pracovní hypotézy. Ty měly za úkol porovnat efektivitu spolupráce neziskových organizací konkrétně se třemi sledovanými komerčními subjekty. Efektivní a úspěšnější spolupráce by měla fungovat mezi subjekty, které mají dobré vzájemné vztahy, jsou zaměřené na stejnou cílovou skupinu a svou podporu poskytují cíleně na určitou aktivitu. Dle těchto tří oblastí spolupráce jsem definovala

i následující tři pracovní hypotézy, které mi mají pomoci nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku V1.

### 9.1.1 Cílová skupina (hypotéza P1)

#### **P1: Komerční a neziskový subjekt je zaměřen na stejnou cílovou skupinu.**

Pracovní hypotéza P1 má na základě získaných odpovědí od respondentů porovnat nakolik se shoduje cílová skupina komerčního a ziskového subjektu. Předpokladem této hypotézy je dle teoretického zakotvení (Austin, 2000), že spolupráce NNO a komerčního subjektu je zaměřena na stejnou cílovou skupinu, což by naplňovalo další kritérium vzájemné efektivní spolupráce.

K této pracovní hypotéze se vztahuje otázka č. 2 b (viz Dotazník: 1) která dávala respondentovi na výběr ze dvou možností.

Otázka zněla:

Existuje podle Vás mezi společnostmi ČSOB/KB/T-Mobile a Vaší organizací shoda v následujících oblastech?

Zaměření na společnou cílovou skupinu ANO/NE

Výsledky výzkumu jsou následující:

	Odpověď na otázku		Celkem
	Ano	Ne	
Procentuálně	55,6%	44,4%	100%
Absolutní počet	30	24	54

**Tabulka 10. Výsledky – Shoda v zaměření na cílovou skupinu**

**Zdroj:** vlastní výzkum

Respondenti z řad neziskových organizací spolupracujících s vybranými komerčními společnostmi, odpověděli v 30 případech na výše uvedenou otázku kladně. Kladná odpověď znamenala souhlas s tvrzením, že zaměření na cílovou skupinu neziskové organizace se shoduje s cílovou skupinou, na kterou se zaměřuje komerční subjekt. Problematické v této otázce je především nakolik respondenti z řad neziskových organizací znají zaměření a cílovou skupinu komerčního subjektu. Ve svém výzkumu proto vycházím z ideálního předpokladu, že vybrané komerční subjekty jsou natolik všeobecně známé, že jejich zaměření respondent znát, a to aniž by se musel blíže seznamovat s firemní strategií svého partnera. Celkem 24 respondentů hodnotilo otázku záporně, tedy, že se dle jejich názoru jejich cílová skupina s cílovou skupinou komerčního subjektu



neshoduje. Pokud se v tabulce (viz Tab. 10), blíže podíváme na procentuální rozložení odpovědí, vidíme 55,6% kladných vůči 44,4% záporných odpovědí. Vyrovnanost výsledků v odpovědích na danou otázku potvrzuje i celkový aritmetický průměr 0,56 se směrodatnou odchylkou 0,502.

II populačním testem jsme zjistili, že respondenti se v nadpoloviční většině případů domnívají, že jejich nezisková organizace a sledovaný komerční subjekt je zaměřen na stejnou cílovou skupinu ( $\pi = 0,444$ ;  $p < 0,05$  ( $\alpha$ );  $n = 54$ ). Na 5% hladině významnosti můžeme označit výsledek za statisticky významný a zamítnout nulovou hypotézu. Po otestování hypotézy můžeme říci, že procentuelní rozdíly ve výsledcích jsou statisticky významné a je možné přijmout alternativní hypotézu. V tomto případě však jen velice těsně převažuje názor respondentů, kteří si myslí, že komerční a neziskový subjekt je zaměřen na stejnou cílovou skupinu. Hodnotit zaměření na stejnou cílovou skupinu u komerčního a neziskového subjektu je z pohledu respondentů z neziskových subjektů všeobecně velice těžké. Respondenti nemusí znát zaměření na cílovou skupinu svého komerčního partnera, a proto je nutné s výsledky této pracovní hypotézy zacházet velice opatrně a chápat je s ohledem na širší kontext celé problematiky. Do takového širšího kontextu bych zahrнула i skutečnost, že odpověď respondentů se zde vztahovala na cílovou skupinu tří velkých komerčních nadnárodních společností.

### 9.1.2 *Vzájemné vztahy (hypotéza P2)*

#### **P2: Ziskové subjekty a nezisková organizace mají dobré vzájemné vztahy.**

K pracovní hypotéze P2 se vztahuje otázka č. 10 (viz Dotazník: 2). Otázka zněla: Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci s firmou ČSOB/ KB/ T-Mobile?

- a) Kladně
- b) Záporně

Výsledky výzkumu:

	Odpověď na otázku		Celkem
	Kladně	Záporně	
Procentuálně	92,6%	7,4%	100%
Absolutní počet	50	4	54

**Tabulka 11. Výsledky – hodnocení spolupráce**  
Zdroj: vlastní výzkum

Nejprve bych v případě této pracovní hypotézy chtěla definovat pojem „dobré vzájemné vztahy“. Vymezení tohoto pojetí lze odvodit z výše uvedené otázky, která se k této hypotéze vztahuje v dotazníkovém šetření. Dobré vztahy znamenají, že nezisková organizace hodnotí kladně jejich vzájemnou spolupráci s komerčním subjektem. Vycházím zde přitom z prosté logické úvahy, že respondenti by nehodnotili svou vzájemnou spolupráci s komerčním subjektem kladně, pokud by neměli současně i dobré vzájemné vztahy. Právě dobré vzájemné vztahy dle J. Austina (Austin, 2000) spolupráci velice usnadňují (viz Kap. 6). Pokud spolu subjekty dobře vychází, jejich spolupráce by měla být ve výsledku i efektivnější. Pokud budeme uvažovat o spolupráci jakýkoliv dvou subjektů, obecně bychom mohli říci, že organizace, které spolu dobře vychází, budou spolupracovat snáze a tedy i efektivněji. Naopak dva subjekty, které k sobě mají daleko a nemohou najít společnou řeč, budou spolupracovat komplikovaněji.

Mít dobré vzájemné vztahy může zahrnovat několik dalších proměnných. V případě mého výzkumu se však soustředím pouze na toto dané vymezení dobrých vztahů v závislosti na hodnocení vzájemné spolupráce. Druhá pracovní hypotéza P2 tedy předpokládá, že ziskový a neziskový subjekt má dobré vzájemné vztahy. Výsledky, které jsme získali, ukazují na jasnou převahu kladných odpovědí na tuto otázku (viz Tab. 11). Respondenti z 92,6% hodnotili spolupráci s komerčním subjektem tedy kladně. V absolutních hodnotách je poměr padesát kladných ku čtyřem záporným odpovědím. Aritmetický průměr ze všech odpovědí dosáhl hodnoty 0,93 a směrodatná odchylka 0,264.

II populační test zjistil, že v tomto případě se respondenti z řad neziskových organizací v nadpoloviční většině domnívají, že jejich spolupráci s komerčním subjektem lze hodnotit kladně ( $\pi = 0,074$ ;  $p < 0,01(\alpha)$ ;  $n = 54$ ). Dle výsledků testu je tedy možné vyvrátit nulovou hypotézu a přijmout alternativní. Na stanovené hladině významnosti 1% je výsledek vysoce statisticky významný a právě z čistě statistického pohledu je možné přijmout alternativní hypotézu, že ziskové subjekty a nezisková organizace mají v nadpoloviční většině případů dobré vzájemné vztahy. Jelikož je v tomto případě hodnocení respondentů poměrně jednoznačné, vzájemné vztahy mezi sledovanými subjekty se zdají být opravdu dobré. Takový výsledek může vycházet z charakteru spolupracujících komerčních subjektů. Charakterem v tomto případě myslím zejména profesionalitu přístupu, kterou bych právě u takových velkých nadnárodních

společností očekávala. Zejména u této otázky je třeba mít ale stále na paměti subjektivitu takového hodnocení respondentů.

### 9.1.3 Cílená podpora (hypotéza P3)

**P3: Komerční firma při spolupráci s neziskovou organizací, svou podporu poskytuje cíleně na jisté účely a má úzký záběr aktivit.**

K dané hypotéze se vztahuje otázka č. 4 (viz Dotazník: 1), která se respondentů ptá následovně:

Podpora poskytovaná ze strany komerčního subjektu je:

- a) úzce vymezena na konkrétní cílovou oblast/projekt
- b) zaměřena na celkový chod Vaší NNO a široký záběr jejich aktivit

Výsledky výzkumu:

	Odpověď na otázku		Celkem
	úzce zaměřena	široce zaměřena	
Procentuálně	<b>79,6%</b>	<b>20,4%</b>	100%
Absolutní počet	<b>43</b>	<b>11</b>	54

**Tabulka 12. Zaměření podpory komerčního subjektu**

**Zdroj:** vlastní výzkum

Pracovní hypotéza P3 se váže na otázku, která dává respondentovi vybrat, jakým způsobem a směrem komerční subjekt poskytuje svou podporu neziskové organizaci. Hypotéza předpokládá, že komerční firma při spolupráci s neziskovým subjektem poskytuje svou podporu cíleně na jisté účely a záběr jejich aktivit je úzký. Právě cíleně zaměřená podpora sledující určitý záměr je dle J. E. Austina (Austin, 2000) jedním z kritérií celkově efektivní vzájemné spolupráce (viz Kap. 6.1).

Procentuálně respondenti odpovídali z 79,6% na tuto otázku kladně. Hodnotili tak podporu, která jim byla poskytnuta ze strany komerčních subjektů jako cíleně zaměřenou a úzce vymezenou. Právě taková podpora přitom vypovídá své i o samotném donorovi. Poukazuje na fakt, že jeho podpora má své cíle, které jsou většinou i v rámci firemní společenské odpovědnosti jasně stanovené. V absolutních hodnotách odpovědělo 43 respondentů na otázku kladně a zbylých 11 záporně (viz Tab. 12). Aritmetický průměr všech odpovědí na tuto otázku činí 0,80 (v rozmezí od 0–1, dle kódování odpovědí 0 jako

„ne“ a 1 jako odpověď „ano“, viz metodická část výzkumu) a směrodatná odchylka činí 0,407.

Pomocí  $\Pi$  populačního testu, jsme zjistili, že podpora poskytovaná ze strany komerčního subjektu je dle názoru respondentů úzce vymezena na konkrétní cílovou oblast/projekt ( $\pi = 0,204$ ;  $p < 0,01$  ( $\alpha$ );  $n=54$ ). Hodnota  $p$  je tedy nižší než hladina významnosti 0,01, a proto je možné mluvit o výsledcích vysoce statisticky významných. Dle statistického testu můžeme popřít nulovou a přijmout alternativní hypotézu. Dle respondentů tedy komerční firma v nadpoloviční při spolupráci s jejich neziskovou organizací svou podporu poskytovala cíleně na jisté účely a měla podle nich i úzký záběr aktivit. Z těchto výsledků je dle mého názoru možné vyvodit i důvod, proč sledované velké společnosti poskytují svou podporu spíše cíleně a účelově. Velké společnosti mají totiž ve většině případů vlastní firemní politiku společenské odpovědnosti, kterou se snaží řídit. V takovém případě je pak jejich podpora neziskových organizací zaměřena již právě určitým konkrétním směrem a sleduje předem stanovený cíl (viz Kap. 4.3).

#### **9.1.4 Shrnutí – Efektivita spolupráce ziskových a neziskových subjektů**

Dle teorie J. E. Austina by měla být spolupráce s neziskovými subjekty efektivní, pokud je komerční organizace a nezisková organizace zaměřena na stejnou cílovou skupinu, má velice dobré vzájemné vztahy s neziskovým subjektem a svou podporu poskytuje cíleně na jisté účely.

Ve všech třech mnou sledovaných kritériích, která dle J. E. Austina (Austin, 2000) určují efektivitu vzájemné spolupráce, je možné najít určité směřování v odpovědích respondentů. Shrneme-li výsledky všech pracovních hypotéz vztahujících se k výzkumné otázce V1, která měla za úkol zjistit efektivitu vzájemné spolupráce ziskových a neziskových subjektů, zjistíme následující.

Všechny tři pracovní hypotézy byly potvrzeny statistickým testem, a proto je možné s ohledem na limity výzkumu chápat spolupráci mezi komerčními a vybranými neziskovými subjekty jako efektivní. Mezi limity výzkumu řadím zejména úzký okruh neziskových organizací, skutečnost, že více respondentů mohlo být z jedné neziskové organizace a charakter tří sledovaných komerčních subjektů, velkých nadnárodních společností. Kritéria, která dle J. E. Austina (Austin, 2000) určují efektivitu vzájemné spolupráce byla za stanovených limitů však potvrzena. U respondentů převažoval názor, že jejich organizace je zaměřena na stejnou cílovou skupinu, hodnotili vzájemnou spolupráci

ve většině případů kladně a podporu komerčního subjektu vnímali jako cílenou a účelovou. Jak jsem již výše uvedla u výsledků jednotlivých pracovních hypotéz, jde o subjektivní hodnocení respondentů, které může být ovlivněno řadou dalších vnějších vlivů a skutečností.

Na základě získaných informací může být zajímavé se podívat na celkovou spolupráci neziskových organizací a ziskových subjektů z hlediska jejich fáze spolupráce (viz Kap. 6.1.). V tomto případě bych dle poznatků J. E. Austin usuzovala, že spolupráce všech tří komerčních subjektů se nachází v druhé, tedy transakční fázi spolupráce. Právě tato fáze je totiž charakteristická úzkým a cíleným zaměřením aktivit ziskových subjektů, vzájemnou dobrou spoluprací, sponzoringem různých neziskových akcí, specifických projektů nebo zapojením zaměstnanců jako dobrovolníků.

V Příloze č. 3 pro shrnutí a přehled uvádím grafy k jednotlivým dílčím hypotézám znázorňující procentuelní rozložení odpovědí.

## **9.2 Intenzita vzájemné spolupráce ziskového a neziskového subjektu (hypotéza P4, P5 a P6)**

Při výzkumu mě dále zajímal vztah mezi intenzitou vzájemné spolupráce ziskového a neziskového subjektu a třemi proměnnými: vlastním hodnocením spolupráce respondenty (kladným či záporným), délkou a opakovaností spolupráce. Abych mohla zodpovědět níže uvedenou výzkumnou otázku V2 a otestovat tři pracovní hypotézy, které sledují vztah nezávislosti vždy mezi dvěma statistickými znaky (dvěma otázkami v dotazníkovém šetření), snažila jsem se zjistit jejich možné vzájemné korelace pomocí statistického testu.

Konkrétně pro zjištění závislosti mezi jednotlivými proměnnými jsem zvolila Spearmanův test nezávislosti. Jde o neparametrický test, který je možné použít zejména u ordinálních proměnných a malých výběrových souborů a umožňuje hledat závislosti mezi více statistickými znaky, které jsem v daném případě sledovala. Hypotézu, že dvě veličiny jsou na sobě nezávislé, je následně možné zamítnout na hladině významnosti a na základě výsledného korelačního koeficientu.

## **HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA V2:**

### **SOUVISÍ INTENZITA VZÁJEMNÉ SPOLUPRÁCE NEZISKOVÉ ORGANIZACE A KOMERČNÍHO SUBJEKTU S Kladným HODNOCENÍM JEJICH SPOLUPRÁCE, JEJÍ DÉLKOU A OPAKOVANOSTÍ?**

Danou výzkumnou otázkou se budou snažit objasnit následující tři pracovní hypotézy **P4, P5 a P6**.

#### ***9.2.1 Intenzita spolupráce a kladné hodnocení (hypotéza P4)***

***P4: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s kladným hodnocením jejich spolupráce.***

Shodu v této oblasti jsem předpokládala na základě uvážení souvislostí mezi frekvencí vzájemného kontaktu a hodnocením vzájemné spolupráce. Předpokládala jsem, že pokud obě dvě strany, tedy ziskový i neziskový subjekt spolupracují intenzivněji, bude prostor pro vyjasnění vzájemné spolupráce a požadavků větší a současně se tím zmenší prostor pro různá nedorozumění či nesouladu v komunikaci. Na základě tohoto předpokladu jsem sestavila i hypotézu, kterou však výsledky statistického testu nepotvrdily.

Spearmanův test nezávislosti zjistil, že není možné zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní. Korelační koeficient  $r_s = -0,014$  s příslušnou 5% kritickou hodnotou 0,459 (kde  $n = 54$  a  $\alpha = 0,05$ ). Statistická závislost mezi danými odpověďmi na otázky se neprokázala. V tomto konkrétním případě se tedy neprokázala závislost mezi intenzitou vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu a kladným hodnocením jejich spolupráce. Důvodů proč se tato hypotéza nepotvrdila, může být přitom mnoho. Může se jednat o nesoulad ve způsobu řízení organizací, firemní kultuře nebo jen osobní ambivalenci. V rámci svého výzkumu však dále tyto důvody nerozebírám a ponechám je jako možná doporučení pro další zkoumání. Zdrojovými daty byly odpovědi na otázky č. 14. a č. 10. (viz Dotazník, Příloha č. 1).

### ***9.2.2 Intenzita spolupráce a aktivita komerčního subjektu (hypotéza P5)***

***P5: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s aktivitou komerčního subjektu.***

V rámci této hypotézy jsem sledovala, zda neexistuje jistá spojitost mezi intenzitou vzájemné spolupráce neziskových subjektů s komerčními subjekty a aktivitou komerčních subjektů při jejich spolupráci. Dle mého uvážení, by se zde mohlo projevit, že vyšší intenzita vzájemné spolupráce by měla současně implikovat i aktivnější spolupráci ze strany komerčního subjektu. Předpokládala jsem tedy, že pokud respondent uvedl, že jejich spolupráce byla častá, tedy jedenkrát týdně nebo měsíčně, odpoví zároveň, že komerční subjekt byl aktivní při vzájemné spolupráci. Pokud by komerční strana aktivní nebyla a s neziskovou organizací komunikovala jen sporadicky, neměl by pak respondent označit, že jejich komunikace byla intenzivní. V tomto případě považuji komunikaci za intenzivnější, pokud jejich vzájemný kontakt byl alespoň jedenkrát do týdne nebo do měsíce. Z výše uvedených předpokladů vycházela i pracovní hypotéza P5, kterou se statistickým testem podařilo potvrdit. Z odpovědí respondentů bylo možné vyvodit určitou závislost mezi délkou spolupráce a její intenzitou. Zdrojovými daty byly odpovědi na otázky č. 14. a č. 15. (viz Dotazník, Příloha č. 1).

Spearmanův test zjistil, že v tomto případě je možné zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti a potvrdit hypotézu alternativní, že intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s aktivitou komerčního subjektu. V daném případě, kdy vyšla hodnota korelačního koeficientu  $r_s = 0,269$  s příslušnou 5% kritickou hodnotou 0,025 (kde  $n = 54$  a  $\alpha = 0,05$ ). Dle výsledků statistického testu Spearmanova korelačního koeficientu můžeme potvrdit významnost vztahu mezi intenzitou vzájemné komunikace a aktivitou ziskového subjektu, tedy četností jejich kontaktu.

### **9.2.3 Intenzita spolupráce a délka spolupráce (hypotéza P6)**

***P6: Intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu souvisí s délkou jejich spolupráce.***

Poslední sledovanou veličinou v rámci korelací byla délka spolupráce a její závislost či nezávislost na intenzitě vzájemné spolupráce komerčního a neziskového subjektu. V pracovní hypotéze P6 předpokládám, že existuje jistá míra závislosti mezi intenzitou vzájemného kontaktu a délkou spolupráce jednotlivých sledovaných subjektů. Tuto závislost jsem přitom vyvozovala z domněnky, že např. déle spolupracující subjekty nekomunikují tak intenzivně, jelikož jejich spolupráce je za tu dobu více bezproblémová a má svá zaběhnutá pravidla nebo spolupráce na stejných projektech nevyžaduje takovou intenzivní komunikaci.

Dle výsledků absolutní hodnota Spearmanova korelačního koeficientu  $|r_s| = -0,022$  nepřekročila 5% kritickou hodnotu 0,436 (pro  $n=54$  a  $\alpha = 0,05$ ), a proto není možné zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti na příslušné hladině významnosti. Po otestování statistické závislosti jsme došli k závěru, že nelze přijmout alternativní hypotézu, kdy intenzita vzájemné spolupráce subjektů na základě dotazníkového šetření je závislá na délce spolupráce sledovaných subjektů. S ohledem na limity výzkumu je délka spolupráce dle výsledků odpovědí respondentů nezávislá na samotné intenzitě jejich spolupráce. V daném případě nebyla délka spolupráce obou subjektů závislá na intenzitě vzájemné komunikace. Zdrojovými daty byly odpovědi na otázky č. 14. a č. 13. (viz Dotazník, Příloha č. 1).

### **9.2.4 Shrnutí – Intenzita vzájemné spolupráce ziskového a neziskového subjektu**

V této části výzkumu jsem se snažila zjistit určitou závislost mezi intenzitou spolupráce a kladným hodnocením spolupráce, její délkou a aktivitou komerčního subjektu. Předpokládala jsem, že se určitá spojitost s intenzitou spolupráce projeví u všech sledovaných proměnných. Výsledky statistického testování pracovních hypotéz potvrdily určitou závislost jen u jedné sledované proměnné. Statistický test potvrdil určitou míru závislosti mezi intenzitou spolupráce a aktivitou komerčního subjektu. Naopak nepotvrdil pracovní hypotézy, kde jsem předpokládala, že intenzita spolupráce je jistým způsobem závislá na délce spolupráce a na jejím opakování.



Důvody takových výsledků spatřuji v tom, že vzájemná spolupráce neziskových a ziskových subjektů má mnoho proměnných, které ji ovlivňují (např. specifika jednotlivých projektů apod.). Z výsledků výzkumu, který sledoval závislosti jen mezi několika proměnnými, proto nelze usuzovat obecněji než na konkrétně sledované případy. Sledovat závislosti mezi jednotlivými proměnnými spolupráce ziskových a neziskových subjektů by bylo určitě velice zajímavé a vzhledem k obsáhlosti problematiky by mohlo být předmětem dalšího samostatného výzkumu. Vzájemné závislosti by dle mého názoru pomohly odhalit zajímavé prvky a charakteristiky spolupráce především na větším vzorku respondentů.

### **9.3 Aktivita, dominance a pravomoci komerčních subjektů dle velikosti neziskových organizací**

#### **HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA V3:**

#### **OVLIVŇUJE VELIKOST NEZISKOVÉ ORGANIZACE VZÁJEMNOU SPOLUPRÁCI Z POHLEDU AKTIVITY, PRAVOMOCÍ A DOMINANCE KOMERČNÍHO SUBJEKTU?**

V rámci této hlavní výzkumné otázky bych ráda zjistila, zda velikost neziskové organizace ovlivňuje odpovědi respondentů na tři níže vyjmenované otázky.

V dotazníkovém šetření jsem se respondentů z neziskových organizací mimo jiné ptala i na tři otázky zaměřené na:

Otázka č. 15 – aktivitu komerčního subjektu v rámci spolupráce

Otázka č. 16 – pravomoci komerčního subjektu v rámci spolupráce

Otázka č. 18 – dominanci/postavení komerčního subjektu v rámci spolupráce

Domnívám se, že odpovědi respondentů by se měly lišit právě podle velikost neziskové organizace. Výzkumnou otázku jsem založila na předpokladu, že čím menší je nezisková organizace, tím větší bude aktivita, dominance a pravomoci, které si komerčního subjekt bude snažit ponechat. V tomto případě nesestavuji pracovní hypotézy, jelikož se budu snažit zodpovědět výzkumnou otázku přímo dle odpovědí respondentů na všechny tři otázky společně. Nechci tedy posuzovat výsledky odpovědí na každou otázku jednotlivě ale naopak společně.

### 9.3.1 Struktura respondentů podle velikosti (přepočteném počtu zaměstnanců)

Jako základní kritérium členění neziskových organizací jsem zvolila velikost organizace danou přepočteným počtem pracovníků. Organizace jsem následně rozdělila na tři skupiny, které jsou detailně popsány v následující tabulce (viz Tab. 13).

	celkem dle počtu zaměstnanců*			
Počet pracovníků	do 10 zaměstnanců	10-20 zaměstnanců	nad 20 zaměstnanců	
	malá	středně velká	Velká	celkem
Počet organizací	14	7	13	34
Respondenti	15	11	28	54
Respondenti v %	27,8%	20,3%	51,9%	100,0%
* počet stálých zaměstnanců dle výročních zpráv organizací za rok 2009				

**Tabulka 13 Výsledky – Rozhodovací pravomoci**

Zdroj: vlastní výzkum

### 9.3.2 Výsledky

Výsledky odpovědí respondentů na vybrané tři otázky uvádím v následující tabulce (viz Tab. 14). Jednotlivé proměnné, v tomto případě aktivitu, pravomoci a dominanci komerčního subjektu dohromady shrnuji v posledním sloupci. Celkový průměr kladných odpovědí za neziskové organizace bez jejich členění dle velikosti je 65,4%. Oproti tomu 34,6% všech respondentů odpovědělo negativně. Kladné odpovědi dle mého uvážení ukazují na aktivní přístup komerčního subjektu k vzájemné spolupráci, ponechání si jistých pravomocí a jeho dominanci. Celkově jsem dále sledovala, zda se projeví velikost neziskové organizace na odpovědích respondentů. Podíváme-li se na výsledky uvedené v tabulce, zajímá nás především poměry mezi ANO-NE u jednotlivých neziskových organizací dle velikosti, tzn. za malé, středně velké a velké NNO. Největší rozdíl v odpovědích je vidět u malých neziskových organizací, kde 24,7% respondentů (z celkových 65,4%) odpovědělo kladně a naopak 3,1% (z celkových 34,6%) odpovědělo záporně. Dle názoru respondentů byl komerční subjekt při jejich spolupráci aktivní, ponechal si určité pravomoci a celkově byl dominantním partnerem. Výsledků daného výzkumu za daného předpokladu určují, že komerční subjekty se snaží ovlivnit malé neziskové organizace mnohem více než ty velké. Odpovědi respondentů z neziskových organizací, které jsem označila jako velké, byly přitom velice vyrovnané. U středně

velkých neziskových organizací je tendence komerčních subjektů NNO kontrolovat a ovlivňovat zřejmá, ale ne natolik markantní jako u těch malých.

Výsledky výzkumu:

Nezisková organizace	Aktivita (%)		Pravomoci (%)		Dominance (%)		Celkem (%)	
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE
<b>Malá</b>	24,1	3,7	27,8	0,0	22,2	5,6	<b>24,7</b>	<b>3,1</b>
<b>Středně velká</b>	14,8	5,6	16,7	3,7	11,1	9,3	<b>14,2</b>	<b>6,2</b>
<b>Velká</b>	33,3	18,5	25,9	25,9	20,4	31,5	<b>26,5</b>	<b>25,3</b>
<b>Celkem</b>	72,2	27,8	70,4	29,6	53,7	46,3	<b>65,4</b>	<b>34,6</b>

**Tabulka 14** Výsledky – Aktivita, pravomoci a dominance komerčních subjektů  
Zdroj: vlastní výzkum

### ***9.3.3 Shrnutí – Aktivita, dominance a pravomoci komerčních subjektů dle velikosti neziskových organizací***

V rámci poslední hlavní výzkumné otázky V3 jsem hledala jisté spojitosti nebo tendence v odpovědích respondentů, tentokrát rozčleněných do tří skupin dle velikosti neziskové organizace. Předpokládala jsem, že komerční organizace si budou snažit ponechat určité pravomoci pro rozhodování zejména v menších neziskových organizacích, které obecně nejsou možná tak profesionálně řízeny a jsou spíše „nadšenci“ v oblasti své činnosti. V takovém případě jsem předpokládala, že ziskový subjekt bude i aktivnější při spolupráci, jelikož se bude snažit ovlivňovat a kontrolovat rozhodnutí neziskové organizace. Čím menší je nezisková organizace, tím větší bude aktivita, dominance a pravomoci, které si komerčního subjekt bude snažit ponechat. Po shrnutí výsledků mohu usuzovat, že můj předpoklad se potvrdil. Zejména respondenti z malých neziskových organizací odpovídali kladně a poukazovali tak zřejmě na značný vliv komerčního subjektu na jejich činnost.

## 9.4 Preferované formy spolupráce NNO s komerčními subjekty

V teoretické části této práce jsem se mimo jiné zabývala aktivitami firem v rámci společenské odpovědnosti (viz Kap. 5.1 – 5.4). Otázku konkrétně zaměřenou na formu spolupráce ziskových a neziskových subjektů jsem zařadila i do dotazníku a ptala se respondentů z neziskových organizací, kterou formu spolupráce upřednostňují. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jakou formu spolupráce respondenti obecně preferují. Otázka sledovala jejich názory na danou problematiku, a proto nebylo třeba sestavovat hypotézy.

Na danou problematiku se zaměřovala otázka č. 9 (viz Dotazník, Příloha č. 1), která zněla:

Jakou formu spolupráce s komerční organizací upřednostňujete?

- peněžního dárcovství (např. přímá podpora, zaměstnanecké sbírky, aukce a firemní nadace)
- nepeněžního dárcovství (např. darování výrobků nebo poskytnutí služeb a odborné pomoci)
- sponzoring
- zapojení do sociálního marketingu firmy (Cause related marketing)
- dobrovolnictví zaměstnanců (výpomoc zaměstnanců komerční firmy placená zaměstnavatelem)

Peněžní dárcovství	Nepeněžní dárcovství	Sponzoring	CRM	Dobrovolnictví zaměstnanců
59,2%	18,5%	1,9%	0%	20,4%
Celkem za všechny respondenty z NNO 100%				

**Tabulka 15** Výsledky – Preferované formy spolupráce

**Zdroj:** vlastní výzkum

Výsledky výzkumu zobrazené ve výše uvedené tabulce nám ukazují preference respondentů z neziskových subjektů vůči jednotlivým možným druhům zapojení firem v rámci konceptu společenské odpovědnosti. Nejžádanější je podle odpovědí respondentů z neziskových organizací jednoznačně peněžní dárcovství, jež preferovalo celkem 59,3% respondentů. Dle takového výsledku je zřejmé, že peněžní dárcovství je pro neziskovou organizaci stále nejjednodušší a nejúčelnější formou přímé podpory. Druhým nejžádanějším druhem spolupráce je dle výsledků dobrovolnictví. Celkově by tento druh spolupráce upřednostnilo 20,4% všech dotazovaných. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že neziskové organizace dobrovolníky opravdu vítají s otevřenou náručí a jsou rády za každou další pomocnou pracovní sílu. Tato forma spolupráce se v poslední době stává stále populárnější. Ziskové organizace využívají dobrovolnictví ke zlepšení image své značky

i team-buildingu. Jako třetí v pořadí respondenti uváděli formu nepeněžního dárcovství, kterou celkem preferovalo 18,5% dotazovaných. Nikdo z respondentů nezvolil čtvrtou možnost, a to spolupráci formou CRM a minimum, jen 1,9% ze všech dotazovaných by preferovalo spolupráci na bázi sponzoringu.

Jelikož žádný z respondentů nezvolil možnost, kdy by upřednostňoval zapojení v rámci CRM, je otázkou, zda se nezisková organizace vůbec od komerčního partnera doví nebo zjistí, že jejich spolupráce má tuto formu. Při klasickém příkladu sociálního marketingu, kdy firma určitým procentem z prodeje přispívá na činnost nebo projekt neziskového subjektu, je to však zřejmé. Výsledek výzkumu u této otázky dle mého názoru může také poukazovat na celkovou neobeznámenost respondentů z neziskového sektoru s pojmem CRM. V takém případě by výsledky spíše ukazovaly, že respondenti nevěděli, co pod danou formu spolupráce zařadit a z toho důvodu ji vůbec nezvolili.

Preference určitého druhu vzájemné spolupráce může ovlivnit mnoho okolností. První a nejdůležitější z nich je samotné zaměření neziskové organizace, tedy jestli organizace vůbec má možnost například zapojit dobrovolníky ze strany komerčního subjektu do svých projektů a aktivit. Pokud by organizace takovou možnost neměla, je jasné, že bude preferovat jinou formu spolupráce, aniž by měla vůči dobrovolnictví jakkoli negativní postoj. Dále preference formy spolupráce ovlivňuje oblast podnikání dárce, tedy komerční společnosti, která chce neziskový subjekt podpořit. Pokud půjde o společnost poskytující služby nebo vyrábějící produkty, které jsou pro neziskový subjekt atraktivní, je velice pravděpodobné, že neziskový subjekt bude preferovat formu nepeněžního dárcovství. Jak je možné vidět výše ve výsledcích, nejvíce respondentů volilo možnost nepeněžního dárcovství u společnosti T-Mobile. Tato volba respondentů by právě mohla souviset s oblastí podnikání firmy, a tedy možností slev nebo poskytování zdarma jistých služeb mobilního operátora neziskovému subjektu. Dle mého soudu, je mobilní komunikace z pohledu neziskových subjektů atraktivnější než výhody a slevy poskytnuté bankovními subjekty.

### **9.4.1 Shrnutí – Preferované formy spolupráce NNO s komerčními subjekty**

Dle názorů dotazovaných respondentů je nejžádanější formou spolupráce peněžní dárcovství, dále dobrovolnictví a na pomyslném třetím místě se umístilo nepeněžní dárcovství. Výše jsem již uvedla dva hlavní důvody, které podle mého názoru nejvíce ovlivňují preference neziskového subjektu při výběru formy spolupráce s komerčním subjektem. Další vliv na preferovaný druh spolupráce mají daňové dopady, vyžadované administrativní kroky a formuláře nebo charakter a oblast činnosti neziskové organizace (viz Kap. 5). Okolností, které tyto preference neziskových ale i ziskových subjektů ovlivňují je zajisté mnoho a bylo by zajímavé je sledovat například i v delším časovém horizontu, jak se mění v průběhu času a v závislosti na čem. Zjištění vzájemných preferencí by bylo přínosné pro obě dvě spolupracující strany a pomohlo by jim lépe chápat své vzájemné potřeby.

## **10 Závěr**

V teoretické části práce jsem shrnula koncept společenské odpovědnosti, jeho historii, základní členění a objasnila prvky spolupráce komerčních a neziskových subjektů dle teorie Waltera W. Wymera Jr. (Wymer, Samu, 2003). Jmenovala jsem také tři základní pilíře CSR, přiblížila pojem stakeholderů a věnovala se možným druhům spolupráce ziskové organizace s organizacemi neziskovými v rámci společenské odpovědnosti.

Poté jsem přešla do výzkumné části ke konkrétním prvkům spolupráce. Zde bych ráda přehledně shrnula výsledky a závěry výzkumu.

### **1. Výsledky SWOT analýzy:**

Mezi silné stránky v rámci situační analýzy respondenti nejčastěji řadili stabilitu a silné postavení komerčních společností. Slabou stránkou vzájemné spolupráce je dle respondentů krátkodobost vzájemných smluv a finanční nebo jiné formy podpory. Příležitosti spolupráce dotazovaní nejčastěji viděli právě ve spolupráci delšího charakteru a dlouhodobějších smlouvách. Největší hrozbou byla pro dotazované z řad neziskových organizací finanční krize.

## 2. Výsledky statistické části a odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky:

**První** hlavní výzkumná otázka zněla: *je spolupráce neziskových organizací a komerčních subjektů v rámci daného výzkumu, efektivní?* Všechny tři pracovní hypotézy vztahující se k této hlavní výzkumné otázce byly potvrzeny statistickým testem. U respondentů převažoval názor, že jejich organizace je zaměřena na stejnou cílovou skupinu, má velice dobré vzájemné vztahy s komerčním subjektem a komerční subjekt poskytuje svou podporu cíleně na jisté účely. Z těchto výsledků a teoretických předpokladů lze s ohledem na limity výzkumu usuzovat na efektivní spolupráci mezi komerčními a vybranými neziskovými subjekty.

**Druhá** hlavní výzkumná otázka zněla: *souvisí intenzita vzájemné spolupráce neziskové organizace a komerčního subjektu s kladným hodnocením jejich spolupráce, její délkou a opakovaností?* Z pracovních hypotéz vztahujících se k dané otázce, statistické testy potvrdily jen jedinou. V daném případě pomohly nalézt určitou míru závislosti mezi intenzitou spolupráce a aktivitou komerčního subjektu. Naopak se nepotvrdila vzájemná závislost mezi intenzitou spolupráce její délkou a opakovaností.

**Třetí** hlavní výzkumná otázka zněla: *ovlivňuje velikost neziskové organizace vzájemnou spolupráci z pohledu aktivity, pravomocí a dominance komerčního subjektu?* Shrnutím výsledků odpovědí na sledované otázky jsem dospěla k závěru, že čím menší je nezisková organizace, tím větší může být aktivita, dominance a pravomoci, které si komerčního subjekt chce ponechat.

## 3. Preferované formy spolupráce:

Dle odpovědí respondentů z neziskových organizací je nejžádanější formou podpory peněžní dárcovství, dále dobrovolnictví a nepeněžního dárcovství.

Cílem mé práce bylo ověřit platnost hypotéz a následně zodpovědět výzkumné otázky sledující předem definované charakteristické rysy spolupráce neziskových subjektů, jež obdržely podporu od jedné ze ziskových společností, konkrétně: ČSOB, Komerční banky nebo společnosti T-Mobile. Tyto charakteristické rysy spolupráce jsem určila na základě teorie Waltera W. Wymera Jr. (Wymer, Samu, 2003), který se věnuje především problematice spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem v USA. Konkrétně jsem sledovala: a) efektivitu vzájemné spolupráce; b) závislost intenzity spolupráce na jejím celkovém hodnocení respondenty, její délce a opakování; c) vliv velikosti neziskové organizace na vzájemnou spolupráci z pohledu aktivity, pravomocí a dominance komerčního subjektu. Současně jsem se snažila zachytit určité charakteristické rysy

vyplývající z výsledků výzkumu a spolupráce ziskového a neziskového sektoru v kapitole věnované SWOT analýze jejich vzájemné spolupráce.

Cíle, které jsem si stanovila na začátku práce, jsem se snažila splnit pomocí výzkumu ve druhé empirické části. Výzkum jsem zpočátku založila na svých znalostech statistiky, které jsem chtěla využít, ale během psaní práce se toto uchopení problematiky ukázalo jako ne příliš šťastné. Z tohoto důvodu jsem do práce začlenila i několik dalších částí (SWOT analýzu, výzkumnou otázku V3 apod.), které mají pomoci lépe splnit vytčený cíl celé práce. Pokud bych nyní práci psala znovu, určitě bych ji založila na snadněji uchopitelné teorii než je koncept W. W. Wymera Jr., který se postupně ukázal jako těžko aplikovatelný a složitě uchopitelný. Také bych volila jinou metodu výzkumu, kde bych upřednostnila kvalitativní výzkum metodou strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci neziskových organizací a komerčních subjektů. I přes tuto překážku jsem se snažila v práci postupovat dále a zjistit co nejvíce přínosných informací, které bylo možné vyvodit ze samotného dotazníkového šetření. Právě především díky těmto překážkám a velmi složitému využití statistiky, byla pro mě práce velice přínosná a naučila mě, jak nesmírně důležité je správné vytyčení si cílů, aplikované teorie a postupů již na samotném začátku práce.

Práce má sice aplikační charakter, ale je možné najít i určitá doporučení pro praxi, která přímo i nepřímo vyplývají z výzkumu. Ráda bych tedy nyní shrnula některé poznatky, které lze dle mého názoru nejlépe využít v praxi. Ze SWOT analýzy lze získat následující vstupy: respondenti z neziskových subjektů by ocenili dlouhodobější charakter spolupráce, hodnotí kladně zapojení zaměstnanců komerčních subjektů do neziskových projektů a poukazují na složitou administrativu spojenou především s žádostmi o poskytnutí podpory. Doporučení pro komerční subjekty jsou tedy následující: koncipovat svou podporu jako dlouhodobou a poskytnout tak i např. smluvně neziskovým subjektům určité finanční či jiné jistoty, podporovat své zaměstnance v dobrovolnických aktivitách a zapojení do neziskového sektoru a ulehčit neziskovým subjektům přístup k firemním fondům, které jsou na podporu neziskového sektoru určené. Vzhledem k tomu, že nejžádanější formou spolupráce bylo dle preferencí respondentů dárcovství peněží, další doporučení komerčním subjektům je podporovat neziskové organizace přímo finančními dary, které jsou z jejich pohledu nejžádanější.



Pro další zkoumání této problematiky bych doporučila studium a výzkum spolupráce na větším výzkumném vzorku, který by zahrnoval i menší komerční společnosti z různých odvětví. Na základě takové studie by pak bylo možné stanovit klasifikaci spolupráce komerčního a neziskového subjektu. Jelikož na danou tematiku v České republice nebyla zatím vydána žádná publikace, myslím si, že by taková klasifikace byla velice přínosná a aplikovatelná i v praxi. Vztahy mezi subjekty by byly pevně stanoveny, měly by svá pravidla a byly by mnohem transparentnější i pro veřejnost. Právě transparentnost vzájemných vztahů mezi komerčními společnostmi a neziskovými organizacemi je dle mého názoru velice důležitá pro správné fungování neziskového sektoru i samotné občanské společnosti.

## **11 Hodnocení kvality výzkumu, omezení výzkumu a doporučení pro další výzkum**

Omezení mého výzkumu mohou vyplývat z nedostatečné reprezentativnosti vzorku, jelikož neziskových organizací sponzorovaných danými subjekty bylo více, než zahrnutých subjektů do výzkumu (dle daných kritérií stanovených v kapitole popis vzorku).

Další omezení mého výzkumu může vyplývat ze skutečnosti, že jsem sledovala pouze tři ziskové společnosti, poměrně velké a nadnárodní koncerny. Jednalo se tedy o typově stejné organizace, které mohou mít do jisté míry stejný přístup ke společenské odpovědnosti. Pro další výzkum bych tedy doporučila i studii jiných zahraničních společností působících v České republice nebo zahrnutí i menších společností, které podnikají odpovědně vůči společnosti. V metodické části bych pro další výzkum doporučila rozšířit základní i výběrový soubor, poté by bylo možné další zpracování a analýza dat a sledování jiných charakteristik a korelací vzájemné spolupráce ziskových a neziskových subjektů.

Veškerá doporučení pro další výzkum i většina omezení mého výzkumu postupně vyplynula při zpracovávání mé práce. Právě i díky těmto skutečnostem však pro mě byla práce přínosná.

## **12 Etika výzkumu**

Etiku výzkumu bychom mohli rozčlenit na etiku sběru dat a analýzy dat, etiku odpovědnosti vůči společnosti a etiku zacházení s lidskými subjekty. Při výzkumu jsem hlavně na základě etiky zacházení s lidskými subjekty brala v potaz jak možnou potencionální újmu (psychickou/osobní) respondentů, tak jsem se snažila dostatečným informováním vyhnout klamání, získat informovaný souhlas a nenarušit soukromí dotazovaných. Za nejdůležitější v mém výzkumu považuji nutnost zaručit důvěrné zacházení s výzkumnými daty. Na začátku svého dotazníku respondenty podrobně seznamuji s účelem výzkumu a ubezpečuji je, že veškerá sebraná data budou zpracována statisticky a nikoli jednotlivě. Tímto způsobem zaručuji naprostou anonymitu a slibuji, že data nebudou použita k jiným účelům než výhradně na daný výzkum uvedený v dotazníku. Právě z tohoto důvodu ve své práci nikde neuvádím jména respondentů, ani seznam konkrétních neziskových organizací, které se výzkumu zúčastnily. Vzhledem ke skutečnosti, že součástí výzkumu je přímé hodnocení vztahu jejich vzájemné spolupráce se ziskovým subjektem, jde o velice citlivé údaje. Úvodem dotazníku také respondentům děkuji za jejich účast na mém výzkumu a za ochotu a čas, který věnovali vyplnění dotazníku.

### **13 Seznam použité literatury a zdrojů:**

Austin, James E. 2000. "Strategic collaboration between Nonprofits and Businesses". In *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 1(Supplement): 69-97.

Bačuvčík, Radim. 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

Bartošová Zuzana. 2005. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců.

Bednar, Raymond. 2005. *Sponsorship's Holy Grail: Six Sigma Forges the Link Between Sponsorship & Business Goals*. Lincoln :iUniverse, Inc.

Bussard, Allan., Marček Eduard, Markuš Marek, Bunčák Michal. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. [online] Bratislava: Nadácia Integraf. [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné z:  
<[http://www.panet.sk/sk/dokumenty/text\\_zodpovedne\\_podnikanie.pdf](http://www.panet.sk/sk/dokumenty/text_zodpovedne_podnikanie.pdf)>.

Carroll, Archie. B. A. 1979. "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". In *The Academy of Management Review* 4(4): 497-505. [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné také z internetové databáze JSTOR: <<http://www.jstor.org/pss/257850>>.

Davis, Keith. 1960. "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" In *California Management Review*. 2(3): 70-76.

Disman, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Dohnalová, Marie. 2006. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Cerm.

Hendl, Jan. 1997. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hindls, Richard, Hronová Stanislava, Seger Jan, Fischer Jan. 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: KSTP VŠE.

Jeřábek, Hynek. 1992. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum.

Patrick De Pelsmacker, Marie Geuens, Joeri Van Den Bergh. 2005. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Pecáková, Iva, Hermann Jan, Novák Ilja. 1998. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Praha: VŠE.

Svendsen, A.C., Boutilier R.G., Abbott R.M., Wheeler, D. 2001. *Measuring the business value of stakeholder relationships: Part one*. Toronto, Ontario, Canada: Canadian Institute of Chartered Accountants.

Škaloudová, Alena. 1998. *Statistika v pedagogickém a psychologickém výzkumu*. Praha: PedF UK.

Tomek, Gustav, Vávrová Věra. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: ProfessionalPublishing.

Vysekalová, Jitka, Mikeš Jiří. 2003. *Reklama - Jak dělat reklamu*. Jihlava: Grada Publishing.

Wood, Donna J. 1991. „Corporate Social Performance Revisited. In The Academy of Management Review [online]. October 1991. Vol. 16. No. 4: 691-718. [cit. 5.6. 2010]. Dostupné také z internetové databáze ProQuest 5000: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>>.

Wymer, W. Walter Jr., Sridhar Samu. 2003. *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc.

Zvárová , Jana. 1999. *Základy statistiky pro biomedicínské obory*. Praha: Karolinum.

### **Další publikace a online materiály:**

Commission of European communities. 2002. *Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development* [online]. Brussels: Commission of European communities [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné z: <[http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc\\_127374.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf)>.

Československá obchodní banka a.s. 2009a. *Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČSOB v roce 2009*. Dostupné online z: <<http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR>>.

European Commission. 2001. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility - Green Paper* [online]. Brussels: European Commission [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné z: <[http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec\\_\\_corporate\\_responsibility/com2001\\_0366en01.pdf](http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec__corporate_responsibility/com2001_0366en01.pdf)>.

Franc, Pavel, Nezhyba Jiří, Heydenreich Cornelia. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně* [online]. Brno: Ekologický právní servis [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné také z: <[http://aa.ecn.cz/img\\_upload/8d7362970723bd7ec5a17e791cf88d95/Kdyz\\_se\\_bere\\_CSR](http://aa.ecn.cz/img_upload/8d7362970723bd7ec5a17e791cf88d95/Kdyz_se_bere_CSR)>.

Fond T- Mobile. 2009. *Přehled podpořených projektů v roce 2008*. Dostupné online z: <[http://www.prosvetkolemnas.cz/data/files/Podporene\\_projekty\\_2008.xls](http://www.prosvetkolemnas.cz/data/files/Podporene_projekty_2008.xls)>.

Fórum dárců. 2010. *TOP Filantrop – Výsledková listina* [online]. Praha: Fórum dárců [cit. 6. 2. 2010]. Dostupné z: <<http://www.donorsforum.cz/dokumenty/vysledkovalistina.doc>>.

Katsoulakos, Yannis, Katsoulakos Paul. 2006. *Corporate Responsibility and sustainability management* [online]. Athens: University of Economics and Business [cit. 7.2. 2010]. Dostupné z: <<http://www.csrquest.net/uploadfiles/4CR%20B1.3.pdf>>.

The World Business Council for Sustainable Development. 2002. *Corporate Social Responsibility. The WBCSD's journey* [online]. Genova: WBCSD [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné z: <<http://www.wbcsd.org/DocRoot/I0NYLirijYoHBDflunP5/csr2002.pdf>>.

Trnková, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit. 2. 5. 2010]. Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.

Vašek, Libor. 2005. Nová úprava nehmotných aktiv podle IAS 38 [online]. s.l.: LVC [cit. 5. 2. 2010]. Dostupné z: <[http://www.lvc.cz/Nehmotna\\_aktiva.pdf](http://www.lvc.cz/Nehmotna_aktiva.pdf)>.

### **Zákony:**

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

Zákon č. 231/2001 Sb., o rozhlasovém a televizním vysílání

### **Výroční zprávy:**

Československá obchodní banka a.s. 2009b. Výroční zpráva za rok 2008. Dostupné online z:

<[http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ\\_CSOB\\_2008.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ_CSOB_2008.pdf)>.

Československá obchodní banka a.s. 2010. Výroční zpráva za rok 2009. Dostupné online z:

<[http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ\\_CSOB\\_2009.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ_CSOB_2009.pdf)>.

Člověk v tísni o.p.s. 2010. Výroční zpráva 2009. Dostupné online z:

<<http://clovekvtisni.cz/download/pdf/264.pdf>>.

Charita Opava. 2010. Výroční zpráva 2009. Dostupné online z:

<<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20100707133547.pdf>>.

Jihočeské cyklostezky. 2010. Výroční zpráva za rok 2009. Dostupné online z:

<[http://www.jihoceske-cyklostezky.cz/media/download\\_gallery/vyrocka09.pdf](http://www.jihoceske-cyklostezky.cz/media/download_gallery/vyrocka09.pdf)>.

Komerční banka, a.s. 2008. *Výroční zpráva 2009*. Dostupné online z:

<[http://www.kb.cz/file/cs/com/annual\\_reports/KB-vyrocní\\_zprava\\_2009.pdf?v02](http://www.kb.cz/file/cs/com/annual_reports/KB-vyrocní_zprava_2009.pdf?v02)>.

Komerční banka, a.s. 2009. *Výroční zpráva 2008*. Dostupné online z:  
[http://www.kb.cz/file/cs/com/annual\\_reports/KB-vyrocní\\_zprava\\_2008.pdf](http://www.kb.cz/file/cs/com/annual_reports/KB-vyrocní_zprava_2008.pdf)>.

Nadace Komerční banky, a.s. – Jistota. 2008. *Výroční zpráva 2007*.  
Dostupné online z:  
<[http://www.kb.cz/file/cs/inf/citizenship/KB-nadace\\_jistota\\_vyrocní\\_zprava\\_2007.pdf](http://www.kb.cz/file/cs/inf/citizenship/KB-nadace_jistota_vyrocní_zprava_2007.pdf)>.

Nadace VIA. 2009. *Výroční zpráva 2009*. Dostupné online z:  
<[http://aa.ecn.cz/img\\_upload/40994381c8b08a8c664e218edbd5c8e9/vz\\_via\\_2009\\_4.pdf](http://aa.ecn.cz/img_upload/40994381c8b08a8c664e218edbd5c8e9/vz_via_2009_4.pdf)>.

Občanské sdružení Adra. 2009. *Výroční zpráva 2009*. Dostupné online z:  
<[http://www.adra.cz/files/vz\\_adra\\_2009\\_final.pdf](http://www.adra.cz/files/vz_adra_2009_final.pdf)>.

T-Mobile Czech Republic a.s. 2009. *Výroční zpráva 2008*. Dostupné online z:  
<[http://www.t-mobile.cz/FileStorage/VZ\\_2009.pdf](http://www.t-mobile.cz/FileStorage/VZ_2009.pdf)>.

T-Mobile Czech Republic a.s. 2008. *Výroční zpráva 2008*. Dostupné online z:  
<[http://old.t-mobile.cz/FileStorage/Annual\\_report\\_2008-CZ.pdf](http://old.t-mobile.cz/FileStorage/Annual_report_2008-CZ.pdf)>.

Výbor dobré vůle nadace Olgy Havlové. 2009. *Výroční zpráva 2009*. Dostupné online z:  
<[http://www.vdv.cz/admin/ww\\_files/File/VZ/VZ-VDV-09.pdf](http://www.vdv.cz/admin/ww_files/File/VZ/VZ-VDV-09.pdf)>.

### **Webové stránky:**

[www.blf.cz](http://www.blf.cz), Business Leaders Forum [cit.10. 5. 2010].  
[www.csob.cz](http://www.csob.cz), Česká obchodní banka [cit.12. 4. 2010].  
[www.crsquest.net](http://www.crsquest.net), CSR Quest [cit. 5. 4. 2010].  
[www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz), Společenská odpovědnost firem [cit.8. 4. 2010].  
[www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz), Fórum dárců [cit. 2. 5. 2010].  
[www.kb.cz](http://www.kb.cz), Komerční banka [cit. 12. 4. 2010].  
[www.prosvetkolemnas.cz](http://www.prosvetkolemnas.cz), Pro svět kolem nás [cit.14.3. 2010].  
[www.success-story.cz](http://www.success-story.cz), Sociální marketing [cit.14.3. 2010].  
[www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz), T-Mobile Česká republika [cit.15. 3. 2010].  
[www.wessa.net](http://www.wessa.net), Online kalkulačka [cit.14.8. 2010].



## **14 Seznam příloh:**

- Příloha č. 1 Dotazník pro neziskové organizace spolupracující s firmou ČSOB/ KB/  
T-Mobile
- Příloha č. 2 Komerční společnosti – subjekty výzkumu a jejich koncepce CSR
- Příloha č. 3 Grafy (Histogramy) – procentuelních hodnot odpovědí respondentů

## 14.1 Příloha č.1 - Dotazník

### **Dotazník pro neziskové organizace spolupracující s firmou ČSOB/KB/T-Mobile CZ**

Vážený pane/vážená paní, jmenuji se Zuzana Procházková a jsem studentkou Univerzity Karlovy v Praze. Tento dotazník je zaměřený především na problematiku vztahu vzájemné spolupráce mezi neziskovými a komerčními organizacemi. Dotazníkové šetření a veškerá data budou **použita pouze pro účely výzkumu** (v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.) **v rámci mé magisterské práce**. Prosím o jeho svědomité vyplnění a zodpovězení všech jeho otázek.

**Instrukce:** V následující otázce prosím zakroužkujte jedno z čísel 1 (hodnotíte jako nejdůležitější) až 5 (hodnotíte jako nejméně důležité).

1. Jak důležité jsou pro Vás pro spolupráci následující atributy týkající se komerčního partnera?

a) velikosti firmy

nejvíce důležité					nejméně
1	2	3	4	5	

b) filozofie firmy

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) odvětví, ve kterém firma podniká

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d) zkušenosti jiných NNO spolupracujících s danou firmou

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e) firemní kultura

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Instrukce:** V následujících otázkách, prosím, vždy zakroužkujte nebo vypište, dle Vašeho uvážení, **pouze jednu** správnou odpověď.

2. Existuje podle Vás mezi společnostmi ČSOB a vaší organizací shoda v následujících oblastech?

- |  |     |    |
|--|-----|----|
| a. Způsob vedení organizace              | ANO | NE |
| b. Zaměření na společnou cílovou skupinu | ANO | NE |
| c. Atmosféra na pracovišti               | ANO | NE |
| d. Shoda ve firemní kultuře              | ANO | NE |

3. Preferujete spolupráci s většími společnostmi?

ANO/NE

4. Podpora poskytovaná ze strany komerčního subjektu je:

- a) úzce vymezena na konkrétní cílovou oblast/projekt  
b) zaměřena na celkový chod Vaší NNO a široký záběr jejích aktivit

5. Jaké silné stránky vidíte ve spolupráci se společnostmi ČSOB?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Jaké slabé stránky vidíte ve spolupráci se společnostmi ČSOB?

.....  
.....  
.....  
.....

7. Jaké příležitosti pro Vaši neziskovou organizaci spatřujete ve spolupráci se společností ČSOB?  
 .....
8. Jaká rizika vidíte ve spolupráci se společností ČSOB?  
 .....
9. Jakou formu spolupráce s komerční organizací upřednostňujete?  
 a. peněžního dárcovství (např. přímá podpora, zaměstnanecké sbírky, aukce a firemní nadace)  
 b. nepeněžního dárcovství (např. darování výrobků nebo poskytnutí služeb a odborné pomoci)  
 c. sponzoring  
 d. zapojení do sociálního marketingu firmy (Cause related marketing)  
 e. dobrovolnictví zaměstnanců (výpomoc zaměstnanců komerční firmy placená zaměstnavatelem)  
 f. jiné formy spolupráce
10. Jak hodnotíte vzájemnou spolupráci s firmou ČSOB?  
 a. kladně  
 b. záporně
11. Uvítali byste opakovanou spolupráci se společností ČSOB?  
 ANO/NE
12. Jak dlouho spolupracujete se společností ČSOB?  
 a. < 1 rok  
 b. > 1 rok  
 c. > 3 roky  
 d. déle
13. Je/byla vaše spolupráce jednorázového charakteru? (navázána na jeden určitý projekt? – může být i dlouhodobý)  
 ANO/NE
14. Jak častý byl/je váš vzájemný kontakt s donátorem  
 a. pravidelný 1x týdně  
 b. pravidelný 1 x do měsíce  
 c. méně než 1x měsíčně  
 d. několikrát do roka
15. Podílela se společnost ČSOB na společně realizovaném projektu aktivně? (např. zajímala se osobně o projekt, dohlížela na správný chod projektu proaktivně)?  
 ANO/NE
16. Ponechala si společnost jisté rozhodovací pravomoci týkající se společného projektu?  
 ANO/NE
17. Myslíte si, že společnosti ČSOB podpořila Váš projekt/organizaci čistě z filantropického hlediska?  
 ANO/NE/NEVÍM
18. Hodnotíte společnost ČSOB jako dominantního partnera Vaší vzájemné spolupráce?  
 ANO/NE

**\*\*\* Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. \*\*\***

## **14.2 Příloha č. 2 – Komerční společnosti (subjekty výzkumu a jejich koncepce CSR)**

Tato kapitola má za úkol shrnout základní informace o jednotlivých komerčních subjektech, jako donátorech nestátních neziskových organizací, které jsou předmětem výzkumu této diplomové práce.

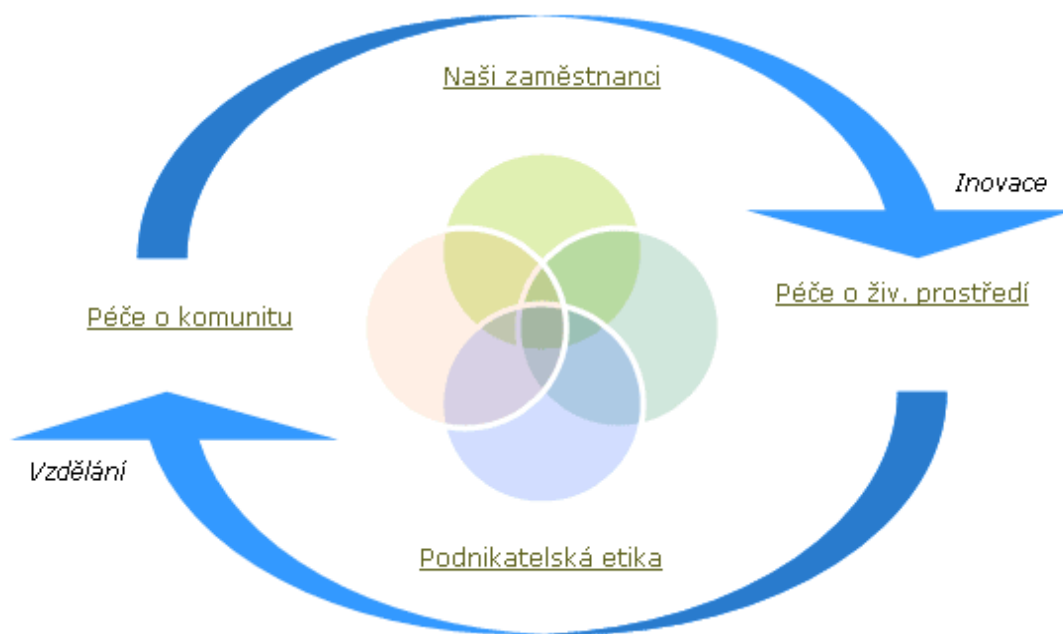
Konkrétně jde o společnosti Československá obchodní banka, Komerční banka a T-Mobile Česká republika. Výběr těchto tří společností byl účelový. Jelikož je tato diplomová práce psána pod záštitou ČSOB, která si přála do výzkumu zahrnout Komerční banku jako svého největšího konkurenta na trhu. Se společností T-Mobile zástupci ČSOB souhlasili na základě mého návrhu, jelikož jsem v této společnosti pracovala a měla jsem snazší přístup k informacím.

U každé společnosti v této kapitole shrnuji její přístup ke společenské odpovědnosti a aktivity, které v této oblasti podniká.

### **14.2.1 ČSOB**

Československá obchodní banka, a. s. byla založena v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Důležitým milníkem v historii společnosti byl rok 1999, kdy byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank. V roce 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). V roce 2007 se po odkoupení minoritních podílů stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. K 30. 9. 2009 měla společnost 8012 zaměstnanců a 3066 tisíc klientů.

ČSOB na svých internetových stránkách věnovaných společenské odpovědnosti uvádí, že CSR bere jako zodpovědnost nejenom za svěřené prostředky, ale i za společnost, v níž podniká. Společenskou odpovědnost současně firma chápe jako dlouhodobou investici do udržitelné budoucnosti. Firma obecně člení svou společenskou odpovědnost do čtyř sfér svého vlivu: vliv na životní prostředí, komunitu, ve které podniká, obchodní partnery, zaměstnance a klienty, viz obrázek dole.



**Tabulka 14: Rozdělení společenské odpovědnosti ČSOB**  
**Zdroj:** www.csob.cz, [cit. 15. května 2010]

Oblast společenské odpovědnosti zaměřená na zaměstnance sleduje především vztah firmy ke svým zaměstnancům, vytváření příznivých pracovních podmínek, poskytování různých zaměstnaneckých výhod a možnost jeden den v roce věnovat dobrovolnictví.

V oblasti péče o životní prostředí společnost popisuje své ekologické praktiky při podnikání a svou podporu ekologického myšlení zaměstnanců, klientů i veřejnosti. Jako příklad kladnému postoji k životnímu prostředí firma poskytuje zvláštní úvěry na akce k obnově životního prostředí a úsporám energie, analyzuje dopad obchodů financovaných bankou na životní prostředí nebo dokonce zakazuje financování projektů s pochybným dopadem na životní prostředí.

Oblast podnikatelské etiky v rámci firemní společenské odpovědnosti, zahrnuje etické chování zaměstnanců vůči klientům, respektování firemního etického kodexu, důraz na dlouhodobou spolupráci a inovace především pro udržitelnou budoucnost.

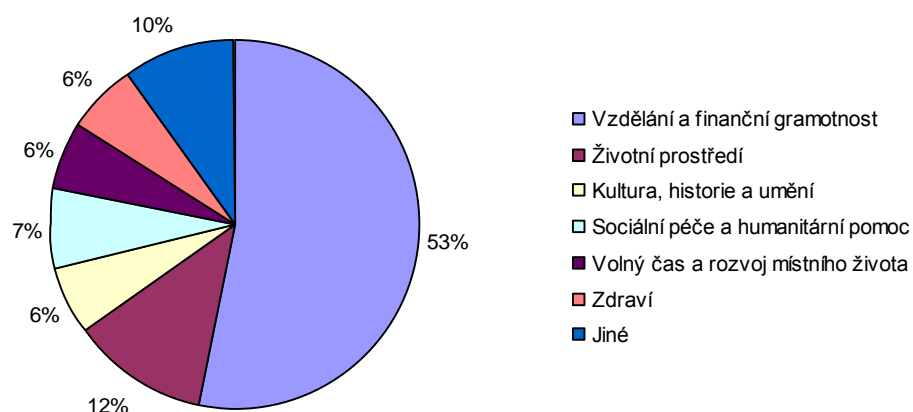
Do sféry péče o komunitu firma zahrnuje starost o potřeby svého okolí a snahu být aktivním prvkem společnosti, ve které působí a její zdravý vývoj a rozvoj. Prostředkem k dosažením tohoto cíle je pro ČSOB poskytování kvalitních služeb a produktů a podpora neziskových organizací, občanských sdružení a lokálních komunit. Zaměřuje se přitom na

tři oblasti podpory: vzdělávání a zvyšování finanční gramotnosti, programy podpory rozvoje regionů a místních komunit a pomoc neziskovému sektoru spolu se zaměstnanci.

Společnost ČSOB realizuje řadu projektů, které mají za cíl zvýšit finanční gramotnost. Spolu s Asociací občanských poraden (AOP) o. s. spolupracuje na projektu s cílem zlepšit finanční gramotnost obyvatel ČR, vybavit občany znalostmi o nekalých praktikách některých poskytovatelů půjček a seznámit je i s dalšími riziky. V rámci programu „Život nanečisto“ Nadace Terezy Maxové dětem pomáhá ČSOB připravit sociálně handicapovanou mládež na běžný život. Dlouhodobě společnost spolupracuje s Výborem dobré vůle – Nadace Olgy Havlové na projektu Fond vzdělání, který poskytuje finanční příspěvky nadaným dětem se zdravotním postižením, dětem z dětských domovů nebo jinak sociálně znevýhodněným dětem na studium.

Pomoc místním komunitám a v regionech se společnost (ČSOB společně s Poštovní spořitelnou) snaží provádět prostřednictvím podpory místních neziskových organizací, které mají většinou k regionálním problémům nejbliže. Neziskové organizace mohou získat podporu z malých a velkých regionálních grantů. V rámci malých komunitních grantů programu ČSOB v roce 2009 rozdělila celkem 2 miliony korun a byly podpořeny především projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, péči o kulturní dědictví a podporu místní kultury a spolkového života. V rámci velkých grantů společnost rozdělila po 350 000Kč třem vybraným projektům na obnovu krajiny a péči o životní prostředí.

V rámci třetí oblasti společné pomoci společnosti a jejích zaměstnanců se v rámci dobrovolnického programu mohou zaměstnanci ČSOB aktivně zapojit do podpory neziskového sektoru a žádat o finanční prostředky z grantového fondu nebo strávit jeden den dobrovolnickou prací pro vybranou neziskovou organizaci. Celkově za rok 2009 společnost rozdělila 1 milion korun z grantového fondu na 41 vybraných projektů. Společnost spolupracuje s řadou neziskových organizací, mezi které patří Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Asociace občanských poraden, Nadace Terezy Maxové dětem a další.



**Tabulka 15:** Oblasti podpory ČSOB za rok 2009

**Zdroj:** Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČSOB v roce 2009, 2010, [cit. 15. května 2010].

#### 14.2.2 Komerční banka a.s.

Jako státní instituce byla Komerční banka založena v roce 1990 a o dva roky později, tj. roku 1992, byla transformována na akciovou společnost. V roce 2001 do banky vstupuje zahraniční investor Societé Générale a kupuje státní 60% podíl v Komerční bance. Pro představu o velikosti samotné banky, v roce 2009 využilo služeb samotné Komerční banky téměř 1,62 milionu zákazníků a průměrný počet zaměstnanců Skupiny KB byl během roku 8 815.

Komerční banka má poměrně přehledně zpracovanou firemní společenskou odpovědnost na svých internetových stránkách. Komerční banka zde uvádí, že považuje společenskou odpovědnost za jeden z klíčových faktorů dlouhodobého úspěchu, a proto se snaží principy CSR uplatňovat i v rámci svých obchodních aktivit. Primárně společnost dělí svou společenskou odpovědnost na čtyři okruhy dle zaměření: zaměstnance, firemní nadaci Jistota – charitu, sponzoring a trvale udržitelný rozvoj. Pro mou práci, která se zaměřuje na neziskový sektor a jeho podporu, byly tedy relevantní celkem dvě oblasti: sponzoring a firemní Nadace Jistota spojovaná s charitou. Právě v rámci těchto oblastí totiž společnost podporovala organizace neziskového sektoru.

## **Firemní nadace Jistota**

Prostřednictvím Nadace KB JISTOTA přispívá Komerční banka a její zaměstnanci na celou řadu charitativních projektů, zejména v oblasti rozvoje občanské společnosti, podpory vzdělávání, podpory projektů zdravotně-sociálního charakteru a v projektech na ochranu životního prostředí. Přispívá však i na podporu lidem v tíživé životní situaci, tj. zdravotně postiženým nebo osobám v tísní.

Mezi konkrétní oblasti podpory Nadace Jistota patří např. projekt zřizování nových Babyboxů, u jehož počátků nadace stála.

Dále je nadace aktivní v oblasti začleňování handicapovaných jedinců zpět do společnosti. Poskytuje zařízení a vybavení jako rehabilitační přístroje nebo invalidní vozíky, zdravotní přístroje nebo výpočetní techniku. Podílí se také na tvorbě nových pracovních míst pro postižené.

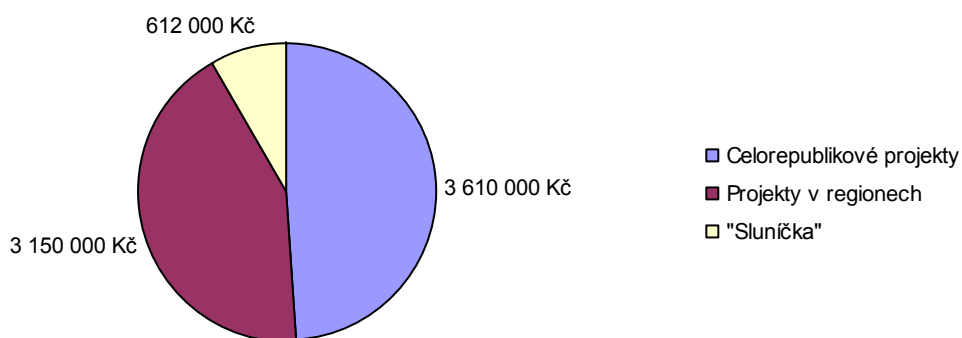
Nadace Jistota je aktivní i v oblasti zdraví a vědeckého výzkumu, kde se zaměřuje především na finanční podporu a spolufinancování unikátních zdravotnických přístrojů a další nákladné zdravotnické techniky pro léčbu pacientů.

Jedním z projektů Nadace Jistota je dále starost o děti z SOS vesniček a podpora vybudování PC učeben pro volno časové i studijní účely.

Společným projektem Nadace Jistota a Nadačního Fondu Václava a Livie Klausových je podpora dětských kont. V rámci tohoto projektu, pomáhá nadace vychovávat děti z dětských domovů v oblasti finanční odpovědnosti. Tento projekt je výjimečný tím, že jde o jedinou spolupráci Nadace Jistota s jinou nadací nebo nadačním fondem. V ostatních případech Nadace poskytuje svou podporu přímo neziskovým organizacím nebo jednotlivcům.

Během svého působení nadace přispěla na podporu výše zmíněných projektů a oblastí více jak 110 miliony korun. Jako své hlavní poslání uvádí pomoc v konkrétních projektech. Rozložení poskytnutých finančních prostředků dle zaměření v rámci regionů, je možné vidět v grafu (Obrázek č. 8), který společnost zveřejnila za rok 2007 (novější údaje zveřejněny nejsou). Z grafu je zřejmé kolik finančních prostředků nadace poskytla na projekty celorepublikové a na regionální úrovni a kolik rozdělila na projekt „Sluníčka“ – podporu fyzických osob v tíživých situacích. Právě v roce 2007 se společnost umístila na šestém místě v žebříčku Top firemní filantrop. V roce 2007 celkově rozdělila 7 372 000 Kč.





**Tabulka 16. Rozložení poskytnutých finančních prostředků za r. 2007**

**Zdroj:** (Nadace Komerční banky – Jistota, 2008)

## Sponzoring

Mimo vlastní nadace Jistota společnost KB podporuje nejen neziskové subjekty i v rámci svého „sponzoringu“. Tuto podporu společnost dále člení dle zaměření na sponzoring kultury, sportu, společnosti a vzdělávání. V rámci oblasti kultury jde o podporu řady zejména hudebních festivalů jako Festivalu francouzského filmu, dále Národního divadla a z neziskového sektoru společnost sponzorovala např. Francouzsko-českou hudební akademii o.p.s. Sponzoring sportu je zaměřen zejména na dvě oblasti, a to podporu občanského sdružení Atletika vozíčkářů, projektu sportu pro děti: Sport bez předsudků a podporu ragby v České Republice. Oblast společnosti KB podporuje především prostřednictvím své nadace Jistota. Do této oblasti podpory lze zahrnout ale i finanční podpora ZOO Praha. V poslední oblasti vzdělávání je KB poměrnosti dosti aktivní a spolupracuje s řadou vysokých škol a sponzoruje řadu neziskových organizací pomáhajících najít studentům uplatnění po absolvování studia nebo při hledání zahraničních stáží, jako je např. AIESEC International.

## **Dobrovolnické aktivity**

Společnost zapojuje v rámci konceptu společenské odpovědnosti i své zaměstnance. V rámci dobrovolnických aktivit zaměstnanci Komerční banky podpořili například Českou federaci potravinových bank, když nashromáždili více než 3,5 tuny trvanlivých potravin nebo darovali krev při hromadných odběrech zorganizovaných KB za spolupráce s transfúzních stanic.

### ***14.2.3 T-Mobile***

Společnost byla založena již roku 1996 pod názvem RadioMobil, ale přitom své služby poskytovala pod značkou Paegas. V roce 2002 došlo ke změně značky společnosti na T-Mobile a v roce 2003 byla přijata i jako obchodní název. Společnost T-Mobile měla k prosinci 2009 5,464 milionu obslužených zákazníků a více než 2 500 zaměstnanců.

Jako jedna z největších firem působících v České republice, T-Mobile uvádí na svých internetových stránkách, že bere problematiku společenské odpovědnosti firmy velmi vážně. Společnost si podle všeho uvědomuje, že v dnešní době k dosažení úspěchu nestačí již jen výše ceny a kritérium ziskovosti, ale zákazníci, zaměstnanci i investoři mají daleko vyšší nároky a očekávání právě v oblasti společenské odpovědnosti firmy.

V souladu s CSR se společnost chová ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům a životnímu prostředí a pomáhá potřebným a o návrat části svého zisku společnosti, v níž podniká.

Společnost T-Mobile věnuje společenské zodpovědnosti extra internetové stránky, které se jmenují „Pro svět kolem nás“ a v rámci tří oblastí, na které oblast společenské odpovědnosti rozdělila, prezentuje své aktivity a nabádá návštěvníky stránek k podobnému jednání. Těmito třemi oblastmi jsou: zdravá planeta, společenský přínos a férové podnikání.

V rámci oblasti zdravá planeta společnost prezentuje své ekologické aktivity, mezi které patří výstavba mobilní sítě s ohledem na životní prostředí, recyklace mobilních telefonů a další kroky, které lze zahrnout pod aktivní ochranu životního prostředí jako např. třídění odpadu a automatické vypínání monitorů v rámci společnosti.

Do oblasti férového podnikání společnost zahrnuje principy trvale udržitelného podnikání, dobrých vztahů s obchodními partnery a dodavateli, dobrovolný závazek k dodržování sociálních standardů a přístup ke svým hospodářským výsledkům. Cílem všech aktivit společnosti v této oblasti je projektovat se jako seriózní, důvěryhodný a spolehlivý partner jak dodavatelů, tak zákazníků.

V další oblasti firma představuje svůj společenský přínos pro společnost a zaměření svých aktivit. Jako své hlavní zaměření firma uvádí pomoc sociálně či zdravotně znevýhodněným spoluobčanům. Dlouhodobě podporuje několik projektů a je aktivní zejména v regionech, kde působí, zejména v otevřených grantových řízeních pomocí svého Fondu T-Mobile. Mimo podporu v rámci Fondu T-Mobile, společnost spolupracuje s Nadačním fondem manželů Livie a Václava Klausových na společném projektu „Senioři komunikují“. Dále společnost podporuje dlouhodobě Centrum Paraple a do dalších aktivit v rámci CSR zapojuje i své zaměstnance. Zapojení zaměstnanců může být buď jejich účastí v charitativních elektronických aukcích, nebo účastí v dobrovolnickém projektu Jeden den pro váš dobrý skutek. Na tomto projektu spolupracuje společnost s Fórem dárců a zaměstnanci tak mohou strávit jeden den, placený zaměstnavatelem, dobrovolnictvím nebo obecně prospěšnou prací.

Další aktivitou společnost v oblasti CSR je služba DMS, kterou poprvé zavedla v roce 2004, poskytuje ji na nekomerční bázi a podporuje především formu drobného dárcovství.

### **Fond T-Mobile**

Fond T-Mobile byl založen v roce 2005 a pomáhá prostředky společnosti dále rozdělovat formou otevřených grantových řízení. Od svého založení do roku 2009 rozdělil mezi neziskové organizace v regionech již více než 33 milionů korun. Smyslem Fondu T-Mobile je podpora místního a komunitního života v oblastech, kde společnost působí – tedy v oblasti Prahy 11, Lounska a Královéhradecka. Šanci získat finanční prostředky z tohoto fondu mají nejenom neziskové organizace na záměry podporující zlepšení životního, sociálního a kulturního prostředí v regionu. Zajímavostí Fondu T-Mobile je fakt, že pro hodnocení projektů byl sestaven výbor hodnotitelů, který je složen ze zástupců místní samosprávy, T-Mobile, médií, neziskového sektoru a veřejného života v dané lokalitě. Tento výbor hodnotitelů na základě předem daných kritérií rozhoduje o prioritách a volí projekty a akce, které společnost podpoří. V rámci Fondu T-Mobile existuje i Fond

pro zaměstnance, kde mají zaměstnanci možnost navrhnout vlastní projekt a doporučit ho k finanční podpoře společnosti.

Celková částka věnovaná na regionální projekty činila 2 000 000 Kč.

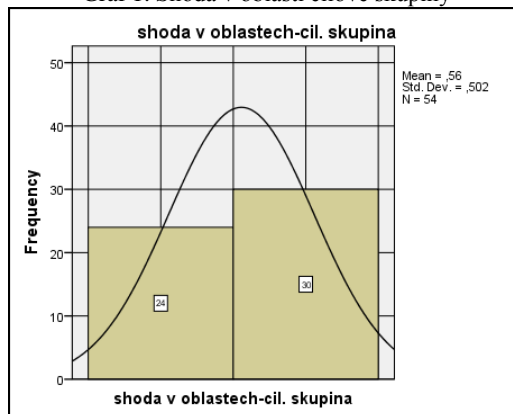
Mezi organizacemi, které finanční podporu od Fondu T-Mobile obdržely, byly např. Duha o.p.s., Člověk v tísni o.p.s., ADRA o. s. nebo JISTOTA o.p.s.

Tato kapitola měla za úkol shrnout pojetí společenské odpovědnosti ve všech třech společnostech, jejichž spolupráce s neziskovými organizacemi byla zahrnuta do mého výzkumu. Jelikož se jedná o tři velké a silné společnosti, které jsou součástí nadnárodních celků, je jejich pojetí společenské odpovědnosti dle mých poznatků smysluplné a má své cíle a směr, kterým se ubírá. Každá společnost má svou CSR strategii a oblasti podpory, na které se zaměřuje. Právě tyto velké nadnárodní společnosti tak v podstatě jdou příkladem menším společnostem a pomáhají rozšířit myšlenku společensky odpovědného podnikání.

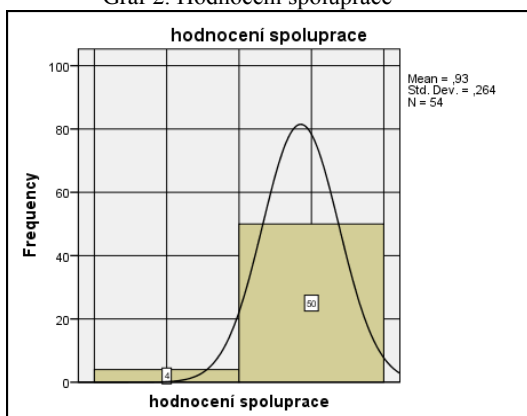
### 14.3 Příloha č. 3 - Grafy

Grafy (Histogramy) – procentuelních hodnot odpovědí respondentů (Pracovní hypotézy P1-P3)

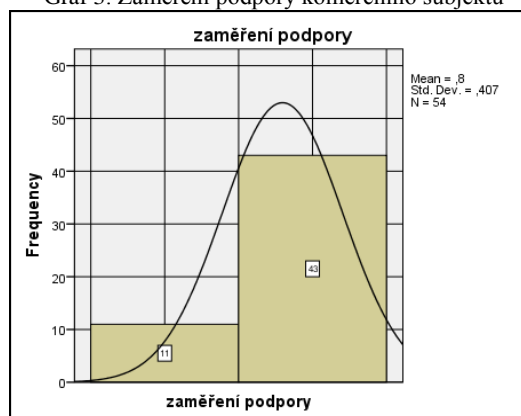
Graf 1. Shoda v oblasti cílové skupiny



Graf 2. Hodnocení spolupráce



Graf 3. Zaměření podpory komerčního subjektu



## 15 Rejstřík

### A

analýza vnějšího a vnitřního prostředí ..... 58

### C

Carrollův tří-dimenzionální model ..... 13

cílová skupina ..... 69

CSR.8, 11, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 25, 30,  
52, 84, 85, 92, 95, 100, 103, 106, 107, 108

### D

dárcovství.27, 32, 33, 34, 35, 39, 84, 85, 98, 107

Dobré vztahy..... 70

dobrovolnictví19, 30, 34, 43, 63, 84, 85, 98, 101

dobrovolnost ..... 16

### E

efektivní spolupráce..... 48, 67, 69, 86

etické principy ..... 16

etický kodex..... 17

### F

fázi spolupráce ..... 47

filantropická odpovědnost ..... 12

finanční krize ..... 60, 62, 64, 65, 66

finanční krizi..... 61, 66

firemní filantropie ..... 19, 27, 29, 33, 34, 43, 84

Firemní filantropie ..... 43

firemní filantropii..... 29

firemní kultura ..... 68, 73, 97

Firemní kultura ..... 49

Firemní nadace ..... 43

firemní strategie ..... 17, 20, 29, 41, 61, 62, 66

firemní strategií..... 70

### K

komerční firma ..... 60, 72, 73, 79

komerční subjekt30, 50, 56, 60, 70, 72, 78, 79, 80,  
82

komerčního partnera ..... 76, 78, 85, 97

komerčním subjektem 10, 49, 52, 54, 55, 68, 69,  
71, 75, 76, 77, 85

konkurenční výhodu ..... 16, 17, 66

korporace ..... 21, 30, 32, 34

### L

Licenční dohoda ..... 43

lidský kapitál..... 21

### N

nadace.....33, 42, 43, 45, 84, 93, 98, 104, 105

neparametrický ..... 57, 81

neparametrický test..... 81

nestátních neziskových organizací ..... 46, 100

neziskový sektor .....9, 58, 60, 103

neziskový subjekt .43, 44, 46, 49, 54, 59, 69, 70,  
71, 82, 85

neziskovým sektorem ..... 48, 86

NNO8, 37, 39, 42, 43, 44, 52, 53, 54, 58, 59, 60,  
61, 62, 66, 69, 72, 76, 84, 97

### O

odpovědná společnost..... 17

### P

propagace..... 15, 23, 30, 37, 41, 60

protiplnění ..... 39

### R

reklama ..... 37, 39, 40

rozhodovací pravomoci ..... 79

### S

situační analýzy ..... 55

slabé stránky ..... 59

Sociální oblast ..... 19

společenská odpovědnost11, 16, 17, 24, 26, 66, 92

společenská odpovědnost firem..... 11, 17

Společenská odpovědnost firem ..... 11

Společenská odpovědnost firmy ..... 17

sponzoring 19, 27, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 84,  
98, 103, 105

Sponzoring.....35, 40, 41, 43, 45, 84, 105

stakeholder..... 91

stakeholderů..... 17

### T

transparentní chování..... 16

### V

vnitřního ..... 58, 60, 62

### Z

Ziskové subjekty..... 49, 70

ziskového subjektu43, 44, 46, 48, 68, 69, 75, 78,  
79, 83

ziskových subjektů ..... 67

## **16 Slovník důležitějších jmen a pojmů**

***Dárcovství*** – aktivita a podoba dobročinnosti, která má nejčastěji materiální, finanční nebo časovou formu (Dohnalová, 2006: 243)

***Dobrovolnictví*** – dobrovolná činnost, kdy dobrovolník poskytuje svou pomoc a nejde mu přitom o uspokojování vlastních potřeb ani jinou výdělečnou činnost (Dohnalová, 2006: 251)

***Firemní filantropie*** – firemní dobročinnost

***Komerční subjekt*** – ekonomický subjekt orientující se na zisk, ve většině případů v soukromém vlastnictví (Dohnalová, 2006: 313)

***Nadace*** – účelová sdružení majetku pro dosahování obecně prospěšných cílů, (zřizována dle Zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)

***Nestátní neziskové organizace*** – termín používaný k postižení různých druhů dobročinných, sociálních, občanských jiných neziskových organizací (Dohnalová, 2006: 273)

***Společenská odpovědnost firem*** – „Společenská odpovědnost firem je trvalý závazek firmy podílet se na ekonomickém růstu, chovat se eticky a zároveň se snažit o zlepšení kvality života svých zaměstnanců, jejich rodin, místní komunity i společnosti jako celku.“ (WBCSD, 2002: 6)

***Sponzoring*** – příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží (Dohnalová, 2006: 296)

***Stakeholder*** – všechny osoby, instituce a organizace, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou jeho činností naopak ovlivňovány, můžeme označit jako stakeholdery (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006: 11)