UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

Katedra studií občanské společnosti

Diplomová práce

Formy spolupráce firem a neziskových organizací v rámci CSR strategií vybraných firem

Autorka: Bc. Václava Řehounková, DiS.

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

Praha, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 17. května 2015

……..

Václava Řehounková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého studia a vedoucí této práce Doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc. za cenné rady a čas, který věnovala vedení diplomové práce.

Obsah

1. Úvod 6
2. Výzkumné cíle 9
3. Spolu nebo každý zvlášť 10
3.1. Regulátory ve společnosti 10
3.2. Organizace občanského sektoru neboli neziskové organizace 13
3.3. Selhání trhu jako výzva ke spolupráci 15
4. Corporate social responsibility (CSR) 17
4.1. Společenská odpovědnost jako způsob komunikace 17
4.2. Z čeho vyrůstá CSR 19
4.3. Stakeholdeři 23
4.4. Směřování CSR 26
4.5. CSR a vztahy s neziskovými organizacemi 27
5. Mezisektorová spolupráce 29
5.1. Vztahy mezi komerčním sektorem a NNO 29
5.2. Vybraná typologie mezisektorové spolupráce 34
5.2.1. Firemní filantropie 35
5.2.2. Firemní nadace 35
5.2.3. Dohody o využití loga a názvu NNO (licensing agreements) 36
5.2.4. Sponzoring 37
5.2.5. Propagace spojená s obchodním účelem (transaction-based promotion, TBP) 37
5.2.6. Propagace společného zájmu (joint issue promotion) 38
5.2.7. Strategická spolupráce (joint ventures) 39
5.3. Vznik partnerství NNO a firmy 40
5.4. Výhody mezisektorové spolupráce 42
5.5. Rizika mezisektorové spolupráce 43
5.6. Vztahy mezi aktéry spolupráce 45
6. Metodika práce 48
6.1. Použité výzkumné metody 48
6.2. Popis výzkumného vzorku 49
6.3. Vybrané metody sběru dat 50
6.4. Vybrané metody analýzy dat 50
6.5. Etické aspekty výzkumu 51
6.6. Kvalita výzkumu – jeho validita a reliabilita 52
7. Výzkumné otázky 53
7.1. Výzkumné otázky 53

7.2. Pracovní výzkumné otázky 54
8. Analýza dokumentů 55
9. Dotazníkové šetření 59
9.1. Výsledky dotazníkového šetření 59
9.2. Analýza dotazníkového šetření dle forem spolupráce 65
9.3. Závěrečné srovnání východisek výzkumu a výsledků 82
10. Závěr 87
Seznam použité literatury 90
Přílohy 97
Seznam použitých zkratek 101

Abstrakt:

V České republice je čím dál větší pozornost věnována společenské odpovědnosti firem. Firmy se stávají členy odborných platforem, kde získávají a prohlubují své znalosti. Nezbytnou součástí CSR je také spolupráce s občanským sektorem. Cílem této práce je poukázat na spolupráci v českém prostředí. Pro mé zkoumání spolupráce využívám typologii autorů Wymera a Samu, kteří poukazují na odlišné způsoby řízení a benefity získané z různých typů spolupráce. Prostřednictvím analýzy dokumentů a dotazníkového šetření mezi firmami zapojenými v odborných platformách tuto typologii srovnávám a zjišťuji rozdíly. Spolupráce navázaná mezi firmami a neziskovými organizacemi se nejvíce odlišuje v případě dohod o využití loga a názvu neziskové organizace, sponzoringu, propagace společného zájmu a firemní filantropie, a to jak větším zapojením neziskového sektoru, tak uvedenými benefity.

Abstract:

Recently in the Czech Republic, more attention has been focused on the social responsibility of companies. Companies become members of professional platforms, in which they gain and deepen their knowledge. The vital part of CSR is cooperation within the civil sector. The goal of this thesis is to focus on this cooperation within the Czech environment. For my own research I have been using the typology of the authors Wymer and Samu, who look at different ways of management and the benefits gained from different types of cooperation. I compare and find differences in this typology through analysis of documents and questionnaires of companies active in professional platforms. The cooperation established between companies and NGOs is different in the case of agreements on the use of the logo and the name of non-profit organizations, sponsorship, joint issue promotion and corporate philanthropy, both greater involvements of the non-profit sector, and given benefits.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, mezisektorová spolupráce, neziskové organizace, firemní sektor, neziskový sektor

Keywords: corporate social responsibility, cross-sectorial cooperation, non-profit organizations, business sector, non-profit sector

1. Úvod

Pro svou práci jsem si vybrala téma společenské odpovědnosti firem, která se postupně stává důležitou součástí firemní kultury a získává své místo i v plánování neziskových organizací. Mnohé firmy zařazují CSR do své firemní strategie, a mají pro to rozličné důvody. Co je ovšem spojuje, je rozpoznání nezbytnosti vymezit se určitým způsobem v rámci této problematiky, poukázat, že i firma jako taková je součástí svého okolí, ať již environmentálního, občanského či rodinného. Každá firma volí svůj vlastní způsob vymezení, který se odvíjí od její historie, hlavní činnosti, zaměstnanců, komunitě, ve které se nachází a dopadů na okolí. Společenská odpovědnost může být do jisté míry i kalkulem, který má přilákat nové zákazníky, zviditelnit činnost firmy, poukázat na její světlé stránky a podobně. To vše tvoří součást rozhodnutí aplikovat aktivní CSR politiku. Postupné budování strategie pak přináší nové výzvy a možnosti, kdy častou inspirací bývají různé platformy zaměřené na společensky odpovědné podnikání. V České republice se jedná o Byznys pro společnost, Asociaci společenské odpovědnosti a Business Leaders Forum, z jejichž členských databází jsem vycházela ve svém výzkumu.

Na pomyslné druhé straně stojí neziskové organizace. Pro ně může znamenat rozmach CSR nové příležitosti pro získání finanční či materiální podpory, donorů, zviditelnění problematiky či zapojení širších komunit do aktivní činnosti organizace.

Zde již můžeme vysledovat na základě rozdílných motivací obou aktérů, a jejich odlišných možností a zájmů, také široké spektrum forem spolupráce. Jednotlivé formy spolupráce byly v zahraničí popsány, já ve své práci vycházím z typologie autorů Wymer a Samu (Wymer, Samu 2003).

V následující kapitole práce vytyčuji výzkumné cíle, ke kterým práce směřuje jak svou teoretickou, tak následně výzkumnou částí. V teoretické rovině se nejprve zaměřuji na popsání regulátorů, které působí ve společnosti a na jejich spolupráci s důrazem na organizovanou část občanské společnosti, tedy nestátní neziskové organizace (dále také NNO). Regulátory působí do jisté míry samostatně, propojení nabývá důležitosti ve chvíli, kdy dochází k jejich selhávání. Toto selhávání dále popisuji jako příležitost ke spolupráci s těmi, kterých se jejich činnost přímo dotýká. Na selhání trhu i státu reaguje jak občanská společnost – vznikají neziskové subjekty; tak samotné tržní prostředí – vznikají nové pohledy

na fungování firem na trhu, s čímž souvisí i vznik CSR. Jedině zdravá, fungující společnost, tvoří předpoklady umožňující vznik těchto subjektů a jejich spolupráci.

Společenskou odpovědnost vnímám jako způsob komunikace mezi jednotlivými sektory společnosti, jako způsob jejich vyjádření a přihlášení se k hodnotám vyznávaným danou společností. Bez společenského tlaku by firmy neměly potřebu vymezení vůči této problematice. A ze společenského tlaku vyrůstají pak následně výhody, ze kterých firma těží a které vnímá jako nosné pro budování strategie své společenské odpovědnosti. Žijeme v době, která přístup k výrobkům do velké míry změnila – lidé si mohou zjistit o firmě veškeré informace díky internetu, sledují, za jakých podmínek výrobky vznikají, zda mají nějakou přidanou hodnotu a další aspekty, které v minulosti pro nákupní proces nehrály téměř žádnou roli. Role NNO je zde klíčová: monitorují činnost firem, poskytují know-how při realizaci společných projektů, znají cílové komunity a vnášejí do spolupráce nové podněty.

Firmy mají stále jako svůj hlavní cíl vytváření zisku. Ale čím dál častěji se mluví o cílech ve smyslu udržitelného podnikání, které společenskou odpovědnost považuje za přirozenou součást firemní kultury. Společensky odpovědná firma si uvědomuje vztahy se svým okolím, stanovení klíčových stakeholderů a správná komunikace s nimi je při vytváření CSR strategie nezbytným krokem.[1]

CSR není konceptem, který byl pro jednou vymyšlen a nevyvíjí se dál. Naopak, stále vznikají nové iniciativy a podněty, kterými je možné se inspirovat. Proto popisuji ve své práci také směřování CSR[2].

Formy spolupráce mezi NNO a firmami jsou pro můj výzkum klíčové. Věnuji velkou pozornost typologii forem spolupráce. V páté kapitole popisuji přístup několika autorů, kteří vnímají spolupráci jako kvalitativní vývoj probíhající v čase[3], nebo jako partnerství procházející různými stadii[4] či vztahy mezi aktéry.[5] Co mají tyto pohledy společné, je rozlišení filantropické spolupráce jako východiska, které často bývá spouštěčem dalších forem spolupráce. Filantropie je vnímána jako CSR ve své rané podobě, postupně doplňované o další způsoby spolupráce, které společenskou odpovědnost proměňují a ta se stává více partnerstvím než jednosměrnou pomocí.

[1] Stakeholdery a jejich vztah k firmě popisuji v podkapitole č. 4.3.
[2] Podkapitola 4.4.
[3] třígenerační model (Bendel 2010)
[4] Kontinuum mezisektorové spolupráce (Austin 2003)
[5] Povýšenecké, výměnné a společné vztahy (Cho, Kelly 2014)

Samotnému výzkumu předchází podrobné definování typologie spolupráce Wymera a Samu (Wymer, Samu 2003). Sedm typů spolupráce se stalo základem pro výzkumnou část. Pátá kapitola se také zaměřuje na pohled NNO na mezisektorovou spolupráci, popisuje otázky, které by si před zahájením spolupráce měla NNO klást a jak by měla při navazování spolupráce postupovat. Na závěr kapitoly popisuji výhody mezisektorové spolupráce pro oba aktéry, a možná rizika, která podstupují.

Vztahy mezi NNO a firmou spolu s Wymerem a Samu (Wymer, Samu 2003) charakterizuji na základě dvou proměnných: zájmu o neziskovou kauzu či vlastní prospěch firmy a řízení konkrétní spolupráce. Tyto proměnné jsou klíčové pro stanovení forem spolupráce v tzv. odvozené typologii těchto autorů. Výzkum na tuto typologii reaguje, popisuje formy spolupráce využívané vybranými firmami, a zařazuje je na základě těchto charakteristik.

Cílem práce je pomocí zvolených metod získat odpověď na otázku, zda formy spolupráce zvolené vybranými firmami odpovídají odvozené typologii, či v jakých směrech se od ní odlišují. K tomuto cíli směřuji skrze zjištění konkrétních forem spolupráce s NNO u vybraných firem, zjištění sledovaných zájmů a řízení spolupráce a následného vytvoření odvozené typologie.

2. Výzkumné cíle

Při stanovení cílů výzkumu vycházím z předpokladu, že nezisková organizace a komerční firma sledují každá své cíle, pro které vstupují do společného projektu a dále spolupracují. Některé z těchto cílů mohou být pro oba subjekty společné (finanční zisk), v jiných se odlišují. Z těchto důvodů volí různé strategie pro dosažení svých cílů, a spolupráce se tak liší zvolenou formou.

Práce mapuje spolupráci firem s neziskovými organizacemi, a to z hlediska forem této spolupráce (Wymer, Samu 2003). Tato deskriptivní část jednotlivé typy spolupráce dále roztřídí dle odvozené typologie (Wymer, Samu 2003) na základě zjištění, do jaké míry sleduje firma při spolupráci svůj vlastní prospěch či prospěch neziskové organizace, a do jaké míry si projekty řídí sama či ve spolupráci s neziskovou organizací.

Cílem práce je porozumění tomu, jak vztahy mezi aktéry souvisí s jednotlivými formami spolupráce, jaké formy spolupráce firmy nejčastěji volí a zda zvolené formy spolupráce odpovídají odvozené typologii. K tomuto porozumění by mělo vést porovnání zvolených forem spolupráce s typologií dle Wymera a Samu.

Jako dílčí cíle práce jsem si stanovila:

a) **popsat formy spolupráce vybraných firem s neziskovými organizacemi;**
b) **roztřídit konkrétní formy spolupráce dle kritérií odvozené typologie.**

V průběhu výzkumu popíši formy spolupráce mezi těmito subjekty s využitím typologie podle Wymera a Samu (Wymer, Samu 2003). Formy spolupráce zmapuji s ohledem na jejich možné přínosy a rizika jak pro firmu, tak pro participující neziskovou organizaci. U vybraného vzorku firem následně popíši konkrétní formy spolupráce s neziskovými organizacemi a roztřídím je dle odvozené typologie (Wymer, Samu 2003). Tato typologie umožňuje sledovat, jak jednotlivé formy spolupráce souvisí s rozdělením vlivu a sledováním vlastního prospěchu jak ze strany firmy, tak neziskové organizace. Cílem výzkumu je ověřit, zda zvolené formy spolupráce odpovídají odvozené typologii, a zda reflektují míru vlivu a prospěchu přisuzovanou jednotlivým formám spolupráce dle Wymera a Samu. (Wymer, Samu 2003).

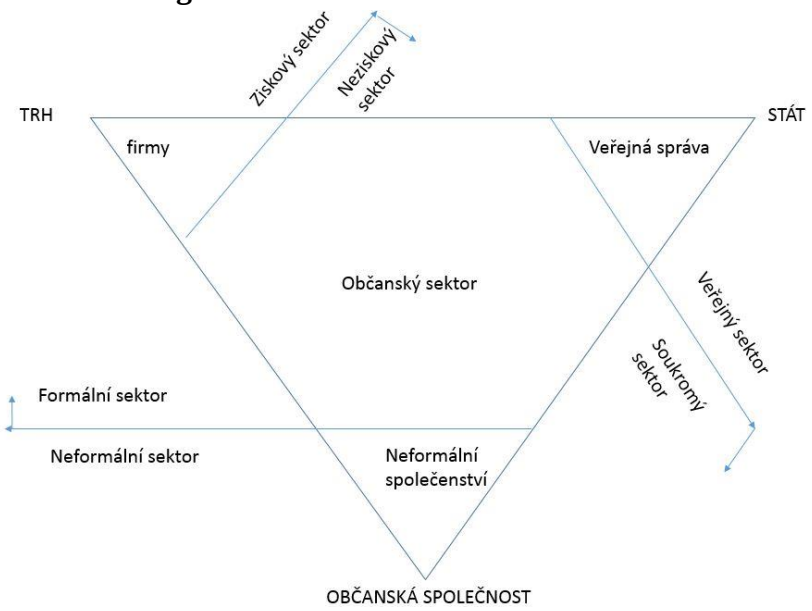
3. Spolu nebo každý zvlášť

3.1. Regulátory ve společnosti

Fungování společnosti je možné díky několika elementárním mechanismům, které život lidí a lidských společenství ovlivňují. Podle Lindbloma (Lindblom in Potůček 2006: 85) jsou tyto regulátory celkem tři, a to stát jako výraz politické moci, trh jako regulátor zprostředkující směnu a výchova, uskutečňovaná zejména ve vzdělávací soustavě a prostřednictvím médií. Wolfendenova komise (The Future in Potůček 2006: 86) navrhla jiné členění, kde regulátory jsou soukromý neformální sektor, soukromý komerční sektor, stát a občanský sektor. Zde již tedy nalezneme rozlišení mezi soukromým neformálním sektorem, tvořeným rodinou a neformálními skupinami, a občanským sektorem, který je institucionalizován a tvořen organizacemi občanské společnosti. Potůček v této souvislosti zmiňuje ještě další sféru, která by neměla zůstat opominuta a která tvoří významný regulátor společnosti. Tou sférou je kulturně-hodnotový systém společnosti chápaný jako morálka, hodnotové orientace a kulturní vzorce chování. (Potůček 2006: 86).

Jednotlivé regulátory spolu vstupují do interakcí, vztah mezi trhem, státem a občanským sektorem můžeme znázornit např. pomocí schématu převzatému od Abrahamsoma. (Abrahamson in Potůček 2006: 87).

Schéma č. 1: Triangulace



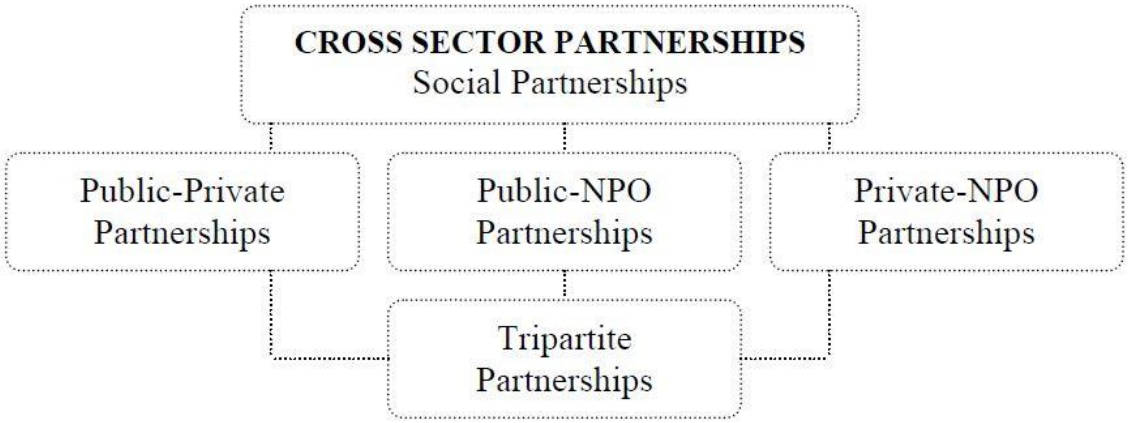
Zdroj: Abrahamson in Potůček 2006: 87

Fungující společnost vytváří právě vzájemné působení jednotlivých regulátorů, jejich spolupráce i jejich jedinečnost. Pokud je jakýkoliv z regulátorů omezen ve svém působení či uzavřen spolupráci, vzniklá nefunkčnost následně ovlivní celou společnost.

Spolupráce mezi těmito regulátory či sektory je nazývána mezisektorovou spoluprací. Její nezbytnost můžeme chápat v různých souvislost. Jedním z hledisek jsou stoupající náklady na veřejné služby, před kterými stojí stát, a kde je mezisektorová spolupráce jednou z cest, jak získat další finanční i nefinanční zdroje do potřebných míst.

Seitanidi (Seitanidi et al. 2008) rozlišuje mezisektorové partnerství, které se zabývá sociálními tématy jako je vzdělávání, zdravotnictví či životní prostředí. Takovou spolupráci považuje za sociální partnerství, kombinující organizační zdroje tak, aby nabídlo řešení uspokojivé pro jednotlivé partnery i pro společnost. Vztahy mezi zúčastněnými aktéry vyjadřuje schématem:

Schéma č. 2: Vztahy mezi aktéry mezisektorové spolupráce



Zdroj: Seitanidi et al. 2008:26

Pro účely této práce se soustředím na spolupráci „private-NPO“, tedy na spolupráci ziskové sféry a neziskových organizací.

Mezisektorová spolupráce umožňuje setkávání rozdílných aktérů, každý z nich má své unikátní dovednosti a zkušenosti, které jim dávají širší možnosti k nalézání řešení problémů. Spolupráce firem a neziskových organizací disponuje větší flexibilitou než státní správa a tak

může napomáhat státní správě nabízet veřejné služby, které více korespondují s potřebami občanů. (Forre et al. 2014: 43).

Občanský sektor je institucionalizovaným vyjádřením života občanské společnosti. Tu můžeme chápat spolu s Potůčkem jako „… nezávislou samoorganizaci společnosti, jejíž jednotlivé části se dobrovolně zapojují do veřejné činnosti, aby uspokojovaly individuální, skupinové či veřejné zájmy v rámci právně definovaného vztahu mezi státem a společností.“ (Weigle a Butterfield in Potůček 2006: 102). Občanský sektor je stejně jako trh součást soukromého sektoru, ale jedná ve veřejném zájmu, neuspokojuje zájmy jednotlivců. Je tedy významným partnerem státu při poskytování veřejných služeb. S trhem má společnou zejména svou závislost na legislativním prostředí, vytvořeném státem.

Jak je patrné z výše uvedeného, mezi občanským sektorem a trhem je zapotřebí spolupráce. Podle Josepha Galaskiewicze a Michelle Sinclairové Colmanové existují čtyři typy spolupráce mezi těmito sektory (Galaskiewicz a Sinclair in Skovajsa 2010: 96).

1) *Filantropická spolupráce:* jedná se o poskytování finanční podpory nebo dobrovolnou práci zaměstnanců donorské firmy pro OOS. Firemní filantropie je zároveň komunitním nástrojem, který propojuje firmu s místem, ve kterém působí. Je součástí společenské odpovědnosti firem (viz podkapitola 2.5.) Jako příklad zde můžeme uvést různé firemní sbírky na konkrétní účel, dárcovské programy ve firmách podporující konkrétní program nebo organizaci. Do firemní filantropie patří i méně tradiční formy pomoci, jako je darování krve, nebo v posledních letech stále oblíbenější práce zaměstnanců ve vybrané neziskové organizaci jeden nebo několik dnů v roce. Tato práce je prováděna v pracovní době zaměstnanců, pro firmu je tedy nepřímou formou pomoci. Firemní filantropie se také často uskutečňuje v rámci firemní nadace.

2) *Strategická spolupráce:* zde můžeme uvažovat o sponzoringu a dárcovství produktů či vybavení pro OOS. Konkrétně se jedná o darování IT techniky nebo kancelářského vybavení nebo zajišťování školení pro OOS. Sponzoring je pro firmu prostředkem propagace, zvyšuje tak povědomí o značce a vede k její preferenci. Bývá spojen s konkrétní událostí, nebo je dlouhodobý, kdy firma například sponzoruje sportovní oddíl. Pro firmu znamená sponzoring možnost spojit své jméno s oblíbenou, váženou událostí, a tím přispívá k vylepšení jejího image. Příjemce sponzorského daru získává prostředky k uskutečnění zamýšlené akce.

3) *Komerční spolupráce*: formou sdíleného marketingu (CRM), kdy firma a organizace občanského sektoru spolupracují na společném projektu za účelem dosažení zisku a vytvářejí společnou marketingovou kampaň, která zviditelňuje oba subjekty. Jejich vzájemné propojení by mělo vést k pozitivnímu vnímání v očích klientů či zákazníků. CRM je obvykle součástí širší strategie společenské odpovědnosti firmy a marketingové strategie jednotlivých produktů. Ze strany OOS dochází k vytvoření strategického partnerství pro podporu jednotlivých projektů nebo přímo organizace.

4) *Politická spolupráce*: formou politického marketingu, kdy firmy podporují OOS, které dokáží účinně lobovat za jejich zájmy a prosazovat jejich politické agendy.[6]

(Muhič in Skovajsa 2010: 95-98)

Každý z výše uvedených typů spolupráce může být realizován jako samostatná aktivita, či být součástí širší firemní strategie. V jejím rámci firmy mohou realizovat samostatnou CSR strategii, nebo se soustředit na jednotlivé aktivity vycházející z aktuální potřeby. Jednotlivé formy spolupráce přinášejí firmám i neziskovým organizacím výhody, pro které jsou primárně realizovány. Vždy záleží na konkrétních organizacích, jaké způsoby spolupráce nejvíce korespondují s jejich cíli, a také na tom, zda se jim podaří nalézt vhodného partnera pro realizaci těchto cílů. V současné době se spolupráci s neziskovým sektorem ve firmách často věnují speciálně vyškolení zaměstnanci – CSR manažeři. V rámci CSR strategie pak rozlišujeme podrobnou typologii spolupráce mezi aktéry z řad firem a neziskových organizací, kterou popisuji podrobně v následujících kapitolách.

3.2. Organizace občanského sektoru neboli neziskové organizace

Částí občanské společnosti, na kterou je zaměřena tato práce, je organizovaná občanská společnost, OOS. Při jejím definování se používá řada dalších označení – občanské organizace, neziskové organizace, nestátní neziskové organizace či nevládní organizace. Při definování specifických typů těchto organizací se setkáme také s názvy charitativní organizace, humanitární organizace nebo sociální podniky. Pro účely této práce používám označení neziskové organizace, případně zkratku NNO – nestátní neziskové organizace.

[6] Za takovou spolupráci můžeme považovat např. spojení firmy vyrábějící jízdní kola a OOS podporující výstavbu cyklostezek ve městě. (Muhič in Skovajsa 2010: 98)

Funkce občanského sektoru popisuje Salamon, který spolu s Anheierem definoval organizace občanského sektoru – neziskové organizace. Jejich strukturálně-operacionální definice hovoří o NNO jako o takových organizacích, které splňují určité znaky. Těmito znaky jsou:

a) *Institucionalizace*: OOS musí být do jisté míry institucionalizovaná, čímž rozumí Anheier nejen základní formální ustanovení organizace, ale také další znaky institucionalizace, jako je např. pořádání pravidelných schůzí, pravidla fungování nebo určitý stupeň organizace. Záleží vždy na legislativě a dalších okolnostech v jednotlivých zemích, a je zapotřebí posuzovat míru institucionalizace individuálně.
b) *Soukromá povaha:* OOS nejsou součástí státního aparátu, jsou tedy strukturálně oddělené od státu. Mohou ovšem přijímat od státu podporu.
c) *Nerozdělování zisku*: své zisky nerozdělují mezi vlastníky ani mezi vedení organizace, zisk vždy opětovně využijí na cíle dané posláním organizace. Tím se odlišují také od tržních subjektů.
d) *Samosprávnost, autonomnost*: svou činnost si řídí sami, nejsou ovládané zvenku.
e) *Dobrovolnost:* dobrovolná činnost je zde významná, zahrnuje jak účast na jednotlivých aktivitách, tak se týká i vedení organizace, které je často dobrovolné. Dobrovolnost zde znamená také ne-povinnost, proto jsou z této definice vyloučeny např. profesní komory, kde je členství pro profesní skupinu povinné. V OOS ovšem mohou být i placení zaměstnanci.

(Anheier 2005: 47-49)

Pokud aplikujeme tuto definici na české prostředí, získáme již poměrně přesný přehled o tom, jaké typy organizací mezi neziskové organizace patří. Jedná se o občanská sdružení (která se podle nového Občanského zákoníku transformují a nahrazují spolky), nadace a nadační fondy, ústavy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví. Tyto organizace splňují všech pět bodů daných definicí. (Skovajsa 2010: 36-40).

NNO plní ve společnosti různé funkce, z hlediska provozované činnosti můžeme rozlišit:

- *Servisní* – poskytují služby, jedná se o OOS působící v sociální, zdravotní nebo vzdělávací oblasti a poskytovatele dalších služeb,
- *Zájmové* – nabízejí svým členům i klientům možnost realizace zájmů, jedná se o zájmové kroužky nebo sportovní oddíly,
- *Advokační* – poskytují advokační služby, věnují se tedy veřejné obhajobě zájmů, jedná se o OOS zaměřené na ochranu životního prostředí, práva zvířat, různé lobbistické skupiny.

(Skovajsa 2010: 41)

Při sledování spolupráce s komerčními firmami není možné zaměřit se jen na jeden typ organizací, či je rozdělit podle jejich funkce. Předpokládám, že spolupráce mezi subjekty je určována na základě jiných kritérií, zejména konkrétních kauz či celkových strategií vybraných firem, které se ukážou být výhodnými pro obě strany a následně vedou organizace a firmy ke vzájemné spolupráci.

3.3. Selhání trhu jako výzva ke spolupráci

Každý regulátor má své přednosti a nedostatky, které spoluutváří jeho místo ve společnosti a předurčují jejich možnou spolupráci.

Mezi přednosti trhu, jehož zástupcem jsou jednotlivé firmy, patří zejména ekonomická efektivnost, inovativnost, ale také flexibilita a schopnost vytvářet velké příležitosti pro uplatnění tvořivosti a podnikavosti lidí.

Selhání trhu pak vyplývají zejména z širších souvislostí, do kterých je trh zasazen, a kde nemůžeme uplatňovat pouhá kritéria ekonomické efektivnosti. Proto trh selhává při snaze o zmenšení nerovností v rozdělování statků, při zachovávání institucionálních hodnot, lidské důstojnosti, nebo udržitelnosti způsobu života. (Potůček 2006: 90-93).

Stiglitz popisuje následující typy tržních selhání:

a) *Selhání konkurence*: nastává ve chvíli, kdy trh ovládne monopol či několik málo výrobců, a ti určují cenu je podle sebe. V takové chvíli bývá nezbytný zákrok státu.

b) *Veřejné statky:* za tyto statky považujeme takové, které se vyznačují nerivalitní spotřebou (spotřeba statku jednou osobou nesnižuje spotřebu žádnou jinou osobou), a nevylučitelností (vyloučit jednotlivce ze spotřeby je buď drahé, nebo nemožné). Veřejné statky jsou statky kolektivní (např. národní obrana zajišťovaná státem), ale také se může jednat o statky soukromé, které poskytují neziskové organizace. Jako příklad můžeme uvést pomoc potřebným (jídlo pro bezdomovce a další), podporu sportu, vzdělávání. Tyto statky poskytované NNO umožňují využití i těmi, kteří nejsou schopni zaplatit jejich tržní cenu, a zisk z jejich poskytování má zároveň i širší společnost. (Muhič in Skovajsa 2010: 94-95). Produkce těchto statků, které nejsou zabezpečovány trhem, připadá jak na stát, tak na neziskové organizace. Trh zde selhává především z důvodu hájení vlastních zájmů, a nikoliv veřejných.

c) *Externality:* jedná se o náklady, které vzniknou jiným subjektům než původcům aktivity. Tyto náklady neprocházejí trhem, a proto nejsou nijak kompenzovány. Jedná se o negativní externality (znečišťování životního prostředí činností podniku), či o pozitivní externality (vývoj nových technologií).

d) *Neúplné trhy:* jedná se o situaci, kdy spotřebitelé nedostávají dostatečné množství tržního produktu, i když by za něj byli ochotní zaplatit.

e) *Nedostatek informací:* jev, kdy spotřebitel není plně informován, zatímco výrobce má k dispozici celou informaci (např. týkající se složení výrobků). Tato informační asymetrie bývá ošetřena do jisté míry zákony.

(Stiglitz 1997: 102-111)

Tento přehled poukazuje na různé příčiny vzniku OOS v souvislosti s trhem, pro účely této práce se zastavím podrobněji u *teorie heterogenity*, která vychází z pojmu „veřejného statku“ a bývá také někdy nazývána teorií veřejných statků. Tento koncept vychází z předpokladu, že trh není schopen v žádoucí míře veřejné statky zabezpečit. To může být (a podle klasické ekonomie také je) argument pro existenci státu. Nicméně z toho můžeme také vyvodit argument pro existenci neziskového sektoru: jak podotýká ekonom Burton Weisbord (Weisbord in Salamon, Anheier 1998:220), v demokracii může stát uspokojivě dodávat veřejné statky jen v takovém případě, že většina občanů bude požadovat produkci jednotlivého veřejného statku. Weisbrod zde odkazuje k termínu voliče-mediána, tedy tzv. „středního proudu“ jako masy lidí, které stát usiluje uspokojit. Stát v tomto případě hájí zájmy většiny, a i když různými dalšími způsoby, které zde vzhledem k tématu a rozsahu

práce dále nezmiňuji, zabezpečuje i vybrané marginality, nelze na toto zabezpečení ze strany státu spoléhat. Jak uvádí Weisbrod: *„vláda bude zabezpečovat takové množství a kvalitu jakékoliv komodity, která je určena politickým rozhodnutím. Většina hlasů u takového rozhodovacího procesu je tvořena poptávkou voliče mediána, který determinuje výsledek hlasování.“* (Weisbrod 1977:53). Ve společnosti, kde nepanuje shoda ohledně statků zabezpečovaných státem, se vláda pokouší získat podporu pro svou veřejnou politiku a zůstává zde mnoho nesaturovaných potřeb. Tyto společnosti jsou heterogenní, a to je jeden z důvodů, proč zde může stát častěji selhávat. Vznik NNO je proto reakcí lidí na neschopnost státu a trhu zabezpečit tyto služby a zboží. Můžeme tedy spolu se Salamonem a Anheheierem říci, že jednou z příčin vzniku neziskových organizací je heterogenita ve společnosti, v jejímž důsledku není stát schopen vyhovět všem požadavkům svých obyvatel. (Salamon, Anheier 1998:220).

Jak heterogenita, tak i další jevy související se selháními trhu či státu vytváří prostor pro činnost neziskových organizací. Zároveň vytváří také prostor pro spolupráci obou regulátorů, tedy tržního a neziskového sektoru. Tato spolupráce vychází z různých pohnutek, ale vždy je charakterizována výhodou pro obě zainteresované strany. Může se jednat o výhodu ekonomickou, výhodu zlepšení image či navázání důležitých kontaktů.

V minulosti k mezisektorové spolupráci prakticky nedocházelo. Trh, stát i OOS byly vnímány jako na sobě nezávislé subjekty, které se liší ve svých cílech i způsobech jejich dosažení. Je až trendem posledních několika desetiletí, kdy se nahlíží na společné strategie jako na přínosné pro všechny zúčastněné strany. Firmy přešly od filantropických aktivit podpory neziskového sektoru k novým formám spolupráce, a to prostřednictvím samostatné firemní strategie, kterou je společenská odpovědnost.

4. Corporate social responsibility (CSR)

4.1. Společenská odpovědnost jako způsob komunikace

„Tradiční přístupy k CSR, které staví byznys proti společnosti, představují promarněnou příležitost pro obě strany. Nejvyspělejší firmy proto hranice tohoto paradigmatu překračují.“ (Bockstette, Stamp 2011: 7)

Organizace občanského sektoru, ale také mnohé firmy, reagují na trend, který vnímá firmy i neziskové organizace jako součást společnosti. Tito aktéři mají odlišné cíle, ale také dokáží na realizaci svých cílů spolupracovat. Jejich spolupráce může být nahodilá, nebo se stává součástí širšího konceptu, nazývaného společenská odpovědnost firem – corporate social responsibility (CSR). Jedná se o komplexní koncept, pro který v současné chvíli neexistuje jednotná definice. Pro základní vymezení můžeme vycházet z definice mezinárodní organizace Business for Social Responsibility, která uvádí, že *„CSR je řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od businessu.“* (Kotler, Lee in Kunz 2012: 15).

Na základě analýzy desítek definic CSR vymezil Alexander Dahlsrud (Dahlsrud in Kašparová, Kunz 2013: 13) pět základních aspektů, které se v definicích vyskytovaly nejčastěji. Jedná se o oblast environmentální, sociální a ekonomickou, o stakeholdery a dobrovolnost. Tyto aspekty tvoří základní vymezení společenské odpovědnosti.

Principy CSR se s těmito základními aspekty do velké míry překrývají. Jedná se o princip dobrovolnosti, kdy podniky své CSR aktivity realizují zcela dobrovolně nad rámec povinností vymezených legislativou.[7] Dalším principem je aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stakeholdery, která umožňuje vytvářet win-win situace, a také transparentnost a otevřený dialog směrem ke stakeholderům. Fungování podniku, který se přihlásil k CSR, je založené na tzv. *„triple bottom line business“*, což znamená, že se zaměřuje na ekonomické, sociální i environmentální aspekty své činnosti. Tyto pilíře popisuji dále v podkapitole 4.2.

Zároveň se jedná o činnost dlouhodobou, zahrnutou do podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku. (Kašparová, Kunz 2013: 17). *„Úspěšné firmy ve světě na začátku 21. století nepochybují o nutnosti být společensky odpovědné a při každodenní činnosti vyvíjejí celou řadu velmi rozmanitých aktivit, jimiž se podílejí na řešení celé řady společenských problémů a zlepšení stavu společnosti.“* (Kunz 2012: 12).

[7] Tato dobrovolnost se již netýká podniků s více než 500 zaměstnanci v rámci Evropské unie. Ta přijala 15. dubna 2014 směrnici, podle které musí podniky reportovat nejen o finančních záležitostech. Nově mají povinnost podávat zprávy o environmentálních a sociálních záležitostech, zaměstnaneckých podmínkách, lidských právech a boji proti korupci a úplatkářství. Povinně musí také popisovat svůj byznys model, své výsledky a politiky týkající se výše uvedených témat.
(http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/221/evropsky-parlament-dnes-prijal-dlouho-diskutovanou-csr-smernici/ , cit. 22. 4. 2014.)

Jak podotýká Philip Kotler, firmy si v dnešní době nemohou dovolit ignorovat společenskou odpovědnost, protože čím dál více spotřebitelů a nakupujících si v současném informačním věku vyměňuje informace o dopadu jejich výroby na životní prostředí, zdraví a blaho lidí, rodin a komunit. Lidé se zajímají o kvalitu výrobků, použité technologie i společenské iniciativy firmy. (Kotler 2013: 160).

Odpovědné chování je pro firmy výhodné také tržně. Přináší následující dlouhodobé výhody:

- Větší transparentnost a posílení důvěryhodnosti firmy
- Vyšší přitažlivost pro investory
- Budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu
- Odlišení od konkurence, zviditelnění značky pro spotřebitele
- Zvýšení produktivity práce a loajality zaměstnanců
- Možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců
- Snížení nákladů na risk-management
- Přímé finanční úspory spojené s ekologickým chováním
- Zvýšení obratu
- Zvýšení kvality produktů či služeb

(CSR Online: Proč být odpovědnou firmou.[8])

Odpovědným chováním získávají výhody i malé a střední podniky, které tak snáze nacházejí své pracovníky, získávají obchodní partnery, public relations zdarma ve spojení s vhodnými partnery či kauzou a také možnost navázat nové kontakty a získat informace na základě rozšíření záběru o odpovědné chování.[9] CSR se tak stává způsobem, jak komunikovat s vnitřním i vnějším okolím firmy a tímto způsobem profilovat svou pozici na trhu.

4.2. Z čeho vyrůstá CSR

Firmy, které integrují CSR do své firemní strategie, definují samotnou strategii CSR skrze základní pilíře, které slouží jako jakési stavební kameny, na kterých jsou ukotveny jednotlivé společensky odpovědné činnosti. Těmito pilíři jsou tzv. 3P:

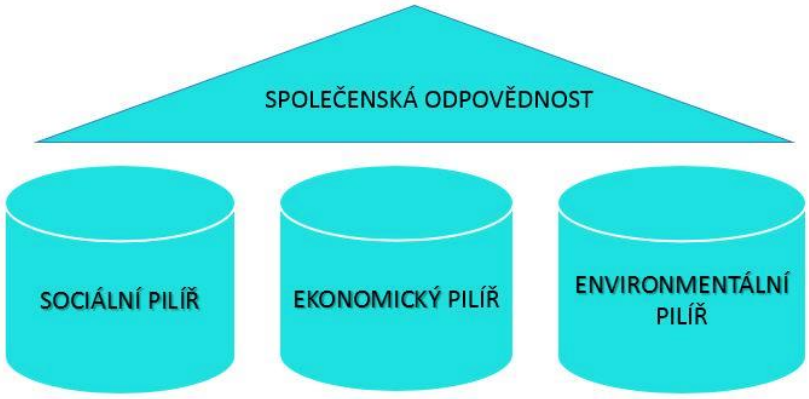
[8] Dostupné z: http://www.csr-online.cz/ [cit. 15. května 2014]

[9] Dostupné z: http://www.csr-online.cz/co-je-csr/proc-byt-odpovednou-firmou/ [cit. 15. května 2014]

- ekonomický pilíř (profit)
- sociální (people)
- environmentální (planet)

(Kunz 2012: 12)

Schéma č. 3: Pilíře společenské odpovědnosti



Zdroj: Kunz 2012: 12, upraveno autorkou

Za další pilíř bývá považována odpovědnost vůči místní komunitě a vládě, a to zejména ve smyslu vztahu podniku k místní komunitě, firemní filantropie, harmonizace podnikových a komunitních potřeb nebo rozeznávání a definování stakeholderů. (Kunz 2012: 25).

Jednotlivé pilíře zahrnují širokou škálu činností, z nichž každá firma dle svého uvážení vybírá pro svou CSR strategii takové, které odpovídají jejímu zaměření a dlouhodobému směřování firmy. Zároveň by zde mělo být patrné propojení s produkty či službami, které firma poskytuje. S utvářením strategie se mohou firmy obrátit na odborníky působící v různých CSR platformách. [10]

Společenská odpovědnost, definovaná jednotlivými pilíři, na kterých se nachází, se někdy nazývá také termínem *„udržitelné podnikání“*. Jedná se o takové podnikání, které je

[10] V českých podmínkách je to např. platforma Byznys pro společnost, která poskytuje kromě jiného také poradenství pro firmy, které se zajímají o implementaci CSR.

postavené na sdílení hodnot mezi firmou a okolím.[11] Samotná identifikace jednotlivých složek udržitelného podnikání závisí vždy na sektoru, ve kterém firma působí. Udržitelné podnikání poskytuje komplexnější pohled, dá se říci, že se jedná o nadstavbu, o nový způsob řízení firem, který *„zohledňuje v obchodní strategii různé sociální, environmentální, ekonomické a etické faktory"*.[12] Firmy přemýšlející nad udržitelností svého podnikání se snaží vytvářet zisk, a zároveň usilují o to, aby jejich činnost byla šetrná či přínosná společnosti ve smyslu široké komunity. Pro firmu tento akcent na udržitelnost znamená konkurenční výhodu ve smyslu získání kvalitních zaměstnanců, oslovení nových zákazníků a udržení stávajících a odlišení od konkurence.

V ekonomické oblasti se od firmy očekává *„transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také její dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci."* (BLF 2008: 3). Aktivity CSR, spadající pod ekonomický pilíř, zahrnují:

- Uplatňování principů správného řízení organizace
- Vytvoření a dodržování etického kodexu
- Transparentní předkládání informací o firmě, jejím hospodaření, výrobním programu
- Jednání společnosti v souladu s veřejnými sděleními
- Chování ke spotřebitelům (kvalitní a bezpečné výrobky a služby)
- Chování k dodavatelům (včasné placení faktur)
- Reklamní a marketingová etika
- Chování k investorům
- Ochrana duševního vlastnictví
- Odmítání korupce

(Hercík 2010: 25-26)

Sociální pilíř bývá někdy dělen do dvou oblastí: pracovní prostředí a místní komunita, tedy na aktivity ovlivňující vnitřní prostředí organizace a ty, které jsou směřovány do jejího okolí. Odpovědné chování firmy se zde soustředí na přístup k zaměstnancům a podporu

[11] Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/co-je-csr-a-udrzitelne-podnikani.html, [cit. 10. dubna 2014]
[12] tamtéž

okolní komunity. *„Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.“* (BLF 2008: 3).

V oblasti péče o zaměstnance zahrnuje:

- vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života (work-life balance)
- zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- vysoká úroveň péče o lidské zdroje (rozvoj, vzdělávání)
- rovné příležitosti a zamezení diskriminace všeho druhu
- zaměstnávání ohrožených skupin obyvatelstva (OZP a další)
- zajištění vhodného pracovního prostředí
- dodržování pracovních standardů
- péče o další zaměstnatelnost zaměstnanců v případě propuštění

(Hercík 2010: 26)

Ve vztahu k místní komunitě zahrnuje sociální pilíř následující aktivity:

- firemní dárcovství finančního i materiálního charakteru
- firemní dobrovolnictví
- podpora kvality života občanů ve smyslu rozvoje sportovních a kulturních příležitostí
- podpora projektů v oblasti sociální integrace
- rozvoj zaměstnanosti a podpora místní infrastruktury
- podpora vzdělávání – spolupráce se studenty a školami

(Kunz 2012: 22-25)

Součástí aktivit v rámci sociálního pilíře je spolupráce s neziskovými subjekty, které pomáhají naplňovat konkrétní obsah strategie v této oblasti.

Poslední, environmentální oblast, znamená uvědomění si dopadů podniku na životní prostředí. *„Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžovat životní prostředí.“* (BLF 2008:3).

Podle Kunze můžeme pod tuto oblast zahrnout:

- omezování dopadů na životní prostředí ve výrobě
- ekologicky šetrnou výrobu, produkty a služby (úspory energií, vody)
- monitoring vlivu na životní prostředí
- hospodaření s odpady – třídění, recyklace
- omezení používání nebezpečných chemikálií
- ekologické balení, přeprava
- minimalizaci dopravní zátěže
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatelů
- zavádění firemních environmentálních standardů (ISO, EMAS)
- ochrana přírodních zdrojů
- aktivní spolupráce na obnově přírody

(Kunz 2012:24)

I zde je prostor pro spolupráci s neziskovými subjekty, např. s poradenskými či advokačními organizacemi, kdy transparentnost a komunikace přispívají k pozitivnímu vnímání firmy veřejností.

Z uvedeného přehledu možných aktivit v rámci jednotlivých pilířů je zřejmé, že organizace disponují širokými možnostmi výběru, který by měl odpovídat celkové CSR strategii a umožnit kvalitní a hodnotnou mezisektorovou spolupráci.

4.3. Stakeholdeři

V rámci svého působení na trhu vstupuje firma do různých vztahů. Tyto zainteresované strany, ať již se jedná o osoby, instituce či organizace mající vliv na chod podniku, nazýváme stakeholdery. Business Leaders Forum dělí stakeholdery do dvou skupin: primární a sekundární, a to podle významnosti pro firmu.

Primární stakeholdeři:

- Vlastníci a investoři
- Zaměstnanci
- Zákazníci (stávající i potenciální)

- Obchodní partneři
- Místní komunita
- Environmentální neziskové organizace

Sekundární stakeholdeři:

- Veřejnost
- Vládní instituce a samosprávní orgány
- Lobbisté a další nátlakové supiny
- Konkurenti
- Média
- Občanská a obchodní sdružení

(BLF 2008: 15)

Toto rozdělení zahrnuje široké spektrum stakeholderů rozdělených podle míry, s jakou přicházejí s firmou do kontaktu. Primární stakeholdery nemůže firma opomíjet v žádném případě, je s nimi v každodenním kontaktu a budování dobrých vztahů s těmito skupinami je její prioritou. Sekundární stakeholdeři představují rozmanitou skupinu lidí, kteří mohou firmu ovlivňovat a přispívat k pozitivnímu (ale i negativnímu) vnímání firmy veřejností či ovlivňovat konkrétní činnosti firmy.

Rozdělit stakeholdery můžeme také podle jejich vztahu k firmě (organizaci) a trhu:

a) *Vnitropodnikové zájmové skupiny* – pohybují se v interním prostředí organizace. Svou činností, postoji a znalostmi přímo ovlivňují činnost a chod organizace, a zároveň jsou jí ovlivňováni. Jedná se o zaměstnance, odbory, manažery, vlastníky.

b) *Externí zájmové skupiny spojené s trhem* – jsou přímo dotčeni aktivitami organizace. Jedná se o zákazníky, distribuční a obchodní sítě, dodavatele, spolupracující organizace, profesní sdružení.

c) *Externí zájmové skupiny nespojené s trhem* – tyto skupiny tvoří vzdálenější prostředí, nepodílejí se bezprostředně na vytváření zisku. Jedná se o místní komunitu, regionální, národní, nadnárodní organizace, konkurenci. V této skupině stakeholderů nalezneme neziskové organizace, jejichž spolupráce s firmami je předmětem této práce.

(Hercík 2010: 33)

Pro vytváření účinné CSR strategie je nezbytné určit klíčové stakeholdery v konkrétní firmě. Definování jejich zájmů a očekávání napomáhá k úspěchu podniku: *„společenská odpovědnost firmy znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí“.* (BLF 2008: 16).

Klíčové stakeholdery můžeme přiřadit k jednotlivým pilířům společenské odpovědnosti:

Tabulka č. 1: Působení stakeholderů v rámci jednotlivých pilířů CSR

Stakeholdeři	**Pilíře**		
	Ekonomický	Sociální	Environmentální
vlastníci a investoři	x	-	-
zákazníci a spotřebitelé	x	-	-
dodavatelé a obchodní partneři	x	-	-
státní instituce	x	-	-
Média	x	-	-
Zaměstnanci	-	x	-
Odbory	-	x	-
místní samospráva	-	x	-
Školy	-	x	x
instituce sociální péče	-	x	-
zájmové neziskové organizace	-	x	x
široká veřejnost	-	x	x
jednotlivci	-	x	-
environmentální skupiny	-	-	x
občanské aktivity	-	-	x

Zdroj: zpracováno autorkou

Jakmile má firma stanovené klíčové činnosti v rámci jednotlivých pilířů CSR, dokáže identifikovat klíčové stakeholdery hrající různé role pro fungování firmy na trhu. Jedná se o stakeholdery s rozhodovacími pravomocemi, dále o ty, kteří poskytují zdroje, zařízení, nebo bez jejichž souhlasu nemůže organizace fungovat. Stakeholdeři mají různá očekávání, a pro firmu je důležité tato očekávání umět rozpoznat a se stakeholdery spolupracovat. Při plánování a implementaci CSR ve firmě je důležité zvažovat nejen pozitivní, ale i možný negativní vliv stakeholderů. Příkladem může být bojkot produktů či negativní reklama od zákazníků, nebo nižší pracovní výkonnost ze strany zaměstnanců. Odpovědná firma si

uvědomuje tato rizika a vstupuje se stakeholdery do aktivní komunikace, ve snaze dosáhnout oboustranné spokojenosti při působení firmy na trhu.

Správně vedená komunikace znamená, že se klíčoví stakeholdeři dozvědí o společensky odpovědném chování firmy a o jejích aktivitách. „*Pouze prostřednictvím správně komunikovaných událostí, činností, aktivit je možné, aby společenská odpovědnost přinesla zpětně organizaci prospěch, konkurenční výhody, odlišení se.“* (Hercík 2010: 37).

4.4. Směřování CSR

Firmy přistupující k CSR reagují na trendy, které společenskou odpovědnost propojují s dalšími koncepty a s okolím. Původní, filantropická CSR, již mnohdy není dostačujícím řešením. Důvodem je vyšší podíl firem implementujících CSR do svých strategií, a tedy i vyšší tlak na odlišení strategie od konkurence a větší provázanost s činností firmy. Logickým krokem pak bývá přechod od čistě filantropických aktivit ke strategické CSR. Tento přechod bývá různými autory pojmenován různě – vytváření sociálních aliancí, sdílení hodnot, či přechod k dalším stadiím spolupráce, jak popisuji v předchozích kapitolách.

Prvním z takových trendů je vytváření **sdílených hodnot (creating sharing values)**, *„tj. zahrnutím společenských témat do svých hlavních obchodních strategií vytvářet užitek pro společnost a současně posilovat svou dlouhodobou konkurenceschopnost.“* (Bockstette, Stamp 2011: 8). Ke sdíleným hodnotám vedou podle autorů Bockstette a Stamp tři rozdílné cesty. Firmy se mohou v prvé řadě zaměřit na svou produkci a redefinovat hodnotové řetězce. To znamená zejména optimalizaci svých vstupů ve smyslu kvality, množství, ale také optimalizaci využívaných přírodních zdrojů. Další cestou je změna ve vnímání produktů a služeb, firmy uspokojují společenské potřeby, snaží se poskytovat lepší služby a snižovat své náklady prostřednictvím inovací. Poslední možnou cestou je zlepšování místních podmínek ve smyslu spolupráce s místními dodavateli, zlepšení přístupu k pracovníkům, ale také fungující dopravní a telekomunikační infrastruktura a fungující právní systém, které jsou nezbytným předpokladem pro naplňování společenské odpovědnosti. (Bockstette, Stamp 2011: 9).

Dalším z trendů je *„***work life balance***“* (WLB), který pro firmy znamená vyvážení pracovního a soukromého života zaměstnanců. Jedná se o strategii, která firmě přináší jak

benefity ekonomické (úsporu nákladů a lepší výkonnost podniku), tak benefity mimoekonomické (motivovanost a loajalita zaměstnanců, stabilita a kvalita pracovní síly). Zahrnujeme ji do sociálního pilíře. (Kašparová, Kunz 2011: 77-78).

Třetím trendem je „**corporate community involvement“** (CCI), kdy se firma zapojuje do života komunity ve svém bezprostředním okolí. Toto propojení se odvíjí od konkrétních potřeb místní komunity a firmě přináší další benefity.

A posledním důležitým trendem je **společensky odpovědné investování**, ve kterém je rozhodování o výběru, držení a uskutečňování konkrétních investic činěno na základě širších kritérií, a tato kritéria odrážejí hodnoty a normy vyznávané aktuálně společností. (Kašparová, Kunz 2011: 79).

„Zapojení se do řešení společenských témat je chápáno jako dlouhodobá investice, podstatná pro obchodní úspěch, stejně jako je tomu u výzkumu a vývoje. Místo toho, aby firma reagovala na vnější tlaky, definuje si vlastní priority, založené na jasném porozumění svých obchodním cílům, svému vlivu na společnost a dopadu společenských problémů na vlastní konkurenceschopnost.“ (Bockstette, Stamp 2011: 20)

Přijetí vlastní zodpovědnosti spojené s jasným definováním cílů je předpokladem pro výběr účinných nástrojů CSR, které nejen vychází z aktuálních trendů, ale mají pro firmu význam zasazené do jejího jedinečného konceptu.

4.5. CSR a vztahy s neziskovými organizacemi

Budování aktivní CSR strategie není možné bez budování vztahů s vnějším okolím, tedy s externími stakeholdery. Jednou z významných skupin, se kterými firma vstupuje do kontaktu, jsou organizace občanské společnosti (OOS). Pro firmu znamená spolupráce s okolím vyjádření odpovědného přístupu k podnikání v rámci CSR strategie, ale je také samozřejmě významná jako prostředek propagace, upozornění na činnost firmy a pomoc při budování image firmy či značky.

Kotler (Kotler 2013: 166-168) v oblasti společenské iniciativy firem rozlišuje šest kategorií možné podpory a spolupráce, které jsou součástí CSR a mohou být implementovány

v rámci jednotlivých pilířů popsaných výše v závislosti na individuálním rozpracování ze strany konkrétních firem.

1) *Cause promotion:* firma poskytne prostředky či materiální pomoc ke zvýšení povědomí veřejnosti o společenském problému. Společnost může propagovat dobrou věc sama (např. zákaz testování kosmetiky na zvířatech), nebo být jedním ze sponzorů.

2) *Sdílený marketing (CRM):* podle Kotlera se jedná o *„finanční a materiální podporu konkrétní neziskové organizaci v závislosti na množství prodaného zboží určitého druhu během stanoveného časového období.“* Stenčanský (in Kunz 2012: 55) nazývá CRM *„strategickou filantropií“*, kdy firmy svými filantropickými aktivitami naplňují jak cíle sociální, tak cíle týkající se celkové komunikační politiky a strategie, budují podnikovou identitu a své public relations. Firemní dárcovství se zde propojuje s komerčními aktivitami firmy a vznikají tzv. **cause related programy**, kdy například z prodeje určitého výrobku firmy může jít určitá částka na dobročinné účely. Tyto aktivity významně přispívají k růstu důvěryhodnosti a k lepšímu image firmy v očích široké veřejnosti. Kunz zmiňuje, že *„některé zejména velké firmy v ČR si také již samy založily a nadále i podporují firemní nadace, jejichž prostřednictvím jsou realizovány většinou dlouhodobé dárcovské programy, respektive je podporována řada různorodých oblastí a aktivit poskytováním nadačních příspěvků či grantů třetím osobám.“* (Kunz 2012, 56-57).

3) *Sociální marketing:* firma podporuje kampaň usilující o změnu chování, přičemž se na rozdíl od cause promotion zaměřuje na konkrétní změnu chování, a nikoli jen na zvýšení povědomí společnosti o daném problému (např. nepoužívat mobilní telefony při řízení automobilu).

4) *Firemní filantropie:* jedná se o nejběžnější ze všech firemních společenských iniciativ, i když, jak Kotler podotýká, čím dál více společností zaujímá strategičtější přístup a zaměřuje se na výraznější propojení filantropických aktivit s obchodní činností. Za firemní filantropii pak můžeme považovat nejen peněžní dárcovství, ale také nefinanční způsoby podpory: odborné poradenství, pronájem firemních prostor, poskytnutí reklamních ploch, darování vlastních výrobků, školení, nebo aktivní účast na činnosti neziskových organizací. (Kunz 2012: 56).

5) *Dobrovolnická činnost zaměstnanců:* firmy podporují své zaměstnance, aby pracovali jako dobrovolníci pro neziskové organizace. Podpora ze strany firmy může být formou náhrady mzdy či vyhlášení dobrovolnického dne, kdy se v den určený firmou zaměstnanci věnují práci v předem vybraných neziskových organizacích.

6) *Společensky odpovědné obchodní praktiky:* týkají se zejména ochrany životního prostředí a místních komunit. Firmy tak dávají najevo svou propojenost s okolním prostředím.

Tyto možné kategorie spolupráce v následující kapitole rozvádím o pohled dalších autorů, kteří rozlišili formy spolupráce podrobněji či z jiného hlediska a následně z nich odvodili nejvhodnější formy podle očekávání a účasti jednotlivých aktérů.

5. Mezisektorová spolupráce

5.1. Vztahy mezi komerčním sektorem a NNO

Firmy a neziskové organizace spolupracují různými způsoby, z nichž některé patří k těm obvyklým, jednoduchým řešením – tyto způsoby se vyznačují menší náročností zdrojů, ať již finančních nebo personálních. Další způsoby jsou vhodné spíše pro větší firmy, které mají potřebné lidské i finanční zdroje k dispozici. Partnerství mezi firmami a NNO bývá chápáno jako mezisektorová spolupráce. Tento název vychází z členění společnosti na několik sektorů, pro které jsou charakteristické odlišné cíle, a které spolu kooperují při vytváření dalších, přidaných hodnot pro společnost.

Při rešerši zdrojů jsem nacházela mnoho různých pohledů na spolupráci mezi firmami a NNO. Zde bych ráda zmínila několik teoretických konceptů, které mohou napomoci pochopit šíři pohledů na tuto problematiku.

Třígenerační model partnerství je jedním z modelů, který můžeme chápat jako členění zahrnující různé kvality takového partnerství, vyplývající ze stanovených cílů. Autor tohoto modelu (Bendell 2010:23) chápe první generaci jako získávání nových zdrojů pro NNO, jedná se tedy zejména o finanční spolupráci aktérů, např. filantropii firem, kde hlavním cílem je

pomoci NNO získat zdroje pro financování její činnosti. Druhou generaci představují společné projekty, firma zde již stanoví další cíle jako je odborné vzdělávání pracovníků v NNO a dochází ke kvalitativním proměnám na obou stranách. Třetí generace spolupráce se pokouší o přesah do společnosti, firma a NNO společně pracují na proměně společenského kontextu. Může se jednat o různé společné kauzy např. v rámci sociálního marketingu, ale i o spolupráci na změně legislativy apod. Tyto generace netvoří časovou osu, není tedy nutné ani potřebné procházet jednotlivými stadii a ukotvit následně činnost ve třetí generaci – naopak, firmy i NNO mohou souběžně spolupracovat v rámci všech tří generací modelu. Tento model je přínosný pro uvědomění si rozdílů v cílech spolupráce, dle mého názoru ale nepostihuje celou šíři možných typů spolupráce z hlediska strategie CSR ze strany firmy.

James E. Austin je autorem často citované typologie (Austin 2000:69-71). Spolupráci mezi neziskovými organizacemi a firmami chápe jako proces, který se v čase proměňuje. Jeho *Kontinuum mezisektorové spolupráce* rozlišuje tři stádia vztahů:

A) *Filantropické stádium*: představuje nejobvyklejší typ vztahu mezi firmami a NNO. Míra zapojení aktérů je relativně nízká, není součástí širší strategie. Jedná se o vztah založený na financování vybraného účelu, a tomu odpovídá i povaha vztahu – dárce poskytuje charitativní dar a příjemce je mu za pomoc vděčný. Podle Austina vztah zdůrazňuje firmu jako pečující, odpovědnou instituci a NNO jako důvěryhodnou organizaci, která si zasluhuje podporu.
B) *Transakční stádium*: interakce při tomto typu vztahu spočívá již ve specifičtější spolupráci, která více respektuje hodnoty obou aktérů, jejich mise a strategie, zároveň již alokuje zdroje na konkrétní aktivity. Spolupráce může probíhat například jako CRM, sponzoring akcí, speciální společné projety či dobrovolnictví zaměstnanců.
C) *Integrační stádium:* jedná se o strategická partnerství, kdy partneři vyznávají stejné hodnoty, shodnou se na své misi a usilují o společnou strategii v rámci zvoleného tématu. Často realizují dlouhodobé společné projekty, někdy tato spolupráce zahrnuje také rozvoj trhu.

Je nutné zdůraznit, že jednotlivá stádia nepředstavují časovou osu, a zároveň, že spolupráce může vykazovat aspekty více stádií, rozlišení tří stádií je tedy zejména vztahové, jak je zdůrazněno také v tabulce:

Tabulka č. 2: Kontinuum mezisektorové spolupráce

	stádium		
	Filantropické	**Transakční**	**Integrační**
Nastavení spolupráce	○ vděčnost ○ charita	○ partnerství ○ vzrůstající pochopení a důvěra	○ pojem "my" nahrazuje pojem "naše versus jejich"
Strategické uspořádání	○ není požadováno větší porozumění ○ soustředí se na úzce ohraničenou problematiku	○ přesah v misi a hodnotách	○ vztah se stává strategickým nástrojem; sdílené hodnoty
Význam spolupráce	○ přesun zdrojů ○ typická je nerovná výměna zdrojů	○ přesun ústředních dovedností ○ rovnoměrnější výměna zdrojů	○ vytváření sdílených hodnot
Definice spolupráce	○ nezbytná spolupráce na společných aktivitách ○ jen minimální očekávání výkonu ○ pravidla firem často předurčují budoucí spolupráci, nebo jen reagují na žádosti NNO	○ sdílení vizí v top managementu ○ projekty mají omezený záběr a rizika, aby dosáhli jistého úspěchu ○ neformální učení ○ očekávání výkonu	○ projekty jsou rozvíjeny na všech úrovních organizace, s jasným vedením ○ široký rozsah aktivit strategického záběru ○ sdílené zdroje, stimulující partnerství ○ aktivní učení ○ velká vzájemná očekávání a zodpovědnost
Vztahové řízení	○ minimální osobní spojení s projektem ○ vývoj projektu je komunikován zejména písemnými reporty	○ silné personální propojení na úrovni vedení ○ vznik nové infrastruktury týkající se vztahů mezi manažery, nových komunikačních kanálů	○ hluboké personální vazby napříč organizací ○ kultura každé organizace ovlivňuje partnera ○ otevřené strategie a procesy interní a externí komunikace

Zdroj: Austin 2003: 26, upraveno autorkou

Austin dále poukazuje na proměnu partnerství, pokud se proměňují jeho jednotlivé komponenty (viz tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Kontinuum mezisektorové spolupráce – proměny vztahu

Table 1. Collaboration Continuum

Nature of Relationship	*Stage I (Philanthropic)*		*Stage II (Transactional)*		*Stage III (Integrative)*
Level of engagement	Low	⇒	⇒	⇒	High
Importance to mission	Peripheral	⇒	⇒	⇒	Central
Magnitude of resources	Small	⇒	⇒	⇒	Big
Scope of activities	Narrow	⇒	⇒	⇒	Broad
Interaction level	Infrequent	⇒	⇒	⇒	Intensive
Managerial complexity	Simple	⇒	⇒	⇒	Complex
Strategic value	Minor	⇒	⇒	⇒	Major

Zdroj: Austin 2000:72

Tabulka umožňuje aktérům lokalizovat jejich vztah v rámci jednotlivých vlastností vztahu, a tím rozpoutat diskuzi o povaze vztahu, o jeho dalším vývoji a směřování. Pomáhá identifikovat, jaké změny je zapotřebí uskutečnit, pokud se chce firma či NNO posunout v rámci spolupráce dále od filantropického stádia. Přestože spolupráce není ve skutečnosti takto přesně ohraničená, je tabulka užitečnou pomůcka pro systematickou úvahu u povaze nastavení spolupráce. (Austin 2000: 72).

Dalšími autory, které bych ráda zmínila, jsou Weinstein a Cook. (Weinstein et al. 2011). Ti si všímají skutečnosti, že pro demonstraci sociální odpovědnosti bývá prvním rozhodnutím filantropická odpovědnost. Tu autoři nazývají *„transaction-based“*, tento termín tedy chápou šířeji než Wymer a Samu, ze kterých vycházím při svém výzkumu. Nicméně manažeři následně často zjistí, že tento způsob nemusí být pro firmu tím nejlepším řešením – filantropie bývá využívána většinou firem a tím se snižuje očekávaný benefit týkající se zlepšení reputace firmy. Proto rozlišují další typ spolupráce, a to *„social alliances“,* kdy firma a NNO budují partnerství, ve kterém sdílí své zdroje, znalosti a schopnosti, a kromě ekonomických cílů se soustředí i na cíle sociální. (Weinstein et al. 2011:5).

Na způsoby spolupráce mezi firmami a NNO se můžeme podívat také z hlediska vztahů mezi aktéry, tak jak to učinil Cho a Kelly. (Cho, Kelly 2014). Jejich typologie vychází

z členění Austina, ztotožňují se s ním v základním tvrzení, že spolupráce se od klasické filantropie posouvá ke strategické spolupráci. Spolu s tím, jak si partneři začínají více uvědomovat hodnoty, které do spolupráce vnášejí, a dochází k jejich vytváření a sdílení, přichází Cho s otázkou, jak partneři svůj vztah vnímají? Filantropické stádium spojují s povýšeneckým typem vztahů, transakční stádium se vztahem výměnným a integrační se vztahem sounáležitosti:

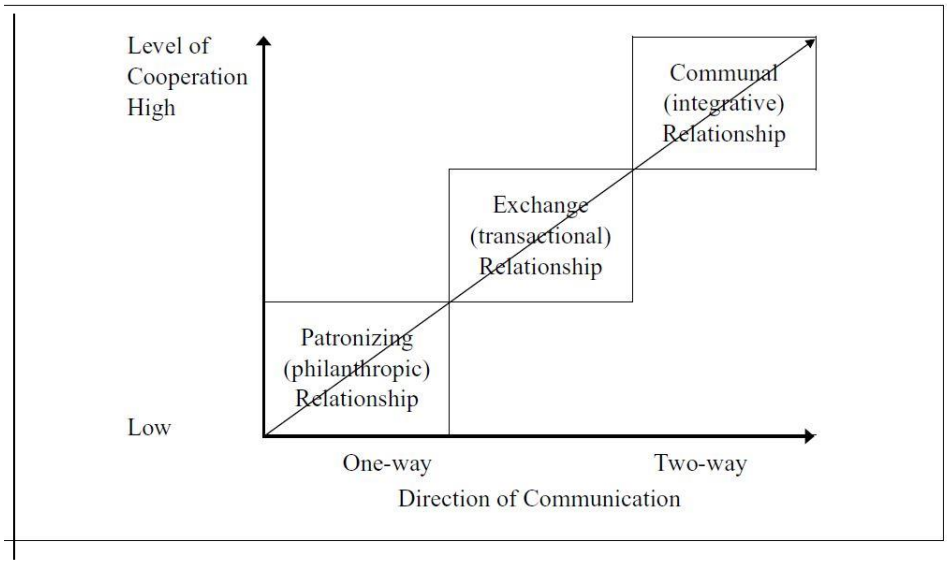
A) *povýšenecké/filantropické vztahy*: charakterizované dobročinnými donory a vděčnými příjemci, jedná se o jednosměrný vztah mezi aktéry, kdy příjemci jsou závislí na pomoci. Charakteristický je zde altruistický přístup.

B) *výměnné/transakční vztahy*: marketingově orientované, založené na strategii dávání a braní. Jedna strana zde poskytuje benefity té druhé, a to pouze proto, že očekává do budoucna prospěch od druhé strany. Tento vztah je tedy obousměrný, zaměřený na obchod, který mezi aktéry probíhá, a jeho benefity jsou primárně ekonomické. Výhody často nejsou vyvážené – firmy obdrží více, než jejich neziskový partner. Tento typ spolupráce je postavený na vlastním prospěchu.

C) *společný/integrační vztah*: firma nabízí své benefity na základě znalosti potřeb organizace, nebo se zájmem o širší společenství. Tento typ je charakteristický různými motivy.

(Cho et al. 2014:697-698)

Schéma č. 4: Aktéři spolupráce: komunikace a kooperace



Zdroj: Cho et al. 2014:698

Ze schématu je dobře patrné, jakým způsobem probíhá komunikace a kooperace mezi aktéry spolupráce. Pro filantropické aktivity je patrná jednosměrná komunikace s nízkou mírou spolupráce, zatímco pro transakční a integrační typ aktivit vnímáme posun v míře zapojení obou aktérů a ve způsobu jejich komunikace.

Na závěr tohoto přehledu bych ráda shrnula, jakým způsobem je mezisektorová spolupráce vnímána autory, kteří se zabývají spoluprací mezi neziskovým a firemním sektorem. Můžeme říci, že se shodují v rozlišování filantropické spolupráce a dalších forem spolupráce, které vnímají jako nezbytnou další úroveň, která spolupráci proměňuje po stránce kvality i benefitů. Filantropickou spolupráci považují za společenskou odpovědnost v její základní podobě. Ta je v současné době nahrazována strategickou společenskou odpovědností, se kterou souvisí vytváření sdílených hodnot. Taková spolupráce bývá někdy nazývána sociální aliancí (Vock et al. 2013), (Weinstein et al. 2011), a dělena dále na transakční a integrační stádium. (Austin 2000).

5.2. Vybraná typologie mezisektorové spolupráce

Pro účely výzkumu v rámci diplomové práce jsem se rozhodla vycházet z typologie Wymera a Samu, a to zejména z důvodu podrobného členění typů spolupráce, které dle mého názoru do velké míry odpovídá způsobem spolupráce v českých podmínkách. Wymer a Samu rozlišují sedm základních forem mezisektorové spolupráce: firemní filantropii, firemní nadace, dohody o využití loga a názvu, sponzoring, propagaci spojenou s obchodním účelem, společnou propagaci a společné podniky. (Wymer, Samu, 2003:3).

Na jaké spolupráci se nakonec aktéři dohodnou, či jaké formy zvolí ve své strategii, závisí na jejich motivech a očekáváních, ale také na tom, zda se jim podaří vybrat vhodného partnera pro realizaci. Vybraná forma spolupráce pak následně ovlivní průběh i výsledky takového spojenectví. Z těchto důvodů je správný výběr typu spolupráce klíčový, stejně jako výběr partnera pro takovou spolupráci.

Wymer a Samu (Wymer, Samu, 2003, 5-16) definovali typologii vztahů mezi firmou a neziskovou organizací rozdělením do sedmi základních kategorií.

5.2.1. Firemní filantropie

Firma nárazově podpoří finančně či jiným způsobem neziskovou organizaci – materiálně, odbornými znalostmi (pro-bono služby). Může také přímo vytvořit rozpočet na firemní filantropii a směřovat tímto způsobem část svých finančních prostředků. Za firemní filantropii autoři považují i dobrovolnickou práci zaměstnanců pro místní neziskové organizace, pokud dobrovolníci obdrží od své firmy za takovou práci odměnu či ji vykonávají v rámci pracovní doby.

Firma má v tomto případě zájem především o podporu neziskové organizace a její mise. Protože firma si své zdroje určené na firemní filantropii rozděluje zcela podle svých představ, má také nad tímto typem spolupráce naprostou kontrolu. Jedná se také o nejmenší závazek ať již ve smyslu firemních zdrojů či řízení.

Primárním benefitem je publicita, zlepšení prestiže firmy, a zvýšení povědomí o značce či firmě. Dalším, nepřímým efektem, pak může být zvýšení prodejů nebo větší identifikace cílové skupiny a zaměstnanců s cíli firmy. (Wymer, Samu, 2003:5).

„Hlavním motivem ze strany neziskové organizace jsou další finanční příjmy. V některých případech může oznámení, že nezisková organizace je financována významnými firmami, působit prestižně, a veřejně demonstrovat kvalitu konkrétní kauzy a zlepšit schopnost neziskové organizace získat další finance z jiných zdrojů v budoucnu.“ (Wymer, Samu, 2003: 7).

5.2.2. Firemní nadace

Tento typ spolupráce s neziskovými subjekty je dalším, velmi častým uskupením v rámci firem na území České republiky. Firmy skrze své nadace či nadační fondy řídí své filantropické záměry a budují svou image.

Tento typ spolupráce stejně jako samotná filantropie zdůrazňuje neziskovou kauzu. *„Nadace se zodpovídá svým zakladatelům, tedy firemním úředníkům. Ve většině případů nadace vytváří směrnice, které specifikují typy kauz, které se chystá podporovat.“* (Wymer, Samu, 2003:9).

Příkladem takové nadace je Nadace Vodafone a její program Rok jinak, zaměřený na propojení odborníků a neziskových organizací pomocí dobrovolnické práce. Konkrétní zaměření nadace se dočteme jak v její misi, tak podrobně ve směrnicích a výročních zprávách.

5.2.3. Dohody o využití loga a názvu NNO (licensing agreements)

Pokud se firmy rozhodnou pro tento typ spolupráce s neziskovou organizací, získávají od ní povolení použít název a logo, například při propagaci svých výrobků. Za toto využití získávají neziskové organizace předem dohodnutou finanční částku.

Účelem takové dohody je pro firmu především zvýšení prodejů, ke kterému má vést spojení značky se známou a pozitivně vnímanou neziskovou organizací. Kontrolu nad celým procesem má firma, která připravuje marketingovou strategii zahrnující tuto spolupráci. Nezisková organizace má možnost ovlivnit pouze způsoby, jakými bude její logo a jméno prezentováno. (Wymer, Samu, 2003:10).

Pro obě zainteresované strany znamená tento způsob spolupráce publicitu, PR a finanční zisk. Pro firmu to dále znamená možnost rozšířit okruh svých uživatelů o sympatizanty s danou neziskovou organizací či kauzou.

„Neziskové organizace využívají tuto formu spolupráce jako zdroj svých příjmů. Mezi výhody patří zvýšení příspěvků, větší publicita a rozpoznání neziskové organizace.“ (Wymer, Samu, 2003:11).

Nezisková organizace tímto způsobem riskuje možné poškození své pověsti, jejímž důsledkem může být snížení příspěvků a omezení spolupráce s dalšími možnými stakeholdery. Dalším rizikem je podpora konkrétního produktu, kdy nezisková organizace v případě podpory nevhodného či dokonce závadného produktu vystavuje svou reputaci další zátěži. (Wymer, Samu 2003:11). Je proto důležité velmi pečlivě vybírat, jaký produkt a firmu nezisková organizace podpoří, a kromě finančního hlediska zohlednit i další možné aspekty budoucí spolupráce.

Podobně riskantní může být spojenectví i pro firmu, pokud si vybere nevhodného partnera ze strany neziskových organizací, může jí takové spojení přinést klesající prodeje či poškodit reputaci firmy.

5.2.4. Sponzoring

Pod tímto pojmem se skrývá finanční podpora neziskové organizaci, která umožní firmě umístit logo či název v rámci své inzertní komunikace. Tento pojem bývá často zaměňován s filantropickým příspěvkem, kdy firma přispěje např. na provoz neziskového zařízení bez dalšího komunikačního přesahu. V takovém případě se nejedná o sponzoring, ale o finanční dar.

Sponzorství má dvě složky, a to jak poplatek sponzora za práva být spojen s aktivitami neziskové organizace, tak marketing tohoto spojenectví na straně sponzora. Obě tyto aktivity jsou nezbytné, jestliže má být sponzoring smysluplnou investicí. (Wymer, Samu 2003:11). Příkladem takové spolupráce je sponzoring různých lokálních akcí neziskových organizací, které spolupracují s místními firmami a podílejí se na propagaci těchto akcí společnými silami. Jedná se např. o různé charitativní sportovní akce, kulturní akce či akce spojené s různými svátky.

Firmy se pro tento typ spolupráce rozhodují zejména proto, že získávají příležitost spojit svou značku s účelem, který rezonuje s jejich cílovou skupinou, případně ji vhodným způsobem rozšiřuje. Neziskové organizace tak získávají další možnost financování, a v případě spojení s vhodnou značkou i rozšíření řad přispěvatelů či zájemců o danou problematiku.

Rizika vyplývají opět z negativní publicity, která může být spojena s poškozením image při spojení s nevhodným partnerem, a to na obou stranách spojenectví. Nezisková organizace navíc riskuje, že pokud se spolupráce nevydaří, na příští akci bude velmi obtížné nalákat další sponzory. (Wymer, Samu 2003:12).

5.2.5. Propagace spojená s obchodním účelem (transaction-based promotion, TBP)

Pokud se firmy rozhodnou pro spolupráci na komerční bázi, rozhodují se darovat určitý obnos peněz (případně materiální pomoc – jídlo či vybavení) v návaznosti na výnosy z prodeje určitého výrobku.

Často bývá tento typ spolupráce nazýván také **sdíleným marketingem** – cause related marketing (CRM). Ten je definován obdobně, platforma Business in the Community CRM popisuje jako *„komerční aktivity, pomocí kterých byznys a nezisková sféra utváří partnerství,*

aby nabídli své produkty, služby nebo image pro vzájemný prospěch.“ (Adkins 2010: 51). Název „sdílený marketing“ používám dále ve výzkumu, důvodem je zejména znalost termínu mezi CSR manažery.

Klíčovou charakteristikou TBP je, že přínos firmy pro neziskovou organizaci je spojen a provázán s prodejem. Primárně je tento typ spolupráce kontrolován firmou, která kromě darování peněz neziskové organizaci propaguje své spojenectví reklamními aktivitami. Na podporu této komunikace často firmy vydají více peněz, než kolik je reálná podpora samotné neziskové organizace. Firma si od propagace slibuje navýšení prodejů a zvýšení povědomí o značce, benefitem je také odlišení se od konkurence.

S nápadem na TBP může přijít jak firma, tak nezisková organizace. Některé firmy jsou proaktivní, ale také mnohé neziskové organizace přicházejí s náměty na TBP a nalézají propojení s firmami. (Wymer, Samu 2003:13).

Zisky jsou zde opět vyrovnané, firma získává lepší image, rozšíření cílové skupiny a může dosahovat navýšení zisku, oproti tomu nezisková organizace získává finance pro svoji činnosti, ale také propojením s vhodnou značkou větší kredibilitu a rozšíření skupiny potenciálních dárců či zájemců o danou problematiku.

Partneři z neziskové organizace riskují stejně jako v předchozích případech možnost poškození reputace, snížení možností financování a možné ukončení podpory ze strany firmy. Firmy riskují ztrátu hodnoty značky a pokles prodejů či podílu na trhu. (Wymer, Samu 2003:13).

5.2.6. Propagace společného zájmu (joint issue promotion)

Pokud se firma a nezisková organizace rozhodnou pro propagaci společného zájmu, znamená to, že budou spolupracovat na podpoře určité kauzy. Firmy se do kauzy aktivně zapojují, společně s neziskovým partnerem inzerují za účelem zviditelnění komunikované problematiky. Přispívají tak především finančně, ale často i odborně při přípravě projektu či vytváření komunikační strategie. (Wymer, Samu 2003: 13).

Dá se říci, že pro neziskovou organizaci znamená propagace společného zájmu ideální typ ve smyslu kontroly nad výstupy. Partneři z řad firem se pochopitelně mohou také zapojit na různých úrovních rozhodování. V případě, že firmy dodávají zdroje či potřebné zkušenosti, umožňuje jim to získávat také větší pravomoci ve vzájemném vztahu.

Hlavním motivem pro vstup do takového vztahu je pro firmu podpora vhodné kauzy, která je v souladu s celkovou CSR strategií firmy. Dalším motivem je získání pozitivní publicity směrem k vybrané cílové skupině. (Wymer, Samu 2003:14).

Pro neziskové organizace znamená možnost společné propagace větší zásah cílové skupiny, a tedy zvýšení povědomí o kauze díky využití zdrojů a schopností firem.

Možná rizika se neliší od předchozích typů spolupráce. Jedná se zejména o negativní publicitu z důvodu nevěrohodnosti jednoho z partnerů. V takovém případě mají firmy více možností, jak se takové publicitě vyhnout, mohou využít svých PR specialistů, což v případě neziskových organizací často z finančních důvodů není možné. Neziskové organizace mohou mít v případě ztráty reputace potíže se svým financováním. Dalším rizikem pro neziskovou organizaci je možnost odstoupení od společného projektu ze strany firmy. V takovém případě může mít nezisková organizace problémy se zajištěním kauzy marketingově či kreativně. (Wymer, Samu 2003: 15).

5.2.7. Strategická spolupráce (joint ventures)

„Strategická spolupráce firem s neziskovými organizacemi je novým neziskovým subjektem, který vytváří partnerské organizace, aby dosáhli oboustranně žádoucích cílů.“ (Wymer, Samu 2003: 15).

Některé firmy strategicky spolupracují s bývalými protivníky z řad neziskových organizací, může to být také formou založení společné právnické entity. Důvodem bývá, že potřebují určité aspekty svého podnikání, které dříve nezisková organizace kritizovala, nezávisle zhodnotit. Pro firmy je výhodné ze svých kritiků udělat své spojence, tento trend se týká především výrobních podniků a ekologických skupin. (Wymer, Samu 2003: 15). Typickým příkladem je, pokud společný podnik je zodpovědný za rozvoj standardů na monitorování dodržování zásad podniku, a za řízení certifikačních programů. V českém prostředí se prozatím tento typ spolupráce často nevyskytuje, i když i zdejší firmy využívají monitoringu zejména ekologických organizací, nestává se to impulsem pro strategickou spolupráci či vytvoření samostatné právnické osoby, v jejímž rámci by mohla být spolupráce užší a také systematičtější.

Podnětem pro strategickou spolupráci bývá ze strany firem snaha navázat lepší vztahy s cílovými trhy a širší veřejností, vylepšit svůj obraz na veřejnosti. Rizikem je opět možnost negativní publicity při spojení s nevhodným partnerem. (Wymer, Samu 2003: 15).

Pro neziskové organizace je strategická spolupráce možností, jak naplnit svou misi či své cíle. Takto úzké propojení s firmami je ovšem vystavuje velkému riziku, mimo jiné riskují ztrátu podpory některých svých členů a ostrakizaci ostatními skupinami, které se snaží o prosazení podobných zájmů. (Wymer, Samu 2003: 16).

5.3. Vznik partnerství NNO a firmy

Z pohledu neziskové organizace je partnerství s komerční firmou součástí CSR strategie napomáhající zviditelnit problematiku, které se nezisková organizace věnuje, či na ní sehnat finanční prostředky. Spojením se známou, respektovanou komerční firmou může vzrůst pozitivní vnímání neziskové organizace, a také následné dary ve smyslu času, materiálu i peněz.

Pracovníci neziskové organizace, kteří rozhodují o přistoupení ke spolupráci s komerční firmou, musí být zároveň schopnými manažery, aby mohli být firmě rovnoprávnými partnery. Do partnerství přináší nezisková organizace určité hodnoty, které by měla být schopná určit. Následně by si měla stanovit, jaké jsou její silné a slabé stránky. Teprve po zodpovězení těchto otázek je vhodné přemýšlet nad partnerstvím s firmou.

Největší hodnotou, jakou nezisková organizace do spolupráce přináší, je její image. *„Mnoho firem vyhledává (CRM) partnerství v naději, že image neziskové organizace určí, rozšíří nebo také napraví tu jejich.“* (Adreasen 1996: 56). Kromě tohoto zjevného důvodu jsou zde i další důvody, pro které je nezisková organizace pro firmu důležitým partnerem. Firma skrze takové partnerství často ušetří na reklamě a dalších propagačních nákladech, protože spojenectví přináší publicitu často zcela zdarma a zahrnuje mnoho PR příležitostí. Firmy také získají přístup ke klientům neziskové organizace, k jejím zaměstnancům, donorům a dalším, kteří mohou být potenciálními zákazníky. (Adreasen 1996: 56).

Pracovníci neziskové organizace by si měli podle Adreasena klást následující otázky, které jim napomohou při rozhodování o partnerství:

1) *Jaká je naše pověst, image?* Nezisková organizace se skvělou pověstí bude hodnotným partnerem pro firmu, která řeší problém se svou důvěryhodností.

2) *Jsme jasně rozpoznatelní?* Firmy, které chtějí oslovit širší veřejnost, se budou nejvíce zajímat o partnerství s dobře známou organizací. Nezisková organizace, která je miláčkem médií, tak získá také atraktivního partnera z řad firem.

3) *Je náš případ obzvláště zajímavý pro některé firmy a komerční zájmy?* Ta nejlepší partnerství vznikají tam, kde se partneři ve svých cílech a zájmech doplňují.

4) *Je naše cílová skupina něčím přitažlivá pro nějaký typ firem?* Komerční firmy se zajímají o partnerství s neziskovou organizací, jejíž cílová skupina představuje širokou skupinu potenciálních zákazníků.

5) *Prosazujeme takovou záležitost, kterou veřejnost považuje za naléhavou?* Naléhavé případy obecně představují vyšší přínos pro firmu, než případy na pomezí zájmu. Ale i zde záleží na zaměření firmy, na komunitě, kterou se chystá spojenectvím oslovit.

6) *Máme vliv na určité skupiny lidí?* Některé neziskové organizace mohou pomoct firmám získat přístup k lidem, kteří ovlivňují zákaznické rozhodování.

7) *Jsme lokální, národní nebo mezinárodní?* Je extrémně hodnotné pro partnery mít podobnou organizační strukturu a cíle. Velké neziskové organizace, které pracují na mnoha tématech jak národně, tak lokálně, by si měli najít nejlépe firmu, která může vést také národní kampaně a pracovat na lokální úrovni skrze své pobočky. Naopak, místní organizace se budou pravděpodobně vyhýbat firmám, jejichž záběr je národní nebo mezinárodní.

8) *Máme charizmatického nebo známého leadera?* Takový vedoucí představitel může zajistit stálou mediální pozornost směrem k partnerství a jeho programům. Může také inspirovat zaměstnance firmy, aby se podíleli na konkrétní kampani.

9) *Je naše organizace zkušená a stabilní?* Firmy hledající dlouhodobé spojenectví budou vyhledávat neziskovou organizaci, která má dlouhodobé výsledky, má v pořádku finance a dostatečný počet zaměstnanců.

(Adreasen 1996: 56-57)

Po zodpovězení těchto otázek již může nezisková organizace přemýšlet, kdo jsou její potenciální partneři a případně se zaměřit na získání takových charakteristik, které umožní oboustranně výhodnou spolupráci s vybraným typem firem.

Z druhé strany můžeme podotknout, že firmy raději spolupracují s neziskovými organizacemi, které vnímají příznivě a chtějí je podporovat. Firmy také chtějí ze spolupráce s neziskovými organizacemi mít nějaký užitek. (Wymer, Samu 2003: 16). Může se jednat jak o užitek měřitelný – tedy navýšení prodejů, zvýšení povědomí o značce a dosažení dalších marketingových cílů, tak užitek související s naplňováním obecnější strategie jak firmy, tak CSR. Definování cílů spolupráce oběma zainteresovanými stranami již úzce souvisí s tzv. *„odvozenou typologií*“, které se věnuji dále.

5.4. Výhody mezisektorové spolupráce

Společné partnerské projekty představují pro zúčastněné strany především výhody, pro které jsou taková partnerství vyhledávána. Fórum dárců shrnuje benefity, které má taková spolupráce pro neziskovou organizaci, následně:

- Vliv na poslání neziskové organizace
- Zvýšení příjmů
- Zviditelnění dané problematiky
- Oslovení nových posluchačů/cílové skupiny
- Navázání kontaktů s firemními zaměstnavateli, dodavateli a distributory
- Získání profesionálních znalostí a zkušeností v marketingu, tvorbě strategií a dalšího firemního know-how

(Pokorná 2007: 13)

Neziskovým organizacím pomáhá spolupráce s komerční sférou rozvíjet jak vnitřní kvality organizace, tak komunikovat „svou“ problematiku širokému spektru potenciálních stakeholderů, a získávat finance pro svou činnost.

Výhody má takové partnerství také pro firmu, jedná se zejména o následující benefity:

- Odlišení od konkurence

- Zvýšení afinity značky, posílení její pozice
- Zvýšení obratu firmy
- Zvýšení „hodnoty“ firmy pro zaměstnance stávající i potenciální
- Budování nového propojení s komunitou, ve které firma působí
- Zlepšení vztahů se státní správou
- Zvýšení důvěryhodnosti společnosti
- Možnost získání mediálního prostoru zdarma či výhodněji

(Pokorná 2007: 13)

Ačkoliv uvedené výhody uvádí Fórum dárců primárně u sdíleného marketingu, tedy u spolupráce neziskové organizace a firmy za obchodním účelem, domnívám se, že je můžeme aplikovat na širokou škálu forem spolupráce v rámci CSR projektů. Spolupráce je vždy dílem obou aktérů, z nichž oba čerpají prospěch a navazují ji jen v takovém případě, kdy vnímají spolupráci jako prospěšnou.

5.5. Rizika mezisektorové spolupráce

Spojit jméno neziskové organizace, či problematiku, které se věnuje, s komerční firmou, nebývá bez rizik. Ještě před tím, než se nezisková organizace rozhodne pro partnerské aktivity, měla by kromě výhod takového partnerství zvážit i možná rizika. *„Mnoha rizikům může nezisková organizace předejít, jestliže přemýšlí sama o sobě nikoliv jako o charitě, ale jako o skutečném, hodnotném partnerovi pro marketing.“* (Adreasen 2011: 48).

Alan Adreasen dále vyjmenovává možná rizika CRM spolupráce pro neziskové organizace, která se dle mého názoru dají aplikovat i na další formy spolupráce mezi těmito subjekty:

1) *Vyčerpání zdrojů* - budování spojenectví vyžaduje spoustu času a námahy. Nezisková organizace, která má jen omezené zdroje a limitovaný počet zaměstnanců, tak může po čase zjistit, že společná aktivita jí omezila ostatní aktivity, jako je fundraising, vzdělávací akce ohledně témat neziskové organizace, a budování spojenectví s dalšími subjekty, ať již firmami či neziskovými organizacemi.

2) *Redukce darů* – společné aktivity mohou pro neziskovou organizaci znamenat další zdroje příjmů, což nemusí znamenat zároveň vzrůst absolutní hodnoty příjmů. Jednotlivci i firmy se mohou rozhodnout omezit své dary neziskové organizaci, pokud se domnívají, že nezisková organizace již nepotřebuje jejich pomoc, nebo jestliže je odrazuje spojení neziskové organizace s komerční sférou.

3) *Ztráta organizační flexibility* - firma, která začne s neziskovou organizací spolupracovat, může zavádět svá vlastní omezení v neziskové organizaci. Jestliže tyto restrikce pomáhají zajistit očekávaný přínos pro firmu a zabraňují neziskové organizaci v aktivitách, které by mohly firmu poškodit, mají určitý smysl. Přesto představují riziko pro další směřování neziskové organizace.

4) *Špatné partnerství* - mnoho firem vstupuje do vztahu s neziskovou organizací jen proto, aby se přihřálo na jejím lesku a slávě. Takové partnerství není pro neziskovou organizaci smysluplné, ale ne vždy se podaří toto riziko rozpoznat včas.

5) *Protikladný marketing* - marketingový manažer komerční firmy může používat takové taktiky, které jsou v rozporu se strategií a image neziskové organizace.

6) *Naprostý úspěch* - i úspěch znamená nebezpečí. Jedno z nich je, že nezisková organizace bude mít více finančních zdrojů a žádostí o jejich využití, než kolik zvládne vyřizovat.

7) *Strukturální zkostnatělost* - jiným možným důsledkem úspěšného spojenectví je, že nezisková organizace se stává příliš závislou na financích od komerční firmy. To ji omezuje ve vztahu k dalším donorům, k možnostem získání nových i rozvíjení vztahů se stávajícími.

(Adreasen 2011: 50-51)

Identifikace těchto možných rizik by měla být nezbytným krokem před zahájením spolupráce, a rizika by měla být monitorována také v průběhu spolupráce, aby se zabránilo jejich eskalaci a negativním důsledkům pro neziskovou organizaci. Spolu s utvořenou představou o nabízených benefitech tak mají neziskové organizace veškeré informace

potřebné k rozhodnutí, jaké partnery by měly oslovit a jakým směrem by se partnerství měla ubírat.

Firmy čelí rizikům, která jsem popsala u jednotlivých forem spolupráce. Jedná se zejména o riziko ztráty dobrého jména firmy či značky, negativní publicitu, pokles prodeje či snížení podílu na trhu.

Rozpoznání výhod i rizik napomáhá oběma subjektům při rozhodování o typu spolupráce, i při výběru konkrétní organizace. Jejich identifikace je důležitou součástí celého procesu spolupráce.

5.6. Vztahy mezi aktéry spolupráce

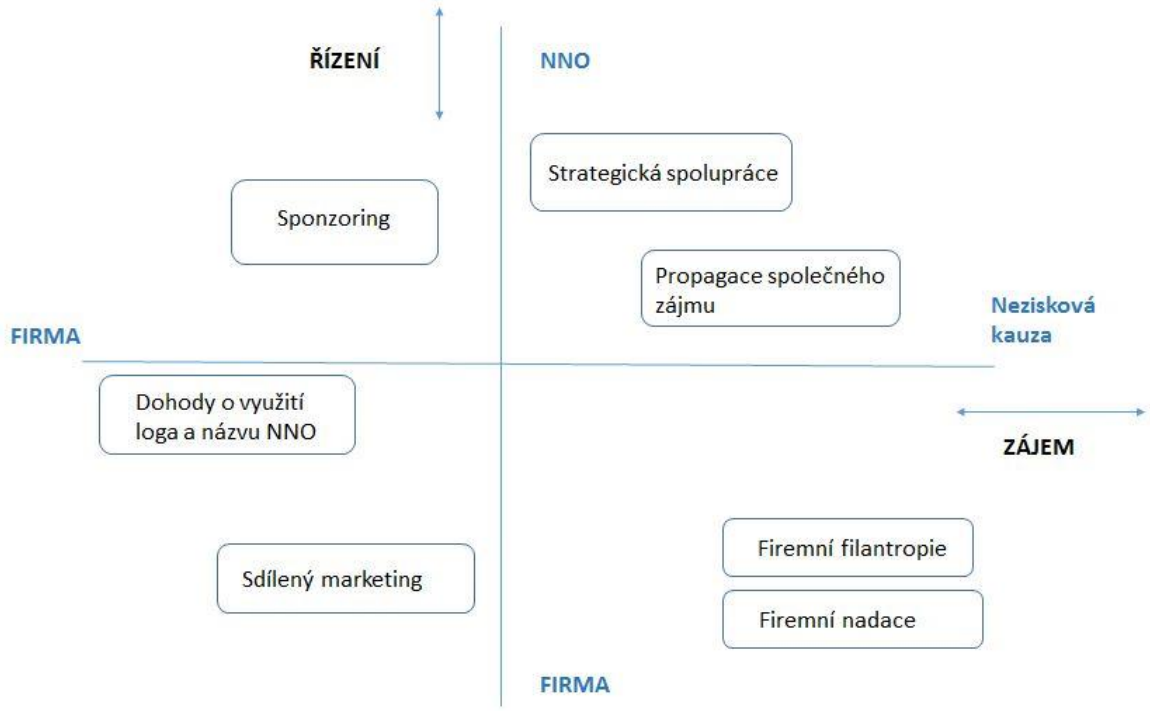
Předchozí odstavce si kladli za cíl ukázat a vysvětlit, že mezi aktéry spolupráce jsou navazovány vztahy, které přináší oběma stranám výhody, a jsou spojené s určitými riziky. Typ spolupráce, na kterém se obě strany dohodnou, vyplývá z mnoha okolností a vlivů. Formy spolupráce popsané na začátku této kapitoly pak můžeme charakterizovat na základě vztahů mezi aktéry při realizaci konkrétní formy spolupráce:

A) Stupeň, jakým firma sleduje svůj vlastní prospěch nebo podporuje neziskovou kauzu – její zájem;

B) Rozměr moci ve vztahu mezi firmou a neziskovou organizací, kdo má rozhodující pravomoci a řídí konkrétní aktivitu - její řízení.

Tyto dvě základní charakteristiky Wymer a Samu (Wymer, Samu 2003) vyjádřily grafem, který lokalizuje jednotlivé formy spolupráce na základě odpovědi na tyto otázky. Vertikální osa zde představuje rozměr moci mezi firmou a neziskovou organizací, horizontální osa vyjadřuje sledování prospěchu firmy či neziskové kauzy.

Schéma č. 5: Odvozená typologie



Zdroj: Wymer, Samu 2003: 17. Upraveno autorkou.

Typologie přehledně člení formy spolupráce na základě zájmu o neziskové téma a způsobu řízení celého projektu. Zároveň poukazuje na fakt, že zvolená forma spolupráce ovlivňuje následné vztahy mezi firmou a neziskovou organizací.

Wymer a Samu popisují ideální postup, kdy se firma rozhoduje pro spolupráci s neziskovou organizací, následně: *„… je na manažerech, aby formulovali své cíle spolupráce s neziskovou organizací, a poté stanovili očekávanou návratnost. Jakmile manažeři určí stupeň vlastního prospěchu, který sledují, poté jsou schopni také určit stupeň kontroly, který si chtějí ve vztahu zachovat. V případě, že tímto způsobem nenaleznou odpovídající formu vztahu, měli by svá očekávání korigovat. A to i s ohledem na fakt, že také neziskové organizace mají své cíle, které musí brát firma v úvahu*.“ (Wymer, Samu 2003: 17).

Nezisková organizace si na základě svých charakteristik a cílů volí jak typ spolupráce, který tyto cíle pomáhá naplnit, tak firmy, se kterými je taková spolupráce možná. Stanovení strategie neziskové organizaci umožňuje efektivně se rozhodovat pro spolupráci a směřovat

k podpoře své kauzy či projektu bez nutnosti hodnotit každou jednotlivou výzvu individuálně. Pokud je stanovena celková koncepce, šetří organizace personální, finanční i časové zdroje při realizaci svých cílů.

Firma si může na základě svých strategií zvolit vhodný typ spolupráce v rámci problematiky, které se chce věnovat či se jí věnuje. To firmě umožňuje vybrat jak správného partnera pro spolupráci, tak v případě již probíhající spolupráce její zefektivnění a tím dosažení stanovených cílů.

Pro tyto účely jsem rozdělila schéma do dvou tabulek, kdy každá obsahuje škálu od 1 do 7 podle míry, do jaké firma sleduje svůj zájem či kontroluje řízení.

Tabulka č. 4: Sledování zájmů

A. Sledování zájmů (firma)	
1.	Dohody o využití loga a názvu
2.	Propagace spojená s obchodním účelem
3.	Sponzoring
4.	Strategická spolupráce
5.	Propagace společného zájmu
6.	Firemní nadace
7.	Firemní filantropie

Zdroj: Wymer, Samu: 2003. Upraveno autorkou.

Firma nejvíce sleduje svůj prospěch, pokud se s neziskovou organizací dohodne na využití jejího loga a názvu pro své obchodní účely, či pokud zvolí strategii sdíleného marketingu. Na druhou stranu firma sleduje nejvíce prospěch neziskové organizace, pokud se rozhoduje pro firemní filantropii a daruje neziskové organizaci finance či hmotný dar, případně dobrovolnickou práci svých zaměstnanců. Z tohoto škálování je patrné, že se jedná zejména o finanční prospěch, který je zde snadno identifikovatelný. Firma ovšem spoluprací může sledovat (a také často sleduje) i jiné zájmy, než je primární navýšení zisku, a tyto nejsou dle mého názoru v grafu zastoupeny – ať již se jedná o budování jména značky či odlišení od konkurence. Tyto další motivy nepřináší v prvotní fázi měřitelné navýšení zisku, mohou ovšem vést k vytváření lepší pozice na trhu a tím zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

Tabulka č. 5: Řízení spolupráce

B. Řízení spolupráce (firma)	
1.	Firemní nadace
2.	Propagace spojená s obchodním účelem
3.	Firemní filantropie
4.	Dohody o využití loga a názvu
5.	Propagace společného zájmu
6.	Sponzoring
7.	Strategická spolupráce

Zdroj: Wymer, Samu: 2003. Upraveno autorkou.

V tabulce týkající se otázky po rozměru moci ve vztahu mezi firmou a neziskovou organizací, opět vidíme sedm základních forem spolupráce rozčleněných tentokrát podle podílu na řízení. Firemní nadace znamená téměř výhradní možnost řídit si mezisektorovou spolupráci s NNO podle svých potřeb, naopak strategická spolupráce pak podle Wymera a Samu představují formu spolupráce s nejvyšším podílem společného řízení s neziskovým partnerem.

Pro posouzení míry vlastního a cizího prospěchu by bylo zapotřebí jednotlivé výhody spolupráce ze strany firmy i neziskové organizace dále zkoumat a posuzovat. U mezisektorové spolupráce se jedná vždy o dobrovolnou dohodu dvou stran, která přináší výhody všem zúčastněným aktérům. Proto míra, do jaké je spolupráce výhodnější pro jednu či druhou stranu, je podle mého názoru subjektivní a záleží na více okolnostech. Pokud bychom ji chtěli přesně stanovit, bylo by zapotřebí vycházet z více hledisek a ta analyzovat. Pro účely výzkumu budu vycházet z rozdělení Wymer a Samu (viz schéma č. 5) a následně jej vyhodnotím již v souvislosti s konkrétní formou spolupráce.

6. Metodika práce

6.1. Použité výzkumné metody

Jedná se o empirickou práci, která si klade za cíl popsat a analyzovat, jakým způsobem firmy aplikující CSR spolupracují s neziskovými organizacemi, a vybrané formy spolupráce dále osvětlit na základě odvozené typologie Wymera a Samu (Wymer, Samu 2003).

Pro svou práci jsem zvolila s ohledem na její cíle smíšený výzkum jako kombinaci různých metod sběru dat, pomocí kterých se pokusím zodpovědět výzkumné otázky. Nejprve se zaměřím na kvalitativní metodu sběru dat, po shromáždění a analýze využiji dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Tato metoda se nazývá výzkumem pomocí míchání metod. (Hendl 2005: 60-63).

6.2. Popis výzkumného vzorku

Výzkum bude realizován na vzorku firem, které jsou zapojené do platforem sdružujících společensky odpovědné firmy v České republice. Pro svou práci jsem zvolila tři takové platformy. První je Byznys pro společnost, která sama sebe označuje za *„největší odbornou platformu pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR“*. [13] V současné chvíli sdružuje 12 prémiových členů a dalších 37 členských firem. Druhou vybranou platformou je Asociace společensky odpovědných firem, která zapojuje do společenské odpovědnosti nejen firmy, ale také další subjekty převážně neziskového charakteru. Nyní má tato platforma 81 členů. [14] Poslední vybranou platformou je Business Leaders Forum, jehož členů je aktuálně 58 a zabývá se především konkrétními projekty na podporu společenské odpovědnosti napříč firmami.[15]

U firem zapojených v odborných platformách předpokládám zájem o CSR problematiku a implementaci CSR programů či strategií, zároveň předpokládám lepší možnost získání kontaktů na odpovědné osoby v jednotlivých firmách prostřednictvím zapojených platforem.

Základní vzorek firem, který tvoří členové platforem, je dále redukován. První redukce proběhla na základě skutečnosti, že mnohé firmy jsou členem více platforem než jedné, celkové množství firem tak není prostým součtem všech členů. Další redukci jsem zvolila na základě použité metody sběru dat, kdy základní data o CSR budu získávat analýzou webových stránek společností a dalších dokumentů, dostupných převážně elektronicky, jako jsou výroční zprávy společností. Tato redukce již byla významná, protože mnohé firmy se o svých CSR projektech

[13] Dostupné z: http://byznysprospolecnost.cz/ [cit. 10. dubna 2014]

[14] http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/ [cit. 10. dubna 2014]

[15] http://www.csr-online.cz/ [cit. 10. dubna 2014]

na webových stránkách nezmiňují. Výsledným vzorkem je 48 firem vyznačujících se aktivní CSR a splňující tyto základní předpoklady pro zařazení do výzkumu.

6.3. Vybrané metody sběru dat

Vybranými metodami sběru dat bude dotazníkové šetření a analýza dokumentů.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů bude první metodou, na kterou se ve svém výzkumu zaměřím. Při studiu dokumentů budu vycházet z informací dostupných na webových stránkách firem a z výročních zpráv dostupných on-line. Hlavním cílem analýzy bude získat základní přehled o činnostech v rámci CSR strategie s ohledem na činnosti realizované ve spolupráci s neziskovým sektorem. Dalším studovaným dokumentem je časopis CSR fórum, vydávaný agenturou PubliCon, jehož jsem odběratelem, a zároveň webové stránky www.souvisime.cz, které jsou provozované stejnou agenturou a přinášejí aktuální informace o CSR.

Veškeré tyto zdroje by měly rámcově zodpovědět základní otázku o formách mezisektorové spolupráce s NNO u firem zúčastněných ve výzkumu, a také poskytnout kontakty na CSR manažery či jiné zodpovědné osoby ve firmách pro další část výzkumu.

Dotazníkové šetření

Poté, co provedu základní analýzu dokumentů, přistoupím k vypracování dotazníků a jejich rozeslání odpovědným osobám z řad firem zapojených do CSR platforem. Dotazníky budou polostrukturované, s otázkami uzavřenými i otevřenými. Pomocí dotazníků bych měla zodpovědět výzkumné otázky, a doplnit informace o formách spolupráce zjištěné v první fázi výzkumu.

6.4. Vybrané metody analýzy dat

Výchozím bodem bude analýza veřejně přístupných dokumentů a webových stránek jednotlivých firem. Tyto dokumenty budu zpracovávat s cílem zjistit, jaké formy spolupráce firmy zvolily a s jakými neziskovými organizacemi spolupracují. Tato zjištění budu dále

zohledňovat při přípravě dotazníku. Předpokládám, že na webových stránkách nenaleznu veškeré aktuální informace o probíhajících činnostech – i tuto skutečnost budu při přípravě dotazníku zohledňovat.

Dalším krokem bude příprava dotazníku pro CSR manažery vybraných firem. Tyto dotazníky budou obsahovat otázky uzavřené i otevřené, bude se tedy jednat o polostrukturovaný dotazník. Rozesílání žádosti o vyplnění dotazníků provedu elektronickou formu pomocí e-mailu s následným telefonickým rozhovorem za účelem zvýšení množství odpovědí. Předpokládám jejich vypracování pomocí on-line formuláře. Z dotazníků bych měla zjistit:

- Jaké formy spolupráce s neziskovými organizacemi firma navazuje;
- Jak firmy hodnotí svůj vlastní prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací;
- S jakou formou spolupráce se pojí konkrétní míra sledování vlastního prospěchu;
- Jak firmy hodnotí svůj podíl na rozhodování a vliv na průběh projektu či dlouhodobé spolupráce;
- S jakou formou spolupráce se pojí konkrétní míra podílu na rozhodování.

Získaná data zpracuji, porovnám se zjištěnými daty v první fázi výzkumu (analýza dokumentů) a porovnám s odvozenou typologií Wymera a Samu (Wymer, Samu 2003). Posoudím, zda formy spolupráce, které firmy v rámci svých CSR strategií realizují, odpovídají tomu, jaký vliv na projekty mají a čí prospěch sledují.

6.5. Etické aspekty výzkumu

Aby výzkum byl kvalitní, je zapotřebí zvažovat etické a morální souvislosti výzkumu. (Švaříček, Šeďová a kol. 2007: 44). Jako výzkumník musím tyto souvislosti zvážit zejména v souvislosti se zveřejněním závěrů výzkumu. Každý z dotazovaných respondentů proto bude předem informován o průběhu a okolnostech výzkumu. (Hendl 2005: 156). Zároveň bude dotázán, zda souhlasí s uveřejněním údajů pod svým jménem a jménem organizace. V případě nezískání takového souhlasu budou data anonymizována.

Ve výzkumu budu také zmiňovat konkrétní neziskové organizace. Podle charakteru informací se v průběhu výzkumu rozhodnu, zda žádat o souhlas s uveřejněním těchto informací i neziskové organizace.

6.6. Kvalita výzkumu – jeho validita a reliabilita

Podle Yina rozlišujeme v sociálních vědách čtyři hlavní kritéria pro posuzování kvality, a to konstrukční validitu, interní validitu, externí validitu a reliabilitu. (Yin 2009: 40).

Konstrukční validita znamená, že studované koncepty byly správně operacionalizovány. Z toho důvodu je důležité použít ve výzkumu různé typy pramenů v průběhu sběru dat. Toto kritérium zajistím použitím několika typů zdrojů v průběhu analýzy dokumentů, a dále dotazníky s vybranými CSR manažery.

Interní validita u tohoto výzkumu nebude uplatněna, jelikož výzkum nebude vysvětlovat, *„jak a kdy vede událost x k události y*“. (Yin 2009: 41).

Externí validita výzkumu poukazuje na fakt, zda jsou výsledky výzkumu schopné nějakého zobecnění. Toto zobecnění není ovšem kvantitativní, ale analytické, což znamená, že „*výzkumník se snaží zobecnit specifický soubor výsledků do podoby širší teorie*.“ (Yin 2009: 43). Zároveň můžeme vycházet z Maxwella, který za validitu zobecnitelnosti považuje *„rozsah toho, jak je možné význam zprávy uplatnit i v jiných situacích, populacích a okamžicích“*. (Hendl 2005: 337). Předpokládám, že výsledky výzkumu bude možné zobecnit na obecnou strategii při rozhodování o formách spolupráce s neziskovými organizacemi, která bude vycházet z odvozené typologie Wymera a Samu (Wymer, Samu: 2003).

Reliabilita (spolehlivost) výzkumu je v základním konceptu takové měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné výsledky. V kvalitativním výzkumu je tato reliabilita obecně nižší než v kvantitativním, a to z toho důvodu, že neprovádíme standardizované měření. (Švaříček, Šeďová 2007: 39-40). Jak autoři podotýkají, spolehlivost se neváže na jednotlivé metody, ale na celý proces kvalitativního výzkumu – ten by měl být správný a pečlivý. (Rubin a Rubinová in Švaříček a Šeďová 2007: 40). V případě tohoto výzkumu bude reliabilita částečně zajištěna dotazníkovým šetřením, kdy dotazovaní obdrží stejnou sadu otázek. Zároveň budu vycházet pouze z informací získaných pomocí zvolených metod.

7. Výzkumné otázky

7.1. Výzkumné otázky

Výzkumné otázky (dále také VO) jsou jádrem výzkumného projektu. *„Plní dvě základní funkce: pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu se stanovenými cíli, a ukazují také cestu, jak výzkum vést.“* (Švaříček, Šeďová 2007: 69).

Výzkumné otázky vychází z cílů výzkumu a stanovených okruhů sledujících formy spolupráce v odvozené typologii Wymera a Samu (2003).

1) **Jaké formy spolupráce s neziskovými organizacemi volí vybrané firmy?**

Na základě otázky na formy spolupráce si vytvořím představu o tom, jak jsou jednotlivé formy spolupráce firmami využívány, a tomu mohu následně přizpůsobit i další část výzkumu.

2) **Jaký má firma prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací?**

Tato otázka se nepřímo ptá na cíle, ke kterým spolupráce směřuje, a které rozhodují při výběru konkrétní mezisektorové spolupráce. Prospěch ze spolupráce získávají oba aktéři, liší se jeho míra v případě jednotlivých forem spolupráce. Na základě toho, do jaké míry firma sleduje svůj vlastní prospěch, se dle odvozené typologie dají identifikovat vhodné typy spolupráce a ty následně porovnat se zvolenou formou spolupráce.

Jak podotýkám výše, z rozdělení Wymera a Samu vyplývá, že se jedná především o sledování finančního prospěchu. Podle Fóra dárců (Pokorná, 2007), ovšem firmě spolupráce přináší i další výhody, a zjištění těchto výhod je pro zařazení forem spolupráce do grafu nezbytné. Jednotlivé výhody spolupráce, tak jak je popisuje Fórum dárců, jsem rozčlenila do následujících:

- Finanční zisk;
- Odlišení od konkurence, upevnění pozice na trhu;
- Důvěryhodnost firmy či značky – ať již směrem k zákazníkům, nebo ke komunitě, kde firma působí;
- Možnost PR – publicita vyplývající ze spolupráce, kterou média věnují kauze či projektu.

3) **Jakým způsobem probíhá řízení v rámci navázané spolupráce s neziskovou organizací?**

Firma, která se rozhodla pro spolupráci s konkrétní organizací a zvolila určitou formu spolupráce, která nejlépe odpovídá sledovaným cílům, tuto spolupráci také určuje a řídí. Je otázkou, do jaké míry je rozhodování rozprostřeno mezi obě zúčastněné strany. Dle způsobu řízení můžeme opět identifikovat vhodné typy spolupráce a ty následně porovnat s formou, kterou si subjekty zvolily.

7.2. Pracovní výzkumné otázky

Jednotlivé výzkumné otázky jsem rozpracovala do pracovních výzkumných otázek, které jsou již konkrétnější a slouží jako základní „osa" při určování cílů, analyzování webových stránek a dalších dokumentů, i při přípravě otázek pro dotazníkové šetření. Podle Yina slouží k tomu, aby výzkumníka udržely na správné cestě při sběru dat. (Yin, 2009: 86).

VO: Jaké formy spolupráce s neziskovými organizacemi volí vybrané firmy?

Pracovní otázky:

Pomocí pracovních otázek identifikuji jednotlivé formy spolupráce s neziskovými subjekty ve vybraných firmách. Zároveň tvoří podklad pro tvorbu otázek v dotazníkovém šetření.

1.1. Využívá firma loga či názvu neziskové organizace pro svou propagaci?
1.2. Poskytuje firma své logo na propagaci neziskové organizace?
1.3. Poskytuje firma vybrané neziskové organizace finanční prostředky v rámci filantropických aktivit?
1.4. Podporuje firma neziskovou organizace jiným materiálním způsobem (kancelářské vybavení apod.)?
1.5. Podporuje firma neziskovou organizaci některým z dalších způsobů – konzultace, školení, dobrovolná práce…?
1.6. Podílejí se firma a nezisková organizace na společném projektu? Pokud ano, jakým způsobem?

1.7. Založila firma svou nadaci či nadační fond na podporu určité kauzy či neziskových subjektů?

VO: Jaký má firma prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací?

Pracovní otázky:

1.8. Jsou cíle spolupráce (projektu) připravovány ve spolupráci s neziskovou organizací?
1.9. Je jedním z cílů spolupráce (projektu) finanční zisk firmy?
1.10. Je jedním z cílů spolupráce (projektu) zvýšení důvěryhodnosti značky či firmy?
1.11. Je jedním z cílů spolupráce (projektu) odlišení od konkurence nebo upevnění pozice na trhu?
1.12. Je jedním z cílů spolupráce možnost mediální propagace spolupráce (projektu)?
1.13. Stanovila si firma další cíle spolupráce (projektu)?

VO: Jakým způsobem probíhá řízení v rámci navázané spolupráce s neziskovou organizací?

Pracovní otázky:

1.14. Kdo byl iniciátorem spolupráce – firma či nezisková organizace?
1.15. Kdo rozhoduje o dalším směřování spolupráce – firma či nezisková organizace?
1.16. Kdo rozhoduje v jednotlivých fázích projektu o náplni spolupráce?

8. Analýza dokumentů

Analyzovanými dokumenty byly webové stránky společností zapojených do výzkumu. Výzkumným vzorkem bylo 49 firem [16]. Tyto společnosti splňovaly základní kritérium, kterým byla informovanost o CSR strategii dané firmy na webových stránkách společnosti, v případě mezinárodních společností na webových stránkách českých jazykových mutací. Důvodem pro zvolení tohoto kritéria byla snaha vyhnout se společnostem, které nemají písemné záznamy o CSR strategii a dohledání mezisektorové spolupráce by bylo ztížené

[16] Zastoupených v platformách Byznys pro společnost, Asociace společenské odpovědnosti a Business Leaders Forum

osobním dotazováním na základní aspekty spolupráce. Vzhledem k velikosti vzorku následně nebylo třeba toto kritérium dále upravovat.

Dalším zdrojem informací o možné mezisektorové spolupráci s neziskovými organizacemi se stal časopis CSR fórum. Zde jsem také nalezla doplňující informace, které na webových stránkách obvykle nejsou uvedeny, a to zejména kontaktní osoby zabývající se společenskou odpovědností.

Posledním zdrojem, ze kterého jsem čerpala informace, byly výroční zprávy společností, v některých případech (Agrofert) již přímo výroční zprávy věnující se výhradně společenské odpovědnosti. Tyto zprávy posloužily jako doplňující zdroj, kde jsem si mohla ujasnit či potvrdit informace zjištěné dříve. Výroční zprávy byly k dispozici ke stažení online na webových stránkách jednotlivých firem.

Nalezené aktivity jsem rozčlenila podle typologie Wymera a Samu do sedmi kategorií: filantropie, nadace, dohoda o využití loga a názvu, sponzoring, propagace spojená s obchodním účelem, propagace společného zájmu a strategická spolupráce. V průběhu analýzy se ukázalo významné zastoupení dobrovolnictví, které v rámci této typologie je součástí filantropických aktivit, nicméně pro jeho výrazné zastoupení jsem se rozhodla zaznamenávat jej zvlášť a jeho zařazení provést na základě dalšího výzkumu.

Průběh analýzy webových stránek jsem nejprve zapisovala do tabulky podle forem spolupráce v jednotlivých firmách. [17] Z tabulky můžeme vyčíst rozložení aktivit napříč firmami a podíl jednotlivých kategorií na celkové mezisektorové spolupráci. Zajímavým údajem je pak rozložení aktivit v jednotlivých firmách, jak jej bylo možné zjistit z analyzovaných dokumentů. Předpokládám, že tato data dále porovnám s údaji získanými dotazníkovým šetřením.

Ze získaných dat jsem zpracovala souhrnnou tabulku, která prezentuje četnost jednotlivých forem spolupráce.

[17] Příloha č. 1

Tabulka č. 6: Četnost forem spolupráce u vybraných firem

Filantropie	Nadace	Dohody o využití loga a názvu	Sponzoring
42	14	0	27
Propagace spojená s obchodním účelem	**Propagace společného zájmu**	**Strategická spolupráce**	**Dobrovolnictví**
0	9	2	25
Celkem aktivit		**119**	
Celkem firem		**46**	

Zdroj: zpracováno autorkou

Celkem jsem na webových stránkách 46 firem nalezla 119 aktivit splňujících kritérium mezisektorové spolupráce s NNO, které byly jasně popsány a mohly být zařazeny mezi získaná data. Převažující formou spolupráce jsou filantropické aktivity, ať již se jedná o peněžní či materiální dary, v některých případech o školení a další způsoby předávání odborných znalostí (Microsoft, IBM, GlaxoSmithKline a další). Filantropické aktivity popisuje 42 firem, to znamená, že převážná většina ze zkoumaných firem se angažuje filantropicky. Firemní nadaci či nadační fond založilo 14 firem, v jejím rámci se opět uskutečňuje zejména grantová podpora vybraných neziskových subjektů, ale také další formy spolupráce, jako je například Rok jinak Nadace Vodafone. U firem, které mají svou nadaci, jsem zároveň ve 13 případech zaznamenala i samostatnou filantropickou aktivitu. Domnívám se, že důvodem může být konkrétní účel, pro který nadace vznikla, a s ním nesouvisející filantropické aktivity, které se z tohoto důvodu realizují zvlášť.

Z webových stránek společností nebylo možné vyčíst ani jeden případ, kdy nezisková organizace poskytne svůj název a logo například při propagaci svých výrobků. Pokud k této spolupráci dochází, a dle dostupných informací věřím, že ano, nejsou součástí společenské odpovědnosti samotné, ale spíše marketingové strategie firem. Bližší informace budu získávat dotazníkovým šetřením. Na stejný problém jsem narazila u sdíleného marketingu, který je ve firmách také realizován ve spojitosti s marketingem a nikoliv v rámci společenské odpovědnosti.

Méně častým způsobem spolupráce je dle internetových stránek firem propagace společného zájmu a strategická spolupráce. Společným zájmem byla například kampaň společnosti Pilsner Urquell s Centrem protidrogové prevence a terapie a Magistrátem města Plzeň *„Respektuj 18“*, jejímž cílem bylo změnit postoj ke konzumaci alkoholu mladistvými a podpořit omezení prodeje a podávání alkoholu nezletilým. Celkem bylo na webových stránkách firem zaznamenáno osm aktivit v rámci propagace společného zájmu. Strategická spolupráce, pokud k ní dochází ve větší míře, není dohledatelná na webových stránkách společností. Výjimkou je Tesco informující o svém partnerství v rámci projektu „Zachraň jídlo“, který upozorňuje na plýtvání potravinami a potravinová sbírka má jako jeden z cílů apel na zákonodárce ohledně změny příslušné legislativy. Firma OPTiger spolupracuje s ekologickými organizacemi, které aktivně vyhledává za účelem sdílení informací o ekologických možnostech výroby a tisku – i tuto aktivitu můžeme v rámci typologie považovat za strategickou spolupráci.

Některé projekty, vznikající ve spolupráci s neziskovými organizacemi, bylo těžké zařadit do jedné z kategorií, jak je stanovil Wymer a Samu. Například divadelní představení týkající se zodpovědné konzumace alkoholu, které firma Heineken pořádá společně s neziskovou organizací Podané ruce – jedná se o strategickou spolupráci, nebo propagaci společného zájmu, pokud to není běžná marketingová aktivita, ale kulturní představení? Takových dilemat jsem v průběhu analyzování řešila více, vycházela jsem vždy z definic stanovených autory typologie a předpokládala, že k částečnému objasnění povede další část výzkumu, tedy dotazníkové šetření.

Následujícím krokem byla analýza časopisu CSR fórum, ročník 2013. Časopis byl zdrojem kontaktů na CSR manažery, kteří jsou aktivními přispěvateli a zúčastňují se akcí, pořádaných agenturou Publicon (vydavatel časopisu). Dále jsem vyhledávala informace týkající se konkrétních projektů, které by dotvořily obraz získaný z webových stránek firem. Získané údaje jsem kontrolovala s údaji získanými analýzou webu. Časopisy mi poskytly přesnější představu o vykonávané činnosti, nepřinesly ovšem žádné nové informace o oblastech spolupráce s neziskovými organizacemi. Podařilo se mi získat kontakty na CSR manažery či osoby odpovědné za CSR v jednotlivých firmách, které jsem následně oslovila v dotazníkovém šetření.

9. Dotazníkové šetření

Pro další část výzkumu jsem již měla vytvořenou představu o mezisektorových aktivitách vybraných firem. Nyní bylo zapotřebí zodpovědět výzkumnou otázku č. 2: *„Jaký má firma prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací?*“ a otázku č. 3: *„Jakým způsobem probíhá řízení v rámci navázané spolupráce s neziskovou organizací?“*.

Nejprve jsem vytvořila dotazník (viz Příloha č. 2). Mým cílem bylo vytvořit takový dotazník, který bude poskytovat odpovědi týkající se všech sedmi možných typů spolupráce, a zároveň nebude příliš dlouhý – u takového dotazníku bych se obávala návratnosti. Otázky v dotazníku jsem zvolila uzavřené, které jediné připadali v úvahu v případě získávání dat k jednotlivým typům spolupráce. Zároveň jsem se rozhodla pro maticovou strukturu, která mi umožnila podstatně zkrátit počet otázek. Volitelnou byla možnost napsat vlastní odpověď, která umožnila respondentům vyjádřit se k dotazované problematice svým vlastním způsobem.

Kontakty na CSR manažery jsem získala nejprve z časopisu CSR fórum a webových stránek společností. Ačkoliv jsem předpokládala, že pro firmy zapojené do odborných platforem a informujících o svých aktivitách na webových stránkách je kontakt na odpovědného manažera součástí jejich prezentace, bylo tomu tak pouze v malém počtu případů. Kontakty na členy Business Leaders Forum mi laskavě poskytla paní Zuzana Marková, z platformy Asociace společenské odpovědnosti a Byznys pro společnost jsem obdržela zamítavou odpověď. Většinu kontaktů jsem následně našla na sociální síti LinkedIn[18] či pomocí webových vyhledávačů.

9.1. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán na celkem 44 manažerů firem sdružených v některé odborné platformě zabývající se společenskou odpovědností. Celkem dvě firmy, zařazené do první části výzkumu, jsem dotazníkem neobeslala. U jedné se mi nepodařilo získat kontakt na odpovědnou osobu, a druhá firma o společenské odpovědnosti na svých webových stránkách přestala informovat. Dotazník vyplnilo 26 firem, jeho návratnost tak byla 59 %.

[18] www.linkedin.com

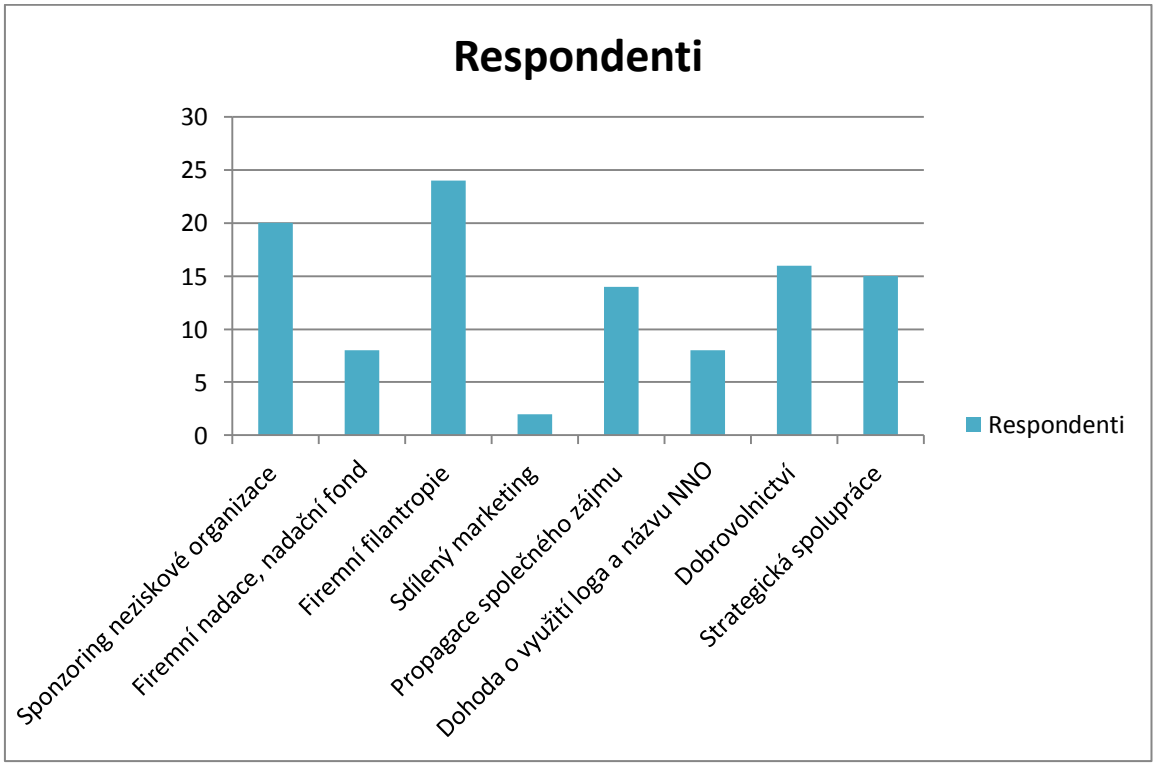
Otázka č. 1: ***Spolupracuje Vaše firma s neziskovými organizacemi (tedy např. s občanskými sdruženími, spolky, nadacemi, o.p.s., církví a dalšími subjekty)?***

Na tuto otázku zodpověděli všechny zúčastněné subjekty ano, s neziskovými subjekty tedy spolupracují a další otázky výzkumu jsou pro ně relevantní.

Otázka č. 2: ***Pokud se zamyslíte nad konkrétní spoluprací mezi vámi a neziskovými organizacemi, jaké formy spolupráce naleznete? Označte ty, které jsou Vaší firmou využívány.***

Respondenti zde volili formy spolupráce dle typologie Wymer a Samu, všech 26 respondentů zvolilo alespoň jednu z možností. Dle očekávání na základě předchozí analýzy dokumentů byla nejčastěji zvolena firemní filantropie (24 respondentů), přičemž sdílený marketing uvedli mezi formami spolupráce pouze dva respondenti. Zde podle mého názoru může působit rozdělení kompetencí ve firmách, kdy sdílený marketing je často v kompetenci marketingového manažera a CSR manažerem nemusí být vnímán jako součást CSR aktivit.

Graf č. 1: Počet respondentů podle forem spolupráce

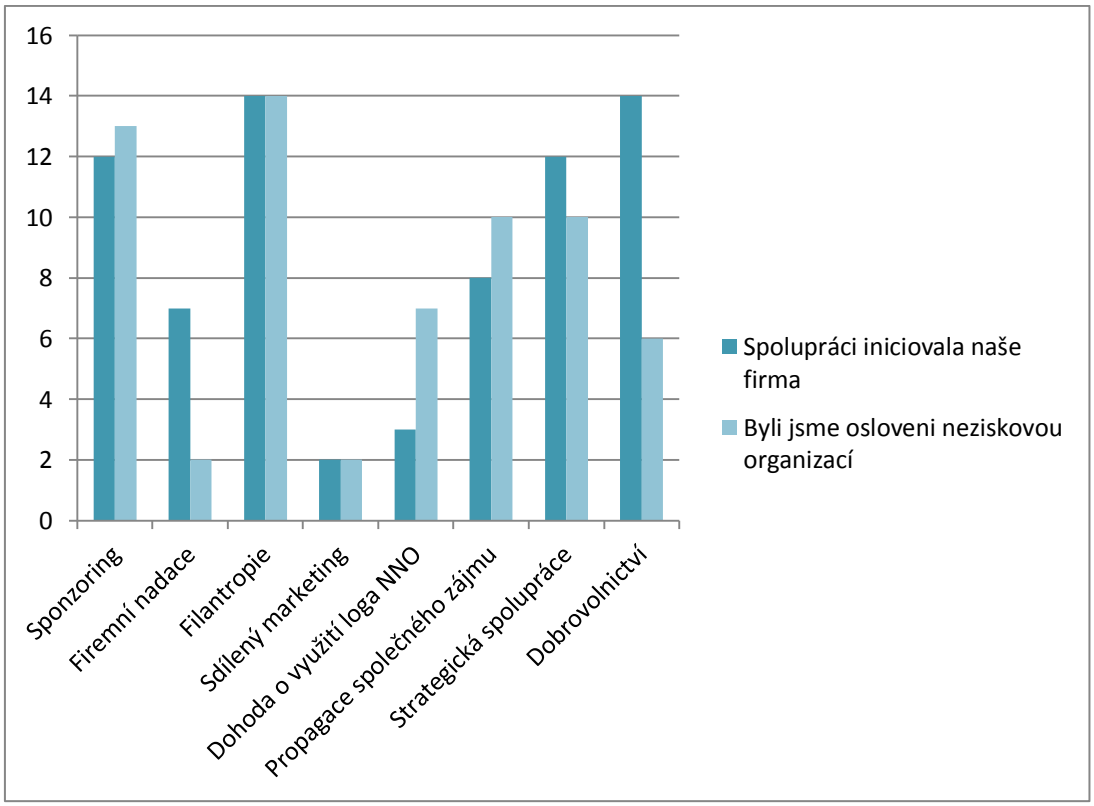


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 3: ***Jakým způsobem byla navázána spolupráce s neziskovými organizacemi – vybrala si Vaše firma organizace vhodné pro spolupráci sama, nebo byla oslovena neziskovými organizacemi?***

Účelem této otázky bylo zjistit prvotní iniciativu při navazování spolupráce, která je součástí dalšího rozhodování v rámci řízení jednotlivých aktivit. Předpokládám, že firmy aktivně vyhledávající neziskové partnery mají jasnou představu o tom, jak by spolupráce měla probíhat, a tuto spolupráci také častěji řídí.

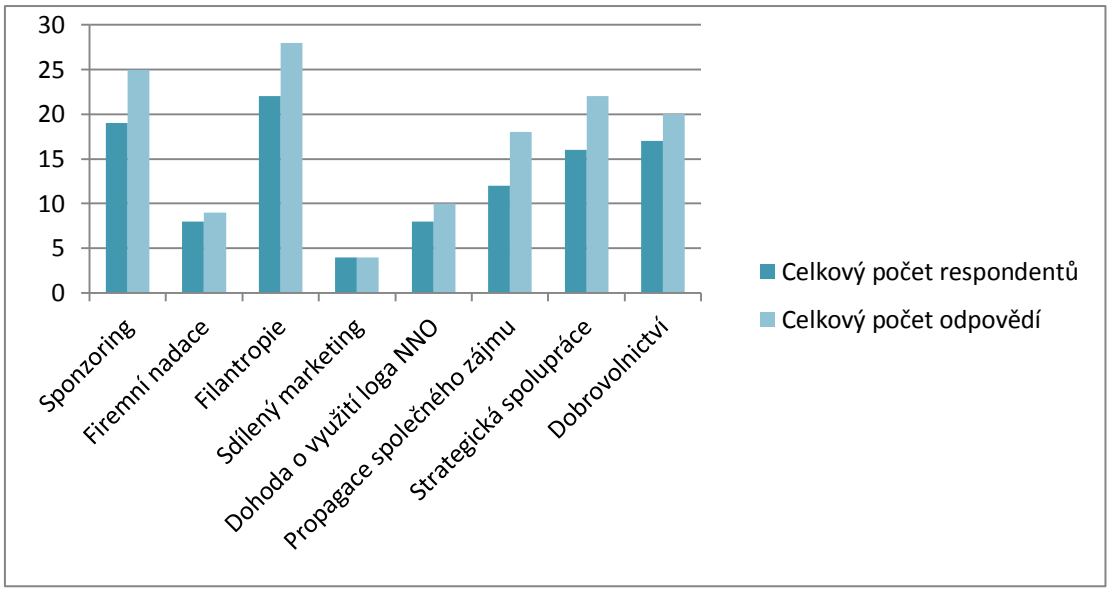
Graf č. 2: Zahájení spolupráce



Zdroj: zpracováno autorkou

Respondenti často zmiňovali u jednotlivých typů spolupráce její zahájení jak na popud firmy, tak neziskové organizace. Pravděpodobnou interpretací je, že v případě mnohočetné spolupráce dochází ke kombinaci obou způsobů jednou firmou. Celkový počet respondentů odpovídajících u jednotlivých typů spolupráce na způsoby jejího zahájení znázorňuje následující graf:

Graf č. 3: Vícečetné odpovědi na zahájení spolupráce



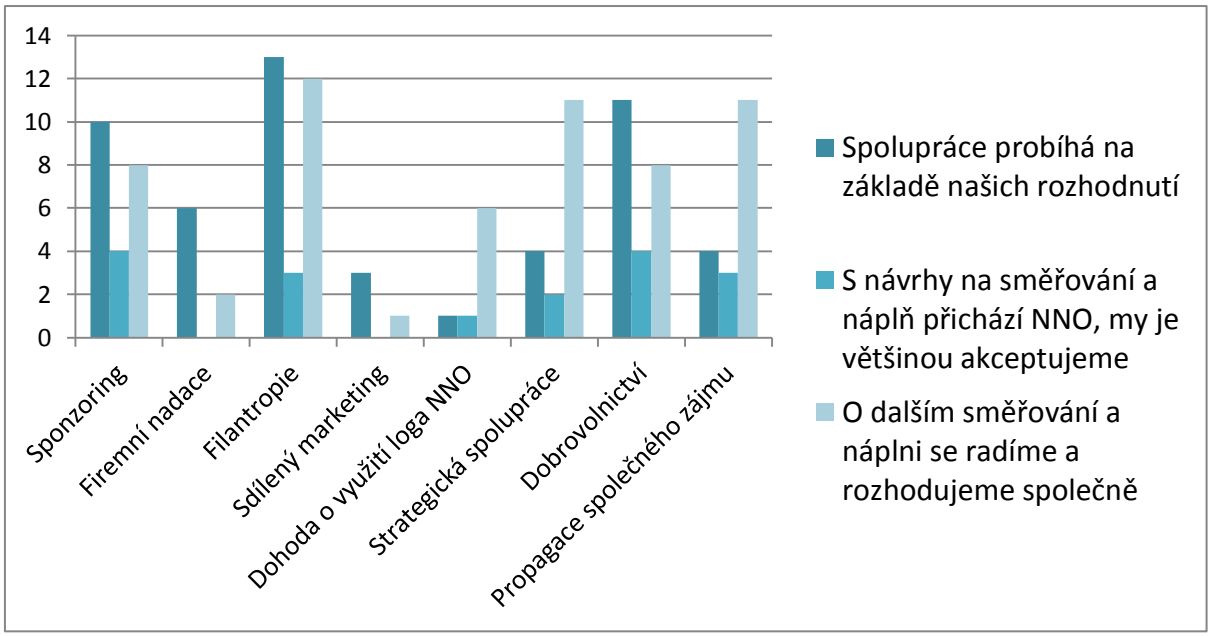
Zdroj: zpracováno autorkou

Iniciování spolupráce jak ze strany neziskové organizace, tak firmy, je poměrně běžné v případě filantropie, sponzoringu a strategické spolupráce, kde v šesti případech firma jak spolupráci sama iniciovala, tak byla oslovena neziskovou organizací. Dále se jednalo o propagaci společného zájmu v pěti případech, dobrovolnictví ve třech případech a v jednom případě o dohodu o využití loga.

Otázka č. 4: ***Když se zamyslíte nad probíhající spoluprací, kdo má hlavní slovo při rozhodování o směřování spolupráce a její konkrétní náplni?***

Otázka byla zaměřená na strategické řízení spolupráce, kde Wymer a Samu u každé formy spolupráce předpokládají rozdělení podílu na řízení mezi firmu a neziskovou organizaci v určitém poměru (viz schéma č. 5).

Graf č. 4: Řízení spolupráce



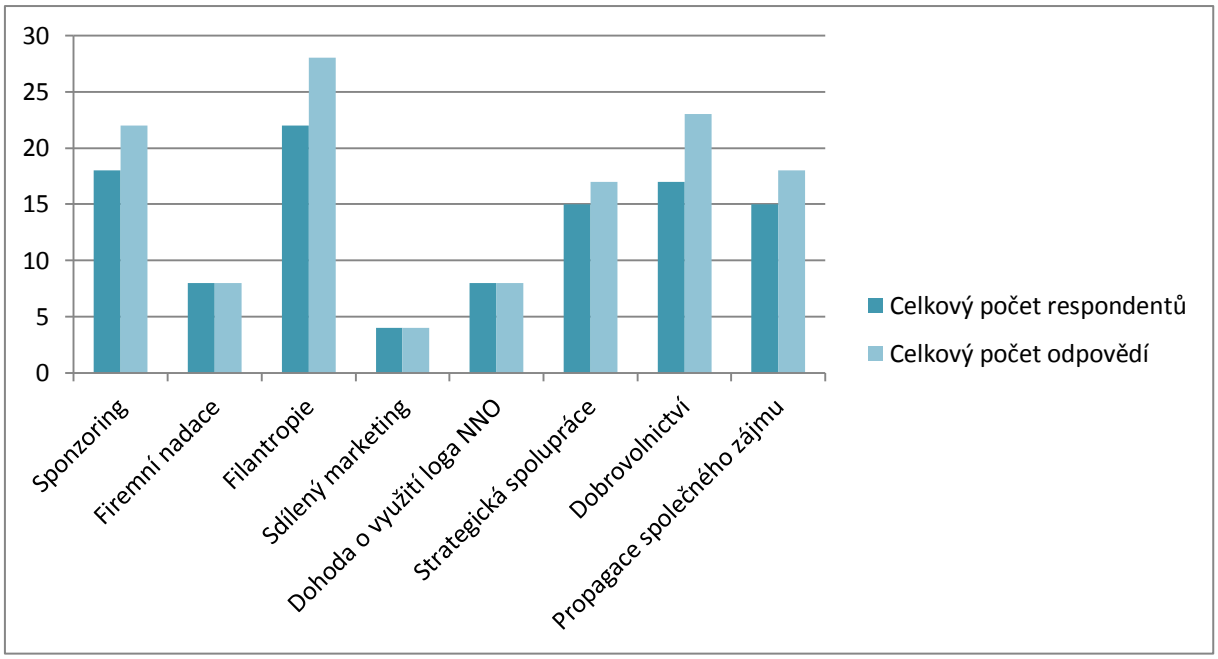
Zdroj: zpracováno autorkou

V případě sponzoringu, filantropie, firemní nadace a dobrovolnictví převažuje řízení spolupráce na základě rozhodnutí firmy, nejvíce patrné je to u firemní nadace, kde společné rozhodování uvádí pouze dva respondenti.

Společné rozhodování o dalším směřování a náplni spolupráce uvádí respondenti nejčastěji v případě dohody o využití loga NNO, strategické spolupráce či v případě propagace společného zájmu – u těchto forem se jedná o převažující způsob. Velký podíl společného rozhodování nalezneme také u sponzoringu, filantropie a dobrovolnictví, zatímco v případě firemní nadace a sdíleného marketingu se většinou jedná o rozhodování v režii firmy. Neziskové organizace bývají při navrhování dalšího směru spolupráce aktivní v případě sponzoringu a dobrovolnictví (22 a 23 %), v ojedinělých případech také u filantropie či propagace společného zájmu (13 a 20 %).

Stejně jako v předchozí otázce i zde respondenti volili často více možností, jednalo se tedy o případy, kde spolupráce probíhá s více partnery, u kterých se liší způsob jejího řízení.

Graf č. 5: Vícečetné odpovědi na řízení spolupráce



Zdroj: zpracováno autorkou

Spolupráce je řízena různými způsoby nejčastěji u firemní filantropie, dobrovolnictví a sponzoringu, kde firmy nejčastěji řídí spolupráci samy nebo společně s neziskovou organizací. Naopak v případě sdíleného marketingu, nadace či dohody o využití loga NNO se jedná výhradně o jeden vybraný způsob řízení spolupráce.

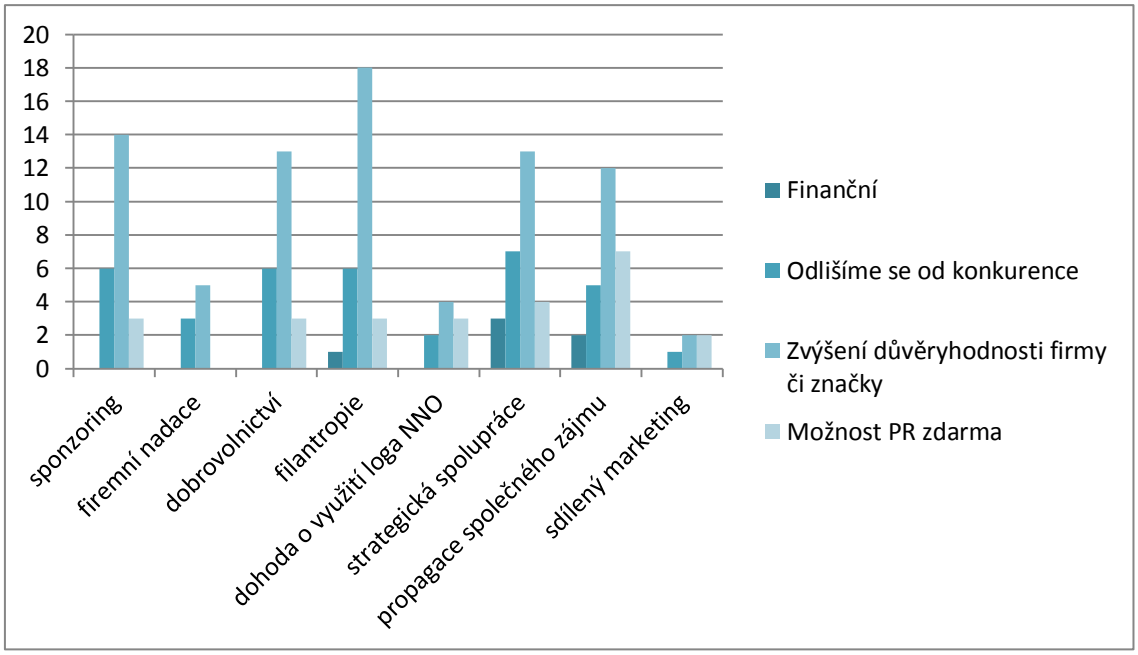
Otázka č. 5: ***Jaký prospěch vám spolupráce přináší, co jsou její největší benefity?***

Manažeři firem nejčastěji zmiňovali zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, která byla zmíněna ve všech odpovědích u formy spolupráce dobrovolnictví, filantropie, dohoda o využití loga NNO a strategická spolupráce. V případě propagace společného zájmu a sponzoringu ji zmínilo více než 90 % respondentů, nadpoloviční většinu má u sdíleného marketingu a firemní nadace.

Druhým nejčastějším důvodem bylo odlišení od konkurence. 53,85 % respondentů jej zmínilo v případě strategické spolupráce, polovina u dohody o využití loga NNO. Možnost PR zdarma byla spatřena jako rozhodující benefit u sdíleného marketingu (spolu se zvýšením důvěryhodnosti firmy či značky), a dále u propagace společného zájmu a dohody u využití loga NNO. Naopak finanční benefity u některých forem spolupráce nebyli zmíněny vůbec – jednalo se o sponzoring, firemní nadaci, dobrovolnictví, sdílený marketing a využití loga

NNO, okrajově jej zmínili firmy v případě filantropie, strategické spolupráce a propagace společného zájmu.

Graf č. 6: Benefity spolupráce



Zdroj: zpracováno autorkou

Dalším významným benefitem, zmíněným v komentářích, byl prospěch samotné neziskové organizace, problému či kauzy. Několikrát byl respondenty popsán přínos pro řízení lidských zdrojů ve firmě, jak zmínila jedna respondentka *„zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců*“[19]. Benefitem je tedy i vystupování firmy vůči zaměstnancům jak současným, tak potenciálním, které může firma přistupující zodpovědně k CSR oslovit a zaujmout.

9.2. Analýza dotazníkového šetření dle forem spolupráce

Dotazníkové šetření posloužilo k zodpovězení výzkumných otázek týkajících se konkrétních způsobů řízení v rámci spolupráce a možného prospěchu z této spolupráce ze strany zkoumaných firem.

[19] Dotazník č. 26

Výzkumná otázka č. 2: *„Jaký má firma prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací?“*

Na tuto výzkumnou otázku byla v dotazníku zaměřena otázka č. 5. Možné benefity pro firmu byly rozlišeny následující:

- Finanční zisk
- Odlišení od konkurence, upevnění pozice na trhu
- Důvěryhodnost firmy či značky – ať již směrem k zákazníkům, nebo ke komunitě, kde firma působí
- Možnost PR – publicita vyplývající ze spolupráce, kterou média věnují kauze či projektu

Podíváme se na jednotlivé formy spolupráce z hlediska prospěchu, a to porovnáním typologie Wymer a Samu a odpovědí respondentů. Wymer a Samu rozlišují, zda firma sleduje prospěch vlastní, či prospěch neziskové organizace. Na tuto problematiku se dle mého názoru nedá zcela jednoznačně odpovědět bez znalosti konkrétních případů, které bychom museli zkoumat jak z hlediska firemního CSR, tak neziskové organizace. Jistě by to byl zajímavý námět na další výzkum, porovnávající motivy a prospěchy obou aktérů. Tento výzkum se zaměřil na zjištění možných benefitů firem, prospěch pro neziskové organizace je zde tedy brán v potaz na základě typologie Wymera a Samu. Dobrovolnictví, sledované v našem výzkumu zvlášť a zařazené Wymerem a Samu do firemní filantropie, vyhodnotím odděleně.

Firemní filantropie

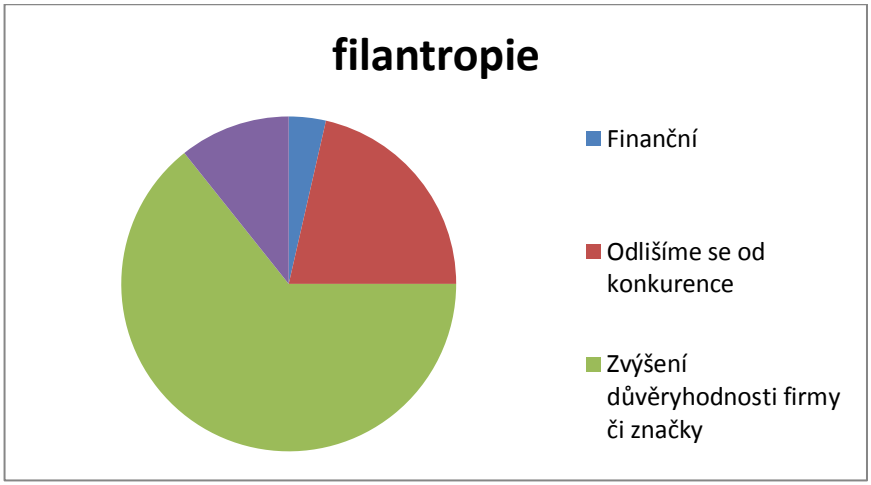
Jedná se o nejvyužívanější formu spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi. Wymer a Samu předpokládají, že firma v případě finanční, materiální či odborné podpory NNO získává zejména publicitu, zvyšuje se povědomí o značce a prestiž firmy. Zásadní je zde ovšem prospěch neziskové organizace, což potvrdilo i dotazníkové šetření: *„Produkty často darujeme bez dalších úmyslů, jen tak pro radost příjemců bez nutnosti zviditelnění, nemusíme mít vždy nějaký přesný hmatatelný záměr.“*[20]

V dotazníkovém šetření označilo z 24 respondentů uvádějících mezi formami spolupráce filantropii 18 respondentů jako benefit zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, zatímco možnost PR zdarma pouze 3 respondenti. Odlišení firmy od konkurence bylo důležité

[20] Dotazník č. 9

u šesti respondentů, finanční prospěch jmenovala jedna firma. Důležité je pro firmy i předávání znalostí formou pro-bono služeb: *„Naše expertní znalosti můžeme předat někomu dalšímu.“* [21]

Graf č. 7: Filantropie



Zdroj: zpracováno autorkou

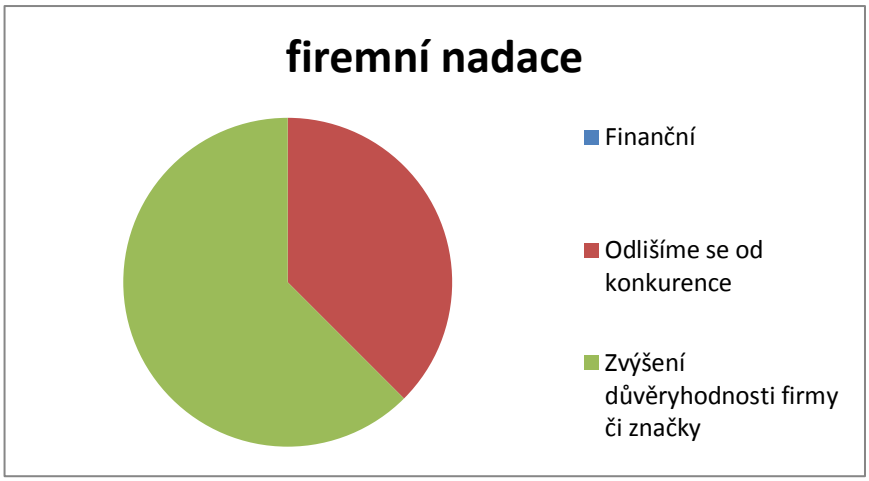
Firemní nadace

Stejně jako v případě firemní filantropie, jedná se dle Wymera a Samu o případ spolupráce, který zdůrazňuje neziskovou kauzu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že firmy zde uvažují o zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky (celkem pět odpovědí) a odlišení od konkurence (tři odpovědi). Finanční prospěch ani PR zdarma v tomto případě neočekávají. Nadaci přitom označilo jako formu spolupráce s NNO celkem 7 firem z dotazovaných.

[21] Dotazník č. 8

Graf č. 8: Firemní nadace



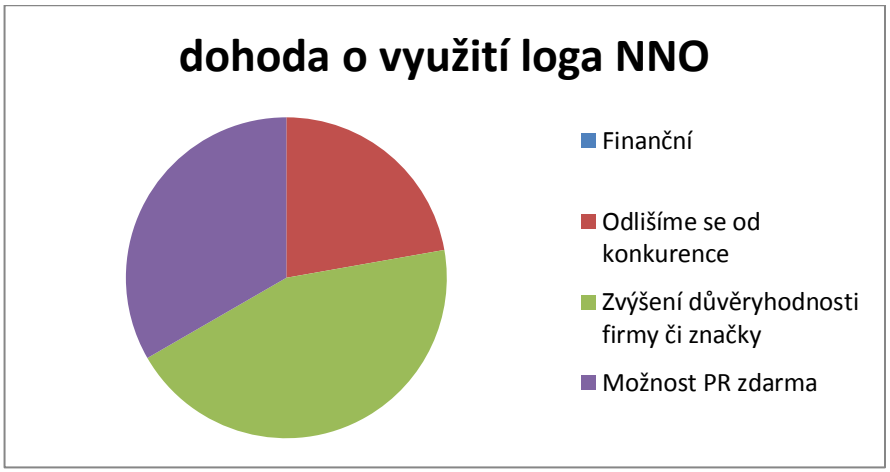
Zdroj: zpracováno autorkou

Dohody o využití loga a názvu

Hlavním prospěchem, který ze spolupráce firma získává, by dle Wymera a Samu mělo být zvýšení prodejů, tedy finanční zisk. Dalším benefitem je publicita.

Žádný ze sedmi respondentů uvádějícím dohodu jako formu spolupráce oproti očekávání finanční zisk v tomto případě mezi benefity neuvedl, čtyři respondenti zmínili zvýšení důvěryhodnosti firmy, tři možnost PR zdarma a dva odlišení od konkurence. Pokud tedy k navýšení zisku takový způsob spolupráce vede, je to dle mého názoru předmětem následné analýzy ze strany vedení firem, a nikoliv CSR manažerů.

Graf č. 9: Dohoda o využití loga NNO



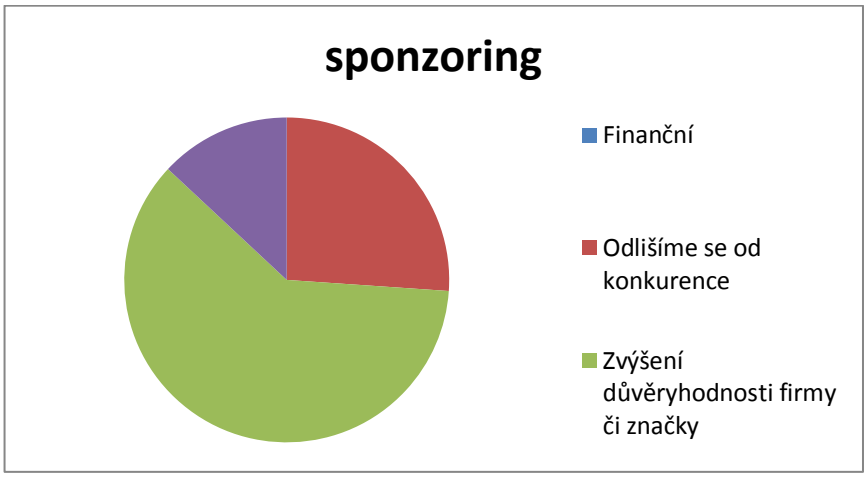
Zdroj: zpracováno autorkou

Sponzoring

Tato forma spolupráce je dle Wymera a Samu firmami upřednostňována v případě, kdy je zapotřebí oslovit vybranou cílovou skupinu v rámci propagace zajímavých akcí či konkrétních organizací, jež jsou pro ni atraktivní. Ze schématu (viz schéma č. 5) vyplývá, že sponzoring je aktivita, kde převažuje zájem firmy nad zájmy neziskové organizace.

Respondenti ve svých odpovědích toto částečně potvrdili. Čtrnáct respondentů z celkových devatenácti, kteří tuto formu spolupráce v dotazníku vyznačili, uvedlo zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky jako jeden z benefitů takové spolupráce. Následovaný byl v šesti případech odlišením se od konkurence. Tři respondenti zmínili možnost publicity zdarma v rámci sponzoringu. Důležitá je zde také samotná nezisková organizace a vnímání potřebnosti ze strany firmy: *„Naše finanční výdaje určené na sponzoring směřujeme organizacím z důvodu jejich potřeby, nikoliv za získáním benefitů pro naši společnost.“* [22]

Graf č. 10: Sponzoring



Zdroj: zpracováno autorkou

Sdílený marketing

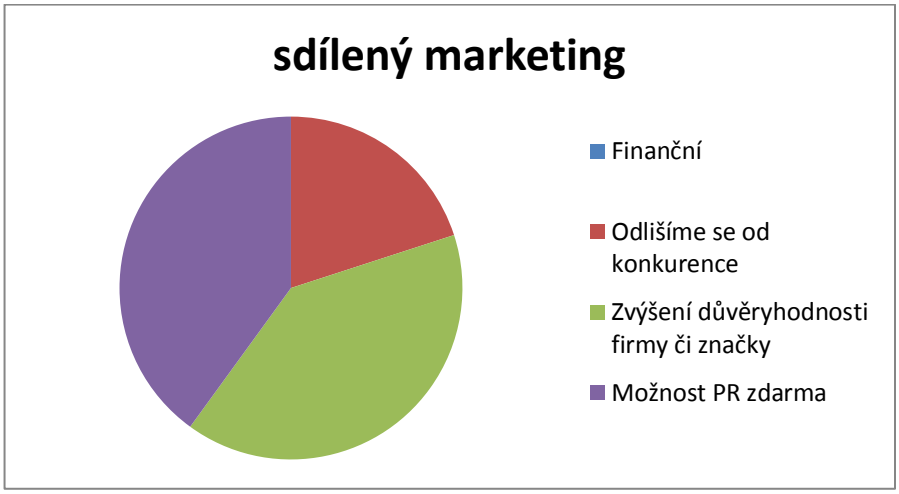
Přínos této spolupráce vzhledem k jejímu charakteru by měl být dle Wymera a Samu zejména finanční, jelikož samotná spolupráce znamená provázanost s prodejem. Zároveň by měla tato forma spolupráce vést k odlišení od konkurence a zvýšení povědomí o značce.

Respondenti sdílený marketing označili pouze ve dvou případech, a v obou také vybrali možnost PR zdarma a zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, jeden respondent

[22] Dotazník č. 3

uvedl odlišení od konkurence. Finanční prospěch mezi benefity respondenti nevybrali. Domnívám se, že důvodem by stejně jako v případě dohody o využití loga mohlo být následné finanční zhodnocení ze strany vedení firem či marketingových manažerů, a nikoliv CSR manažerů.

Graf č. 11: Sdílený marketing



Zdroj: zpracováno autorkou

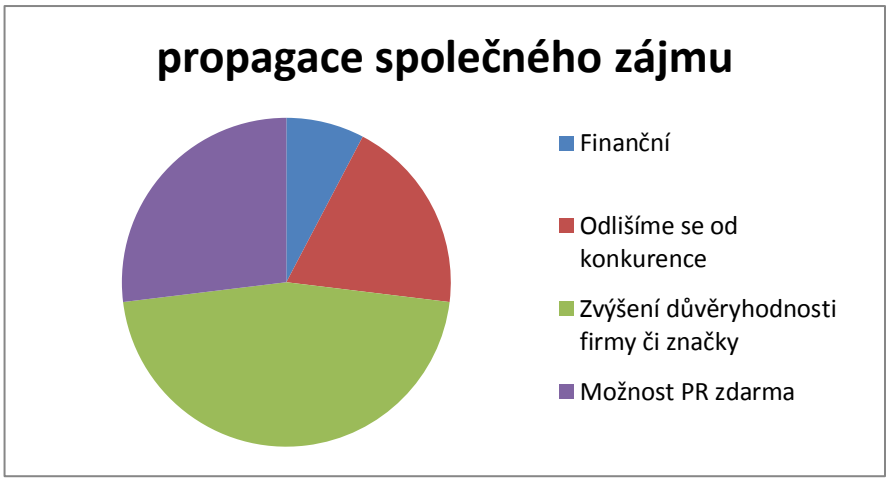
Propagace společného zájmu

Firmy by dle odvozené typologie měli z propagace společného zájmu získávat zejména pozitivní publicitu, která zaujme jejich cílovou skupinu. Zájem je zde kladen na podporu určité kauzy, zájmy neziskové organizace jsou zde tedy dle Wymera a Samu upřednostňovány před zájmy firmy.

V dotazníkovém šetření převážilo zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, které uvedlo celkem 12 respondentů ze 13, sedm jich uvedlo také možnost PR zdarma. Odlišení od konkurence vnímá jako benefit pět respondentů a finanční prospěch celkem dva respondenti. Jeden z respondentů zmínil konkrétní činnost a dopad takové spolupráce: *„účinné prosazování potřebných pozitivních změn na trhu práce a v oblasti vzdělávání (např. nediskriminace, podpora lidí s hendikepem atd.).“* [23]

[23] Dotazník č. 14

Graf č. 12: Propagace společného zájmu



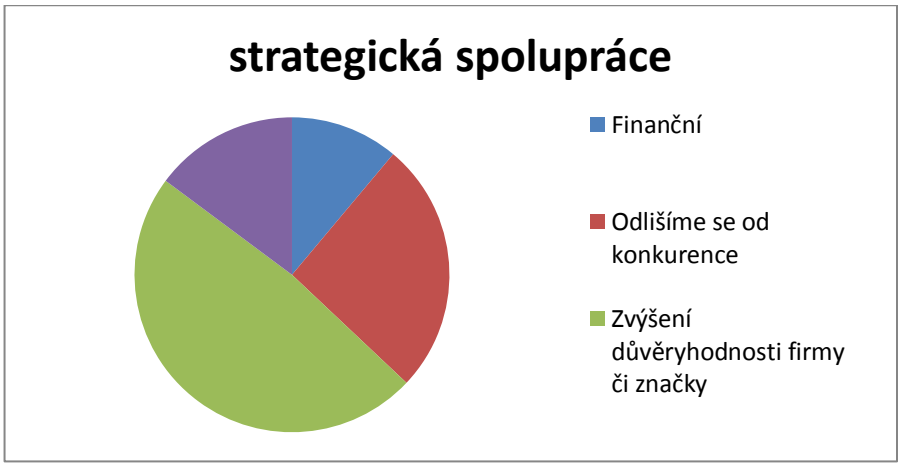
Zdroj: zpracováno autorkou

Strategická spolupráce

Podle Wymera a Samu je podnětem pro takový typ spolupráce především snaha firmy navázat lepší vztahy s veřejností a vylepšit svůj obraz na veřejnosti. Wymer a Samu připisují větší význam neziskové kauze než prospěchu firmy.

Firmy zúčastněné ve výzkumu využívají strategickou spolupráci v 15 případech, z toho ve 13 případech uvedli v souladu s tvrzením odvozené typologie zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky. Za další benefity považovalo sedm respondentů odlišení se od konkurence, PR zdarma zmínili čtyři respondenti a tři uvedli také finanční prospěch.

Graf č. 13: Strategická spolupráce



Zdroj: zpracováno autorkou

Výzkumná otázka č. 3: *„Jakým způsobem probíhá řízení v rámci navázané spolupráce s neziskovou organizací?“*.

Odpovědi na tuto výzkumnou otázku jsem v dotazníku zjišťovala pomocí dvou otázek, a to otázky tázající se na způsob navázání spolupráce s NNO v rámci jednotlivých forem, a otázky zjišťující, kdo z aktérů spolupráce rozhoduje o její náplni a dalším směřování. Obě otázky si kladly za cíl zjistit aktivitu spolupracujících aktérů v rámci jednotlivých forem spolupráce. Pokud se tedy zaměříme na jednotlivé formy, z dotazníků vyplynulo následující:

Firemní filantropie

Wymer a Samu v případě firemní filantropie předpokládají naprostou kontrolu nad činností ze strany firmy, která si své zdroje rozděluje podle svých představ.

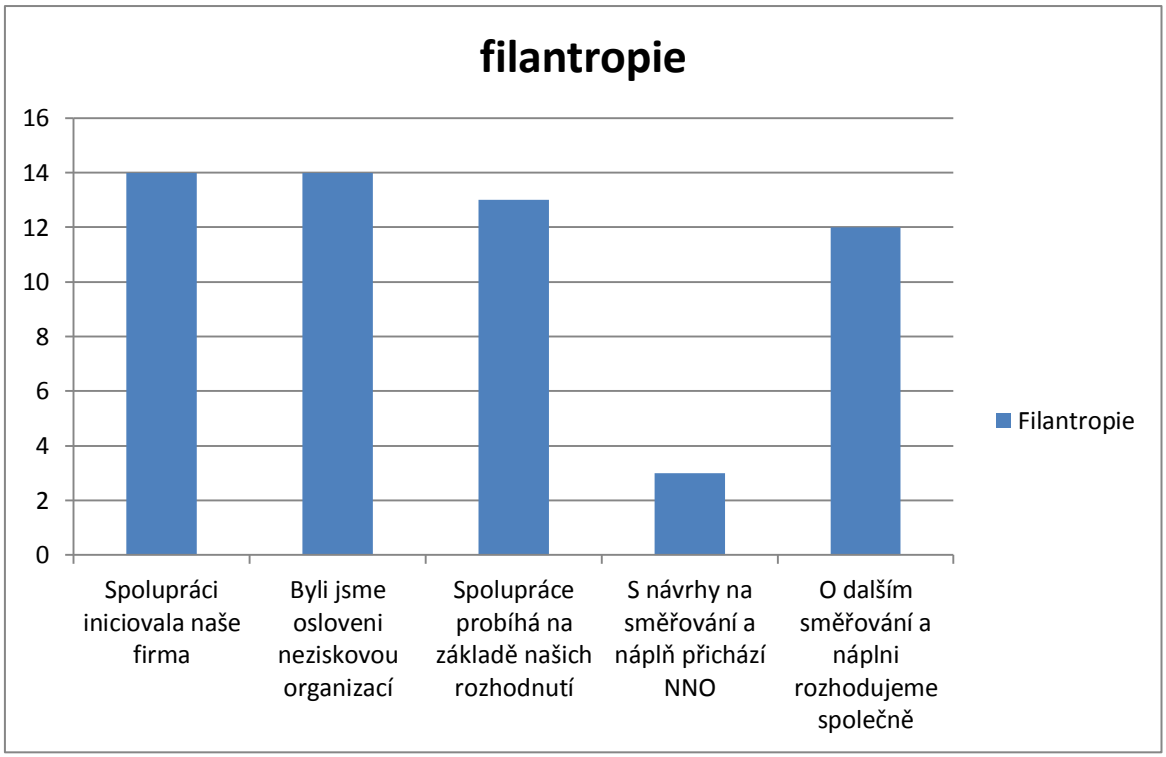
Na otázku, kdo inicioval spolupráci, odpovědělo 21 respondentů z 24, kteří uvedli tuto formu spolupráce. Šest z nich přitom označilo, že spolupráci iniciovala jak firma, tak nezisková organizace – lze se tedy domnívat, že spolupracujících neziskových organizací je v takovém případě více. Celkem třináctkrát označili respondenti zahájení spolupráce na popud firmy, a čtrnáctkrát na popud neziskové organizace.

Otázka týkající se řízení spolupráce byla zodpovězena 22 respondenty. Ti pouze ve třech případech uvedli, že s návrhy na směřování a náplň přichází nezisková organizace, 13 respondentů uvedlo spolupráci na základě rozhodnutí firmy a 12 uvedlo, že o náplni a směřování rozhodují společně.

Z výsledků můžeme odvodit, že převažujícím způsobem řízení filantropických aktivit je samostatné řízení činností firmou či společnými silami s NNO. O této formě spolupráce často firma rozhodne na základě oslovení samotnou neziskovou organizací, či sama vybere neziskové organizace, které hodlá filantropicky podporovat.

Řízení spolupráce odpovídá předpokladu Wymera a Samu pouze částečně, zapojení neziskových organizací do řízení spolupráce je u zkoumaných firem vyšší.

Graf č. 14: Filantropie – řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

Firemní nadace

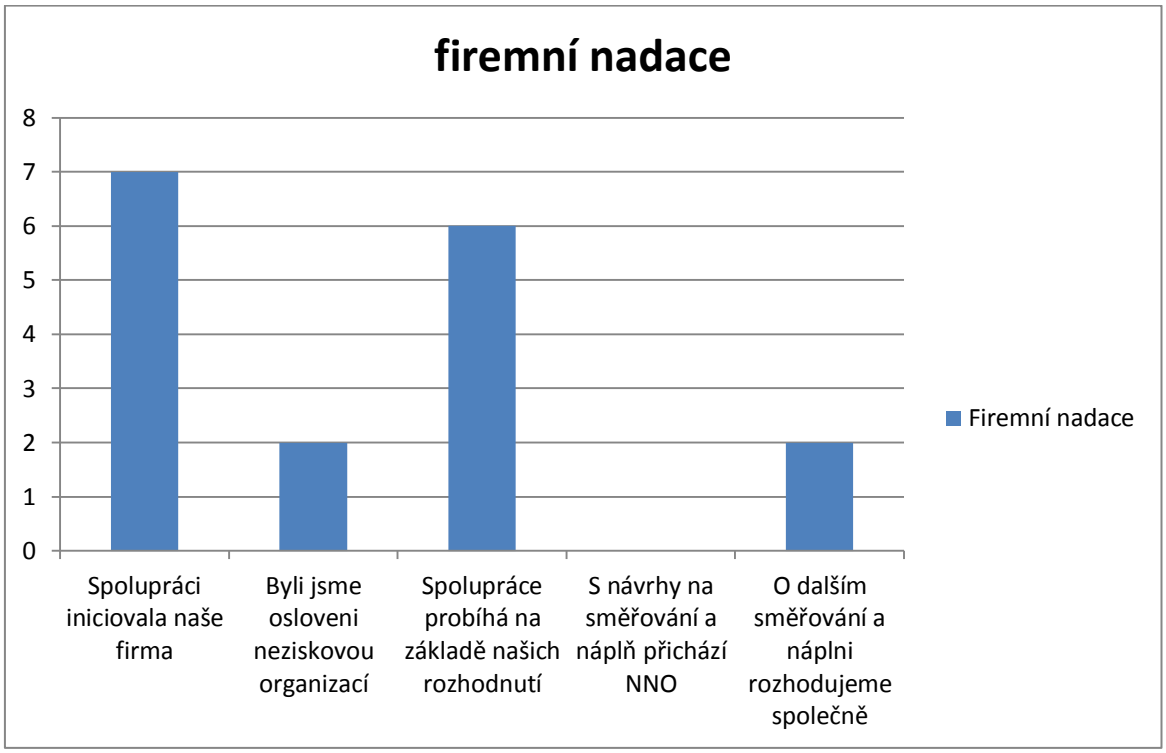
Řízení nadace či nadačního fondu firmy je stejně jako u filantropické aktivity považováno Wymerem a Samu za formu spolupráce, kde o konkrétní podpoře a směřování rozhoduje zejména firma.

Firemní nadaci ve svých odpovědích označilo 7 respondentů, přičemž 6 z nich potvrdilo, že spolupráci s NNO iniciovala jejich firma, pouze v jednom případě byla firma oslovena neziskovou organizací. Šest odpovědí také označilo v otázce tázající se po způsobu řízení spolupráce, že probíhá na základě rozhodnutí firmy, ve dvou případech se jedná o společné rozhodování. Jeden respondent svou odpověď rozvinul dále v komentáři, který předchozí zjištění potvrzuje: *„Spolupráce mezi naším nadačním fondem a neziskovou organizací spočívá v domluvě obou stran. Pokud přijde nezisková organizace s prosbou o*

podporu a náš nadační fond ji uzná za vhodnou, podporu akceptujeme. Vše závisí na domluvě.“[24]

Z odpovědí vyplynula větší jednoznačnost, co se týče řízení aktivit s neziskovými organizacemi prostřednictvím firemní nadace. Předpokládám, že samotný akt založení nadace firmou vede k jasnějšímu určení strategie podpory neziskového sektoru, a to přispívá k direktivnějšímu řízení projektů.

Graf č. 15: Firemní nadace - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

Dohoda o využití loga/názvu NNO

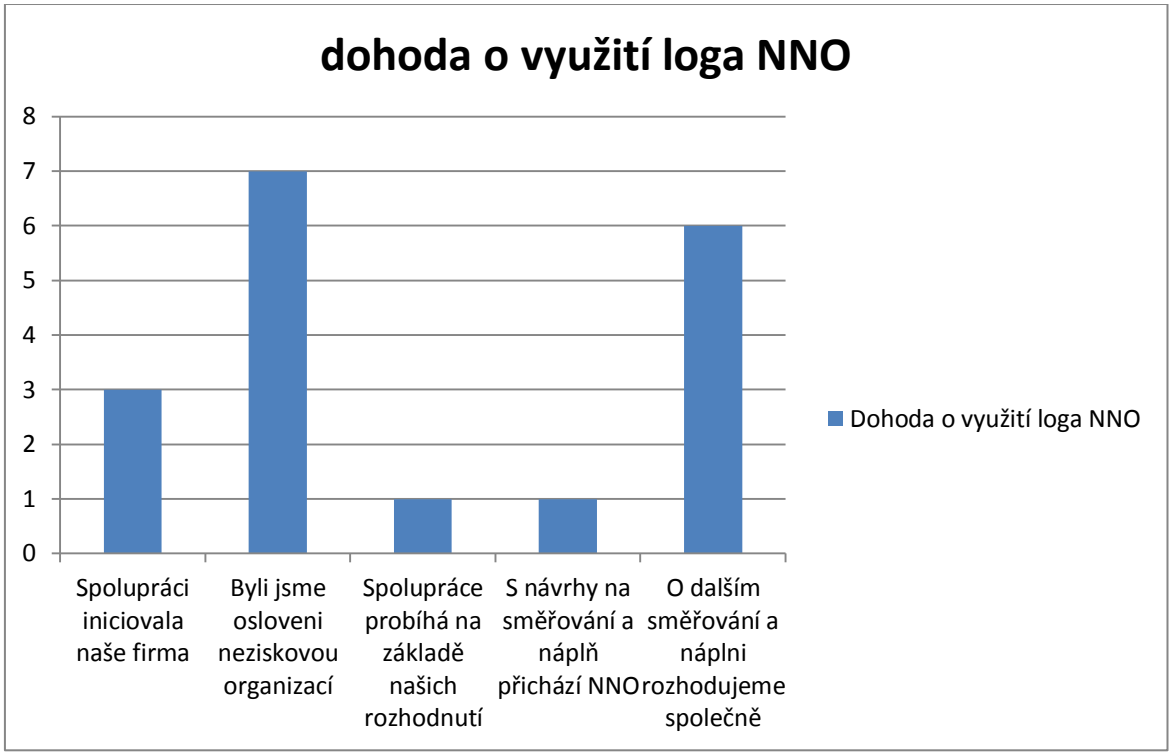
Podle Wymera a Samu jsou dohody o využití loga a názvu NNO zcela kontrolovány firmou, která připravuje marketingovou strategii a rozhoduje o způsobech využití této spolupráce. Nezisková organizace může částečně ovlivnit pouze způsob, jak bude její logo a název prezentován.

[24] Dotazník č. 26

Ze sedmi respondentů, kteří dohody o využití loga či názvu NNO využívají, bylo šest osloveno neziskovou organizací a pouze ve dvou případech samy firmy iniciovaly tuto formu spolupráce. O dalším směřování spolupráce a její konkrétní náplni přitom rozhodují převážně společně. V jednom případě se jedná o návrhy NNO, a v jednom případě rozhoduje firma samostatně.

Předpoklad Wymera a Samu se zde v plné míře nepotvrdil, často je to naopak nezisková organizace, která přebírá iniciativu jak při oslovování firem za účelem takové formy spolupráce, tak při samotné realizaci.

Graf č. 16: Dohoda o využití loga NNO - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

Sponzoring

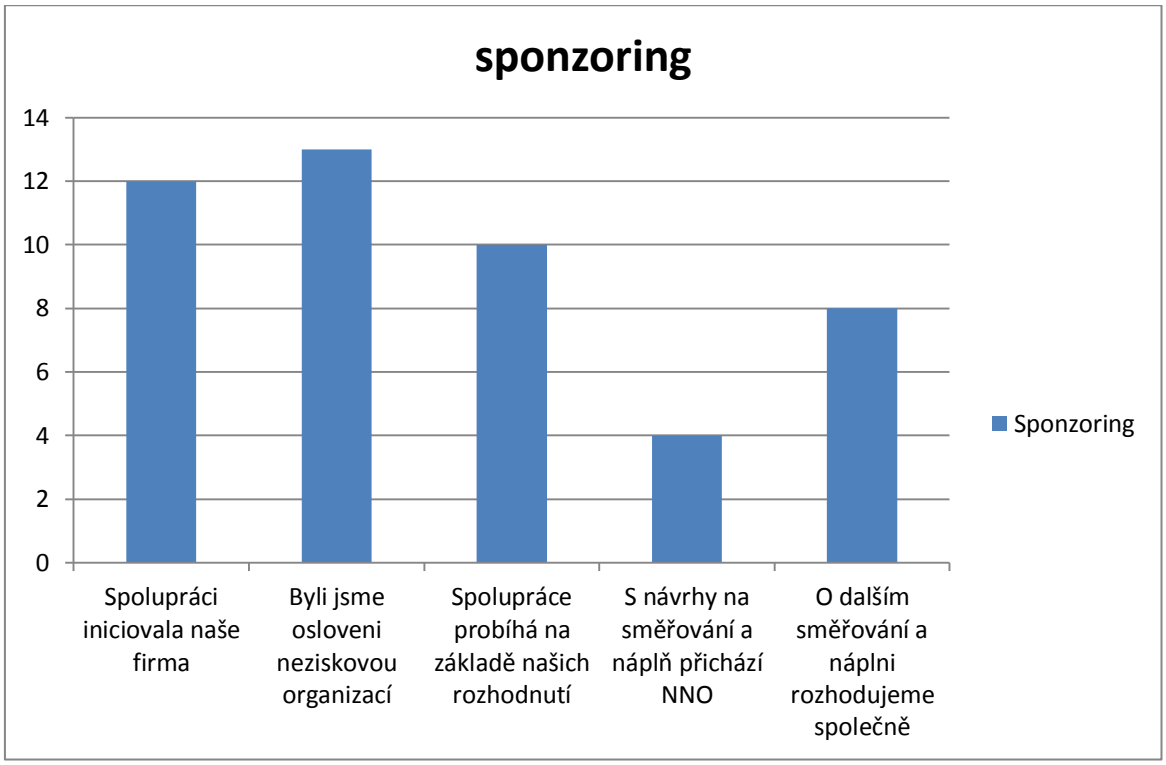
Wymer a Samu předpokládají při sponzorských aktivitách větší podíl na řízení ze strany neziskové organizace, která spolurozhoduje o podporovaných akcích.

Zahájení spolupráce bylo v odpovědích respondentů vyvážené: 18 respondentů uvedlo v jedenácti případech zahájení spolupráce na popud firmy, 13 respondentů na popud

neziskové organizace. Samotný průběh spolupráce v deseti případech označili za výhradní rozhodování firmy, v osmi případech za společné rozhodování a pouze čtyři případy sponzoringu se odehrávají na základě aktivity neziskové organizace, která zde rozhoduje o směřování a konkrétní náplni.

Předpoklad vyplývající z grafu Wymera a Samu zde byl naplněn pouze částečně: neziskové organizace mají zájem na zahájení spolupráce a přibližně v polovině případů ji také sami iniciují a firmy aktivně oslovují. Jakmile je spolupráce potvrzena, jsou to ovšem častěji firmy, které rozhodují o podmínkách a konkrétní náplni sponzorských aktivit, neziskové organizace si neponechávají potřebné pravomoci.

Graf č. 17: Sponzoring - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

Sdílený marketing

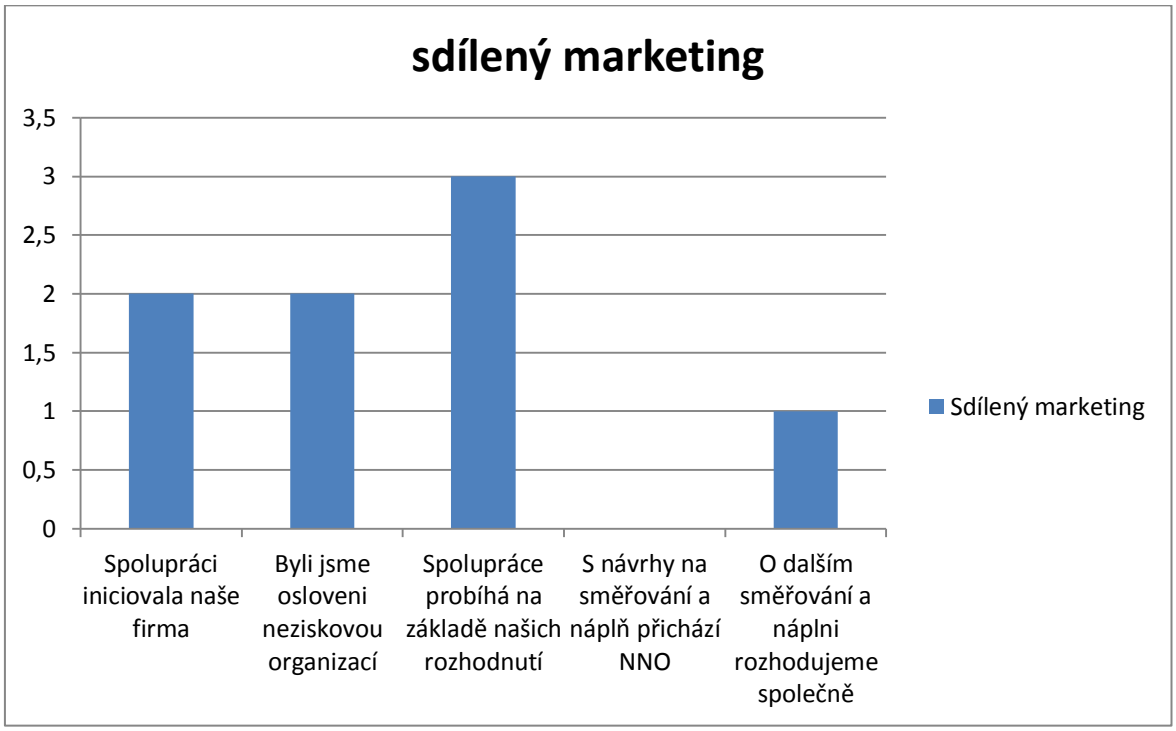
Forma spolupráce založená na obchodním účelu je podle Wymera a Samu kontrolována firmou, která své propojení s neziskovou organizací propaguje reklamními a PR

aktivitami. Wymer a Samu uvádějí, že je to často nezisková organizace, která firmu osloví s námětem na sdílenou marketingovou aktivitu.

Na otázku zjišťující formy spolupráce uvedli sdílený marketing pouze dva respondenti, ovšem na další otázky týkající se konkrétně sdíleného marketingu již odpovídali čtyři respondenti. Dva označili zahájení spolupráce na popud firmy, a dva na základě oslovení neziskovou organizací. Spolupráci přitom ve třech případech řídí zástupci firmy a v jednom případě rozhodují společně s neziskovou organizací.

Odpovědi respondentů jsou v souladu s tvrzením Wymera a Samu, neziskové organizace spolupráci iniciují, stejně jako firmy. Zároveň samotnou realizaci již řídí převážně firma, která disponuje potřebnými znalostmi a dovednostmi z oblasti marketingu, a nezisková organizace bývá v některých případech přizvána, aby se na rozhodování podílela.

Graf č. 18: Sdílený marketing - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

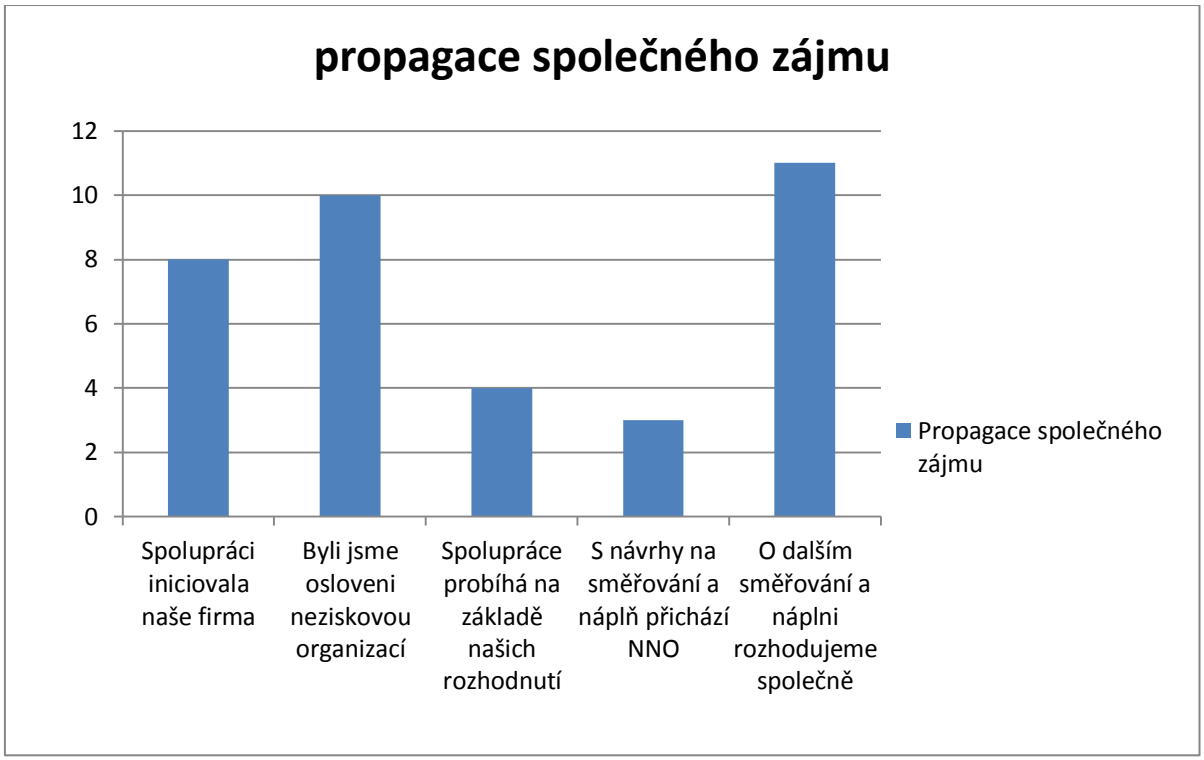
Propagace společného zájmu

Tato forma spolupráce představuje pro neziskové organizace možnost kontroly nad výstupy i aktivní zapojení do průběhu celé spolupráce, jak popisují Wymer a Samu.

Celkem 13 respondentů uvedlo propagaci společného zájmu mezi využívanými formami spolupráce, z toho 11 respondentů odpovědělo na otázku, kdo inicioval zahájení spolupráce. Devětkrát byla spolupráce zahájena na základě oslovení firmy neziskovou organizací, a sedmkrát iniciativou ze strany firmy.

Průběh této spolupráce je často společným dílem, v jedenácti případech rozhodují zástupci firmy o dalším směřování a náplni společně s neziskovou organizací, ve třech případech přichází s návrhy především nezisková organizace a firma takové návrhy akceptuje, a pouze ve čtyřech případech rozhoduje firma samostatně.

Graf č. 19: Propagace společného zájmu - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

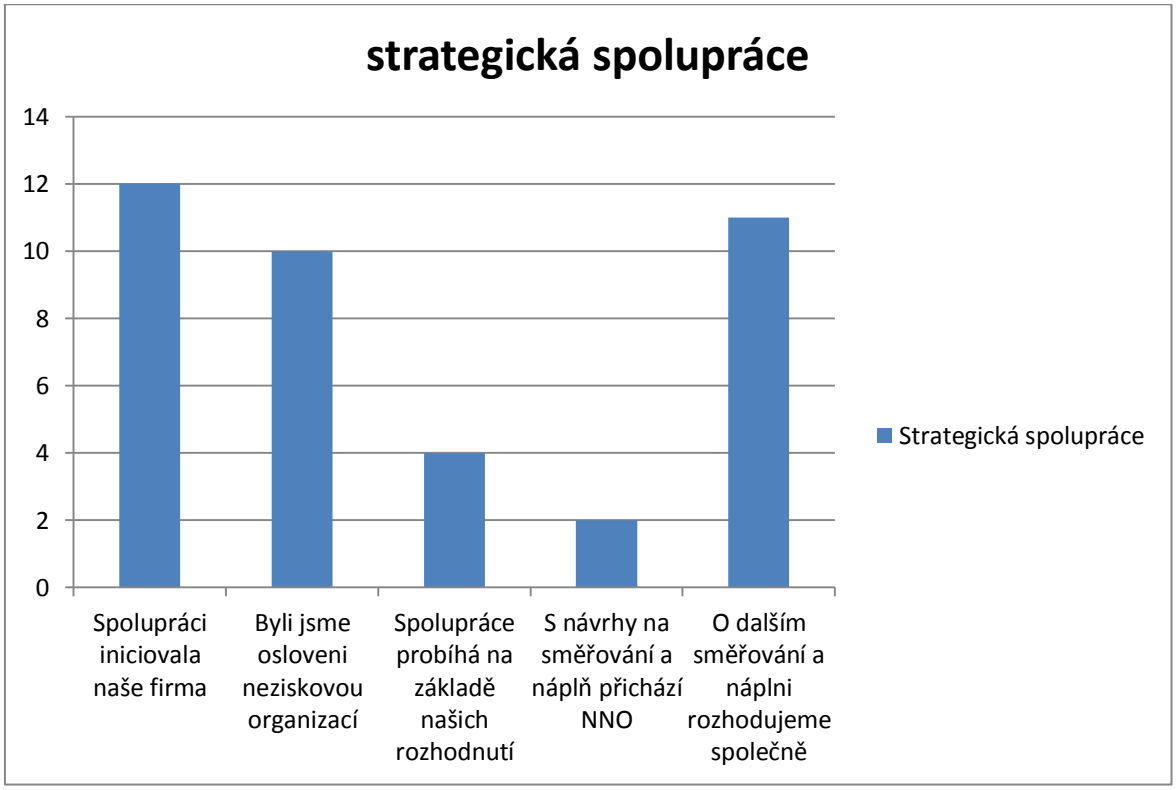
Strategická spolupráce

Wymer a Samu strategickou spolupráci řadí obdobně jako propagaci společného zájmu mezi takové formy spolupráce, kde nezisková organizace získává velký prostor pro rozhodování a řízení.

Z patnácti respondentů, kteří uvedli strategickou spolupráci, byla ve 12 případech zahájena na základě oslovení neziskové organizace firmou, a v 10 případech oslovila firmu nezisková organizace. Spolupráce pak je následně výsledkem společného řízení a rozhodování v 11 případech, ve 2 případech se jedná o řízení zejména neziskovou organizací a ve 4 případech probíhá spolupráce na základě rozhodování firmy.

Strategická spolupráce umožňuje neziskovým organizacím podílet se na rozhodování a být součástí celého procesu řízení spolupráce, jak předpokládají Wymer a Samu, a to ve většině případů.

Graf č. 20: Strategická spolupráce - řízení



Zdroj: zpracováno autorkou

Dobrovolnictví

Formu spolupráce, kdy zaměstnanci firmy pracují jeden nebo více dnů pro neziskovou organizaci, a pobírají v té době mzdu od firmy, kde jsou zaměstnáni, jsem se rozhodla zkoumat zvlášť. Účelem bylo potvrdit či vyvrátit fakt, že by tato činnost měla být vnímána jako součást filantropických aktivit firmy, a to z hlediska prospěchu i řízení dobrovolnictví.

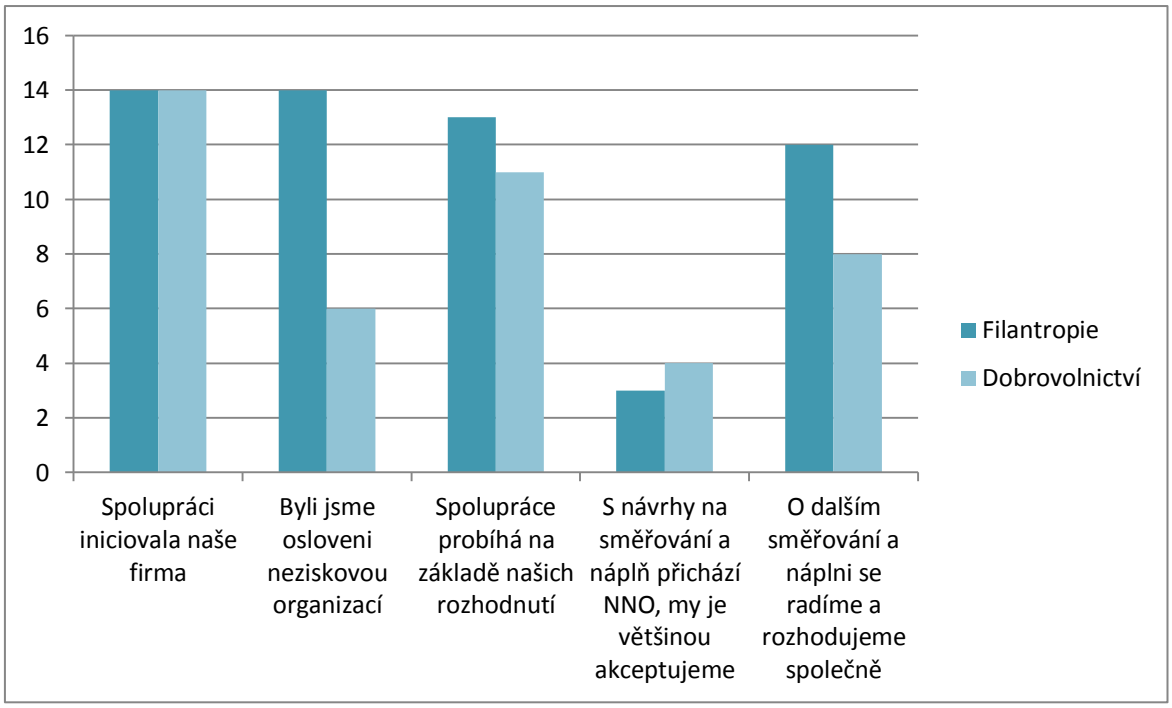
Podle Wymera a Samu se jedná o firemní filantropii, rozhodující slovo zde má tedy firma, která určuje rozsah své pomoci a způsoby spolupráce. Prospěch z dobrovolnictví by měl být zejména na straně neziskové organizace, která získává čas dobrovolníka.

V dotazníku uvedlo celkem 15 respondentů, že jejich firma spolupracuje s NNO formou dobrovolnictví. Spolupráce byla třináctkrát zahájena na základě oslovení neziskové organizace firmou či jejími zaměstnanci, šestkrát oslovila firmu sama nezisková organizace.

O průběhu spolupráce rozhoduje převážně firma, a to v jedenácti případech, v osmi případech pak rozhodují společně s neziskovou organizací a ve čtyřech případech je iniciativa převážně na straně NNO. Ve firmě bývá často rozhodování o dobrovolné práci pro neziskovou organizaci umožněno zaměstnancům na základě jejich vlastního výběru, jak vyplynulo z analýzy dokumentů i z komentářů v dotazníku: *„U dobrovolnických akcí je zásadní návrh nebo volba z nabízených akcí samotného zaměstnance, kterou firma zcela akceptuje.“* [25]

[25] Dotazník č. 24

Graf č. 21: Dobrovolnictví - řízení

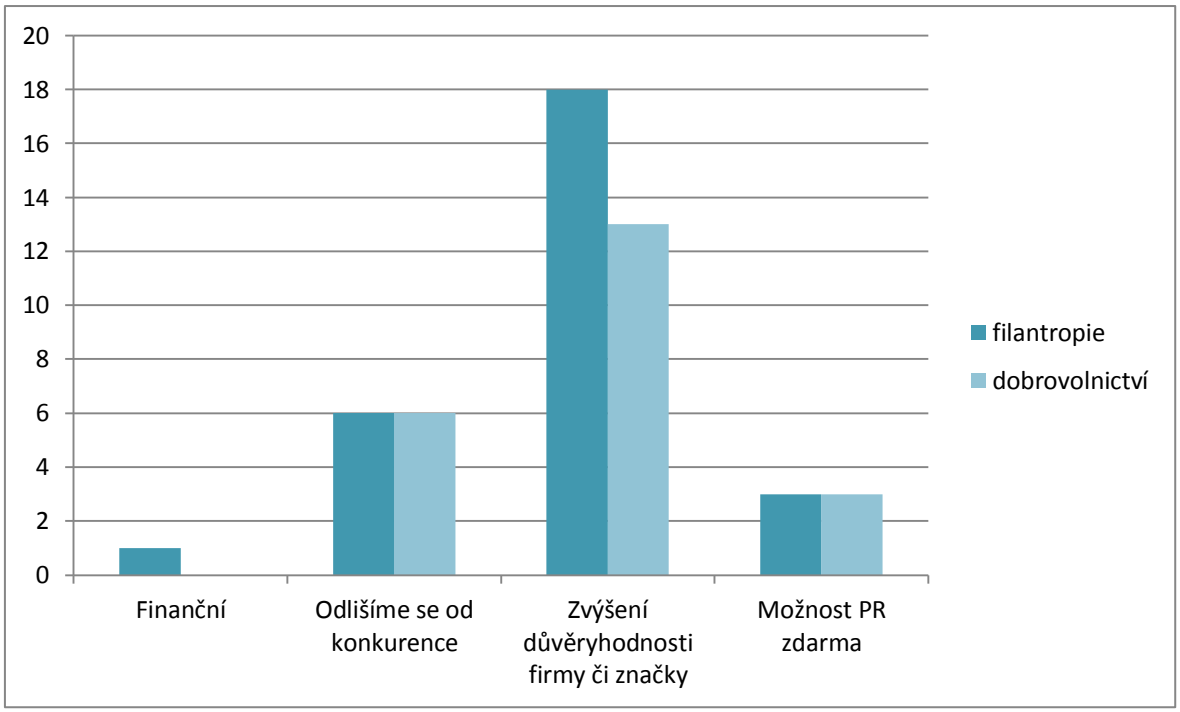


Zdroj: zpracováno autorkou

A jaký prospěch z dobrovolnictví firma vnímá? Ve 13 případech se jedná o zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, v 6 případech odlišení od konkurence a u tří respondentů byla jako benefit vybrána možnost PR zdarma. Především zde stejně jako u filantropických aktivit rozhoduje prospěch, který přináší spolupráce neziskovým subjektům, jak naznačují některé odpovědi: *„Naše firma se zajímá o dobrovolnictví kvůli tomu, aby pomáhala znevýhodněným, a neočekáváme za to žádný přínos. Nicméně určitě výhodu to má ve zvýšení důvěryhodnosti, loajálnosti a vědomí o firmě z hlediska zákazníků a zaměstnanců. Přínos je jakákoliv pomoc od našich zákazníků či zaměstnanců.“* [26]

[26] Dotazník č. 26

Graf č. 22: Dobrovolnictví – prospěch



Zdroj: zpracováno autorkou

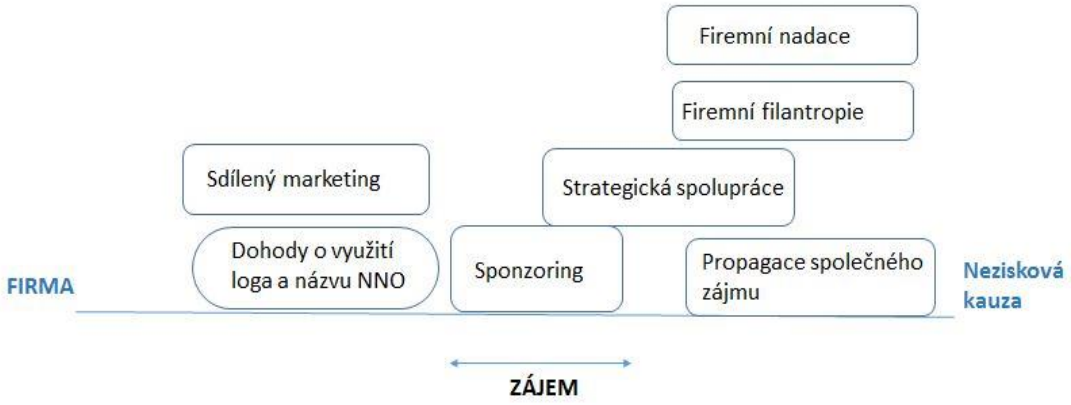
Dobrovolnictví se od ostatních filantropických aktivit liší zejména ve fázi zahájení spolupráce, kdy neziskové organizace se v takové míře nepodílejí na oslovení firem, jako v případě žádostí o věcné a finanční dary. Ostatní aspekty jako je průběh spolupráce a prospěch, jsou u dobrovolnictví téměř totožné s ostatními filantropickými aktivitami.

9.3. Závěrečné srovnání východisek výzkumu a výsledků

Východiskem pro výzkum bylo schéma vytvořené Wymerem a Samu, které poukazuje na vztahy mezi řízením a zájmy u jednotlivých forem spolupráce firem s neziskovými organizacemi. Na základě odpovědí získaných dotazníkovým šetřením mezi vybranými firmami jsem mohla vytvořit schéma, které na původní (viz schéma č. 5) reaguje a ukazuje možné rozdíly.

Pokud se zaměříme na to, zda jednotlivé formy spolupráce reflektují více zájmy neziskové organizace či zájmy firmy, získáme škálu, kterou jsem převedla pro větší názornost do schématu.

Schéma č. 6: Zájem firmy o neziskovou kauzu

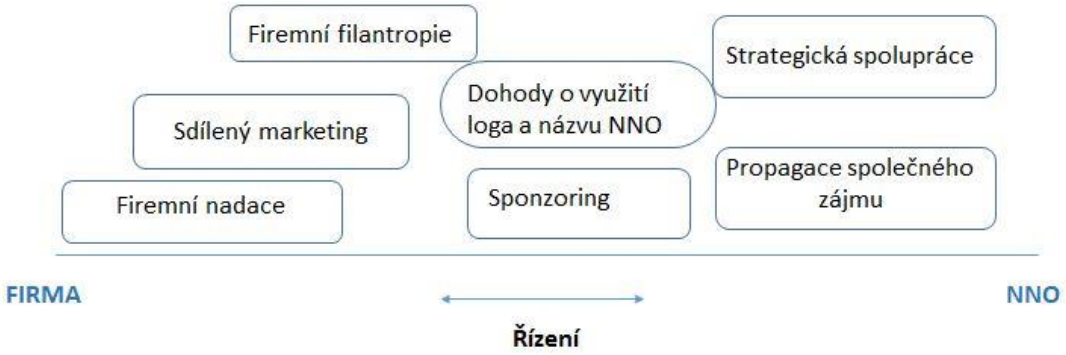


Zdroj: zpracováno autorkou

Rozdíl je patrný v případě dohody o využití loga a názvu NNO a sponzoringu – v obou případech respondenti zmiňovali více zájmy neziskové organizace či konkrétní kauzy při realizaci konkrétní formy spolupráce. Ostatní formy spolupráce se v oblasti zájmu neliší od schématu navrženého Wymerem a Samu.

Dalším zkoumaným okruhem je podíl na řízení spolupráce, kde na základě odpovědí můžeme utvořit obdobné schéma.

Schéma č. 7: Řízení spolupráce

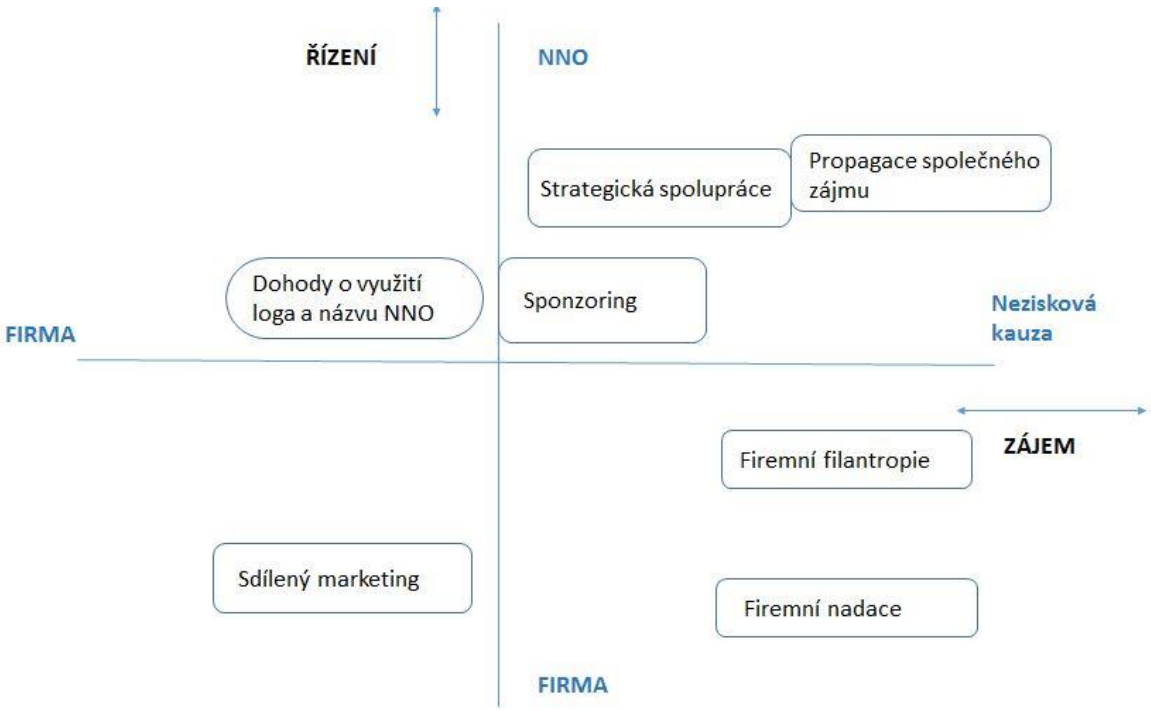


Zdroj: zpracováno autorkou

Firma si dle dotazníkového šetření ponechává nejvíce prostoru pro řízení spolupráce v případě firemní nadace, sdíleného marketingu a firemní filantropie. Sponzoring a dohoda o využití loga a názvu NNO poskytují neziskové organizaci výrazně větší možnost podílet se na rozhodování. Pokud má nezisková organizace zájem o spolurozhodování při spolupráci s firemním sektorem, jako nejlepší možná spolupráce se jeví na základě výzkumu strategická spolupráce a propagace společného zájmu. Zde firma poskytuje neziskovým organizacím prostor jak při zahájení spolupráce, tak v jejím průběhu.

Pokud spojíme odpovědi získané na obě výzkumné otázky, získáme schéma, reagující na schéma odvozené typologie Wymera a Samu (viz schéma č. 5).

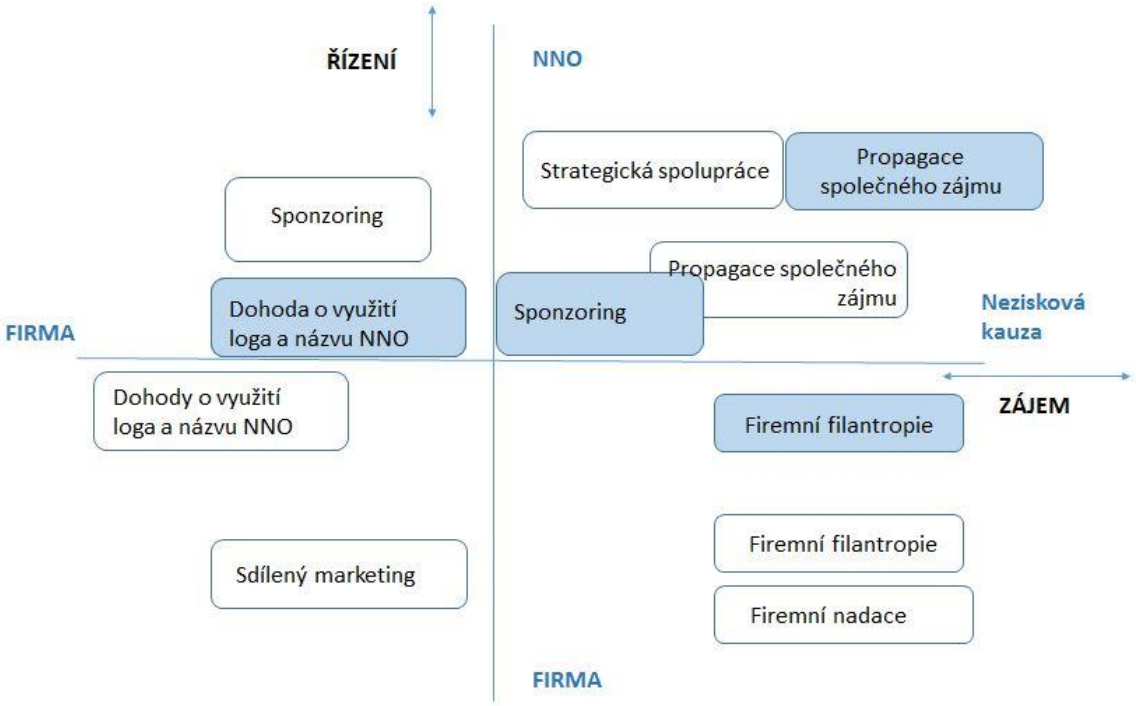
Schéma č. 8: Odvozená typologie na základě výzkumu



Zdroj: zpracováno autorkou

Obě schémata jsem pro zdůraznění styčných bodů a rozdílů zobrazila v jednom nákresu (schéma č. 8). Nalezené rozdíly se týkají řízení v případě dohody o využití loga a názvu, sponzoringu, firemní filantropie a propagace společného zájmu. Rozdíly v důrazu na neziskovou kauzu nebo prospěchu firmy jsou patrné v případě sponzoringu, o něco menší rozdíly v případě dohody o využití loga a názvu NNO a propagace společného zájmu.

Schéma č. 8: Srovnání typologie



Zdroj: zpracováno autorkou

10. Závěr

Cílem této práce je prozkoumání forem spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi, a to z hlediska zájmu firem o problematiku NNO, prospěchu, jaký ze spolupráce získávají a řízení společných aktivit. Pro svou práci jsem si vybrala firmy zapojené do odborných platforem CSR, které jsou zárukou určité míry angažovanosti v tomto směru. U zvolených firem jsem následně provedla výzkum skládající se ze dvou na sebe navazujících částí.

V první fázi výzkumu jsem se zaměřila na analýzu dostupných dokumentů – webových stránek firem, výročních zpráv a časopisu CSR fórum. Analýza mi poskytla základní přehled o činnosti firem, který posloužil jako základ pro další část výzkumu a tím částečně zodpověděla první výzkumnou otázku: *„Jaké formy spolupráce s neziskovými organizacemi volí vybrané firmy*?“.

Studium dokumentů také poukázalo na fakt, jakým způsobem firmy CSR zpracovávají, nakolik jej začleňují do své komunikace a zda je to pro ně oblast, kterou se rádi pochlubí či je CSR u nich na okraji zájmu. Byla jsem často překvapena tím, že ačkoliv se firma angažuje v odborných platformách a účastní se mnoha odborných seminářů či dalších akcí, tyto své aktivity vůči veřejnosti nekomunikuje vůbec či pouze sporadicky. Domnívám se, že potenciál CSR je právě v rozšíření komunikace o tuto rovinu napříč všemi stakeholdery a právě to je jedním z hlavních přínosů pro firmu i její značky.

Data získaná z první fáze výzkumu jsem zpracovala do tabulky[27], ze které bylo možné zjistit využívané formy spolupráce a jejich četnost napříč firmami. Dle předpokladů se ukázala jako nejčastěji využívaná filantropická spolupráce, která klade nejmenší nároky na lidské zdroje a poskytuje oběma stranám jakýsi „odrazový můstek“, na který mohou v případě zájmu navázat prohloubením spolupráce. Protože v posledních letech přichází často ke slovu dobrovolnická práce zaměstnanců, a odborné platformy pořádají různé dobrovolnické dny, které tuto činnost zviditelňují, rozhodla jsem se dobrovolnictví uvádět zvlášť. Ukázalo se, že je mezi firmami využívaným typem spolupráce, zatímco filantropii se věnuje dle analýzy dokumentů 42 firem, dobrovolnictví celkem 25 firem.[28] Naopak některé formy spolupráce nelze z analýzy dokumentů téměř dohledat. Jedná se zejména o aktivity více provázané

[27] Příloha č. 1

[28] Celkový vzorek firem zapojených do analýzy dokumentů byl 46.

s marketingem firem, jako je sdílený marketing, dohody o využití loga a názvu NNO či strategická spolupráce. Jejich četnost jsem následně upřesnila v dotazníkovém šetření, kde sdílený marketing uvedli dvě firmy, strategickou spolupráci dokonce 15 firem a dohodu o využití loga a názvu NNO celkem 8 firem. Analýza dokumentů tak zodpověděla do jisté míry na otázku, jaké formy spolupráce firmy využívají, pro její zpřesnění však bylo zapotřebí dotazníkové šetření mezi CSR manažery.

Další část výzkumu měla za hlavní cíl zodpovězení otázek důležitých pro stanovení odvozené typologie, a sice řízení spolupráce a zájmy, které firma konkrétní spoluprací sleduje. Dotazníkem jsem oslovila celkem 44 firem, jeho návratnost byla 26 vyplněných dotazníků. Sledované výzkumné otázky byly otázka č. 2: *„Jaký má firma prospěch ze spolupráce s neziskovou organizací?*“ a otázka č. 3: „Jakým *způsobem probíhá řízení v rámci navázané spolupráce s neziskovou organizací?“*.

Firmám spolupráce s neziskovými organizacemi může přinášet několik druhů benefitů. Jsem si vědoma toho, že benefitem může být i samotné „konání dobra“, přesto jsem se rozhodla jej do dotazníků nezařadit. Typologie Wymer a Samu se při popisu jednotlivých forem spolupráce a jejich výhod pro firmu soustředí na několik hlavních kategorií, kterých jsem se ve výzkumu také držela, a to finanční prospěch, odlišení od konkurence, zvýšení důvěryhodnosti a získání publicity. V odpovědích převažovalo zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky, které označili respondenti jako hlavní prospěch spolupráce téměř u všech jejích forem. Naopak finanční prospěch byl na okraji zájmu respondentů. Důvodem může být fakt, že samotná spolupráce nevede k finančním ziskům, které by byly prvoplánově měřitelné, ale jsou spíše důsledkem dalším benefitů jako je právě zvýšení důvěryhodnosti firmy.

Zajímají se tedy firmy o neziskovou kauzu, nebo sledují jen svůj prospěch? Výzkum na tuto otázku nedává jednoznačnou odpověď, a to i z toho důvodu, že zpovídanými aktéry byly firmy, a nemáme tak k dispozici výpověď „druhé strany“. Pokud se na spolupráci podíváme z hlediska firem, pak firemní nadace, filantropie a propagace společného zájmu jsou oblasti, kde firmy sledují primárně zájmy NNO. Propagace společného zájmu je zároveň spolu se strategickou spoluprací tou formou, která umožňuje neziskové organizaci největší podíl na řízení a rozhodování.

Při hledání odpovědi na otázku, kdo spolupráci řídí, jsem se rozhodla zjišťovat jak hlavního iniciátora spolupráce, tak průběh řízení. Ukázalo se, že neziskové organizace jsou aktivními partnery, kteří spolupráci často iniciují (firemní filantropie, dohody o využití loga

NNO, sponzoring, propagace společného zájmu), a neméně často se podílejí na řízení spolupráce. Firmy si ponechávají hlavní slovo v případě firemních nadací, aktivit v rámci sdíleného marketingu a rozhodování o příspěvcích v rámci firemní filantropie. V průběhu spolupráce se daří neziskovým organizacím podílet se na řízení zejména u propagace společného zájmu a strategické spolupráce, kde firmy dle mého názoru mohou nejvíce ocenit odborné zkušenosti NNO.

Typologie Wymer a Samu se stala východiskem pro srovnání, ze kterého vyplynuly určité rozdíly při aplikaci na české prostředí. Zatímco strategická spolupráce, firemní nadace a sdílený marketing se neliší od vybrané typologie, u dalších najdeme některé rozdíly, které poukazují na větší angažovanost NNO. Mohou se více podílet na řízení v případě dohod o využití loga a názvu, propagace společného zájmu a firemní filantropie, a firmy zde více myslí na prospěch dané NNO, pokud se rozhodnou pro sponzoring nebo propagaci společného zájmu.

Firemní filantropie se ukázala být stále jako hlavní způsob mezisektorové spolupráce v rámci CSR. Neziskové organizace jsou ve sledovaných firmách aktivními účastníky, kteří sami vybrané firmy oslovují a přichází s návrhy na filantropickou podporu, ať již ve formě financí, materiální pomoci či pro bono služeb. Dobrovolnictví se v tomto ohledu od ostatní filantropie odlišuje, neziskové organizace oslovily firmu s nabídkou dobrovolnictví pouze v šesti případech, zatímco s návrhem na jinou podporu se setkalo 14 firem. Lze se jen domnívat, zda důvodem je snaha získat spíše finanční pomoc a tu následně využít na potřebné práce, či zda neziskové organizace neumí zatím s dobrovolnickou prací zacházet jako s plnohodnotnou pomocí.

Jak dokládá tato práce, mezisektorová spolupráce je významnou součástí společenské odpovědnosti firem zapojených v odborných CSR platformách v rámci České republiky. Firmám umožňuje profilaci mimo hlavní obor podnikání, která neslouží primárně k vytváření zisku, přesto (nebo právě proto) pomáhá budovat firemní kulturu jak vně, tak uvnitř firmy. Nezisková organizace se stává v mnoha případech rovnocenným partnerem, který firmě pomáhá v naplňování jejích cílů. Firmy spolupracující se svým okolím se stávají více jeho součástí, a prospěch z takové spolupráce by měly mít všechny zúčastněné strany.

Seznam použité literatury

Adkins, S. 1999. *Cause-related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.

Andreasen, Alan, R. 1996. *Profits for nonprofits: Find a corporate partner.* In: Harvard Business review. November-December 1996.

Anheier, H. 2005. *Concepts.* In: Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. London: Routledge, p. 37-62.

Austin, James, E. 2000. *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 29. No. 1. p. 69-97.

Austin, James E. 2000. *Principles for Partnership.* Leader to Leader. Fall 2000. p. 44-50.

Austin, James E. 2003. *Marketing´s Role in Cross-Sector Collaboratio*n. The Haworth Press. p. 23-39.

Austin, James E. 2010. From Organization to Organization: On Creating Value. Journal of Business Ethics 94. p. 13-15.

Austin, James E., Seitanidi, May M. 2012. *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I.* Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 41. p. 726-758.

Bronn P.S., Vrioni A.B. 2001. *Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview.* In: International Journal of Advertising 20/2001. p. 207-222.

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

CSR Fórum. 2013. Číslo 1 – 12. Ročník VII. Praha: Agentura PubliCon.

De Tocqueville, A. 1992. *Demokracie v Americe II.* Praha: Lidové noviny.

DeWitt A. O., Dahlin L. A. 2009. *Socially Responsible Marketing.* In: Northeast Business & Economics Association Proceedings. 2009. p. 69-74.

Forre, J; Kee, J.E.; Boyer, E. 2014. *Managing Cross-Sector Collaboration.* The Public Manager. Winter 2014. p. 42-46.

Hegel, G. W. F. 1992. Základy filozofie práva. Academia. Praha.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum.* Praha: Portál.

Hercík, Pavel. 2010. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

Hobbes, T. 1988. *Výbor z díla*. Praha: Svoboda.

Cho, M., Kelly, K. 2014. *Corporate Donor-Charitable Organization Partners: A Coorientation Study of Relationship Types.* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 43. p. 693-715.

Kašparová, K., Kunz, V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Kotler, M. 2013. *8 strategií růstu. Jak ovládnout trh.* Brno: BizBooks.

Karlíček, M., Král, P. 2011. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Keller, K. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. s. 745-753.

Kotler, P., Keller, K. 2012. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.

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

Liu, G., Ko, W. 2011. *An analysis of cause-related marketing implementation strategies through social alliance: partnership conditions and strategic objectives.* In: Journal of Business Ethics. p. 253-281.

Prskavcová, M., Maršíková, K., Řehořová, P., Zbránková, M. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností.* Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Potůček, M., Musil, J., Mašková, M. (eds). 2008. *Strategické volby pro českou společnost – teoretická východiska.* Praha: SLON.

Potůček, M. 1997. *Nejen trh. Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti.* Praha: Slon.

Potůček, M. a kol. 2006. Veřejná politika. Praha: SLON.

Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. 1998. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally.* Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 9, No. 3. p. 213-248.

Skovajsa, M. a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice.* Praha: Portál.

Selsky, J. W. and Parker, B. 2005. *Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice.* Journal of Management. Vol. 31. No. 6. p. 849-73.

Stiglitz, J. E. 1997. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada.

Švaříček, R., Šeďová, K., a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Vock, M., van Dolen W., Kolk A. 2013. *Changing behaviour through business-nonprofit collaboration? Consumer responses to social alliances.* European Journal of Marketing. Vol. 47, No. 9. p. 1476-1503.

Weinstein, L., Cook, J. 2011. The Benefits of Collaboration Between Forprofit Businesses and Nonprofit Culture-Oriented Organizations. SAM Advanced Management Journal. Summer 2011. p. 4-9.

Weisbrod, Burton A. 1977. The Voluntary Nonprofit Sector. An Economic Analysis. Toronto. Lexington Books.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods.* Thousand Oaks, Ca: Sage.

Internetové zdroje:

Adkins, Sue. 2010. *Cause related marketing: who cares wins.* [cit. 15. dubna 2014] Dostupné z: http://www.thinkandlove.com.br/wp-content/uploads/2010/08/DOC1_Cause-Related-Marketing-who-cares-wins.pdf

ABB. Odpovědné podnikání. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.abb.cz/cawp/czabb014/9735453fae8902f4c1257b2c00439cd6.aspx

Agrofert. Nadace Agrofert. [cit. 19. března 2015] Dostupné z: http://www.nadace-agrofert.cz/

Albert. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015] Dostupné z: http://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/

Antalis. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: https://www.antalis.cz/business/home/o-nas/spoleenska-odpovdnost.html

Asociace společenské odpovědnosti. [cit. 10. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/

Bayer. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.bayer.cz/cs/spolecenska-odpovednost/

boyd, danah m., Ellison, B. Nicole. *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Journal of computer-mediated communication JCMC. [online]. 2007, 13(1). [cit. 19. dubna 2014]. Dostupné z: < http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/pdf

Business Leaders Forum. [cit. 10. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/

Business Leaders Forum. 2008. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky.* Praha: BLF. [cit. 20. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf

Byznys pro společnost. [cit. 10. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.byznysprospolecnost.cz/

Česká spořitelna. Strategie CSR. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457

ČEZ. Skupina ČEZ. Odpovědná firma. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma.html

ČSOB. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Stranky/default.aspx

DM drogerie. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/o_spolecnosti/o_spolecnosti_spolecenska_zodpovednost/

E.ON. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost.shtml

GE Money Bank. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: https://www.gemoney.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost

GlaxoSmithKline. Pomáháme druhým. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.gsk.cz/pomahame-druhym/index.html

Heineken. CSR a trvale udržitelný rozvoj. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrzitelnost?age=more

Channel Crossing. Sponzoring a partnerství. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.chc.cz/o-nas/sponzoring.html

IBM. IBM mění svět. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/?lnk=fai-spod-czcs

Johnson & Johnson. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.jnj.cz/spolecenska-odpovednost

Kasten. Podporujeme. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.kasten.cz/o-nas/podporujeme/

Kofola. Podporujeme. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.firma.kofola.cz/podporujeme

Kooperativa. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.koop.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/

LinkedIn. [cit. 15. března 2015]. Dostupné z: www.linkedin.com

LMC. Společenská odpovědnost. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.lmc.eu/o-nas

M.C.Triton. CSR. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://mc-triton.cz/group/csr

McDonald´s. Podporujeme. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/

Metrostav. Podporujeme. [cit. 19. března 2015]. Dostupné z: http://www.metrostav.cz/cz/podporujeme

Seitanidi, Maria M., Crane, A. 2008. *Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships.* [cit. 12. února 2015]. Dostupné z: : http://works.bepress.com/may_seitanidi/9

Tennyson, R. 2003. *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering. The Partnering Initiative.* [cit. 12. února 2015]. Dostupné z: www.ThePartneringInitiative.org.

Seznam tabulek a grafů:

Schéma č. 1: Triangulace

Schéma č. 2: Vztahy mezi aktéry mezisektorové spolupráce

Schéma č. 3: Pilíře společenské odpovědnosti

Schéma č. 4: Aktéři spolupráce: komunikace a kooperace

Schéma č. 5: Odvozená typologie

Schéma č. 6: Zájem firmy o neziskovou kauzu

Schéma č. 7: Řízení spolupráce

Schéma č. 8: Odvozená typologie na základě výzkumu

Schéma č. 8: Srovnání typologie

Tabulka č. 1: Působení stakeholderů v rámci jednotlivých pilířů CSR

Tabulka č. 2: Kontinuum mezisektorové spolupráce

Tabulka č. 3: Kontinuum mezisektorové spolupráce – proměny vztahu

Tabulka č. 4: Sledování zájmů

Tabulka č. 5: Řízení spolupráce

Tabulka č. 6: Četnost forem spolupráce u vybraných firem

Graf č. 1: Počet respondentů podle forem spolupráce

Graf č. 2: Zahájení spolupráce

Graf č. 3: Vícečetné odpovědi na zahájení spolupráce

Graf č. 4: Řízení spolupráce

Graf č. 5: Vícečetné odpovědi na řízení spolupráce

Graf č. 6: Benefity spolupráce

Graf č. 7: Filantropie

Graf č. 8: Firemní nadace

Graf č. 9: Dohoda o využití loga NNO
Graf č. 10: Sponzoring
Graf č. 11: Sdílený marketing
Graf č. 12: Propagace společného zájmu
Graf č. 13: Strategická spolupráce
Graf č. 14: Filantropie – řízení
Graf č. 15: Firemní nadace - řízení
Graf č. 16: Dohoda o využití loga NNO – řízení
Graf č. 17: Sponzoring – řízení
Graf č. 18: Sdílený marketing – řízení
Graf č. 19: Propagace společného zájmu – řízení
Graf č. 20: Strategická spolupráce – řízení
Graf č. 21: Dobrovolnictví – řízení
Graf č. 22: Dobrovolnictví – prospěch

Seznam příloh:

1. Analýza dokumentů
2. Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Analýza dokumentů

Analýza webových stránek firem									
Název firmy	**Firemní filantropie**	**Firemní nadace, nadační fond**	**Dohody o využití loga a názvu**	**Sponzoring**	**Sdílený marketing**	**Propagace společného zájmu**	**Strategická spolupráce**	**Dobrovolnictví**	**Celkem v kategoriích**
ČSOB	x	x		x		x		x	5
GlaxoSmithKline	x	x						x	3
Johnsons & Johnsons	x	x						x	3
Kooperativa pojišťovna	x	x		x				x	4
Metrostav	x			x					2
Plzeňský Prazdroj	x			x		x		x	4
Skanska	x			x					2
Skupina ČEZ	x	x		x				x	4
O2	x	x		x				x	4
Vodafone	x	x						x	3
Agrofert	x	x		x				x	4
Ahold Czech Republic	x	x				x			3
ANTALIS								x	1
DM drogerie								x	1
E.ON	x			x					2
GE Money Bank	x							x	2
HEINEKEN				x		x		x	3
IBM	x			x		x		x	4
LMC	x			x				x	3
Microsoft	x			x				x	3

Novartis	x			x				x	3
Pivovary Staropramen	x			x					2
PwC Česká republika	x			x				x	3
Sodexo	x			x				x	3
Škoda Auto	x			x		x			3
Škoda Transportation	x			x					2
Tesco Stores	x	x		x			x		4
Tchibo Praha	x			x				x	3
TPCA	x			x				x	3
Veolia Voda	x	x				x		x	4
Channel Crossings	x								1
Kofola	x			x					2
KASTEN	x			x					2
Onlinepriznani.cz	x								1
Moore Stephens	x								1
M.C. Triton	x								1
Střechy Chodská	x	x							2
Bayer	x					x			2
Česká spořitelna	x	x						x	3
THHK	x			x					2
Net4gas	x			x		x			3
OPTiger	x						x		2
ABB	x							x	2
McDonald´s		x							1
Provident	x			x				x	3
PasserInvest	x								1
Celkem	42	14	0	27	0	9	2	25	119

Příloha č. 2: Dotazník

CSR spolupráce

Dotazník zaměřený na spolupráci mezi firmami a neziskovými organizacemi

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji. Jeho výsledky budou využity pro vypracování diplomové práce na téma Spolupráce firem a neziskových organizací v rámci CSR strategií na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy, katedře Občanského sektoru.

1. Spolupracuje Vaše firma s neziskovými organizacemi (tedy např. s občanskými sdruženími, spolky, nadacemi, o.p.s., církví a dalšími subjekty)?

- ○ ano
- ○ ne

2. Pokud se zamyslíte nad konkrétní spoluprací mezi vámi a neziskovými organizacemi, jaké formy spolupráce naleznete? Označte ty, které jsou Vaší firmou využívány:

- ☐ Sponzoring neziskové organizace (Vaše logo či název spojené např. s akcemi neziskové organizace)
- ☐ Firemní nadace, nadační fond
- ☑ Firemní filantropie – darování financí, materiální dary, pro-bono služby
- ☐ Sdílený marketing (z prodeje určitého množství výrobků či služby věnujete dohodnutou částku organizaci)
- ☐ Společná propagace určitého zájmu
- ☐ Dohoda o využití loga a názvu neziskové organizace
- ☐ Dobrovolnictví – práce zaměstnanců pro neziskovou organizaci
- ☐ Strategická spolupráce za konkrétním účelem

3. Jakým způsobem byla navázána spolupráce s neziskovými organizacemi – vybrala si Vaše firma organizace vhodné pro spolupráci sama, nebo byla oslovena neziskovými organizacemi? Označte u jednotlivých typů spolupráce, využívaných vaší firmou.

	Spolupráci iniciovala naše firma	Byli jsme osloveni neziskovou organizací
Sponzoring	☐	☐
Firemní nadace	☐	☐
Filantropie	☐	☐
Sdílený marketing	☐	☐
Dohoda o využití loga NNO	☐	☐
Propagace společného zájmu	☐	☐
Strategická spolupráce	☐	☐
Dobrovolnictví	☐	☐

Jiným způsobem - prosím popište

4. Když se zamyslíte nad probíhající spoluprací, kdo má hlavní slovo při rozhodování o směřování spolupráce a její konkrétní náplni?

	Spolupráce probíhá na základě našich rozhodnutí	S návrhy na směřování a náplň přichází NNO, my je většinou akceptujeme	O dalším směřování a náplni se radíme a rozhodujeme společně
Sponzoring	☐	☐	☐
Firemní nadace	☐	☐	☐
Filantropie	☐	☐	☐
Sdílený marketing	☐	☐	☐
Dohoda o využití loga NNO	☐	☐	☐
Strategická spolupráce	☐	☐	☐
Dobrovolnictví	☐	☐	☐
Propagace společného zájmu	☐	☐	☐

Jiným způsobem - prosím popište

5. Jaký prospěch vám spolupráce přináší, co jsou její největší benefity? Můžete označit více odpovědí.

	Finanční	Odlišíme se od konkurence	Zvýšení důvěryhodnosti firmy či značky	Možnost PR zdarma
Sponzoring	☐	☐	☐	☐
Firemní nadace	☐	☐	☐	☐
Dobrovolnictví	☐	☐	☐	☐
Filantropie	☐	☐	☐	☐
Dohoda o využití loga NNO	☐	☐	☐	☐
Strategická spolupráce	☐	☐	☐	☐
Propagace společného zájmu	☐	☐	☐	☐
Sdílený marketing	☐	☐	☐	☐

Jiné - uveďte:

6. Je ještě něco, co byste chtěl/a uvést ke spolupráci s neziskovými organizacemi?

Odeslat dotazník

Seznam použitých zkratek

OOS – organizace občanské společnosti

NNO – nestátní neziskové organizace

CSR – corporate social responsibility

BLF – Business Leaders Forum

WLB – work life balance

CCI - corporate community involvement

CRM – cause related marketing (sdílený marketing)

TBP – transaction-based promotion