



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ING. MICHAL KUBĚNKA

**SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU  
V DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAZÍCH**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
IN SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIP**

**ZKRÁCENÁ VERZE Ph.D. THESSIS**

OBOR: Ekonomika a řízení podniku  
ŠKOLITEL: Doc. Ing. Iva Ritschelová, CSc.  
DATUM OBHAJOBY: 8. 10. 2009

## **Klíčová slova**

Společenská odpovědnost podniku  
Dodavatelsko-odběratelské vztahy  
Stakeholder  
Etika  
Udržitelný rozvoj  
Společenský výkon podniku

## **Key words**

Corporate social responsibility  
Supplier-customer relationship  
Stakeholder  
Ethics  
Sustainable development  
Corporate social performance

## **Místo uložení práce**

Oddělení pro vědu a výzkum  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně  
Knihovna FP VUT v Brně

# OBSAH

ÚVOD.....	4
1 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY VĚDECKÉ PRÁCE .....	5
1.1 Cíle .....	5
1.2 Hypotézy .....	5
1.3 Metody vědecké práce .....	6
2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ .....	7
2.1 Současné definice a přístupy vyplývající z historického vývoje .....	7
2.2 Prvopočátky vývoje konceptu CSR.....	8
2.3 Koncepty doplňující a překrývající se s CSR .....	9
2.4 Výkon společenské odpovědnosti podniku.....	10
2.5 Úloha CSR pro podnik a pro společnost.....	10
2.6 Marketingový model CSR aktivit.....	11
2.7 Nadnárodní přístup k CSR .....	12
2.7.1 Organizace a instituce na poli CSR.....	12
2.7.2 Nejvýznamnější standardy a ISO normy .....	13
2.8 Dodavatelsko-odběratelské vztahy ve světle CSR.....	14
2.9 Empirická šetření v ČR.....	14
2.9.1 Prováděné CSR aktivity.....	14
2.9.2 Situace na B2B trhu .....	15
3 VÝBĚR VZORKU, METODY VÝZKUMU, MATEMATICKÉ METODY ....	16
3.1 Výběr vzorku pro empirické šetření .....	16
3.2 Metody výzkumu .....	16
3.3 Matematické metody pro zpracování dat a ověření hypotéz .....	16
4 CHARAKTERISTIKY VÝBĚROVÉHO SOUBORU .....	17
5 PRAVIDLA CHOVÁNÍ MEZI PODNIKEM A JEHO DODAVATELEM.....	19
5.1 Cíl šetření .....	19
5.2 Výsledky šetření .....	19
6 VZTAH MEZI PRAVIDLY CHOVÁNÍ: ODBĚRATELÉ-PODNIK A PODNIK-DODAVATELÉ .....	22
7 CSR JAKO KRITÉRIUM PŘI HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	24
8 PREFERENCE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH DODAVATELŮ .....	27
9 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	28
10 ZÁVĚR .....	29
Použitá literatura .....	30
Seznam publikací vztahených k tématu práce .....	32
Curriculum vitae a publikační činnost .....	33
Abstract.....	36

# ÚVOD

V dávné i bližší historii hrála etika a společenská odpovědnost vždy určitou roli ve světě podnikání. Podle Bella<sup>1</sup> žádný z morálních filozofů, od Aristotela a T. Akvinského až po J. Locka a A. Smithe, nevnímal ekonomii odděleně od konkrétního souboru mravních cílů, které se na ni vztahují, a žádný z nich nepovažoval výrobu statků za samoučelnou.

V současnosti, stejně jako v minulosti, je úspěch podniků ovlivňován nebo přímo závislý na oblibě a sympatiích u veřejnosti, obchodních partnerů či orgánů státní správy a samosprávy na základě toho, jak se chová k zaměstnancům, obchodním partnerům, životnímu prostředí, komunitě, atd. To je důvod, proč se řada podniků snaží určitým způsobem naplňovat koncept *společenské odpovědnosti podniku* (zkratka CSR<sup>2</sup>).

Ke konci 20. století se začala v souvislosti s globálními problémy světa problematika CSR ještě více probírat a to i na úrovni OSN, Evropské unie a vlád jednotlivých zemí, neboť v propagaci daného konceptu a následném rozšíření do podnikatelské sféry je spatřován způsob, jak napomoci k udržitelnému rozvoji<sup>3</sup> světa.

Také se zde nabízí příležitost pro podniky, jak by se mohly významně zasloužit o zlepšení životního prostředí a kultivovanosti podnikatelského prostředí a zároveň tím pomohly zlepšit vlastní existenční prostředí.

Tato disertační práce si klade za cíl splnění především těchto úkolů:

- a) Analyzovat a shrnout dosavadní vývoj konceptu CSR.
- b) Zmapovat přístupy k tomuto konceptu.
- c) Charakterizovat tuto problematiku z pohledu dodavatelského řetězce.
- d) Realizovat výzkum na ověření hypotéz zaměřených na to, zda koncept CSR pronikl do dodavatelsko-odběratelských vztahů na B2B<sup>4</sup> trhu.

---

<sup>1</sup> BELL, D.: *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: sociologické nakladatelství, 1999. s. 10

<sup>2</sup> CSR je zkratka pro *Corporate Social Responsibility*. Tento výraz je překládán také jako *společenská odpovědnost firem*, *sociální odpovědnost podniku/firem* a např. Z. Dytrt uvádí pojem „*společenská a sociální odpovědnost podniku*.“

<sup>3</sup> Evropský parlament definoval udržitelný rozvoj jako „zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace.“

<sup>4</sup> B2B trh je trh podniků, resp. trh organizací.

# 1 CÍLE, HYPOTÉZY A METODY VĚDECKÉ PRÁCE

## 1.1 CÍLE

Cílem disertační práce je analyzovat rozsáhlý, složitý a nejednoznačný koncept společenské odpovědnosti podniku a vlastním šetřením analyzovat a zhodnotit současnou roli společenské odpovědnosti v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Pro splnění tohoto hlavního cíle je třeba splnit řadu dílčích cílů jako jsou:

- **Analýza a shrnutí dosavadního vývoje konceptu CSR**, neboť pouze a jenom na základě poznání historického vývoje jsme schopni pochopit jeho současné vnímání.
- **Zmapování přístupů k tomuto konceptu** a to nejenom těch kladných – je třeba zmapovat a následně ukázat, jak potenciální tak skutečná pozitiva (ověřená trhem či průzkumy), tak i potenciální či skutečná negativa a to včetně polemiky nad tím, zda by CSR vůbec mělo být předmětem zájmu podniku a veřejnosti.
- **Charakteristika problematiky z pohledu dodavatelského řetězce.**
- **Realizace výzkumu na ověření hypotéz**, zda koncept pronikl do dodavatelsko-odběratelských vztahů na B2B trhu.
- **Na základě informací z realizovaného výzkumu zodpovědět mimo následujících hypotéz také tyto otázky:**
  - a) Je CSR důvodem pro zahájení či ukončení spolupráce u podniků v ČR?
  - b) Je CSR nebo jeho součástí v ČR na B2B trzích konkurenční výhodou, resp. preferují podniky společensky odpovědné dodavatele, kteří implementovali koncept CSR do svého podnikání?
  - c) Provádějí odběratelé audity zaměřené na dodržování CSR standardů u svých dodavatelů?

## 1.2 HYPOTÉZY

Za účelem zjištění, zda koncept CSR pronikl do dodavatelsko-odběratelských vztahů v podnikové praxi u velkých podniků v ČR ve výrobní sféře byly stanoveny následující hypotézy:

**HYPOTÉZA 1:** „*Postoj podniku k CSR má přímý vliv na to, zda podnik stanoví dodavatelům určitá pravidla chování v oblasti CSR.*“

**HYPOTÉZA 2:** „*Existuje vztah mezi pravidly chování, které stanoví odběratelé podniku a pravidly chování, které podnik stanoví svým dodavatelům.*“

**HYPOTÉZA 3:** „*CSR není kritériem při hodnocení dodavatelů, resp. váha CSR složek při hodnocení dodavatelů není významná.*“

### 1.3 METODY VĚDECKÉ PRÁCE

Při tvorbě disertační práce, jak po stránce zkoumání dané problematiky z pohledu stávající literatury, tak v oblasti sekundárních a primárních údajů získaných vlastním šetřením, byly využity mimo jiné logické metody. Jde o indukci a dedukci, analýzu a syntézu, abstrakci a konkretizaci.

*Indukce* je postup od zvláštního k obecnému. Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky umožňují dojít k podstatě jevů, stanovit jejich zákonitosti. *Dedukce* je postup od obecného ke zvláštnímu. Dedukce je takový způsob myšlení, při němž od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně obecným.

*Analýza* je procesem dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. *Syntézou* rozumíme postup od jedné části až k celku. Jde o spojování poznatků, které jsou získány analytickým postupem.

*Abstrakce* je myšlenkový proces, který eliminuje odlehlé hodnoty a odlišné vlastnosti a zaměřuje se na zjištění těch obecných a stěžejních vlastností a vztahů. *Konkretizace* spočívá v zaměření se na určitý prvek z určité třídy objektů.

Pro splnění cílů a ověření stanovených hypotéz je třeba provést výzkum sekundárních a primárních zdrojů informací, přičemž pod pojem *výzkum* lze zahrnout všechny aktivity týkající se sběru, zpracování, analýzy a vyhodnocování informací. Úkolem primárního či sekundárního výzkumu bude především *deskripce* (popis určitého stavu) a *explanace* (vysvětlování příčin určitých zkoumaných jevů).

## 2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

### 2.1 SOUČASNÉ DEFINICE A PŘÍSTUPY VYPLÝVAJÍCÍ Z HISTORICKÉHO VÝVOJE

Na poli CSR působí řada teoretiků, ale i mezinárodních a národních organizací nevládního i vládního charakteru<sup>5</sup> podílející se na vývoji a šíření tohoto konceptu. Následující definice přiblíží současné chápání tohoto konceptu ještě před hlubším a širším seznámením.

Definice opřena o Carrollovo čtyřúrovňové členění společenské odpovědnosti říká, že „*společenskou odpovědnost podniku lze definovat jako ekonomická, právní, etická a diskreční očekávání, která má organizace vůči společnosti v daném období.*“<sup>6</sup>

Bloom a Gundlach<sup>7</sup> se pro změnu opírají o Freemanův stakeholderovský přístup, když definují CSR jako „*závazky podniku ke svým stakeholderům – lidem a skupinám, které mohou ovlivnit, nebo kteří jsou ovlivněni korporátní politikou a praktikami. Tyto požadavky jdou za právní požadavky a podnikové povinnosti vůči svým shareholderům*“<sup>8</sup>. *Plnění těchto požadavků hodlají minimalizovat škody a maximalizovat dlouhodobý pozitivní vliv podniku na společnost.*“

Evropská komise vidí v CSR nástroj k dosažení udržitelného rozvoje a definuje CSR jako: „*pojetí, v němž společnosti na bázi dobrovolnosti integrují společenské a ekologické zájmy do svých obchodních operací a do svých interakcí s podílňiky.*“<sup>9</sup>

Odborníci připravující normu ISO 26000 zaměřenou komplexně na CSR uvádí: „*Společenská odpovědnost je odpovědnost organizace za dopady svých rozhodnutí a aktivit na společnost a prostředí, prostřednictvím transparentního a etického chování, které je v souladu s udržitelným rozvojem a prospěšné pro společnost, bere v úvahu očekávání stakeholderů, je v souladu s platnými zákony a mezinárodními normami chování, je integrována uvnitř organizace.*“<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Globálně např. CSR Europe, Global Compact, Global Reporting Initiative, v ČR např. Business Leaders Forum Česká republika, Aisis, Korektní podnikání, Transparency International.

<sup>6</sup> CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. 2003, *Business and society: ethics and stakeholder management*, 5th ed., Ohio: Mason, 2003. p. 36, vlastní překlad.

<sup>7</sup> BLOOM, P. N., GUNDLACH, G.T.: *Handbook of Marketing and Society*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001. p. 142, vlastní překlad.

<sup>8</sup> Pojem shareholder představuje vlastníka, resp. akcionáře

<sup>9</sup> EVROPSKÁ KOMISE, webový portál, 2007. [online] Dostupné z [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm). cit [2007-08-01]

<sup>10</sup> THE ISO WORKING GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY: *Developing the future ISO SR 26000 Standard*. 2007. s. 4, [online] Dostupné z [http://doc.politiquessociales.net/serv1/SOMO\\_BriefingontheISOWorkingGrouponSocialResponsibility-ISOSR26000.pdf](http://doc.politiquessociales.net/serv1/SOMO_BriefingontheISOWorkingGrouponSocialResponsibility-ISOSR26000.pdf). cit [2008-10-09]

## 2.2 PRVOPOČÁTKY VÝVOJE KONCEPTU CSR

Počátek debaty o společenské odpovědnosti započal v USA v důsledku nekalých praktik a antisociálního chování některých velkých podniků. Přestože se jedná o stát s právním systémem, tak ani zákony a vyhlášky nedokázaly tyto velké podniky usměrnit. Postupně se začali objevovat publikace, které vedly k upřesňování rozsahu, náplně a oblastí, na které by se mohla či měla společenská odpovědnost podniku vztahovat.

Asi nejvíce přispěl k upřesnění možného chápání společenské odpovědnosti A. B. Carroll v roce 1979 svojí otevřenou definicí<sup>11</sup>: „při definování společenské odpovědnosti je k plnému určení šíře závazku podniku ke společnosti třeba zahrnout *ekonomickou, právní, etickou a dobrovolnou*<sup>12</sup> *kategorii.*“ Náplň kategorie ekonomické viděl v tom „*být rentabilní*“, náplň kategorie právní v tom „*podřídít se právu*“, náplň kategorie etické jako „*závazek chovat se spravedlivě a poctivě, vyvarovat se křivdy*“ a dobrovolné (filantropické) jako snahu „*přispívat svými zdroji komunitě, zlepšovat kvalitu života*“.



**Obr. 2.1: Carrollova pyramida společenské odpovědnosti**

Zdroj: CARROLL, A. B., 1991, s. 42, vlastní překlad a graf. zpracování

<sup>11</sup> CARROLL, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *The Academy of Management Review*, October 1979. Vol. 4. No. 4. p. 499, pp. 497-505, vl. překlad.

<sup>12</sup> Později přejmenovanou na *filantropickou*.



## 2.3 KONCEPTY DOPLŇUJÍCÍ A PŘEKRÝVAJÍCÍ SE S CSR

Stakeholderovská teorie, alternativně nazývaná teorií participujících skupin, je vnímána řadou odborníků jako konkurenční koncept ke konceptu CSR. Autor se ztotožňuje s druhou skupinou odborníků, kteří vnímají stakeholderovskou teorii jako nástroj, který dopomohl rozpracovat koncept společenské odpovědnosti do konkrétních aktivit.

Výstižně vysvětlují pojem *stakeholders* autoři Post, Preston, Sachs<sup>13</sup>: „Stakeholderi podniku jsou jednotlivci a subjekty, které přispívají úmyslně či neúmyslně k podnikové aktivitě a schopnosti tvořit bohatství, a kteří jsou proto potenciálním přínosem nebo rizikem.“

Stakeholderovská teorie přinesla oproti konvenčnímu input-output modelu<sup>14</sup> podniku nový pohled především na komunikaci a zohledňování názorů a přání stakeholderů do aktivit podniku. Ve Stakeholder modelu jsou vazby mezi podnikem a jeho stakeholdery oboustranné.

Často se teoretici snaží klasifikovat stakeholdery do různých skupin na základě různých kritérií. Z pohledu autora je vhodné např. širší pojetí klasifikace autorů Puttnové, A. a Sekničky, P. do skupin primárních<sup>15</sup> a sekundárních<sup>16</sup> stakeholderů podle velikosti jejich zájmu a vlivu či ovlivnění. Jako primární stakeholdery autoři uvádějí zaměstnance, vlastníky či akcionáře, zákazníky, dodavatele, konkurenci, maloobchod a velkoobchod, věřitele. Sekundárními stakeholdery jsou místní společenství, veřejní aktivisti, média, obchodní asociace, zahraniční vlády, stát a místní zastupitelství, veřejnost.

Konceptů konkurenčních či překrývajících se s konceptem CSR je celá řada. To uvádí i Lebeda<sup>17</sup> ve svém vyjádření k pojmu CSR „je pravděpodobně nejrozšířenější a nejobecnější termín pro všechny (a jakékoliv) snahy o zohledňování dopadů firemního chování na okolní společnost, včetně „vstupů“ jako jsou zaměstnanci či dodavatelé.“

---

<sup>13</sup> POST, J. E., PRESTON, L.E. SACHS, S.: *Redefining the Corporation - Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press 2002, p. 19.

<sup>14</sup> Pouhá konverze investorů, dodavatelů a zaměstnaneckých vstupů (inputs) do zákaznických výstupů (outputs).

<sup>15</sup> Mají přímý zájem a přímý vliv.

<sup>16</sup> Mají nepřímý vliv a jsou sami ovlivňováni aktivitami podniku.

<sup>17</sup> LEBEDA, P.: Trh a globální veřejné statky. In *Sborník textů k celouniverzitnímu kurzu Globalizace a globální problémy*. Praha Univerzita Karlova v Praze, 2006. s. 195.

Mezi koncepty, které můžeme považovat přímo za ekvivalenty<sup>18</sup> konceptu CSR, lze zařadit *koncept trojí základny*, ve Velké Británii je to *firemní občanství a etika v podnikání* (v nejširším pojetí).

## 2.4 VÝKON SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU

D. J. Woodová<sup>19</sup> a další odborníci jsou toho názoru, že nelze stanovit vhodné CSR aktivity pro všechny podniky a organizace stejné. Neboť podniky se liší v návaznosti na své existenční prostředí, předmět podnikání a další parametry. D. J. Woodová rozlišuje tři úrovně CSR a to institucionální<sup>20</sup>, organizační a individuální, přičemž pouze pro úroveň institucionální (nejobecnější) lze striktně stanovit všeobecně platný seznam CSR aktivit.

Odklonem či alternativou k CSR je **CSR2** (společenská vnímavost podniku). Sethi<sup>21</sup> ji popisuje jako „schopnost přizpůsobování podniku společenským potřebám“. CSR2 se nezabývá společenskou odpovědností v teoretické rovině, ale reaguje na zjištěný společenský problém či požadavek a to v rozmezí nulové odezvy (nedělat nic) až po proaktivní přístup (dělat mnoho).

Měření výkonu CSR podniku je v současnosti prováděno několika způsoby, přičemž každý z nich má své přednosti i nedostatky. Pro maximalizaci objektivitu je, i z pohledu autora, nejvhodnější optimálně nakombinovat některé z nabízejících se nástrojů jako jsou například analýzy výročních zpráv, indexy znečištění, dotazníkové šetření, získaná ocenění, dosažené certifikace, splněné standardy (např. ISO, ČSN), vytvořené kodexy, benchmarking, ratingové agentury, aj.

## 2.5 ÚLOHA CSR PRO PODNIK A PRO SPOLEČNOST

Až na výjimky se většina odborníků shodne na tom, že z celospolečenského pohledu (makroúroveň) je aplikace konceptu do podnikové sféry považována za přínosnou. V důsledku toho mohou plynout společnosti (veřejnosti) určitá pozitiva – zlepší se kvalita produktů, životní prostředí, zaměstnanecké podmínky, podniky mohou podporovat sociální projekty, aj. Ale z pohledu podniku (mikro a mezóúroveň) lze potenciální přínosy porovnávat s jistými náklady.

Několikrát byl zjišťován vztah mezi ekonomickými výsledky podniků a jejich společenskou odpovědností. Byl potvrzen vysoký stupeň korelace, ovšem vztah

---

<sup>18</sup> Přestože někteří autoři drobné rozdíly uvádějí.

<sup>19</sup> WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited. In *The Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 4, 1991. Dostupné z databáze ProQuest 5000.

<sup>20</sup> Pojem *instituce* představuje struktury a mechanismy sociálního řádu.

<sup>21</sup> SETHI, S. P.: Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. In *California Management Review*, 1975, No. 17, pp. 58-64. Citováno podle Carroll, 1999, s. 279, vlastní překlad.

příčina - následek v těchto případech nelze jednoznačně určit. Potenciálními přínosy resp. benefity z aplikace CSR mohou být podle R. Yeldara<sup>22</sup> (mimo růst zisku srov. P. Hohnen<sup>23</sup>, 2007; M. Steinerová<sup>24</sup>, 2007; Jeřábková, V., Hartl, J.<sup>25</sup>, 2004) následující:

- Růst zisku.
- Zlepšení přístupu ke kapitálu.
- Snížení nákladů, zvýšení efektivity.
- Zlepšení image a pověsti značky.
- Růst prodeje a věrnosti zákazníků.
- Růst produktivity a kvality.
- Zvýšení schopnosti získávat a udržet zaměstnance.
- Možná shovívavost orgánu v případě pochybení.
- Snížení rizika a růst řízení rizik.
- Konkurenceschopnost a odbyt.

## 2.6 MARKETINGOVÝ MODEL CSR AKTIVIT

Carollova definice společenské odpovědnosti z roku 1979 znamenala posun ve vývoji chápání společenské odpovědnosti podniku. Carroll upřesnil dosavadní myšlenku společenské odpovědnosti tím, že definoval čtyři základní úrovně společenské odpovědnosti. Jako primární stanovil ekonomickou úroveň, následovala právní, pak etická a následně filantropická. Tato otevřená definice říkala rámcově, jak by se měl podnik chovat, a to „*Být rentabilní, Podřídít se právu, Být etický, Přispívat svými zdroji komunitě*“, ale konkrétní aktivity neuváděla.

Oproti tomu tzv. marketingový model CSR aktivit, který přijala současná odborná i podniková veřejnost, uvádí příklady konkrétních témat a aktivit, jež jsou v popředí zájmu konceptu CSR. Tento model vychází více méně z teorie participujících skupin, který využil ve vztahu ke konceptu CSR jako první R. E. Freeman<sup>26</sup> v roce 1984, a zaměřuje se na tři základní celky CSR, jež jsou ekonomická, sociální a environmentální oblast a v rámci nich předkládá příklady dílčích témat a aktivit.

---

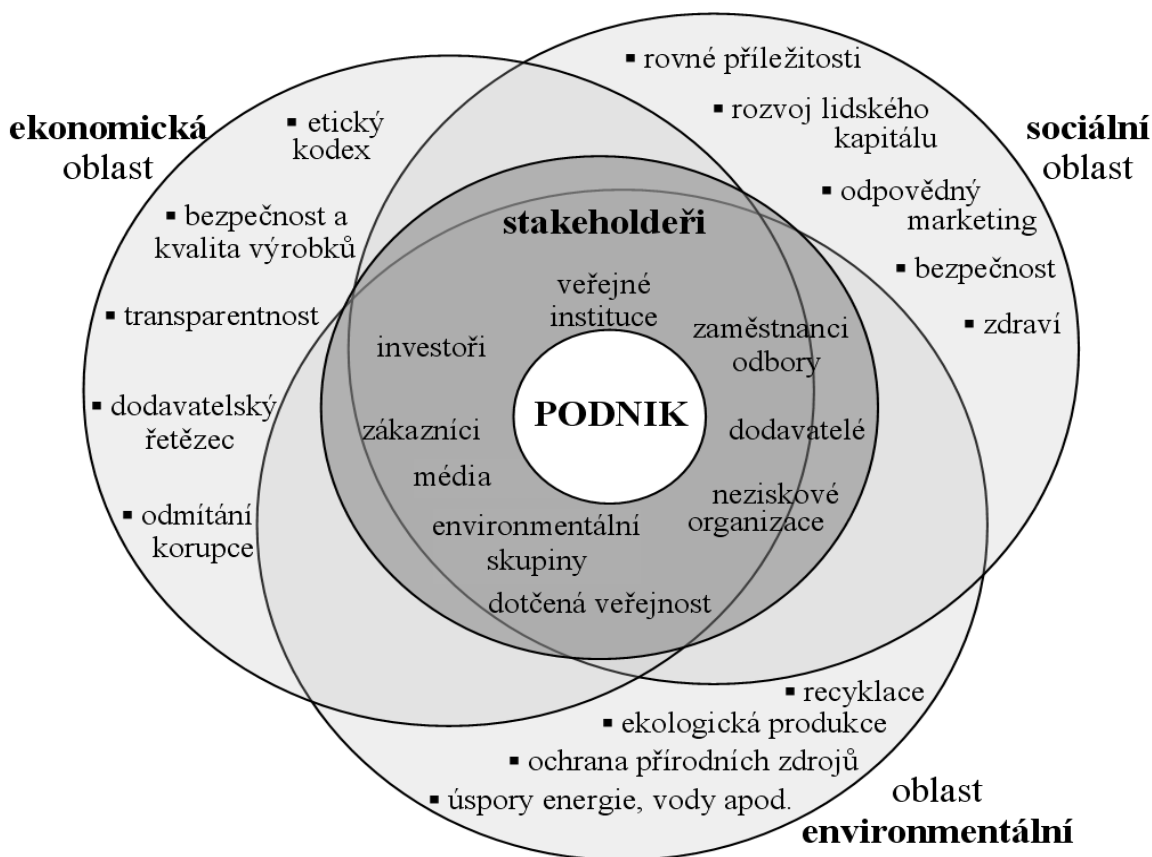
<sup>22</sup> YELDAR, R.: *Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case*. p. 1, 2004. [online] Dostupné na portálu CSR Nový faktor firemní konkurenceschopnosti <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace> cit [2007-03-12]

<sup>23</sup> HOHNEN, P.: *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide*. Winipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. s. 11, 12.

<sup>24</sup> STEINEROVÁ, M., a kol.: *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008. [online] Dostupné z [www.blf.cz](http://www.blf.cz). cit [2008-04-15]

<sup>25</sup> JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J.: *Společenská odpovědnost firem*. AISIS o.s., 2003, [online] Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>. cit [2008-02-11]

<sup>26</sup> FREEMAN, R. E.: *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.



Obr. 2.2: Grafické schéma marketingového přístupu k CSR

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.7 NADNÁRODNÍ PŘÍSTUP K CSR

### 2.7.1 Organizace a instituce na poli CSR

OSN i EU přistupují ke konceptu CSR kladně a snaží se podporovat jeho zavádění do praxe. Významným krokem bylo založení organizace **CSR Europe** v roce 1995 z podnětu evropské komise. Klíčové bylo, že zakládajícími členy nebyly pouze neziskové organizace a sdružení podporující CSR, ale přímo ti, kterých se realizace tohoto konceptu týká, což jsou podniky.

Na poli CSR v současnosti působí řada neziskových organizací, podnikatelských sdružení a iniciativ či jejich různé kombinace:

- Globální iniciativa **Global Compact** (2000) se snaží v podnikové sféře prosadit přijetí 10 základních principů podnikání v oblasti lidských práv, pracovního prostředí, životního prostředí a boji proti korupci.
- ILO - **Mezinárodní organizace práce** (1919) byla v roce 1946 přijata do systému OSN. Formuluje mezinárodní politiku a programy na podporu základních lidských práv, zdokonalování pracovních podmínek aj.
- OECD - **Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj** vydala **Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti** (revidovány v roce 2000), jež

jsou doporučení vlád adresovaná nadnárodním společností. Obsahují 11 dobrovolných zásad odpovědného podnikového chování, které je slučitelné s platnými právními předpisy.

- **Global Reporting Initiative** (1977) vyvíjí a šíří směrnice, které jsou určeny pro dobrovolné využití organizacemi při podávání zpráv o ekonomické, environmentální a ekonomické dimenzi jejich aktivit, produkci výrobků a poskytování služeb.

## 2.7.2 Nejvýznamnější standardy a ISO normy

Existuje řada standardů a ISO norem upravujících CSR, ty nejvýznamnější jsou:

- Standard **OHSAS 18001** pomáhá organizacím řídit jejich programy zdraví a bezpečnosti práce a dosahovat trvalého zlepšení v těchto oblastech. Byl vyvinut 13 organizacemi pro národní standardy a mezinárodními certifikačními orgány. Je kompatibilní s ISO 9001 a ISO 14001 a umožňuje certifikaci.
- Americká nezisková organizace **Social Accountability International** vyvinula standard pro podmínky na pracovišti a systém pro nezávislé ověření shody. Její standard **Social Accountability 8000** - SA 8000 stanovuje transparentní, měřitelné a ověřitelné indikátory pro certifikaci činnosti podniku v oblasti dětské práce, nucené práce, zdraví a bezpečnosti, svobody spolčování, diskriminace, disciplinární opatření, pracovní doby, odměňování a managementu.
- Britská norma **AccountAbility 1000** - AA 1000 se zabývá stejnými oblastmi jako SA 8000, přičemž navíc zahrnuje i požadavky na reporting a auditování společensky odpovědných aktivit jednotlivých společností.
- Sociální a ekonomické oblasti konceptu CSR se dotýká norma **ISO 9001** (resp. navazující norma ISO 9004), která poskytuje strukturu systému řízení kvality. Vychází z osmi zásad řízení kvality, kterými jsou zaměření na zákazníka, vedení, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémově orientovaný přístup k řízení, neustálé zlepšování, přístup k rozhodování zakládající se na faktech, vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.
- Normy řady **ISO 14000** jsou zaměřené na environmentální management. Slouží k vytvoření postupů vhodných k řízení činností podniku s významným dopadem na životní prostředí a negativní dopad těchto činností na životní prostředí se snaží minimalizovat.
- Norma **ISO 26000** je ve fázi tvorby. Měla by jako první komplexně pojmut problematiku společenské odpovědnosti podniku či jiné organizace a zahrnovat oblast ekonomickou, sociální i environmentální. Půjde o normu dobrovolnou, která nebude určena k certifikaci. V prosinci 2008 byl zainteresovaným stranám předložen návrh této k připomínkování. Zainteresovanými stranami jsou výrobní podniky i podniky služeb, spotřebitelé, vládní organizace,

nevládní organizace a další subjekty jak z rozvinutých, tak rozvojových zemí proto, aby byla zajištěna celosvětová akceptovatelnost této normy.

## 2.8 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY VE SVĚTLE CSR

Dodavatelé a zákazníci patří mezi primární stakeholdery podniku a při komplexním pohledu tvoří společně s podnikem články dodavatelského řetězce. První úvahy o implementaci CSR mimo podnik, resp. komplexnější pohledy na implementaci CSR do praxe, se zaměřily na logistiku a její dílčí atributy jako je bezpečnost (Corsi, Famara, 1988)<sup>27</sup>, životní prostředí (např. Stock, 1992)<sup>28</sup> či diversita (např. Andre, 1995)<sup>29</sup> pod „deštníkem“ logistické společenské odpovědnosti (LSR)<sup>30</sup>. Bohužel stejně jako vývoj společenské odpovědnosti nepoužívá jednotnou terminologii, tak si i problematika role CSR v dodavatelско-odběratelských vytvořila různou terminologii, ve které se výrazy často obsahově překrývají. Literatura uvádí pro zohledňování společenské odpovědnosti v dodavatelském řetězci např. pojmy jako Logistic Supply Responsibility (Carter, Jennings, 2002<sup>31</sup>; Murphy, Post, 2002<sup>32</sup>), Green Supply Chain Management (Srivastava, 2007<sup>33</sup>), Environmental Purchasing (Carter et al., 2000<sup>34</sup>), Purchasing Social Responsibility (Carter, 2005<sup>35</sup>) či Ethical Sourcing (Roberts, 2003<sup>36</sup>).

## 2.9 EMPIRICKÁ ŠETŘENÍ V ČR

### 2.9.1 Prováděné CSR aktivity

V České republice již proběhla určitá šetření, z nich vyplývá, že znalost konceptu CSR je nejnižší u malých a středních podniků (zkratka SME) ve 44 % případů a nejvyšší u nadnárodních podniků (zkratka MNE) ve 81,5 % případů. Zaměstnanci jsou cílovou skupinou, které SME a MNE podniky věnují hodně svého úsilí. U SME

---

<sup>27</sup> CORSI, T. M., FANARA, P.: Driver management policie and motor carrier safety. In *Logistic and Transportation Review*, vol. 24, no. 2, 1988, pp. 153-163.

<sup>28</sup> STOCK, J. R.: Reverse Logistics. In *Council Logistics Management*, Oak Brook, IL. 1992.

<sup>29</sup> ANDRE, R.: Leading diverse management teams in logistics. In *Journal of Business Logistics*, vol. 16, no. 2, 1995, pp. 65-84.

<sup>30</sup> LSR je zkratka pro Logistic Social Responsibility, resp. „Logistická společenská odpovědnost“.

<sup>31</sup> CARTER, C.R., JENNINGS, M.: Logistics social responsibility: An integrative framework. In *Journal of Business Logistics*, vol. 23, no. 1, 2002, pp. 145-180.

<sup>32</sup> MURPHY, P.R., POIST, R.F.: Socially responsible logistics: An exploratory study. In *Transportation Journal*, vol. 41, no. 4, 2002, pp. 23-35.

<sup>33</sup> SRIVASTAVA, S. K.: Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. In *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no. 1, 2007. pp. 53–80.

<sup>34</sup> CARTER, C. R., KALE, R., GRIMM, C. M.: Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation. In *Transportation Research* 36, 2000. pp. 219–228.

<sup>35</sup> CARTER, C. R.: Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organisational learning and supplier performance. In *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 35, no. 3, 2005. pp. 177–194.

<sup>36</sup> ROBERTS, S.: Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. In *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2, 2003. pp. 159–170.

patří v současnosti péče o zaměstnance, zejména v kontextu rovného a etického přístupu a jejich profesionálního rozvoje, ke stabilním součástí podnikatelské strategie. Výhody společensky odpovědného chování vidí SME zejména v podpoře motivace a výkonnosti zaměstnanců (růstem kvalifikace ke zvyšování efektivity výkonů). Z mnoha dalších průzkumů vyplývá, že nejvíce se v oblastech společenské odpovědnosti angažují nadnárodní společnosti a nejméně tuzemské SME, to ukazuje i následující tabulka porovnávající výsledky šetření. Protože se jednalo o různá šetření prováděná různými řešiteli, nebyla pro podniky nabídka oblastí, ve kterých by se mohly angažovat, respektive, ve kterých by mohly být aktivní, stejná. Následující tabulka nabízí srovnání z hlediska pořadí a relativní četnosti prováděných aktivit.

**Tab. 2-1: Srovnání prováděných aktivit z pohledu SME, proporční zastoupení a MNE**

a) SME	%	b) MNE	%
1. spolupráce s NNO	21	1. životní prostředí	83,3
2. sportovní aktivity	21	2. zveřejňování informací	75,0
3. výchova a vzdělávání	15	3. zájmy spotřebitelů	70,8
4. kulturní akce	14	4. zaměstnanost a pracovně-právní vztahy	66,7
5. péče o zdraví	10	5. hospodářská soutěž	62,7
6. podpora znevýhodněných skupin	5	6. potírání úplatkářství	62,5
7. zapojení do veřej. záležitostí	4	7. věda a technologie	54,2
8. ekologie	4	8. daňový systém	50,0

Zdroj: a) Business Leaders Forum, 2006. b) Ekologický právní servis, 2006.

## 2.9.2 Situace na B2B trhu

Výzkumy, které by mapovaly roli CSR na poli B2B zatím chybí. Výjimkou je výzkum z roku 2006, jenž se okrajově zabýval i touto tematikou a přinesl tyto zajímavé informace:<sup>37</sup>

- 71,4 % společností uvedlo, že svoje hodnoty (témata, na která podniky kladou důraz z hlediska společenské odpovědnosti, jaké si stanovily zásady a pravidla chování) sděluje zákazníkům, obchodním partnerům a dodavatelům, 25 % společností svoje hodnoty sděluje pouze částečně a 3,6 % společností uvedlo, že vůbec neví, zda své hodnoty sdělují.
- Téměř všechny společnosti uvedly (96,4 %), že evidují stížnosti zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů.
- 57 % společností uvedlo, že k dodržování svých hodnot motivuje i své obchodní partnery a dodavatele, 35 % společností to dělá pouze částečně, 4,4 % neví a 3,6 % nemotivuje svoje partnery k dodržování podnikových hodnot. 3,6 % společností uvedlo, že nemá definované hodnoty společnosti.

<sup>37</sup> EKOLOGICKÝ PRÁVNÍ SERVIS: *Výsledky průzkumu o společenské odpovědnosti a standardech a správy podniku podle Směrnic OECD pro nadnárodní společnosti u společností působících ve střední Evropě.* 2006. [online] Dostupné z <http://www.responsibility.cz/> cit [2008-05-04]

### **3 VÝBĚR VZORKU, METODY VÝZKUMU, MATEMATICKÉ METODY**

#### **3.1 VÝBĚR VZORKU PRO EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ**

Z možných kritérií, která byla brána v úvahu (kritéria regionální, kritéria ekonomická, kritéria aktivity, kritéria registrační, kritéria personální), byla jako klíčová vybrána<sup>38</sup>:

- kritérium ekonomické – obrat nad 100 mil. Kč./rok,
- kritérium činnosti – podle OKEČ vybraná produkční odvětví,
- kritérium personální – počet zaměstnanců nad 500.

#### **3.2 METODY VÝZKUMU**

Po stanovení cílů a hypotéz byl vypracován dotazník obsahující otázky, jejichž odpovědi měly potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. Před hromadným oslovením podniků bylo třeba ověřit především srozumitelnost dotazníku v praxi. Za tímto účelem autor navštívil v červnu 2008 podniky Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., Foxconn CZ, s.r.o. a Explosia, a.s., kde bylo prodiskutováno chápání jednotlivých otázek respondenty. Po tomto ověřování bylo několik otázek rozpracováno podrobněji.

Za nejvhodnější způsob hromadného oslovení podniků byla zvolena metoda dotazování písemnou (mailovou) formou a následně osobním dotazováním. Dotazování probíhalo v červenci a srpnu 2008. Bylo získáno 133 dotazníků od 379 oslovených podniků, což je návratnost 35,09 %.

#### **3.3 MATEMATICKÉ METODY PRO ZPRACOVÁNÍ DAT A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ**

Vlastní kvantitativní výzkum primárních zdrojů informací se zaměřil na potvrzení či vyvrácení dílčích hypotéz 1 až 3. Pro ověření těchto hypotéz se jako vhodné statistické nástroje ukázaly být tyto:

- korelační analýza,
- test významnosti výskytu,
- test nezávislosti,
- test střední hodnoty.

---

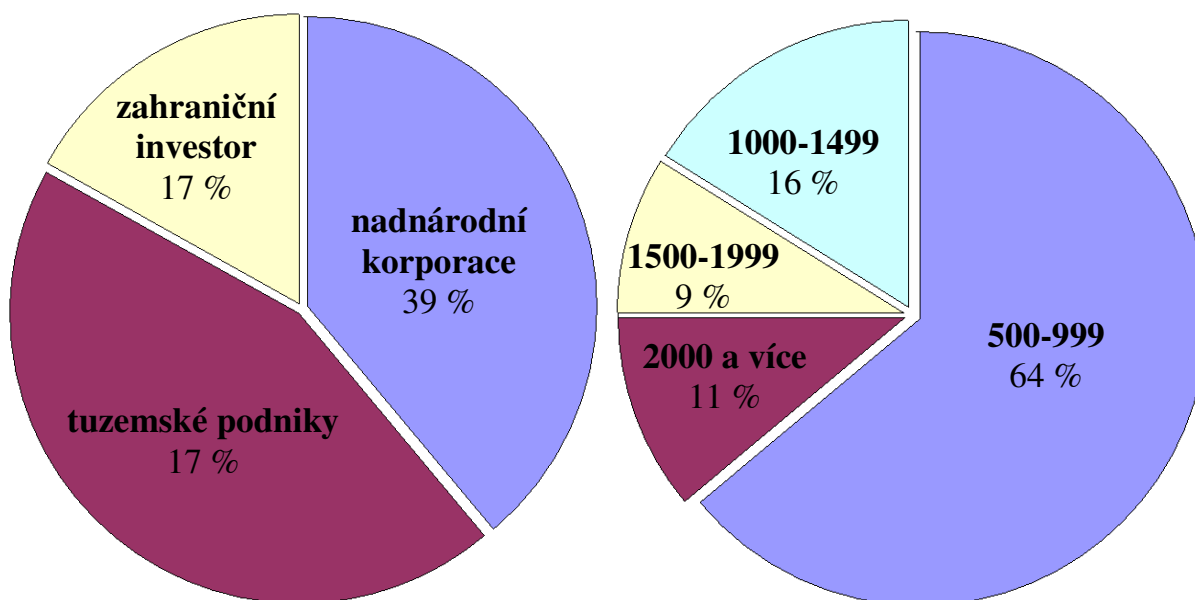
<sup>38</sup> Pro výběr podniků bylo využito databáze CreditInfo - Albertina – Firemní Monitor.



## 4 CHARAKTERISTIKY VÝBĚROVÉHO SOUBORU

Jedná se o podniky z ČR, z produkčních odvětví mající nad 500 zaměstnanců a roční obrat nad 100 milionů Kč. Těmto kritériím vyhovělo 379 podniků. Od těchto podniků se podařilo získat 106 zcela vyplněných dotazníků a dalších 27 částečně vyplněných dotazníků, jejichž údaje jsou využity pouze v případě, že není sledována návaznost na další fakta.

Vlastnická zmíněných 106 podniků je následující: 47 tuzemských, 18 se zahraničním investorem a 41 podniků je součástí nadnárodní korporace. Procentuální rozdělení podle vlastnictví uvádí graf 4-1.



Graf 4-1: Vlastnická struktura vzorku

Graf 4-2: Struktura dle počtu zaměstnanců

Z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o 68 podniků od 500 do 999 zaměstnanců, 17 podniků od 1000 do 1499 zaměstnanců, 10 podniků od 1500 do 1999 zaměstnanců a zbývajících 11 podniků má 2000 a více zaměstnanců – to v procentuálním vyjádření uvádí graf 4-2.

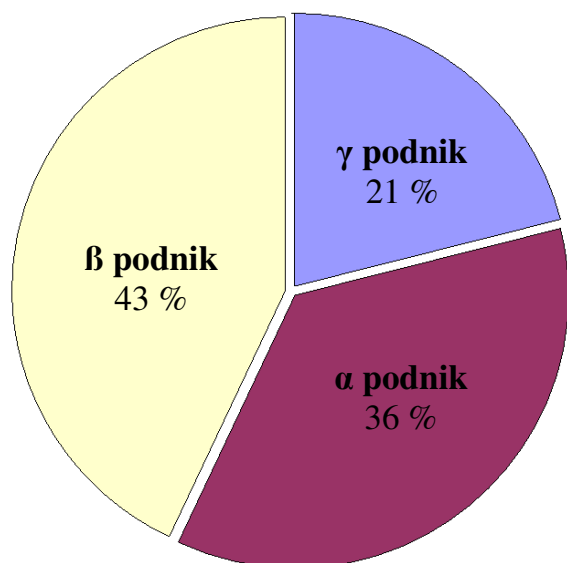
Důležitou charakteristikou výběrového souboru je postoj, respektive přístup jednotlivých podniků ke konceptu CSR. Podniky lze za účelem dalšího rozboru rozčlenit do tří základních kategorií:

- **$\alpha$  podnik** – je ten podnik, který se hlásí ke konceptu CSR a aktivně ho naplňuje, v dotazníku se zařadil do kategorie „CSR ANO“<sup>39</sup>,

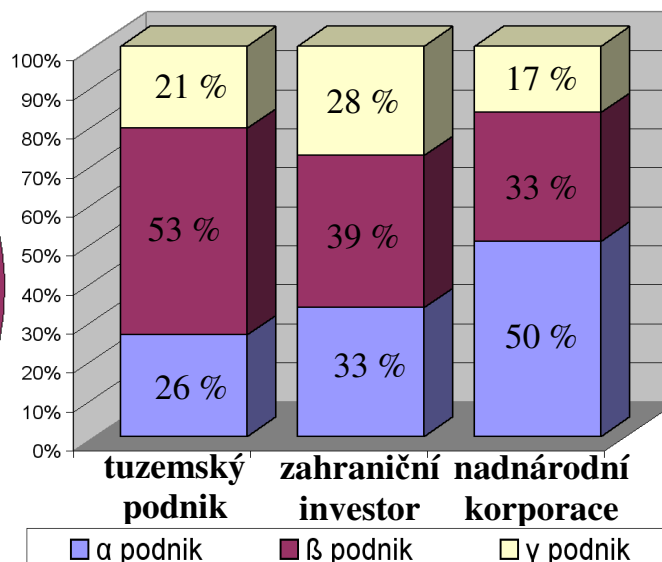
<sup>39</sup> Podnikům byla položena otázka: Hlásíte se oficiálně ke konceptu CSR a integrovali jste ho do svého podnikání? Nabízené možnosti odpovědí byly: „Ano“, „Hodláme“, „Nehodláme“.

- **β podnik** – koncept vidí jako společensky přínosný, přistupuje k němu kladně, do budoucna ho hodlá implementovat a zařadil se do kategorie „HODLÁME“,
- **γ podnik** – koncept CSR nenaplnuje, ani do budoucna nehodlá, zařadil se do kategorie „NEHODLÁME“.

Struktura výběrového vzorku z hlediska postoje k CSR je 39 podniků v kategorii alfa, tj. „CSR ANO“, 45 podniků v kategorii beta, tj. „HODLÁME“ a 22 podniků v kategorii gama tj. „NEHODLÁME“.



Graf 4-3: Struktura vzorku dle postoje k CSR



Graf 4-4: Struktura vzorku z hlediska vlastnictví a postoje k CSR

V řadě následujících rozborů se bude sledovat právě to, zda toto hledisko ovlivňuje výkon určitých činností, které jsou obecně považovány za CSR oblasti. Zajímavé je porovnat rozdělení podniků podle vlastníka na a) tuzemský, b) se zahraničním investorem, c) součást nadnárodní korporace) a přístupu k CSR (α, β, γ podnik). Výsledky řady průzkumů poukazují na to, že zahraniční vlastník má na tuzemský podnik z hlediska CSR pozitivní vliv, přičemž nadnárodní korporace jsou v tomto směru nejaktivnější. To potvrzuje i struktura výběrového vzorku v procentuálním vyjádření v grafu 4-4.

## 5 PRAVIDLA CHOVÁNÍ MEZI PODNIKEM A JEHO DODAVATELEM

### 5.1 CÍL ŠETŘENÍ

**HYPOTÉZA 1:** „*Postoj podniku k CSR má přímý vliv na to, zda podnik stanoví dodavatelům určitá pravidla chování v oblasti CSR.*“

Za účelem potvrzení či vyvrácení hypotézy 1 byly kompetentním představitelům oslovených podniků předloženy konkrétní oblasti konceptu CSR (oblasti *a* až *h*), u kterých se mohli vyjádřit, zda jsou či nejsou součástí pravidel chování, které stanovili svým stálým klíčovým dodavatelům:

- a) otevřenost, transparentnost, etika a poctivost,
- b) komunikace a spolupráce, řešení problémů a inovace,
- c) úroveň zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- d) péče o zaměstnance, pracovní podmínky,
- e) lidská práva, zamezení diskriminace zaměstnanců,
- f) firemní filantropie, podpora regionu,
- g) ekologické výrobky či služby,
- h) ekologická firemní kultura.

U každé oblasti zvlášť (*a* až *h*) je statisticky testován vztah mezi postojem podniku k CSR ( $\alpha$ ,  $\beta$  a  $\gamma$  typ podniku) a tím, zda stanovil dodavatelům pravidla chování pro danou oblast. K tomu je využito testu nezávislosti. Výsledné potvrzení či vyvrácení hypotézy 1 bude záviset na ověření závislosti u výše uvedených dílčích oblastí *a* až *h* přijetím či zamítnutím dílčích hypotéz vztažených k dílčím oblastem.

### 5.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Oblasti, které podniky uvedly jako součást svých pravidel pro své dodavatele, ukázaly, že nehrají v dodavatelsko-odběratelských vztazích zkoumaných podniků stejnou roli, respektive nejsou stejně zastoupeny. V následující tabulce 5-1 jsou jednotlivé oblasti seřazeny sestupně podle četnosti zastoupení.

**Tab. 5-1: Srovnání četností výskytu jednotlivých oblastí pravidel pro dodavatele**

Pořadí	Oblast	Dotazovaná oblast	ANO v %	DH <sub>0</sub> zamítnuto
1.	a	Otevřenost, transparentnost, etika	49	ano
2.	g	Ekologické výrobky či služby	42	ano
3.	h	Ekologická firemní kultura	38	ne
4.	c	Zdraví a bezpečnost zaměstnanců	30	ano
5.	e	Lidská práva, zamezení diskriminace	26	ano
6.	d	Péče o zaměstnance, pracovní podmínky	25	ano
7.	f	Filantropie, podpora regionu	9	ano

pozn. oblast *spolupráce, inovace, řešení problémů* bylo eliminováno z důvodu přímé propojenosti s ekonomickými dopady, tudíž z toho důvodu, že se v tomto vztahu podnik-dodavatel nejedná o CSR aktivity. K otázce se vyjádřilo 106 podniků.

Z hlediska výše dosažené četnosti se na prvním místě umístila pravidla pro dodavatele zaměřená na *otevřenost, transparentnost a etiku* (oblast a). Obsahem těchto pravidel bývá obvykle příslib dodavatele poskytovat informace, které se týkají dodržování rámce CSR, tzn. např. životního prostředí a praktik a chování vůči zaměstnancům, dodavatelům aj. Tuto oblast upravilo svým stálým dodavatelům celkem 49 % respondentů.

Druhé místo obsadila pravidla upravující *ekologii nabízených produktů* (oblast g). Obvykle se jedná o nastavené limity pro různé parametry dodávaného výrobku či poskytované služby, tak aby se zmírnil dopad na životní prostředí. Celkem určitá pravidla pro dodávané produkty stanovilo svému dodavateli 42 % podniků.

Na třetím místě se umístila pravidla vztahující se k samotné výrobě dodávaného produktu – ekologické firemní kultuře (oblast h). Pro ni stanovilo pravidla 38 % podniků, které se k této otázce vyjádřily.

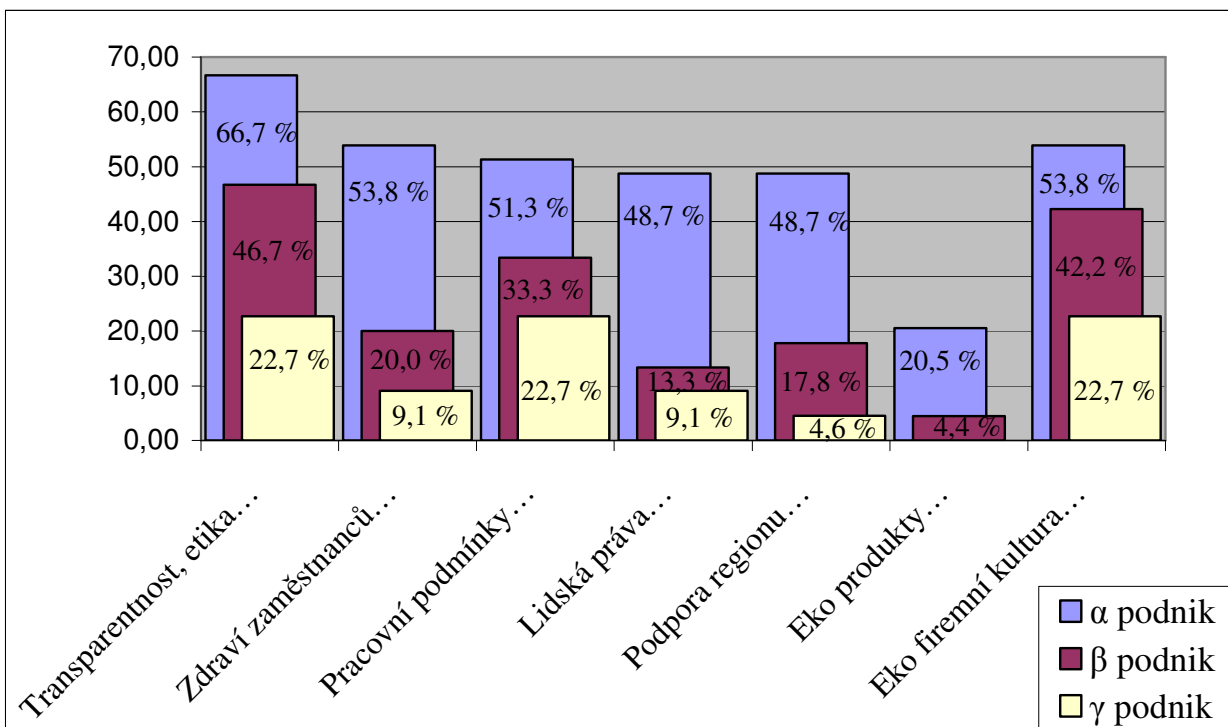
Čtvrté místo obsadilo *zdraví a bezpečnost zaměstnanců* s 30 procenty (oblast c), kde se pravidla pro dodavatele zaměřují obvykle na bezpečnost zaměstnanců, prevence proti úrazům a nemoci, ergonomie práce, krizové plány a připravenost.

Páté místo obsadila lidská práva a zamezení diskriminace s 26 % (oblast e) s obvyklým zaměřením na pracovní dobu, odpovídající plat a odměny, svobodu sdružování, zamezení diskriminace kvůli rase, náboženství, pohlaví, ad.

Šesté místo obsadily péče o zaměstnance a pracovní podmínky s 25 % (oblast d). Obvyklá témata jsou například zařízení pro osobní hygienu a sociální zařízení, zdravotní přestávky, čistota a přiměřená teplota a ventilace, zajištění stravování.

Na posledním sedmém místě se z nabízených oblastí upravujících chování dodavatelů umístily *filantropie a podpora regionu* (oblast f) s 9 %. Podniky, jež svým dodavatelům tuto oblast zmiňují ve svých pravidlech pro dodavatele, obvykle neuvádění konkrétní podmínky (jakým způsobem by měl dodavatele podporovat region, či kolik peněz by měl věnovat na dobročinné účely). Obvykle tato oblast tvoří jakýsi doplněk pravidel, kde se v obecné rovině dodavatel zaváže k podpoře regionu či filantropii.

Ukázalo se tedy, že u všech oblastí s výjimkou „filantropie a podpora regionu“ podniky ve více než 20 % stanovily určitá pravidla. Ve všech případech se ukázalo, že podniky s CSR dbají více o situaci u svých dodavatelů, než je tomu u podniků, které se k CSR nepřiklánějí, to vyplývá i z grafu 5-1.



**Graf 5-1: Pravidla pro dodavatele v rozdělení podle α, β, γ typů podniku**

Za účelem ověření, zda na vztah mezi postojem k CSR a stanovením pravidel pro dodavatele nepoukazují pouze grafy, byl proveden test nezávislosti. U každé oblasti (a až h) byla testována dílčí nulová hypotéza  $DH_0$ , že náhodná veličina  $X$  (stanovení pravidel pro dodavatele v oblasti a až h) a  $Y$  (postoj podniku k CSR alfa až gama) jsou nezávislé. Za účelem potvrzení či vyvrácení nulové hypotézy bylo propočteno

pro každou oblast zvlášť testovací kritérium  $\chi = \chi = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left( n_{ij} - \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n} \right)^2}{\frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}}$

a pro kritickou oblast  $W = \{ \chi : \chi > \chi_{\alpha, (r-1)(s-1)} \}$  hranice  $\chi_{0,05;2} = 5,99147$ .

Výše uvedená tabulka 5-1 shrnuje, zda se na hladině významnosti 0,05 potvrdil vliv přístupu podniku ke konceptu CSR na to, zda podnik pro danou oblast (a až g) stanovil svým dodavatelům určitá pravidla. Zamítnutí  $DH_0$  v tabulce značí, že stanovení pravidel v dané oblasti a postoj podniku k CSR spolu souvisí. Pouze oblast *h ekologická firemní kultura* neprokázala statistickou závislost s postojem podniku k CSR.

**U šesti dílčích oblastí ze sedmi (viz tab. 5-1) se zamítnutím  $DH_0$  prokázala statistická závislost, proto můžeme přijmout hypotézu 1, která říká, že „Postoj podniku k CSR má přímý vliv na to, zda podnik stanoví dodavatelům určitá pravidla chování v oblasti CSR.“**

## 6 VZTAH MEZI PRAVIDLY CHOVÁNÍ: ODBĚRATELÉ-PODNIK A PODNIK-DODAVATELÉ

**HYPOTÉZA 2:** „Existuje vztah mezi pravidly chování, která stanoví odběratelé podniku a pravidly chování, která podnik stanoví svým dodavatelům.“

Pro ověření hypotézy byl propočten korelační koeficient jednotlivých odpovědí na otázku č. 9: *Stanovili jste pro své klíčové dodavatele určitá pravidla chování (codes of conduct) v oblasti CSR?* a otázku č. 10: *Stanovil pro vás váš klíčový odběratel určitá pravidla chování v oblasti CSR?*

Pokud podnik „nastavil“ dodavateli pravidlo pro danou oblast<sup>40</sup>, byla odpověď zanesena jako hodnota „1“ do A matice odpovědí, v opačném případě byla do matice zanesena hodnota „0“. Pokud měl podnik nastavená pravidla ze strany odběratele, byla zanesena hodnota „1“ do druhé B matice odpovědí, v opačném případě hodnota „0“, jak ilustrují následující matice.

Podnik	Matice A								Matice B							
	9A	9B	9C	9D	9E	9F	9G	9H	10A	10B	10C	10D	10E	10F	10G	10H
1.	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
2.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
4.	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
5.	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
121.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Na dané téma se vyjádřilo 121 podniků<sup>41</sup>, korelační koeficient, který vycházel ze srovnání hodnot matice A a matice B dosáhl hodnoty **0,5863**.

Takto vysoká hodnota korelačního koeficientu ukazuje na střední závislost mezi tím, jaká pravidla stanoví odběratel podniku a v návaznosti na to podnik svému dodavateli. Existenci tohoto vztahu je tedy vhodné dále testovat **testem významnosti výskytu**.

Za účelem testování byla vytvořena matice C, kde náhodná veličina X představuje shodu mezi hodnotami 10A až 10H a hodnotami 9A až 9H v jednotlivých řádcích matice A a matice B. Pokud nastane shoda dosahuje náhodná veličina X v matici C hodnotu 1, pokud shoda nenastane dosahuje hodnotu 0.

Matice C

<sup>40</sup> Jedná se o oblasti a až h ze strany 20.

<sup>41</sup> Z důvodu velkého počtu dat zde nejsou srovnávací matice odpovědí na otázku číslo 9 a otázku číslo 10 uvedeny.

Podnik	Xa	Xb	Xc	Xd	Xe	Xf	Xg	Xh
1.	1	1	1	0	1	1	1	1
2.	1	1	1	1	1	1	1	1
3.	1	1	1	1	1	1	1	1
4.	1	1	1	0	0	1	1	1
5.	1	1	1	1	1	1	1	1
.	.	.	.	.	.	.	.	.
121.	.	.	.	.	.	.	.	.

Náhodná veličina  $X$  v jednotlivých sloupcích matice  $C$  má binomické rozložení pravděpodobnosti s parametry  $n$  a  $p$ , přičemž  $p \in (0,1)$ . Abychom potvrdili závislost, testujeme dílčí hypotézu, že parametr  $p$  je roven konstantě  $p_0$ , oproti alternativní dílčí hypotéze, že parametr  $p$  je větší než  $p_0$ , přičemž  $p_0 = 0,5$ .

Nulová hypotéza má tvar  $DH_0: p=p_0$   
 Alternativní hypotéza má tvar  $DH_1: p>p_0$

Při velkých hodnotách parametru  $n$  lze postupovat v souladu s aproximací založenou na normálním rozdělení pravděpodobností. Za předpokladu platnosti  $DH_0$  při  $n \rightarrow \infty$  má náhodná veličina  $Z = \frac{X - np_0}{\sqrt{np_0(1-p_0)}}$  asymptoticky  $N(0,1)$  rozdělení pravděpodobností. Kritická oblast  $W$  je definována jako množina těch hodnot testovacího kritéria  $Z$ , pro které platí:  $W = \{Z: Z > z_{1-\alpha}\}$  kde  $z_{1-\alpha} = z_{0,99}$

Pro výpočet kritického oboru byla zvolena přísnější hladina  $\alpha = 0,01$ :  $z_{0,99} = 2,33$

Následující tabulka obsahuje pro oblasti  $a$  až  $h$  hodnoty náhodné veličiny  $X$  ( $X_a$  až  $X_h$ ), vypočtené hodnoty testovacího kritéria  $Z$ , kritickou oblast, která je pro všechny oblasti stejná a závěr o prokázání či neprokázání nulové dílčí hypotézy.

**Tab. 6-1: Test významnosti výskytu**

oblast	a	b	c	d	e	f	g	h
náhodná veličina $X$	96	104	101	104	104	112	97	103
test. kritérium $Z$	6,45	7,91	7,36	7,91	7,91	9,36	6,64	7,73
kritická oblast	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$	$Z > 2,33$
$DH_0$ zamítnuto	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

**U všech oblastí došlo k zamítnutí nulové dílčí hypotézy a proto přijímáme hypotézu  $H_2$ , která říká, že: „Existuje vztah mezi pravidly chování, která stanoví odběratelé podniku a pravidly chování, která podnik stanoví svým dodavatelům.“**

## 7 CSR JAKO KRITÉRIUM PŘI HODNOCENÍ DODAVATELŮ

**HYPOTÉZA 3:** „*CSR není kritériem při hodnocení dodavatelů, resp. váha CSR složek při hodnocení dodavatelů není významná.*“

Za účelem zjištění vah kritérií hodnocení dodavatelů byla podnikům položena polootevřená otázka, kde byli respondenti požádáni o rozdělení 100 bodů podle důležitosti mezi kritéria, která používají při hodnocení spokojenosti se svými stávajícími dlouhodobými dodavateli. Nabízená kritéria A až J byla tato:

- A cena
- B dodržování smluvních podmínek (kvalita, množství, termíny, platby)
- C otevřenost, transparentnost, etika a poctivost
- D komunikace a spolupráce, řešení problémů a inovace
- E úroveň zajištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců
- F péče o zaměstnance, pracovní podmínky
- G lidská práva, zamezení diskriminace zaměstnanců
- H firemní filantropie, podpora regionu
- I ekologické výrobky či služby
- J ekologická firemní kultura

Celkem sdělilo váhy kritérií hodnocení dodavatelů 123 podniků, těch, které se zároveň vyjádřily o svém přístupu k CSR ( $\alpha$  podnik – „ano“;  $\beta$  podnik – „hodláme“;  $\gamma$  podnik – „nehodláme“) bylo 101 a tato získaná data jsou prezentována v následující tabulce.

**Tab. 7-1: Průměrné váhy kritérií hodnocení dodavatelů v %**

		Kritérium									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Typ	$\alpha$	39,59	27,59	7,41	9,24	<b>2,88</b>	<b>1,97</b>	<b>2,00</b>	<b>1,32</b>	<b>4,74</b>	<b>2,68</b>
	$\beta$	41,69	27,11	<b>7,96</b>	9,31	2,82	1,42	1,27	1,13	4,27	2,27
	$\gamma$	<b>45,00</b>	<b>30,41</b>	7,50	<b>10,45</b>	0,73	0,73	0,27	0,27	4,55	0,50
Průměr*		<b>41,93</b>	<b>27,94</b>	7,85	<b>9,50</b>	2,18	1,30	1,09	0,90	4,17	1,90

\*Průměr není vytvořen ze zmíněných 101 podniků, ale ze všech, které se vyjádřily k otázce č. 23, tj. 123 podniků.

Obecně platí u všech podniků ( $\alpha$  až  $\gamma$ ), že zcela **nejdůležitějším kritériem je cena** (kritérium A), což je logické vzhledem k tomu, že se cena vstupů promítá do vlastní prodejní ceny podnikové produkce a je tudíž klíčovým faktorem konkurenceschopnosti podniku. Toto kritérium dosáhlo v průměru váhy 39,59 % až 45 %.

Jak ale uvádí tab. 7-1 a také jak vyplývá z grafického srovnání vah kritérií pro hodnocení dodavatelů u  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  podniků v grafu 7-1, ukazuje se mírný rozdíl

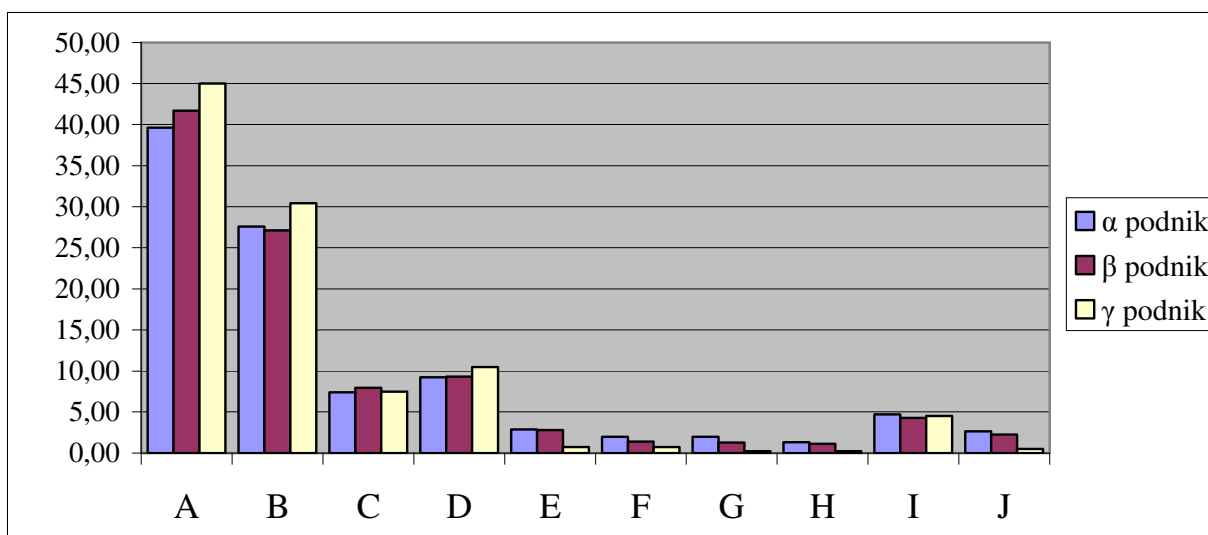


v kladení důrazu na jednotlivé složky hodnocení dodavatelů u podniků z hlediska postoje k CSR.

Druhým nejdůležitějším kritériem hodnocení dodavatelů bylo kritérium *dodržování smluvních podmínek* (kvalita, množství, termíny, platby) – kritérium B. To dosáhlo u jednotlivých typů podniků  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  průměrných hodnot 27,59 %; 27,11 % a 30,41 % z celkové váhy 1. Opět platí, že je v těchto průměrných hodnotách vah mírný rozdíl a podniky typu  $\gamma$  přiřkládají tomuto kritériu větší váhu, protože je to kritérium sledující čistě ekonomický přímý dopad.

Třetím nejdůležitějším kritériem je *komunikace a spolupráce, řešení problémů a inovace* (krit. D). Největší průměrné váhy 10,45 % dosáhl  $\gamma$  typ podniku, patrně z toho důvodu, že jde opět o kritérium s přímým ekonomickým dopadem.

Kritérium C - *otevřenost, transparentnost, etika a poctivost* může firma vztáhnout jak na sebe, tak na vztah dodavatele ke svým stakeholderům, obecně ho lze považovat spíše za CSR kritérium než za komerční kritérium.



Graf 7-1: Kritéria hodnocení dodavatelů

Na kritéria A, B a D, která jsou čistě ekonomicky orientovaná, kladou podniky  $\gamma$  při srovnání s ostatními největší důraz. Pokud tedy budeme kritéria A, B a D považovat za tzv. „ekonomická“ a kritéria C, E, F, G, H, I a J za „CSR“ kritéria hodnocení dodavatelů, můžeme provést sumaci těchto faktorů u jednotlivých podniků typu alfa až gama. Viz tabulka 7-2.

Tab. 7-2: Ekonomická a CSR kritéria hodnocení dodavatelů

Kritéria	Typ podniku		
	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$
ekonomická kritéria	76,41	78,11	85,86
CSR kritéria	23,59	21,89	14,14

CSR faktory jednoznačně převažují u podniků typu  $\alpha$  (23,59 % resp. váha 0, 24) oproti  $\gamma$  (14,14 % resp. váha 0,14). Podniky typu  $\beta$ , které se vyjádřily, že do budoucna hodlají hlásit se (a naplňovat) CSR koncept, dosáhly 21,89 % a jsou tak z hlediska hodnocení dodavatelů velice blízko těm, které tak již činí. Zároveň doplňují sestupnou tendenci mezi  $\alpha$  podniky a  $\gamma$ .

Pro ověření hypotézy 3<sup>42</sup> lze postupovat následovně:

- Z informací od všech 123 podniků, které se k otázce vyjádřily zjistíme průměrnou váhu součtu CSR faktorů. Ta je 0,1953, což je téměř 20 %.
- Váhu 20 % lze jistě považovat za významnou. Zda odpovídá střední hodnotě  $E(X) = 20\%$  můžeme testovat testem střední hodnoty pro obecné rozdělení při velkém výběru.
- Byla stanovena nulová hypotéza (upřesněná hypotéza 3): *Podniky přikládají CSR faktorům váhu 0,2 resp. 20 % z celkového hodnocení dodavatelů.*
- Oproti alternativní hypotéze: *Podniky přikládají CSR faktorům váhu nižší než 0,2 resp. 20 % z celkového hodnocení dodavatelů.*

Nulová hypotéza:  $E(X) = \mu_0 \quad \mu_0 = 20$

Alternativní hypotéza:  $E(X) < \mu_0$

Testové kritérium je  $U = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s'_x} \sqrt{n} \quad U \approx N [0;1]$  pro  $\sigma^2$  neznámé pro  $n > 30$

Kritický obor zamítnutí hlavní hypotézy:  $W_\alpha = \{U: U \leq -u_{1-\alpha}\}$

Byly propočteny následující hodnoty:

sumace CSR kritérií:	$\sum (C+E \text{ až } J)$	2402
vyjádřilo se:	$n$	123
průměr:	$\bar{x}$	19,52846
výběrový rozptyl:	$s^2x$	226,97
výběr. směr. odchylka:	$s'x$	15,0655

**Testové kritérium  $U = -0,3471$  a hranice kritického oboru  $-u_{1-\alpha} = -1,64$ , tzn. nebylo prokázáno, že  $E(X)$  je menší než 20 % a přijímáme hypotézu 3, že střední hodnota váhy, kterou přikládá podnik CSR faktorům při hodnocení dodavatelů, je 0,2, resp. 20 %.**

<sup>42</sup> Hypotéza 3: „CSR není kritériem při hodnocení dodavatelů, resp. váha CSR složek při hodnocení dodavatelů není významná.“

## 8 PREFERENCE SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH DODAVATELŮ

Za účelem dokreslení situace, do jaké míry jsou společensky odpovědné podniky preferovány na B2B trzích či naopak „negovány“ společensky neodpovědné podniky, byly dotázaným podnikům položeny doplňující otázky. Tyto otázky se zaměřily na preferenci společensky odpovědných podniků na B2B trhu a četnosti výskytu přerušení spolupráce z důvodu sociálních podmínek na pracovišti dodavatele, neekologické výroby (provozu) či neekologického výrobku od dodavatele.

Rozhodně preferuje společensky odpovědné podniky 20 ze 113 podniků, které se k této otázce vyjádřily, což je 18 %. To lze považovat za pozitivní výsledek. Navíc pokud k tomu připočteme kategorii „spíše ano“ se 43 %, dostáváme celkově hodnotu 61 %, což jsou podniky, které preferují či spíše preferují společensky odpovědné partnery, což lze vyložit také tak, že společensky odpovědný podnik získává konkurenční výhodu u 61 % podniků.

Neekologický výrobek je nejčastějším důvodem pro ukončení spolupráce s dodavatelem, celkem tak uvedlo 28 % respondentů<sup>43</sup>. Tuto největší četnost si lze vysvětlit tím, že vztah výrobků k životnímu prostředí je snáze měřitelný (v porovnání se sociální oblastí a ekologičností výroby) a také proto, že se podniku nejvíce dotýká.

Na druhém místě v četnosti byla v 18 % případů uváděna „neekologická“ výroba u dodavatele jako důvod pro přerušení spolupráce a na posledním místě v 10 % případů se ukázaly sociální podmínky na pracovišti dodavatele důvodem ukončení spolupráce. To, že sociální podmínky budou na posledním místě se dalo očekávat, neboť se jedná o vnitřní záležitosti dodavatele a navíc stav v této oblasti je nejhůře měřitelný (v porovnání s neekologickou výrobou a výrobkem).

Výzkum se zaměřil nejen na stanovení pravidel chování podniku vůči svým dodavatelům, ale i na následnou kontrolu formou auditu. Sociální audit jako komplexnější formu analýzy CSR oblastí, zahrnujících zaměstnaneckou politiku, environmentální politiku, prověřování etických standardů aj., realizuje u svých klíčových stálých dodavatelů pouze 14 % podniků. Oproti tomu environmentální audit u svých dodavatelů provádí 42 % podniků.

---

<sup>43</sup> 36 respondentů ze 127, kteří se k otázce vyjádřili.

## 9 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

V disertační práci lze **přínos pro teorii** spatřovat především v komplexním shrnutí dosavadních poznatků sledované problematiky. Za tímto účelem byl proveden výzkum sekundárních dat a informací z domácí i světové odborné literatury, výsledků realizovaných domácích i zahraničních výzkumů a neziskovými organizacemi, vládními i nevládními subjekty zpracovaných manuálů, pokynů a směrnic. Na základě toho disertační práce:

- předkládá informace o zrodu a klíčových momentech, které vedly k upřesňování myšlenky společenské odpovědnosti podniku a vedly tak k současné podobě vnímání pojmu CSR,
- uvádí přehled umožňující srovnání s obdobnými a z pohledu některých teoretiků alternativními koncepty,
- poukazuje na potenciální přínosy, ale i náklady spojené s implementací tohoto konceptu podnikem do praxe a stejně tak i pozitiva a negativa, tak jak je v odlišných pohledech vidí různí teoretici a různé zúčastněné strany,
- poskytuje přehled nejvýznamnějších světových i tuzemských organizací působících na poli CSR a nejvýznamnější standardy a ISO normy,
- přináší nové informace o úloze CSR v dodavatelsko-odběratelských vztazích získané vlastním výzkumem a tím prohlubuje dosavadní stav poznání,
- poskytuje ucelené informace pro odbornou veřejnost, čímž může napomoci k dalšímu rozvoji poznání a chápání této problematiky.

**Přínos pro podnikovou praxi** lze spatřovat zejména v provedeném výzkumu, který přinesl nové poznatky o úloze CSR v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Na základě toho bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy a získat nové informace o stavu v podnikové sféře ČR.

Mimo teoretického popisu základních principů konceptu CSR tak disertační práce nabízí podnikům možnosti, nástroje a cesty, jak implementovat koncept CSR do podniku.

Díky komplexnímu popisu a novým výzkumem zjištěným informacím o míře pronikání CSR do podnikové sféry se tak podniky mohou kvalifikovaněji rozhodovat o tom, jaký postoj by měly zaujmout k tomuto konceptu.

**Přínos pro pedagogickou praxi** je ve využití této disertační práce jako podkladu pro výuku v předmětech se zaměřením na etiku, či přímo výuku společenské odpovědnosti podniku.

## 10 ZÁVĚR

Problematika společenské odpovědnosti podniku se neustále rozvíjí a postupně se přesunuje od svého charakteru dobrovolnosti k charakteru nutného standardu. Stává se součástí hodnocení podniků ze strany řady svých stakeholders, a to především, akcionářů, obchodních partnerů, zaměstnanců a bank. Proto se disertační práce zaměřila na problematiku společenské odpovědnosti podniku. Její role v dodavatelsko-odběratelských vztazích dosud nebyla v ČR podrobněji zkoumána.

Realizovaný výzkum se zaměřil na ověření hypotéz, které měly ověřit, zda koncept společenské odpovědnosti podniku pronikl do dodavatelsko-odběratelských vztahů na B2B trhu. Výzkum tak prokázal, že:

- Postoj podniku k CSR má přímý vliv na to, zda podnik stanoví dodavatelům určitá pravidla chování v oblasti CSR.
- Existuje vztah mezi pravidly chování, které stanoví odběratelé podniku a pravidly chování, které podnik stanoví svým dodavatelům.
- Střední hodnota váhy, kterou přikládá podnik CSR faktorům při hodnocení dodavatelů, je 0,2, resp. 20 %.

Dále bylo zjištěno, že 61 % podniků preferuje či spíše preferuje společensky odpovědné partnery za jinak stejných podmínek, což lze považovat za určitou konkurenční výhodu. Při opačném pohledu, tedy z pohledu CSR jako důvodu ukončení spolupráce, uvedlo 28 % podniků, že „neekologický výrobek“<sup>44</sup> byl důvodem pro ukončení spolupráce s dodavatelem. V 18 % případů uváděly podniky „neekologickou výrobu“ u dodavatele jako důvod pro ukončení spolupráce a v 10 % případů se ukázaly být sociální podmínky na pracovišti dodavatele důvodem ukončení spolupráce.

Tato práce si nestanovila za cíl detailně šetřit konkrétní podoby náplně CSR aktivit, které podniky požadují po svých dodavatelích nebo naopak po podnicích požadují jejich odběratelé. Cílem práce bylo zjistit rámcově oblasti<sup>45</sup>, které jsou předmětem zájmu na B2B trhu. V návaznosti na výsledky tohoto výzkumu může být předmětem dalšího zkoumání konkrétnější určení požadavků (konkrétních CSR aktivit), které jsou preferovány či vyžadovány v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Práce tak nabízí podněty pro další výzkum pro vybrané homogennější skupiny podniků.

---

<sup>44</sup> Výzkum se nezaměřil na to, zda v daných případech výrobky poškozovaly životní prostředí nad míru stanovenou zákonem a závaznými předpisy.

<sup>45</sup> Transparentnost, etika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, péče o zaměstnance, pracovní podmínky, lidská práva, zamezení diskriminace zaměstnanců, ekologické výrobky či služby, ekologická firemní kultura, atd.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Monografie, články

- [1] BELL, D.: *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. 335 s. ISBN 80-85850-84-2
- [2] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K.: *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western, 2003. ISBN 0-324-11495-8
- [3] BLOOM, P. N., GUNDLACH, G.T.: *Handbook of Marketing and Society: Sage Publications*. CA: Thousand Oaks, 2001. 570 p. ISBN 0761916261
- [4] CARROLL, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *Academy of Management Review*, October 1979. Vol. 4. No. 4. pp. 497-505. ISSN 03637425
- [5] POST, J. E., PRESTON, L.E. SACHS, S.: *Redefining the Corporation - Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press 2002, 376 p. ISBN-10: 0804743045
- [6] LEBEDA, P.: Trh a globální veřejné statky. *Sborník textů k celouniverzitnímu kurzu Globalizace a globální problémy*. Praha Univerzita Karlova v Praze, 2006. s. 195. ISBN: 80-87076-01-X.
- [7] WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited. In *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 4, 1991. ISSN 03637425
- [8] SETHI, P.: *Standards for corporate conduct in the international arena: challenges and opportunities for multinational corporations*. In *Business and Society Review*, 707(1), pp. 20-40, 2002. ISSN 0045-3609
- [9] HOHNEN, P.: *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide*. Winipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. 270 p. ISBN 978-1-895536-97-3
- [10] JEŘÁBKOVÁ, V. HARTL, J.: *Společenská odpovědnost firem*. Kladno: AISIS, 2003. 42 s. [online] Dostupné z [http://www.sof.cz/download/781\\_03\\_aisis%20brožura%20sof.pdf](http://www.sof.cz/download/781_03_aisis%20brožura%20sof.pdf). cit [2009-01-03]
- [11] FREEMAN, R. E.: *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. ISBN 0273019139
- [12] CORSI, T. M., FANARA, P.: Driver management policie and motor carrier safety. In *Logistic and Transportation Review*, vol. 24, no. 2, 1988, pp. 153-163. ISSN 1366-5545
- [13] STOCK, J. R.: Reverse Logistics. In *Council Logistics Management*, Oak Brook, IL. 1992. ISBN 0-13-066184-8.
- [14] ANDRE, R.: Leading diverse management teams in logistics. In *Journal of Business Logistics*, vol. 16, no. 2, 1995, pp. 65-84. ISSN 0735-3766
- [15] CARTER, C.R., JENNINGS, M.: Logistics social responsibility: an integrative framework. In *Journal of Business Logistics*, vol. 23, no. 1, pp. 145-180. ISSN 0735-3766

- [16] MURPHY, P.R., POIST, R.F.: *Socially responsible logistics: An exploratory study*. In *Transportation Journal*, vol. 41, no. 4, 2002, pp. 23-35. ISSN 0041-1612
- [17] SRIVASTAVA, S. K.: *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*. In *International Journal of Management Reviews* 9(1), 2007. pp. 53–80. ISSN 1468-2370.
- [18] CARTER, C. R., KALE, R., GRIMM, C. M.: Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation. In *Transportation Research* 36, pp. 219–228 (Part E). 2000. ISSN 1366-5545
- [19] CARTER, C. R.: Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organisational learning and supplier performance. In *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(3), 2005. pp. 177–194. ISSN 0960-0035
- [20] ROBERTS, S.: *Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives*. In *Journal of Business Ethics* 44(2), 2003. pp. 159–170. ISSN 1573-0697

### Internetové zdroje

- [21] BUSINESS LEADERS FORUM: Shrnutí výsledků průzkumu: Využití společenské odpovědnosti firem malými a středními podniky v ČR. [online], 2006. [cit. 2007-06-22] Dostupné z <http://www.blf.cz/publikace.htm>
- [22] EKOLOGICKÝ PRÁVNÍ SERVIS: Výsledky průzkumu o společenské odpovědnosti a standardech a správě podniku podle Směrnic OECD pro nadnárodní společnosti u společností působících ve střední Evropě. 2006. [online] Dostupné z <http://www.responsibility.cz/>. cit [2008-05-04]
- [23] EVROPSKÁ KOMISE, webový portál. 2007. [online] Dostupné z [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm). cit [2008-01-13]
- [24] THE ISO WORKING GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY: *Developing the future ISO SR 26000 Standard*. 2007. s. 4, [online] Dostupné z [http://doc.politiquestsociales.net/serv1/SOMO\\_BriefingontheISOWorkingGrouponSocialResponsibility-ISOSR26000.pdf](http://doc.politiquestsociales.net/serv1/SOMO_BriefingontheISOWorkingGrouponSocialResponsibility-ISOSR26000.pdf). cit [2008-10-09]
- [25] YELDAR, R.: *Why bother with CSR? The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case*. 2004. [online] Dostupné z <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?publikace>. cit [2007-03-12]
- [26] STEINEROVÁ, M., a kol.: *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008. [online] Dostupné z [www.blf.cz](http://www.blf.cz). cit [2008-04-15]
- [27] EKOLOGICKÝ PRÁVNÍ SERVIS: Výsledky průzkumu o společenské odpovědnosti a standardech a správě podniku podle Směrnic OECD pro nadnárodní společnosti u společností působících ve střední Evropě. 2006. [online] Dostupné z <http://www.responsibility.cz/>. cit [2008-05-04]

## SEZNAM PUBLIKACÍ VZTAŽENÝCH K TÉMATU PRÁCE

- [1] KUBĚNKA, Michal. Comparison of Public Relations and Corporate Social Responsibility. In *Sborník z V. Omská obchodně-ekonomická čtení*. Omsk, 2007. ISBN 978-5-91280-044-3.
- [2] KUBĚNKA, Michal. CSR se stává významnou konkurenční výhodou. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie - Aktuálne manažérske a marketingové trendy v teórii a praxi '07*. Žilina: EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2007. s. 37-41. ISBN 978-80-8070-873-3
- [3] KUBĚNKA, Michal. Společenská odpovědnost v podnikové praxi ČR. In *Vědecké spisy FES. Research Report 2. Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. p. 94-97. ISBN 978-80-7395-145-0
- [4] KUBĚNKA, Michal. Corporate Social Performance. In *Sborník vědeckých prací Scientific Papers 13. Series D*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. s. 121-125. ISBN 978-80-7395-149-8, ISSN 1211-555X
- [5] KUBĚNKA, Michal. Jak přispívá společenská odpovědnost podniku k péči o lidské zdroje v české praxi? In *Zborník 5. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2008. s. 44-48. ISBN 80-228-1871-1
- [6] KUBĚNKA, Michal. Ovlivňuje společenská odpovědnost preference odběratelů? In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Aktuální manažérské a marketingové trendy v teorii a praxi '08*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 26-30. ISBN 978-80-7395-185-6
- [7] KUBĚNKA, Michal – MYŠKOVÁ, Renáta. Corporate Social Responsibility on the B2B Market. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management, Marketing and Finances. Advances in marketing, management and finances*. Houston: WSEAS Press, 2009. p. 132-138. ISBN 978-960-474-073-4, ISSN 1790-2769
- časopis - přijato k publikaci:
- [8] KUBĚNKA, Michal – MYŠKOVÁ, Renáta. The B2B Market: Corporate Social Responsibility or Corporate Social Responsiveness? In *WSEAS transactions on business and economics*. 2009. 11 p. ISSN 1109-9526



# CURRICULUM VITAE A PUBLIKAČNÍ ČINNOST

## OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení: Michal Kuběnka  
Datum a místo narození: 1.8. 1979 v Zábřehu na Moravě  
Adresa trvalého bydliště: Crhov 98, 789 01 Zábřeh  
Telefonní číslo: +420 466036175  
E-mailová adresa: michal.kubenka@upce.cz

## VZDĚLÁNÍ

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, obor Hospodářská politika a správa, studium v letech 1999 – 2004, titul inženýr.

Jazykové znalosti: Anglický jazyk – aktivně  
Německý jazyk – pasivně  
Práce s PC: MS Windows - OS, MS Office, Internet aj.

## PEDAGOGICKÁ ČINNOST

Od 1. 10. 2005 výuka na plný úvazek na Univerzitě Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu. Výuka předmětů:

Marketing  
Marketingové řízení  
Podniková ekonomika  
Financování podniku

## PŮSOBENÍ V ZAHRANIČÍ

- 2009 UNIVERSITY of CORTE, Faculty of Law, Social Science and Economy.  
Výuka v rámci Erasmus programu – 1 týden.  
2008 UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Lisabon, Portugalsko. Výuka 1 týden.  
2007 ANADOLU UNIVERSITY, Faculty of Business Administration and Economics, Eskisehir, Turecko. Výuka v rámci Erasmus programu – 1 týden.

## PRAXE

Od roku 2005 asistent a odborný asistent na Univerzitě Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu.

Týden teorie a praxe v ekonomice II, přednáškový projekt, člen přípravného výboru, rok 2008.

Týden teorie a praxe v ekonomice I, přednáškový projekt, člen přípravného výboru, rok 2007.

Klaster PLASTICOR, člen týmu pro vyhledávání vhodných firem, rok 2006.

Klaster OMNIPACK, člen týmu pro vyhledávání vhodných firem, rok 2005.

Gfk Praha, RESPOND & Co s. r. o. - průzkum trhu a veřejného mínění, rok 2002.

## PUBLIKAČNÍ ČINNOST

### Příspěvky ve sbornících

- [1] KUBĚNKA, Michal. Klastry jako cesta ke zvýšení konkurenceschopnosti firem v regionu. In *Zborník z medzinárodného seminára Regionálny rozvoj 2005: Regionálny rozvoj z pohľadu integračných procesov*. Žilina: Žilinská univerzita, 2005. ISBN 80-8070-483-X
- [2] KUBĚNKA, Michal. Carpooling ve Znojmě. In *Sborník z konference LOGI 2006*. Pardubice: Institut Jana Pernera. 2006. p 100-109. ISBN 80-86530-30-2.
- [3] KUBĚNKA, Michal - BERKA, Aleš. Klastry – forma sdružování firem v regionech. In *Sborník z mezinárodního odborného semináře Regionální management a E-Learning*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2006. p 51-56. ISBN 80-7194-917-5.
- [4] KUBĚNKA, Michal. Klastry – prostředek ke zvýšení lidského potenciálu. In *Sborník z konference Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006. p. 32-37. ISBN 80-228-1585-3
- [5] BERKA, Aleš - KUBĚNKA, Michal. Nestátní neziskové organizace v ČR. In *Sborník z konference Veřejná správa 2006*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. 2006. ISBN 80-7194-882-9.
- [6] KUBĚNKA, Michal. Comparison of Public Relations and Corporate Social Responsibility. In *Sborník z V. Omská obchodně-ekonomická čtení*. Omsk, 2007. ISBN 978-5-91280-044-3.
- [7] KUBĚNKA, Michal. Lidské zdroje, SMEs a klastry. In *Zborník príspevkov 4. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Žilina: EDIS, 2007. p 46-50. ISBN 978-80-8070-672-2
- [8] KUBĚNKA, Michal - BERKA, Aleš. Clusters benefit Companies and Regional Development. In *The 7th Annual Ph.D. Conference IMEA 2007*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2007. ISBN 978-80-7194-965-7.
- [9] KUBĚNKA, Michal. CSR se stává významnou konkurenční výhodou. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie - Aktuálne manažérske a marketingové trendy v teórii a praxi '07*. Žilina: EDIS - vydavateľstvo ŽU, 2007. s. 37-41. ISBN 978-80-8070-873-3
- [10] KUBĚNKA, Michal. Společenská odpovědnost v podnikové praxi ČR. In *Vědecké spisy FES. Research Report 2. Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. p. 94-97. ISBN 978-80-7395-145-0
- [11] KUBĚNKA, Michal. Corporate Social Performance. In *Sborník vědeckých prací Scientific Papers 13. Series D*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. s. 121-125. ISBN 978-80-7395-149-8, ISSN 1211-555X
- [12] KUBĚNKA, Michal. Jak přispívá společenská odpovědnost podniku k péči o lidské zdroje v české praxi? In *Zborník 5. medzinárodnej vedeckej*

- konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2008. s. 44-48. ISBN 80-228-1871-1
- [13] KUBĚNKA, Michal. Ovlivňuje společenská odpovědnost preference odběratelů? In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Aktuální manažerské a marketingové trendy v teorii a praxi '08*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 26-30. ISBN 978-80-7395-185-6
- [14] KUBĚNKA, Michal – MYŠKOVÁ, Renáta. Corporate Social Responsibility on the B2B Market. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management, Marketing and Finances*. Advances in marketing, management and finances. Houston: WSEAS Press, 2009. p. 132-138. ISBN 978-960-474-073-4, ISSN 1790-2769  
časopis - přijato k publikaci:
- [15] KUBĚNKA, Michal – MYŠKOVÁ, Renáta. The B2B Market: Corporate Social Responsibility or Corporate Social Responsiveness? In *WSEAS transactions on business and economics*. 2009. 11 p. ISSN 1109-9526

## Skripta

- [16] Vaculík, J., Kuběnka, M. a kol. *Marketing. I. díl pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 108 s. ISBN 80-7194-812-8 (autorský podíl 25 %)
- [17] VACULÍK, J., KUBĚNKA, M. a kol. *Marketing. II. díl pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 113 s. ISBN 80-7194-821-7 (autorský podíl 30 %)
- [18] Vaculík, J., Kuběnka, M. a kol. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2 (autorský podíl 7 %)
- [19] VACULÍK, J., ČEKANOVÁ, L., KUBĚNKA, M. *Teorie sdružování ekonomických subjektů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 131 s. ISBN: 80-7194-918-3 (autorský podíl 33 %)
- [20] VACULÍK, J., KUBĚNKA, M. a kol. *Řízení změn. II. díl. Implementace změn*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 89 s. ISBN 80-7194-834-9 (autorský podíl 25 %)

## **ABSTRACT**

The doctoral thesis deals with the concept of corporate social responsibility in supplier-customer relationship.

A corporate social responsibility is a current issue related to many areas of the society. The media usually presents the topic in connection with a market behavior or behavior to employees or other subjects or in their relation to environmental issues. Both OSN and EU have been interested in this issue since 1990's because they perceive the social responsibility as a way to a sustainable development. The crucial thing is that even the companies themselves, which should be the "executor", started to be interested in its implementation.

The thesis analyses the situation on the business market in the Czech Republic in the field of corporate social responsibility issue. Moreover, the thesis investigates the researches of the current state of the theoretical knowledge of the issue for the purpose of the thesis, a large-scale research was carried.

The research investigated to what degree the corporate social responsibility influences the supplier-customer relationship. However, above all the research was focused on the existence of the codes of conduct of the suppliers and also the sequence between codes of conduct set by customer to company and codes of conduct set by company to supplier. The third key area of the research was to find out to what degree the corporate social responsibility contributes to the overall evaluation of a supplier by a company.

The analysis of the data collected served for the acceptance or rejection of the hypotheses stated at the beginning of the thesis. The results and the findings gained are summed up at the end of the thesis. The practical as well as the theoretical contributions are mentioned as well.