

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Etika v podnikání

2009

Jana Kahounová

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

Etika v podnikání

Vypracovala: Jana Kahounová

Vedoucí práce: prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc.

Akademický rok: 2008/2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu.

V Praze dne _____

Podpis _____

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat panu profesoru Ing. Lubomíru Mlčochovi, CSc. za jeho vstřícný a motivující přístup a podnětné názory při psaní mé práce.

Další poděkování patří rovněž všem nejbližším, kteří jsou mi podporou při vysokoškolském studiu.

Abstrakt:

Tématem této práce je oblast podnikatelské etiky, především koncept společenské odpovědnosti firem (CSR), jenž se v současnosti stává, zejména na globálních trzích, fenoménem. V práci se zabývám různými aspekty CSR. Teoretická část popisuje vývoj koncepce od jejích počátků a nastiňuje akademickou argumentaci, která ovlivnila její další evoluci. V praktické části se věnuji konkrétnímu postupu integrace CSR, nástrojům podnikatelské etiky a jednotlivým oblastem, ve kterých mohou firmy uplatnit své etické přístupy. Závěr práce shrnuje ekonomickou a společenskou výkonnost firem. Dosavadní výzkumy vztahu etického jednání a finančních výsledků robustně neprokázaly, že by byl uvedený vztah pozitivně korelován. Snažím se tedy relativizovat proklamované přínosy CSR a uvádím příklady některých akademických diskusí na toto téma.

Klíčová slova:

etika v podnikání, společenská odpovědnost firem, důvěra, ekonomická a společenská výkonnost firem

Abstract:

The subject of this thesis is the field of business ethics, mainly the corporate social responsibility conception (CSR) which is presently becoming a phenomenon, especially in global markets. In my thesis I deal with different aspects of CSR. The theoretical part describes the evolution of the conception from its beginnings and outlines an academic reasoning which have influenced its further developments. In the practical part I deal with a process of CSR integration, instruments of business ethics and individual areas where firms can practice their ethic consideration. The conclusion summarizes economic as well as social performance of firms. Up to now researches regarding a relation of ethic behaviour and financial results have not robustly proved the relation to be positively correlated. I thereby relativise the proclaimed CSR benefits and I also give some examples of academic discussions on this topic.

Keywords:

business ethics, corporate social responsibility, trust, corporate economic and social performance

Obsah

OBSAH	V
SEZNAM TABULEK	VII
SEZNAM OBRÁZKŮ	VII
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČENÍ	VIII
KAPITOLA 1	1
ÚVOD	1
KAPITOLA 2	3
ETIKA V EKONOMII	3
2.1 JAK ETICKÉ HLEDISKO SOUVISÍ S EKONOMIÍ	3
2.2 ETIKA V PODNIKÁNÍ	4
2.3 OTÁZKA MORALITY FIREM	6
KAPITOLA 3	8
TEORETICKÁ ČÁST	8
TEORIE CSR A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ	8
3.1 VYMEZENÍ POJMU A OBLASTÍ CSR	8
3.2 HISTORICKÝ VÝVOJ DEFINIC A TEORIE CSR	10
3.2.1 <i>Počátky a kontext vývoje</i>	11
3.2.2 <i>„Otec CSR“ Howard R. Bowen a další</i>	12
3.2.3 <i>Keith Davis a jeho definice CSR</i>	13
3.2.4 <i>Kritika Milтона Friedmana</i>	14
3.2.5 <i>Davisovo shrnutí argumentů</i>	15
3.2.6 <i>Definice tří soustředných kruhů a 4 definice Harolda Johnsona</i>	17
3.2.7 <i>CSR₂ = corporate social responsiveness</i>	18
3.2.8 <i>Další koncepty spojené s CSR</i>	20
3.2.9 <i>Carrollova definice CSR</i>	21
3.2.10 <i>Další revize Carrollových konceptů</i>	23
3.3 TEORIE STAKEHOLDERS V POZADÍ CSR	25
3.3.1 <i>Analýza stakeholderů</i>	26
3.3.2 <i>Dialog se stakeholders</i>	27
KAPITOLA 4	29
PRAKTICKÁ ČÁST	29
PRAKTICKÁ IMPLEMENTACE CSR	29
4.1 10 KROKŮ IMPLEMENTOVÁNÍ CSR	29
4.2 HLAVNÍ OBLASTI PRAKTICKÉ IMPLEMENTACE	32
4.2.1 <i>Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví</i>	32
4.2.2 <i>Vztahy se zaměstnanci a stakeholders</i>	36
4.2.3 <i>Odpovědnost vůči přírodě</i>	38

4.2.4	<i>Lidská práva a problematika genderu</i>	41
4.2.5	<i>CSR jako součást komunikace a strategie firem</i>	43
4.3	NÁSTROJE IMPLEMENTACE CSR	45
4.3.1	<i>Integrace etických standardů na podnikové úrovni</i>	45
4.3.2	<i>Integrace CSR na mezinárodní úrovni</i>	47
	KAPITOLA 5	52
	VÝSLEDKY SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÝCH FIREM	52
5.1	MĚŘENÍ A REPORTING CSR	52
5.2	DISKUTOVANÉ DŮSLEDKY CSR	55
5.2.1	<i>Diskutované benefity</i>	55
5.2.2	<i>Diskutované problémy</i>	59
	KAPITOLA 6	61
	ZÁVĚRY PRÁCE	61
	POUŽITÉ ZDROJE	62
	TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	A
	SEZNAM PŘÍLOH:	C
	PŘÍLOHY	C

Seznam tabulek

TABULKA 1: TROJPILÍŘOVÁ STRUKTURA CSR.....	9
TABULKA 2: ROZŠIŘOVÁNÍ FIREMNÍ ODPOVĚDNOSTI	23
TABULKA 3: FORMULACE PRINCIPŮ A VZTAHŮ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI DLE WOODOVÉ	24
TABULKA 4: PROSTŘEDKY INTERAKCE SE STAKEHOLDERS	27

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PRŮZKUM SPOLEČNOSTI LOUIS HARRIS AND ASSOCIATES INC., "EXSITUJÍ PODLE VÁS FIREMNÍ ZISKY, KTERÉ JSOU NEPŘIMĚŘENÉ?"	19
OBRÁZEK 2: PRŮZKUM SPOLEČNOSTI LOUIS AND HARRIS INC., "PROBLÉMEM VOLNÉHO TRHU JE, ŽE UMOŽŇUJE ZVÝHODNĚNÍ VELKÝCH SPOLEČNOSTÍ OPROTI ZAMĚSTNANCŮM, MENŠÍM KONKURENTŮM A SPOTŘEBITELSKÉ VEŘEJNOSTI."	19
OBRÁZEK 3: BUSINESS LEADERS FORUM, SCHÉMA 10 KROKŮ IMPLEMENTACE CSR	30
OBRÁZEK 4: VÝSLEDKY PRŮZKUMU OHLEDNĚ DÁRCOVSTVÍ A SPONZORINGU V ČR	33
OBRÁZEK 5: TÉMATA Z OBLASTI CSR POVAŽOVANÁ FIRMAMI V ČR ZA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ	37
OBRÁZEK 6: ZNEČIŠŤOVÁNÍ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ JAKO NEGATIVNÍ EXTERNALITA	40

Seznam zkratk a značení

CSR, CSR ₁	corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)
CSR ₂	corporate social responsiveness (společenská vnímavost firem)
CSP	corporate social performance (společenská výkonnost firem)
BE	business ethics (podnikatelská etika)
GRI	Global Reporting Initiative
OECD	Organizace pro hospodářský rozvoj a spolupráci
EU	Evropská unie
OSN	Organizace spojených národů
CED	Comitee for Economic Development
ČR	Česká republika
USA	Spojené státy americké

Kapitola 1

Úvod

„Začátek je ta nejdůležitější součást každé práce.“

(Platón)

Cílem mé bakalářské práce by mělo být představení širokého přehledu teoretických a praktických aspektů etického chování firem, především konceptu tzv. corporate social responsibility (společenské odpovědnosti firem). Dle prováděných průzkumů je etika podnikatelského prostředí českých firem oproti jejich západním protějškům teprve „v plenkách“, svým příspěvkem bych tedy chtěla zvýšit povědomí o dané problematice.

Mou snahou bude zamyslet se nad sférou CSR a hledat její teoretické zakotvení. Nutno podotknout, že uvedený úkol je velmi obtížný, protože společenská odpovědnost je tématem mezioborovým a mnohodimenzionálním. Velké nejasnosti panují již v samotné definici společenské odpovědnosti, což činí dosud velké potíže. Rovněž pro ekonomii se jedná o téma „nestandardní“, neklasická teorie se přijetí uvedeného tématu spíše brání pro jeho normativní charakter.

Ačkoliv prováděné výzkumy dosud jasně neprokázaly konkrétní a jednoznačné výsledky zavádění etických přístupů, faktem je, že na globální úrovni se koncept CSR postupně stává standardním jednáním, což může v budoucnu ovlivňovat i chování ostatních organizací menších formátů.

V práci kladu rovněž stejně velký důraz na praktickou stránku CSR. Diskuse, které probíhají na akademické půdě, jsou mnohdy odlišné od toho, co se ve firmách skutečně děje, teoretické závěry pak nemusí v praxi platit a naopak.

V první části práce se zabývám vztahem etiky a ekonomické vědy. Vypůjčuji si především argumentaci Amartyi Sena, jenž zastává názor, že větší sblížení etiky a ekonomie by bylo produktivní. Z uvedeného názoru se snažím vycházet, když charakterizuji kontext, který dal impulz, aby se firmy začaly zabývat tématem etického chování ekonomických subjektů.

V druhé části uvádím historický vývoj a přehled teoretických názorů ohledně společenské odpovědnosti firem. Zdrojem pro tuto část byly převážně odborné texty na téma CSR, které se počaly objevovat od 50. let minulého století.

Třetí část práce se zabývá praktickými aspekty integrace principů etického chování do jednání firem. Charakterizují proces zavádění společensky odpovědné strategie navržený experty Business Leaders Fora, zmiňují konkrétní oblasti, do kterých spadá největší zájem firem, a identifikují nástroje podnikatelské etiky, jejichž prostřednictvím může firma etické principy aplikovat. Zdrojem této části práce byly převážně praktické a empirické informace z průzkumů a článků, případně internetových stránek různých organizací.

Poslední část práce je zaměřena na výsledky, které může integrace společenské odpovědnosti přinášet. Nejprve se zabývám měřením samotné společenské výkonnosti firmy. Poté uvádím možné vlivy a důsledky CSR na ekonomické výsledky firmy, které jsou předmětem neustálých diskusí mezi zastánci a odpůrci CSR.

Kapitola 2

Etika v ekonomii

Patří normativní myšlenky vůbec do roviny ekonomických úvah? Morální sklony v ekonomii dnes budí ambivalentní pocity. Na jedné straně je ambicí ekonomie ze své podstaty být objektivní, exaktní vědou. Na straně druhé stojí odcizení klasického ekonomického paradigmatu reálnému světu a jeho lidskosti dané právě etickou stránkou. V následující kapitole budu studovat etické základy ekonomie a hledat místo konceptu CSR v rámci ekonomie a aplikované etiky.

2.1 Jak etické hledisko souvisí s ekonomikou

Ač se na první pohled mohou ekonomie a etika jevit jako dvě odlišné disciplíny, vyvíjela se ve svých počátcích první jako odnož druhé. Tento vývoj a vzájemný vztah velmi zajímavým způsobem analyzuje nobelista Amartya Sen ve své knize *Etika a ekonomie*¹.

Podle Sena čerpá ekonomie ze dvou pramenů vztahujících se různými způsoby k politice. První je tzv. „inženýrský“ přístup, který se vyvinul z technicky orientované politické teorie a pro který je příznačné zejména logistické hledisko - lidské cíle jsou považovány za dané a předmětem zájmu je nalézání prostředků k dosahování těchto cílů. Motivace lidského jednání jsou jednoduché a snadno rozpoznatelné. Je také třeba zdůraznit, že velké množství problémů dokázala ekonomie řešit díky tomu, že použila právě „inženýrský“ přístup. Určitá míra zobecnění totiž umožňuje dobře teoretizovat různé aspekty.

Druhým pramenem ekonomie je pak „etický“ přístup, jehož počátky můžeme hledat již v díle Aristotela. Sen definuje „etické hledisko motivace“ jako fakt, že etické úvahy nemohou zůstat bez následků pro skutečné lidské jednání. Morální stránka je tedy nepopíratelnou součástí lidské motivace a její opomíjení má pro pochopení lidského chování omezující účinky. Tato myšlenka je dále rozváděna na předpokladu racionality. Jeden ze způsobů ekonomického definování racionality je maximalizace sebezájmu. Lidské jednání je podle této definice plně racionální, jestliže alternativy, které lidé volí, korespondují s jejich vlastním zájmem. Ale „*proč by mělo být racionální výlučně uspokojování svého vlastního*

¹Sen A., *Etika a ekonomie*, Praha, Vyšehrad (2002)

*zájmu, zatímco všechno ostatní zůstává z této racionality vyloučeno?*². Sen tímto upozorňuje, že pro pojetí ekonomie zúžené na sebezám by mohl být etický rozměr velkým přínosem. Stávající pozitivistické požadavky vědy na hodnotovou neutralitu však mají za následek, že etické aspekty jsou v ekonomii spíše opomíjeny.

2.2 Etika v podnikání

Vzdálenost mezi etikou a ekonomii se snaží stírat akademický i praktický obor tzv. business ethics (etika podnikání)³. Etické otázky ve firemní praxi sice vyvstávají snad od počátků existence samotné firmy, ale jako akademický předmět je business ethics vcelku nový. Jeho počátky se poprvé objevují v 60. letech minulého století v USA v návaznosti na myšlenkovou tradici „business and society“. V českých podmínkách se témata odpovědnosti a etiky podnikání začínají diskutovat v 90. letech 20. století. V praxi se jedná převážně o normativní disciplínu, v akademických kruzích se používají rovněž deskriptivní přístupy.

Internetová encyklopedie Wikipedia, která je nyní již fenomenálním informačním pramenem, definuje business ethics takto:

„je to forma aplikované etiky zabývající se etickými principy a morálními či etickými problémy, které se vyskytují v podnikatelském prostředí“⁴

Sféra business ethics, je dále rozdělena do těchto podoblastí⁵:

- **Obecná business ethics:**
 - Etika účetních informací
 - Etika řízení lidských zdrojů
 - Etika prodeje a marketingu
 - Etika produkce
 - Etika intelektuálního vlastnictví, znalostí a dovedností

- **Mezinárodní business ethics a etika ekonomických systémů**

² A. Sen, Etika a ekonomie, Praha, Vyšehrad (2002), str. 24

³ Tato terminologie vychází především ze zahraničních zdrojů. V našich podmínkách je možné rozlišovat *podnikatelskou etiku*, týkající se mikro i makro úrovně, a *hospodářskou etiku*, zaměřenou převážně na ekonomickou makro úroveň.

⁴ Wikipedia the free encyclopedia: <http://www.wikipedia.org/>, vlastní překlad

⁵ Wikipedia the free encyclopedia: <http://www.wikipedia.org/>, vlastní překlad

- Mezinárodní business ethics
- Etika ekonomických systémů

Vymezení pole působnosti business ethics se týká rozmanitých oblastí ve firmě. Obecně bychom mohli říci, že jde o dimenzi veškerých odpovědností a povinností firmy ke všem stranám, které může svou činností ovlivňovat. Na internetových stránkách International Business Ethics Institute⁶ nalezneme popis následujících konceptů (Je třeba podotknout, že terminologie uvedených termínů je dosud stále značně nejasná a vágní, různé zdroje vysvětlují tyto koncepty různými způsoby a jejich hranice se vzájemně prolínají a překrývají.):

- **business ethics** („podnikatelská etika“): snaha nalézat zásady etického chování podnikatelských subjektů; týká se například následujících typů problémů⁷:
 - slušnost a věrnost zákonu;
 - bezpečnost a kvalita výrobků;
 - konflikty zájmů a jejich řešení;
 - uzavírání pracovních smluv;
 - bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;
 - poctivost v obchodních praktikách;
 - vztahy k dodavatelům;
 - vztahy k zákazníkům;
 - stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;
 - úplatky při získávání informací a zakázek;
 - ochrana životního prostředí;
- **corporate compliance** („soulad jednání firmy se zákony“): zaměřuje se převážně na soulad chování firmy s národními či místními zákony a regulacemi, dnes jsou ale požadavky tohoto souladu vznášeny na mnohem širší rámec;
- **corporate responsibility** („firemní odpovědnost“): plnění povinností a odpovědností, které má firma ke všem svým zainteresovaným stranám;

⁶ International Business Ethics Institute: <http://www.business-ethics.org>

⁷ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>;

- **corporate social responsibility** („společenská odpovědnost firem“): podle uvedených vymezení se jedná o širší pojetí corporate responsibility, kdy firma poskytuje společnosti hodnoty jdoucí nad její povinnosti a odpovědnosti.

Hlavními teoretickými proudy, které mají vliv na uplatňování odpovědného podnikání, jsou zejména business ethics, corporate social responsibility či jejich kombinace⁸. Jde o velmi podobné koncepty, mnohé zdroje je často ani nerozlišují. Ve studii Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, kde autoři vycházejí z práce Irenne Polach, můžeme nalézt uvedený následující rozdíl⁹:

- **BE je vzorcem vnitřního reaktivního jednání**, kdy firma usiluje o redukci neetických a nelegitimních situací. K tomuto účelu jsou užívány různé interní nástroje (např. etické kodexy a tréninky nebo sociální a etické audity, etické výbory a další).
- **CSR naopak zahrnuje zejména proaktivní vnější činnost** spojenou s představou, že chování firmy jakožto odpovědného subjektu má jít nad rámec stanovený požadavky zákona a firma tak má společnosti vracet určitou „přidanou hodnotu“.

Dalo by se říci, že ambice CSR jsou být angažovanější oblastí BE. Uvedené rozdíly však můžeme pokládat spíše za „kosmetické“.

2.3 Otázka morality firem

Charakterizujme myšlenkový posun, který měl vliv na vývoj výše zmíněných etických přístupů. Harvardská profesorka Lynn Sharp Paine hovoří o změně ve vnímání morality firem¹⁰.

Původní fenomén firemní morální neutrality, který má svůj původ v obchodním právu, významným způsobem ovlivňoval myšlení ekonomů a teoretiků natolik, že „mainstream“ předpokládá morální indiferenci dodnes. Tento koncept byl však zaváděn v době, kdy byly

⁸ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, str. 9, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

⁹ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, str. 9, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

¹⁰ Paine, L. S.: Value shift, McGraw-Hill (2004)

firmy řídkou a exotickou formou organizace ekonomické aktivity. Během staletí se společnost měnila a firmy se staly nedílnou součástí jejího života. S globalizováním světa a stíráním národních hranic se obrovská moc počala koncentrovat právě v nadnárodních společnostech.

Ačkoli proti-argumenty tvrdí, že „neživá, neosobní“ organizace nemůže nést odpovědnost za svou činnost, protože je sama pouze nástrojem k vykonávání ekonomické aktivity, realita je jiná. Aktivity firem a korporací a jejich nepopiratelný pronikající vliv na dnešní svět nutí k zamyšlení se nad odpovědností, porušováním práv či vlivem na životní prostředí.

Ve prospěch uvědomování si vlastní společenské odpovědnosti hovoří dostupnost nových informací ohledně vlivů korporací na společenské a ekologické systémy. Komplexita fyzických, biologických a společenských systémů, a podmínky a příčiny jejich chování dříve nebyly tolik zkoumány, tudíž nebylo možné, aby si firmy plně uvědomovaly a predikovaly důsledky svého jednání. S postupem času však neustále vzrůstají poznatky a informovanost o těchto záležitostech, tudíž je třeba, aby se firmy neustále přizpůsobovaly a prováděly inovace v rámci zachování vlastní konkurenceschopnosti.

Morální hledisko se stává součástí života firem i podle evoluce zákonných norem, které mohou být považovány za jistý sociální indikátor (např. v USA se od r. 1991 objevuje koncept „organizational culpability“¹¹). Paine dochází k závěru, že chápání firem jako morálních aktérů vede společnost ke změně očekávání způsobů, jak by se firmy měly chovat. Úspěšnost firmy tak může zčásti podmiňovat její odpovídající reakce na tato očekávání.

Porozumění či snaha o uspokojení společenských požadavků proto stojí za vývojem etických vzorců chování firem. Od 90. let je zaznamenávána stále se zvyšující poptávka světových firem po eticky odpovědných iniciativách, což vede k soustavnému hledání, vytváření a aplikaci metod podnikatelské etiky. Nejčastěji skloňovaným termínem těchto iniciativ je CSR, která se stala jedním z hlavních instrumentů uplatňování firemní odpovědnosti. V následujících kapitolách se tomuto konceptu budu podrobně věnovat.

¹¹ Paine, L. S.: Value shift, McGraw-Hill (2004): koncept podle kterého berou soudy při procesech s organizacemi obviněnými z nezákonného jednání v potaz míru jejich zavinění. Společnosti s programy prevence proti nezákonnému jednání nesou nižší obvinění a nižší pokuty.

Kapitola 3

Teoretická část

Teorie CSR a její historický vývoj

Teoretizování CSR má za sebou již více než padesátileté období vývoje. Zájem ale vzbuzuje stále. Možná díky svému interdisciplinárnímu charakteru nebo vznešeným úmyslům (které se však dají stejně dobře zneužít). Nejprve podám základní význam pojmu CSR v dnešním smyslu slova. Následně popíšu formování teorie CSR od jejího zrození. Zdrojem mi byly zejména odborné články převážně amerických autorů. Musím konstatovat, že autorů věnujících se od 50. let tomuto tématu bylo mnoho. Uvádím proto jen příspěvky, které se mi jeví jako zlomové.

3.1 Vymezení pojmu a oblastí CSR

Ačkoliv se o CSR diskutuje již více než půlstoletí, konsensus ohledně definice, která by byla všeobecně platná a jednotná, neexistuje. Vágnost a širokost pojmu do jisté míry způsobuje právě etický charakter společenské odpovědnosti. Protože se jedná převážně o koncept na principu dobrovolnosti a dobročinnosti, není jeho vymezení jednotné a liší se případ od případu. Různé skupiny chápou význam CSR různě. Přesto existují definice mezinárodních organizací, které se dají považovat za obecně platné, protože jejich širokost nechává prostor právě pro rozmanité uplatnění. Jmenuji mezinárodní definice EU a Světové podnikatelské rady pro trvale udržitelný rozvoj.

- Evropská unie, Zelená kniha (2001): „*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“¹²
- Světová podnikatelská rada pro trvale udržitelný rozvoj (1997): „*CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se*

¹² Trnková J., Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum (2004), str. 7, dostupné na: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“¹³

Hlavními rysy společensky odpovědné firmy jsou **triple-bottom-line, dobrovolnost, dialog se stakeholders, dlouhodobost a důvěryhodnost**¹⁴.

Definování CSR z hlediska firmy je především klasifikace oblastí, ve kterých může uplatnit své společensky odpovědné aktivity. Často se hovoří o tzv. „triple-bottom-line“ neboli trojpilířové struktuře, což znamená, že společenská odpovědnost firmy zahrnuje sféru ekonomickou, sociální a environmentální. Klasická představa maximalizace zisku se mění na jeho optimalizaci (dosažení nejvyšší možné míry zisku za předpokladů dodržování podmínek společenské odpovědnosti).

Tabulka 1: Trojpilířová struktura CSR

CSR v ekonomické oblasti
kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)
transparentnost
uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)
odmítnutí korupce
vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)
chování k zákazníkům/spotřebitelům
chování k dodavatelům
chování k investorům
ochrana duševního vlastnictví
CSR v sociální oblasti
firemní filantropie
dialog s tzv. stakeholders
zdraví a bezpečnost zaměstnanců
rozvoj lidského kapitálu
dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)
zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
jistota zaměstnání
lidská práva

¹³ Trnková J., Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum (2004), str. 7, dostupné na: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

¹⁴ www.csr-online.cz

CSR v environmentální oblasti

ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady ISO 14000 a EMAS)
ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
zmenšování dopadů na životní prostředí
ochrana přírodních zdrojů

Zdroj: Trnková J., Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum (2004), vlastní úprava

CSR dále charakterizuje dobrovolný charakter. V současnosti již existuje a stále se rozšiřuje měkká legislativa, která podporuje a podněcuje praktikování CSR. O stupni odpovědnosti a proaktivity nad rámec daný zákonem však rozhodují firmy samy, což jim umožňuje diferencovat se vzhledem ke svým konkurentům.

Vztahy firmy k okolí jsou představovány různými zájmovými skupinami nazývanými stakeholders. Společenská odpovědnost firmy by měla spočívat v identifikaci těchto zájmových skupin a jejich očekávání a následnému nalezení vhodného konsensu při sladování uspokojování jejich zájmů prostřednictvím vedení efektivních dialogů.

Všechny činnosti CSR jsou realizovány dlouhodobě. CSR je integrální součástí firemní strategie, nejedná se pouze o jednorázové akce. Firma předpokládá odpovědné jednání při dlouhodobém plánování a neukončí je, dostane-li se do horší ekonomické situace.

Narůstající požadavky na úspěšnou výkonnost firmy se již zdaleka netýkají jen jejich ekonomických aktivit. „Dobrá pověst“ firmy je rovněž formována hodnotami, které firma přináší celé společnosti. Firma tak buduje nehmotný kapitál v podobě vlastní důvěryhodnosti, který představuje součást jejího úspěchu na trhu.

Ačkoliv jsou globální požadavky na implementaci CSR vyvíjeny zejména ve velkých nadnárodních organizacích, široký záběr a neomezené hranice umožňují kterékoliv firmě bez rozdílu velikosti a formátu integrovat tento koncept do svého chování. Množství vyvíjených iniciativ, např. na půdě Evropské unie, podporuje zavádění koncepce také u malých a středních podniků.

3.2 Historický vývoj definic a teorie CSR

Termín CSR se vyvíjel v čase stejně jako společnost sama. Evolucí vývoje definic a celkového teoretického pojetí se zabývá například článek Archieho B. Carrolla¹⁵, částečně

¹⁵ Carroll, A. B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business and Society 38, č. 3 (1999), str. 268-295

také článek Philipa L. Cochran¹⁶. Souběžný historický a společenský vývoj popisuje ve své knize William C. Frederick¹⁷. Z těchto příspěvků budu vycházet v následujícím přehledu.

Stopy diskuzí a zájmu o hlavní myšlenky CSR můžeme hledat po celém světě, především ve vyspělých zemích. Za pomyslnou kolébkou CSR jsou považovány Spojené státy americké. V tomto přehledu půjdu převážně po historické linii amerických autorů. Mým cílem je nastínit hlavní myšlenkové procesy a souběžný společenský kontext, které spoluvytvořily dnešní pojetí CSR.

3.2.1 Počátky a kontext vývoje

Již na počátku 20. století patřily mezi aktivity firem takové činnosti, které by se dnes daly pokládat za společensky odpovědné, jednalo se například filantropické dárcovství, charitě, služby společnosti, péči o zaměstnance či podporu náboženství. Může být překvapující, že tyto aktivity předcházející idejím CSR nevznikaly v rozporu s kapitalistickou podnikatelskou činností, ale byly její integrální součástí. Nutno poznamenat, že Velká deprese 30. let a druhá světová válka ve 40. letech zbrzdily další vývoj a osvojování těchto iniciativ. To nám také umožňuje objasnit, proč se vlastní doktrína CSR ve své formální podobě začíná v USA objevovat až 50. letech.

Formální počátky diskuzí na téma společenské odpovědnosti firemní sféry se objevují nejprve v menších akademických kruzích. Jedněmi z prvních akademiků otevírajících toto téma byli američtí profesori Adolf A. Berle a E. Merrick Dodd již ve 30. letech. Předmětem vzájemné intelektuální výměny mezi oběma akademiky v Harvard Law Review byla otázka, zda má být firma odpovědná pouze svým akcionářům, či zda má nést odpovědnost i k široké veřejnosti. Dodd zastával názor, že moderní firma má ze své zákonné podstaty poskytovat služby společnosti. Berle byl naopak přesvědčen o jediné odpovědnosti firmy, a to vůči svým akcionářům. Tato diskuse svým tématem předznamenala mnoho dalších příspěvků. Carroll v tomto období zmiňuje práce Chestera Bernarda (*The Functions of the Executive*, 1938), J. M. Clarka (*Social Control of Business*, 1939) či Theodora Krepse (*Measurement of the Social Performance of Business*, 1940).

¹⁶ Cochran, P. L., The evolution of corporate social responsibility, *Business Horizons* 50 (2007), str. 449–454

¹⁷ Frederick, W. C., *Corporation, be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, (2006)

V 50. a 60. letech 20. století vznikají v USA různá moderní aktivistická hnutí. Tyto skupiny, např. hnutí za občanská práva, environmentalistické hnutí, hnutí spotřebitelů, významným způsobem ovlivnily další vývoj koncepce společenské odpovědnosti. Vzrůstající sociální síla aktivistů nutila firmy brát jejich zájmy v potaz při svém rozhodování. Nežádoucí byl nelichotivý mediální obraz, který svým jednáním mohly firmy navodit a který významně poškozoval jejich reputaci v očích veřejnosti, což mohlo následně vést až ke snížení prodeje či nespokojenosti zaměstnanců. Hlavní doktrínou se stal závazek firem vůči společnosti.

Roku 1951 publikuje Frank Abrams, předseda představenstva společnosti Standard Oil, v Harvard Business Review svůj článek *Management's responsibilities in a complex world*, ve kterém apeluje na povinnost manažerů řídit podnik ve vyváženém souladu s nároky různých zájmových skupin. „*Manažeři mohou efektivně přispět k řešení mnoha komplexních sociálních problémů dnešní doby. Není žádná vyšší odpovědnost a povinnost profesionálního managementu.*“¹⁸

3.2.2 „Otec CSR“ Howard R. Bowen a další

Roku 1953 následuje kniha, kterou vydává Howard R. Bowen a která podle Carrola otevírá moderní éru literatury tohoto tématu. Mnozí autoři pokládají za počátek teorie CSR právě Bowenovu knihu *Social Responsibilities of the Businessman*¹⁹.

Podniky Bowen považuje za centra moci a rozhodování ve společnosti, důsledky jejich aktivit se tak nutně dotýkají občanů této společnosti. Společenská odpovědnost podnikatelů nemá být univerzální pomocí při řešení veškerých problémů, ale nese v sobě myšlenku, kterou je nutno brát v úvahu. Bowen ve své knize vyslovuje počáteční definici společenské odpovědnosti podnikatelů:

„*K závazkům podnikatelů patří takové postupy, taková rozhodnutí a takové jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“²⁰

¹⁸ Frederick, W. C., Corporation, be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility, Dog Ear Publishing, (2006), str. 8, vlastní překlad

¹⁹ Bowen, H. R. „Social responsibilities of the businessman. NewYork: Harper&Row (1953)

²⁰ Carroll, A. B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business and Society (1999), str. 270, vlastní překlad

Uvedená definice podnikatelské odpovědnosti je relevantní dodnes, jejím nedostatkem je však její nejednoznačné vymezení. Svou knihou Bowen položil základy nové filosofie firemní praxe.

Další literatura objevující se v 50. letech obhájí podobné myšlenky. Carroll jmenuje Healda (*Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, 1957), Selekmanovu *Moral Philosophy for Management* (1959) či Eellse (*Corporate Giving in a Free Society*, 1956). Výjimku mezi řádkou autorů věnujících se této problematice tvoří Theodore Levitt²¹, který před společenskou odpovědností varuje a považuje ji za ortodoxní, módní a nákladnou tyranii poškozující obchodní zájmy firem. Mnoho dalších autorů, kteří platili za obhájce společenské odpovědnosti firem, současně také varovalo před zneužíváním CSR jako „klamavé nálepky“. Johnson hovoří o dvou způsobech zneužití CSR²². První možností je, že firma si může financováním charitativních a vzdělávacích institucí pouze kupovat dobrou pověst. Druhá možnost je, že zdůrazňováním prospěšnosti společensky odpovědné filosofie mohou manažeři zastírat šíření svého vlivu a rozhodovací síly do mnoha nefiremních oblastí, kde se mohou stát samozvanými diktátory.

3.2.3 Keith Davis a jeho definice CSR

Události 60. let sehrály také významnou roli v dalším teoretickém vývoji CSR. Změna institucionálního i intelektuálního rámce v mnoha zemích světa vedla ke kolapsu filosofie „laissez-faire“ a s ní spojených, do té doby platných, doktrín. Oslabena byla slavná Smithova neviditelná ruka trhu, která jedince sledující sebezájem vedla k všeobecnému společenskému prospěchu, stejně jako instituce soukromého vlastnictví či sama tržní struktura volné soutěže. Vzrůstající ekonomická síla velkých podniků a korporací vedla současně k odvracení se od pouhého sledování maximalizace zisku k sociálním hodnotám. Toto období přináší hlubší formalizaci a další snahy o podání definice pojmu CSR.

Jako význačného autora 60. a 70. let můžeme označit Keitha Davise. Do diskuse o společenské odpovědnosti vstupuje se svými příspěvky několikrát. CSR poprvé definuje v jednom ze svých článků roku 1960:

²¹ Levitt, Theodore, The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, září-říjen (1958), str. 41-50

²² Banerjee, Subharta Bobby, Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly, Edward Elgar Publishing, (2007)

„Společenská odpovědnost patří k rozhodnutím a jednání podnikatele z důvodů alespoň částečně přesahujících přímé ekonomické či technické zájmy firmy.“²³

Davis předpokládá manažerský úhel pohledu na danou problematiku. Společensky odpovědná rozhodování podle něj vyžadují dostatečně dlouhý horizont pohledu, což teprve poté umožní firmě vidět dlouhodobé zisky. Populární se stal jeho „Iron Law“ (Železný zákon), který říká, že firmy mají vedle ekonomických a legálních závazků i závazky společenské, jež by měly být úměrné jejich síle ve společnosti. Pokud firmy tyto společenské závazky dlouhodobě nebudou plnit, bude následkem postupná eroze jejich společenské síly.

Druhý pokus o zpřesnění definice dává Davis spolu s Robertem Blomstromem v knize *Business and its Environment*:

„Podnikatelé aplikují společenskou odpovědnost, když uvažují potřeby a zájem druhých, kteří mohou být postiženi jejich jednáním, jejich pohled přitom přesahuje přímé ekonomické a technické zájmy.“²⁴

Svou definici ještě Davis později reviduje na celý společenský rámec a hovoří o institucionalizaci společensky odpovědného jednání vedoucí k rozšíření zájmu jednotlivců na celkový společenský systém.

3.2.4 Kritika Milтона Friedmana

Spolu se sílícím zájmem o tématiku CSR se objevují častěji i hlasy kritiků. Jako jeden z nejvýznamnějších přichází na scénu Milton Friedman. Názory vynikajícího ekonoma a nositele Nobelovy ceny jsou kritiky CSR často citovány. Friedman kritizuje CSR poprvé ve své knize *Capitalism and Freedom* (1960), kde tento koncept popisuje jako doktrínu, jenž je přímo destruktivní pro svobodnou společnost. Dle Friedmanova názoru je totiž společenským dobrem sám zisk a firmy společnosti nejlépe pomáhají, když maximalizují jeho hodnotu.

Friedmanova kritika vyvrcholila na počátku 70. let článkem, jehož název říkal mnohé, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*²⁵. Jako liberalista nepřistupuje Friedman na myšlenku, že by existovala jakási personifikovaná odpovědnost firmy jako celku

²³ Carroll, A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society* (1999), str. 271, vlastní překlad

²⁴ Carroll, A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society* (1999), str. 272, vlastní překlad

²⁵ Friedman, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *The New York Times Magazine*, September 13, (1970), dostupné na <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html>

namísto osobních odpovědností jednotlivých manažerů. Vykonáváním rozmanitých společensky odpovědných aktivit pod rouškou hlásané společenské odpovědnosti tak manažeři rozhodují o penězích svých akcionářů, spotřebitelů i zaměstnanců tím, že odmítají navyšovat ceny výrobků z inflačních obav, navyšují náklady společnosti o náklady za environmentální škody na úkor firmy a nad rámec jejích zákonných povinností, zvyšují svými aktivitami konečné ceny pro spotřebitele nebo způsobují snižování mezd zaměstnanců. Uvedení nemají možnost taková manažerská rozhodnutí nijak ovlivnit.

Friedman přirovnává tyto postupy ke zdanění, kdy manažeři napodobují úlohu státu při rozhodování o oblastech a výši zdanění, ale zároveň i využití takto získaných prostředků, a stávají se tak samozvanými rozhodovateli o penězích druhých. Druzí pak nemají možnost volby utratit své peníze jakýmkoliv jiným způsobem, což je proti základním principům svobodné společnosti. Proto umožňuje doktrína CSR přijímat socialistickou představu alokace vzácných zdrojů politickými mechanismy, nikoliv tržními. Od kolektivistické doktríny se CSR vlastně liší pouze dosahováním socialistických cílů nekolektivistickými prostředky, čímž se stává destruktivní hrozbou svobodné společnosti.

Jedinou odpovědností firem, kterou Friedman nazývá společenskou, je maximalizace zisku, kdy manažeři naplňují svou odpovědnost vůči akcionářům, neboť jen tímto způsobem je možná efektivní alokace zdrojů v tržní společnosti.

3.2.5 Davisovo shrnutí argumentů

Po Friedmanově kritice opět vstupuje do diskuse Keith Davis. Roku 1973 publikuje svůj článek *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*²⁶. Diskutuje názory představované dvěma myšlenkovými autoritami, kritikem Miltonem Friedmanem a Paulem Samuelsonem. Druhý jmenovaný uvádí, že „*velké společnosti by dnes neměly pouze slibovat společenskou odpovědnost, ale měly by se raději snažit pro to opravdu něco dělat.*“²⁷

²⁶ Davis, K., *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal, Vol. 16 (1973) str. 312-22.

²⁷ Davis, K., *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal, Vol. 16 (1973) str. 312-22, str. 312, vlastní překlad

Definici CSR Davis opět reviduje na „*firemní přijímání sociálních závazků jdoucí nad rámec požadavků zákona*“²⁸. Mezi důvody pro takové chování firem řadí např. následující:

- sledování dlouhodobého sebezájmu
- image firmy před veřejností
- životaschopnost instituce byznysu z důvodu užitku, který poskytuje společnosti („Iron Law“)
- prostředí socio-kulturních norem, ve kterém firmy operují
- předcházení vládním regulacím
- zájem akcionářů z důvodu diversifikace jejich portfolia
- prevence sociálních problémů, které mohou pro firmu představovat vážné problémy

Argumenty proti CSR:

- klasická ekonomická doktrína maximalizace zisku
- náklady sociální angažovanosti
- nedostatek sociálních schopností manažerů z důvodu potřeby jejich ekonomického přístupu
- oslabení primárního účelu firmy
- oslabení mezinárodní platební bilance
- neexistence shody mezi různými skupinami ve společnosti ohledně sociální angažovanosti firem

Podle Davise musí sama společnost rozhodnout, jakou váhu přikládá každému z těchto argumentů. Změnou hodnot společnosti se mění i předpoklady pro úspěch firmy na trhu. Soudobé sociální požadavky proto nutí firemní instituce integrovat sociální hodnoty do mechanismu rozhodování. Firmy, které se nezapojí do této strategie, mohou pozorovat postupný úpadek v očích spotřebitelů i celé veřejnosti.

²⁸ Davis, K., *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal, Vol. 16 (1973), str. 312-22., str. 313, vlastní překlad

3.2.6 Definice tří soustředných kruhů a 4 definice Harolda Johnsona

Roku 1971 byl koncept CSR zformulován v publikaci *Social Responsibilities of Business Corporations*, kterou vydala americká Comitee for Economic Development. Rozsah společenské odpovědnosti firem byl definován pomocí tří soustředných kruhů:

- vnitřní kruh zahrnuje odpovědnosti plynoucí z vykonávání základních ekonomických aktivit firmy
- prostřední kruh zahrnuje odpovědnosti při výkonu ekonomických funkcí s ohledem na měnící se společenské priority a hodnoty
- vnější kruh je představován novými a stále se měnícími odpovědnostmi firmy, které jsou předpokladem pro aktivní zlepšování společenského prostředí

Za zmínku stojí, že CED představovaná akademiky a vrcholnými manažery dokázala reflektovat společenské změny a očekávání v praktickém kontextu a zformulovala principy partnerství vlády a firemního sektoru sledujícího společenský pokrok.

Dalším výrazným autorem, který ve snaze definovat CSR podává hned několik definic, je Harold Johnson. V knize *Business in Contemporary Society: Framework and Issues* (1971) kritickým pohledem analyzuje čtyři vymezení CSR:

- Prvním způsobem definuje CSR jako „smluvní moudrost“²⁹, což je situace, kdy se manažeři snaží do svých rozhodnutí vkládat zájmy různých skupin, namísto snahy maximalizovat zisk pouze pro své akcionáře. Svou první definicí předznamenává Johnson pozdější stakeholderský přístup.
- Druhým způsobem je princip maximalizace užitku, podle nějž je firma motivována spíše různorodými cíli, než pouze maximalizací zisku. Společenská odpovědnost je představována užitkovou funkcí vyjadřující situaci, kdy firma sleduje prospěch nejen svůj, ale i všech osob uvnitř i vně firmy.
- Další pohled na CSR je z hlediska dlouhodobé maximalizace zisku, Johnson doplňuje názor předešlých autorů, že firma provozuje sociální programy za účelem zvyšování zisku v dlouhém časovém horizontu.
- Čtvrtou definicí je lexikografický pohled na CSR. Podle Johnsona chtějí firmy za stejných podmínek na trhu uspět minimálně stejně, jako ostatní firmy ve stejném odvětví. Každá z firem má hierarchii cílů, kterých bude postupně dosahovat. Z toho plyne, že pouze silně ziskově motivované firmy se mohou chovat společensky

²⁹ „conventional wisdom“

odpovědně. Teprve když dosáhnou svého ziskového cíle, zaměřují svou pozornost na sociální otázky a chovají se, jako kdyby byla společenská odpovědnost jejich důležitým cílem.

Johnson shrnuje své definice tvrzením, že ačkoliv se mohou vzájemně jevit jako protichůdné, doplňují současně pohled na stejnou realitu. Společenská odpovědnost je nezbytná, pokud firmy potřebují vyvažovat rozličné zájmy (např. akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů či místní komunity) při dosahování rozličných cílů a dlouhodobé maximalizace zisku.

3.2.7 CSR₂ = corporate social responsiveness

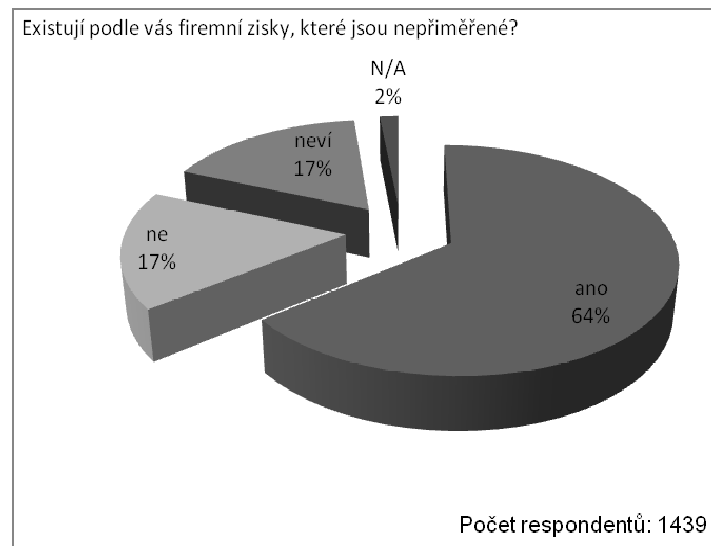
Sílicí tlaky již zmíněných aktivistických hnutí 70. let a jejich vzrůstající antipatie k postupům a praktikám velkých amerických korporací vedly k revizi úlohy firmy ve společnosti. Některé praktiky a postupy byly dále neudržitelné. Pro firmy nebylo dále prakticky možné jednat pouze na základě požadavku maximalizace zisku. Otázka levné pracovní síly černochů, žen a mladých lidí byla ostře kritizována z pohledu diskriminace.

Národní americké průzkumy veřejného mínění přinášely výsledky o nelibosti k velkým korporacím. Pro ilustraci uvádím odpovědi z průzkumu prováděného společností Louis Harris and Associates, Inc. (dnes Harris Interactive, Inc.) v červenci 1976³⁰. Z odpovědí ohledně nepřiměřenosti zisků amerických společnosti plyne nesouhlas s liberalistickou doktrínou maximalizace zisku jako jediným cílem.

Bylo požadováno, aby firmy nesly mimo výrobních nákladů i sociální náklady na znečišťování a environmentální škody. Protesty byly vznášeny na profitování firem ze zbrojení a vládních militaristických kontraktů, na prodej výrobků, které byly z pohledu spotřebitelů nebezpečné, nekvalitní a předražené.

³⁰ Louis Harris and Associates, Inc., "Harris 1976 economic survey, no. 7684" (1976), hdl:1902.29/H-7684 Odum Institute; Louis Harris Data Center, University of North Carolina, dostupné na: <http://arc.irss.unc.edu/dvn/>

Obrázek 1: Průzkum společnosti Louis Harris and Associates Inc., "Existují podle vás firemní zisky, které jsou nepřiměřené?"



Zdroj: vlastní zpracování dat dostupných na:

http://arc.irss.unc.edu/dvn/faces/study/StudyPage.xhtml?studyId=2495&studyListingIndex=2_3e8ea880728ea74a683d78795fe

Obrázek 2: Průzkum společnosti Louis and Harris Inc., "Problémem volného trhu je, že umožňuje zvýhodnění velkých společností oproti zaměstnancům, menším konkurentům a spotřebitelské veřejnosti."



Zdroj: vlastní zpracování dat dostupných na:

http://arc.irss.unc.edu/dvn/faces/study/StudyPage.xhtml?studyId=2495&studyListingIndex=2_3e8ea880728ea74a683d78795fe

V návaznosti tehdejší události vydává William Frederick svůj často citovaný working paper *From CSR₁ to CSR₂, The Maturing of Business-and-Society Thought*³¹. Společenská odpovědnost firem (CSR₁) je debatou na akademické úrovni ohledně stupně odpovědnosti, kterou mají firmy nést. V této filosofické diskusi vyvstává mnoho otázek, na které nelze nalézt jednoznačnou odpověď. Jedná se např. o problém vágnosti samotného významu CSR nebo problém volby institucionálních mechanismů vedoucích firmy k požadovanému stupni odpovědnosti. Nejasné je také řešení trade-off mezi ekonomickými a společenskými cíly a náklady.

Firmy nebyly prakticky zainteresovány účastnit se těchto diskusí. Důležité pro ně bylo spíše umět pragmaticky odpovídat na již zmíněné společenské tlaky. Frederick proto zavádí nový pojem corporate social responsiveness neboli společenská vnímavost firem (CSR₂), který definuje jako schopnost firmy odpovídat na sociální tlaky. CSR₂ předpokládá, že hlavní dilemata týkající se CSR₁ byla vyřešena díky názorům všeobecné veřejnosti a množství vládních sociálních regulací, a zbývá tak pouze manažerský problém, jak humánně a prakticky odpovídat na společenské požadavky.

Rozlišujeme dvě dimenze společenské vnímavosti firem. První je mikro-organizační dimenze, která je zaměřena na schopnost jednotlivých firem dosahovat různých stupňů společenské odpovědnosti. Ve významu CSR₂ jde o schopnost řídit a koordinovat vztahy firmy s různými společenskými skupinami.

Druhá je makro-institucionální dimenze, jež se týká institucionálních dohod a postupů v širokém měřítku, které jsou zásadní pro vliv jednotlivých společensky odpovědných firem na sociální problémy.

Ačkoli byly do nového konceptu CSR₂ vkládány velké ambice, že nahradí CSR₁ a problematické mezníky morálních diskusí tak budou odstraněny, zcela se tak nestalo. Původní koncepce nebyla předčena, byla spíše doplněna o nové aspekty.

3.2.8 Další koncepty spojené s CSR

V souvislosti s CSR se od 70. let hovoří také o společenské výkonnosti firem (corporate social performance). Termín pochází od autora indického původu S. Prakash

³¹ Frederick, W. C., *From CSR₁ to CSR₂, The Maturing of Business-and-Society Thought*, Working Paper 279, University of Pittsburgh, (1978)

Sethiho, jenž v článku roku 1975 diskutuje dimenze společenského výkonu firem³². Navrhuje schéma konstrukce CSP, ve kterém jsou rozlišeny tři typy chování společností:

- **společenský závazek** – chování firmy za předpokladu působení tržních sil a zákonných omezení
- **společenská odpovědnost** – o stupeň vyšší chování firmy jdoucí nad rámec zákonných a ekonomických norem, odpovídá převažujícím společenským normám, hodnotám a očekáváním podmiňujícím společenskou výkonnost
- **společenská vnímavost** – anticipační chování firem přizpůsobující se aktuálním potřebám společnosti

Termín CSP se dále prolíná pracemi a výzkumem nadcházejících let. Později přichází Carroll s pojetím, ve kterém slučuje koncepty společenské odpovědnosti a vnímavosti do trojdimenzionálního schématu určeného pro činění manažerských rozhodnutí (viz. Obrázek A v příloze). Při rozhodování je třeba skloubit požadavky ve třech rovinách – v oblasti společenského problému, kde je nutné nést odpovědnost, v typu strategie pro vypořádání se s problémem a v úrovni společenské odpovědnosti.

Roku 1975 se také objevuje pojetí odpovědnosti jako veřejná odpovědnost (public responsibility). Autoři Lee Preston a James Post v knize *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility* zdůvodňují svou preferenci užívání termínu veřejné odpovědnosti z důvodu úskalí spjatých s pojmem společenská odpovědnost. Neomezený rozsah manažerské odpovědnosti daný mnohoznačným významem CSR je zúžen a jasněji specifikován na oblast veřejných zájmů a politiky. Ani této snaze se však nepodařilo zastínit a nahradit stávající koncepci CSR.

3.2.9 Carrollova definice CSR

Autorem dlouhodobě se věnujícím tématu a evoluci CSR je Archie Carroll. Syntézou načerpaných informací navrhuje roku 1979 svou čtyřdílnou definici³³. Společenská

³² Sethi, Prakash: *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis*, California Management Review 17, str. 58-64

odpovědnost dle Carrola sestává z následujících komponent, jež tvoří důležitou dimenzi při manažerských rozhodováních, neboť představují určitá očekávání společnosti, která je třeba naplnit:

- **ekonomická odpovědnost:** složka nezbytná pro fungování kapitalistického ekonomického systému; hlavní funkcí, která je od firem očekávána, je produkce zboží a služeb a jejich ziskový prodej
- **právní odpovědnost:** složka reprezentující „základní pravidla hry“ pro fungování a efektivitu ekonomického systému, jejich dodržování je rovněž pokládáno za nezbytné
- **etická odpovědnost:** pro společnost složka představuje chování a postupy firem v souladu se sociálními a etickými normami, přesahující rámec daný zákonem
- **dobrovolná odpovědnost** (r. 1991 reviduje na filantropickou odpovědnost): není společností očekávána, závisí na individuálních volbách a hodnotách manažerů, může být součástí firemních strategií

Autor hovoří o vzrůstajícím významu složky etické odpovědnosti. Za podmínku budoucího úspěšného vývoje výkonnosti firem se považuje, aby v zorném poli firem byly jak zájmy ekonomické, tak zároveň i zájmy společenské.

Ve stejném smyslu píše později o nových požadavcích na výkonnost firem také Lynn Sharp Paine (2004)³⁴. Se zavedením předpokladu etické odpovědnosti se změnilo i předpoklady tradičního modelu výkonnosti firmy.

³³ Carroll, A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review* 4 (1979), str. 497-505

³⁴ Paine, Lynn Sharp: *Value shift*, McGraw-Hill, (2004)

Tabulka 2: Rozšiřování firemní odpovědnosti

Další strany ovlivněné činností firmy	Subjekt odpovědnosti	nový koncept		
Klíčové strany ovlivněné činností firmy				
Akcionáři		starý koncept		
		Úroveň odpovědnosti		
		Ekonomická odpovědnost	Zákonná odpovědnost	Legitimní nároky

Zdroj: Paine, Lynn Sharp, *Value Shift*, McGraw-Hill, 2004, vlastní překlad a úprava

Dříve byl standard výkonnosti čistě ekonomický, alespoň v kapitalistickém světě. Z pohledu firem byly společenské záležitosti problémem jiných stran – vlády, škol, církve aj. Nebyly to problémy spojené s výkonností. Nemůžeme říci, že by dnes byly finanční výsledky méně důležité, ale zároveň nejsou firmy souzeny jen podle nich. Společnost, která aspiruje na světovou úroveň, nemůže vynechat společenské otázky jako záležitosti mimo své pole působnosti, mohou být kritickým faktorem, ačkoliv nejsou přímými faktory finančních výsledků.

3.2.10 Další revize Carrollových konceptů

Studie a výzkum společenské výkonnosti firem se staly společně s CSR velmi diskutovanými tématy. Zajímavou revizi Carrollova trojdimenzionálního modelu navrhla Donna J. Woodová. Již dříve Wattrick s Cochranem přispěli ke Carrollovu modelu tím, že přepracovali jeho tři dimenze do tří rovin principů, procesů a postupů³⁵. Woodová je poté dále přeformulovala do následujícího schématu:

³⁵ Wattrick, S. L., Cochran P. L., *The evolution of the corporate performance model*, Academy of Management Review 10, 1985, str. 758-769

Tabulka 3: Formulace principů a vztahů společenské odpovědnosti dle Woodové

Oblasti	Zásady CSR		
	Social Legitimacy (Institucionální)	Public Responsibility (Organizační)	Managerial Discretion (Individuální)
Ekonomická	produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro shareholders	stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit	vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťující technologie, snižovat náklady recyklováním
Zákonná	řídít se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	pracovat pro public policy reprezentující vlastní osvědčený zájem	využít regulatorní požadavky při inovacích produktů a technologií
Etická	následovat základní etické zásady (např. čestnost při označování produktů)	poskytovat celé a přesné informace o produktu uživatelům, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb nad rámec legislativních požadavků	dostávat informace o produktu k určitým trhům (např. k dětem, cizincům) a propagovat to jako výhodu produktu
Dobrovolná	jednat jako good citizen ve všech ohledech nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě	investovat charitativní zdroje podniku do sociálních problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem podniku o společnost	vybrat charitativní investice, které se následně splatí při vyřešení společenských problémů

Zdroj: Kašparová K., *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*, dostupné na: www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?dzAq3En510NMVopaQlrE5MqJMjPewsB6 -, překlad autorky

Dle Carrollova zformulovala Woodová tímto schématem tři principy:

- první princip identifikuje, jak Carrollovy čtyři složky CSR souvisejí s institucionální, organizační a manažerskou úrovní
- druhý princip rozlišuje úroveň společenské vnímavosti firmy na environmentální postoj, řízení vztahů s firmou se zainteresovanými skupinami a firemní správa a řízení problémů
- třetí princip je Carrollova dimenze sociálních problémů přeformulovaná na výstup chování firmy

Carroll roku 1991 ještě reviduje složku dobrovolné odpovědnosti ze své definice na odpovědnost filantropickou. Činí tak z důvodu, aby v definici obsáhl pojem corporate citizenship (firemní občanství)³⁶. Celkové definici dává podobu pyramidy, jejíž základnu tvoří odpovědnost ekonomická, nad ní stává odpovědnost právní, o stupeň výše je odpovědnost

³⁶ Tento pojem bývá často zaměnitelný s pojmem corporate social responsibility. V Carrollově případě se jedná o užší smysl firemního dárcovství.

etická a vrchol tvoří zmíněná filantropická odpovědnost. Své grafické zobrazení shrnuje tvrzením, že „společensky odpovědná firma by měla usilovat o vytváření zisku, dodržování zákona, být etická a chovat se jako dobrý občan.“³⁷

3.3 Teorie stakeholders v pozadí CSR

Jak již bylo výše řečeno, čelila teorie CSR mnoha potížím, které činily její implementaci v podnikové praxi nejednoznačnou. Specifikaci oblastí pro aplikaci CSR se snažilo pokrýt množství variací koncepce společenské odpovědnosti. Pomoc manažerům při identifikaci těchto klíčových oblastí však přinesla zejména teorie stakeholders vznikající v 80. letech. Roku 1984 byl koncept teorie stakeholders zpopularizován R. Edwardem Freemanem. Ten podal pojetí personifikující jednotlivé oblasti firemní odpovědnosti do tzv. stakeholders.

Stakeholders neboli zájmové skupiny spojené s firmou, které ovlivňují nebo jsou ovlivňovány jednáním firmy, mohou představovat jistý protipól shareholders-akcionářů, v liberalistické teorii jediné zájmové skupiny, jíž by měla být firma odpovědná (viz. kritika Milтона Friedmana). Právě rozšíření oblasti firemní odpovědnosti dané podstatou CSR znamená uspokojování zájmů širšího okruhu zainteresovaných skupin. Zainteresovanost těchto skupin na chodu firmy může být dobrovolná i nedobrovolná. Skupiny stakeholders jsou tak nositeli potenciačního rizika i prospěchu z akcí firmy.

Základní rozlišení stakeholders je primární a sekundární. Mezi **primární stakeholders** patří např. vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a tzv. veřejní stakeholderi, čímž jsou myšleny místní úřady a komunity. Bývají k nim také řazeny obchodní asociace nebo environmentální skupiny. K **sekundárním stakeholders** se řadí vláda, lobbyisté, konkurenti, různé nátlakové skupiny, občanská a obchodní sdružení³⁸. Dle míry významu se vymezuje skupina tzv. klíčových stakeholders, kteří mají na firmu velký vliv a jsou pro ni nejdůležitější, mohou sem být řazeni jak primární, tak sekundární stakeholders.

Každá firma má jiný okruh stakeholders. Prvotním krokem při implementaci CSR by tak měla být jejich identifikace a analýza.

³⁷ Carroll, A. B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business and Society 1999, str. 289, vlastní překlad

³⁸ Kašparová K., Stakeholderská teorie a její propojení s CSR, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>

3.3.1 Analýza stakeholderů

Ohledně míry důležitosti jednotlivých skupin se názory různých autorů rozcházejí. Někteří míní, že všechny zájmové skupiny by měly mít pro firmu stejný význam. Převažuje však názor stupňovat identifikaci stakeholderů dle důležitosti a vlivu, který na firmu mají. Podle K. Kašparové³⁹ je rozlišování důležitosti stakeholderů nezbytné, neboť se stakeholderská teorie neustále rozrůstá o nové a nové zainteresované skupiny a ztrácí tak svůj původní účel zpřehlednit oblasti uplatnění společenské odpovědnosti.

Dle encyklopedie Wikipedia uvádím následující rozlišení nejčastěji užívaných klasifikací firemních stakeholderů⁴⁰:

- **Savage, Nix et al. (1991)**: klasifikace dle potenciálu nebezpečí a potenciálu pro kooperaci
- **Mitchell, Agle et al. (1997)**: klasifikace dle vlivné síly na firmu, který daná zájmová skupina má, určuje stupeň priority oproti konkurenčním zájmovým skupinám
- **Turner, Kristoffer and Thurloway (2002)**: klasifikace dle hodnocení pozornosti, kterou stakeholderi věnují firemním strategiím, a jaká k nim zaujímají stanoviska
- **Fletcher, Guthrie et al. (2003)**: klasifikace dle hierarchie hodnot firmy a klíčových oblastí výkonnosti

V praxi pomáhají spleť mnoha vztahů různé intenzity a priorit co nejvíce zpřehlednit rozmanité pomůcky. Častá je metodika mapování stakeholders vizuálními nástroji. Obvyklé je použití matice stakeholderů (viz. Obrázek B v příloze), kdy hodnotíme zainteresované skupiny dle dvou ukazatelů – míry vlivu a úrovně očekávání, kterou do firmy vkládají. Podle kvadrantu, ve kterém se daná skupina nachází, pak firma zvolí vhodný přístup.

Jako další sofistikovanější příklad uvádím stakeholderský kruh (viz. Obrázek C v příloze), se kterým přišla Dr. Lynda Bourne⁴¹. Hodnocení stakeholders probíhá pomocí kruhového diagramu, znázorňujícího tři základní charakteristiky: sílu (zmařit konkrétní projekt), vzdálenost (sféru vlivu) a důležitost jednotlivých stakeholders.

³⁹ Kašparová K., Stakeholderská teorie a její propojení s CSR, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>

⁴⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_analysis

⁴¹ Bourne, L., The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool, Mosaic Project Services Pty Ltd. (2007), dostupné na: http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf

3.3.2 Dialog se stakeholders

Po primární identifikaci firemních stakeholders následuje proces dialogů, který by měl vést k nalezení konsensu uspokojení potřeb zájmových skupin a následnému formování odpovídající strategie. Autoři Miles, Munilla a Darroch ve svém článku *The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy* uvádějí následující postup při formování firemní strategie pomocí dialogů se stakeholders⁴²:

Krok 1: Hledání a pochopení mentálních modelů a zájmů vrcholného managementu, zaměstnanců a stakeholderů

Krok 2: Výměna poznatků napříč organizací a se skupinami stakeholderů

Krok 3: Transformace získaných informací do jednoznačných sdělení

Krok 4: Užití těchto jednoznačných sdělení k hodnocení dosavadních a nových strategií v procesu strategické racionalizace

Krok 5: Vytvoření strategie

Pro výměnu informací mezi firmou a jejími stakeholders je třeba volit vhodné prostředky. Liší se dle účelu, kterému má daná informace sloužit, a významu jednotlivých stakeholders. Následuje tabulka, která udává přehled možných volených informačních prostředků.

Tabulka 4: Prostředky interakce se stakeholders

Zpětná vazba	Dialog
<ul style="list-style-type: none">• anketa• dotazníkové šetření• online formulář• telefonní podpora• help desk• schránka na návrhy a připomínky• tzv. návratka (formulář pro sdělení názoru)• průzkum trhu	<ul style="list-style-type: none">• fórum zástupců všech klíčových stakeholderů• poradní výbor• individuální jednání• pracovní skupina• účast na rozhodovacím procesu• organizace společných projektů
	<ul style="list-style-type: none">• hloubkový rozhovor• skupinová diskuze• pracovní porada• online diskusní fórum• neformální setkání

Zdroj: Steinerová M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*, Aspra (2008), dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

⁴² Miles, Munilla, Darroch: The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy, *Journal of Business Ethics* (2006), str. 202, vlastní překlad

Vedení efektivních dialogů firmy se stakeholdery je složitý a pracný proces, který nicméně alespoň signalizuje otevřenost a zájem firmy o její okolí, a tím pomáhá usnadňovat překlenutí vzájemné nedůvěry. Správně vedené dialogy tak ve svých důsledcích mohou vést až ke vzájemným partnerstvím mezi soukromým, veřejným a občanským sektorem (tzv. cross-sector relationship)⁴³.

⁴³ Franc P., Heydenreich C., Nezhyba J.: Když se bere společenská odpovědnost vážně, Ekologický právní servis, Brno (2006), dostupné na: http://www.responsibility.cz/fileadmin/responsibility-upload/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

Kapitola 4

Praktická část

Praktická implementace CSR

„Kdo nedělá nic pro druhé, nedělá nic pro sebe.“

(Johan Wolfgang von Goethe)

Vedle teoretických diskusí o společenské odpovědnosti jde souběžná rovina jejího praktického uplatňování. V současnosti můžeme hovořit o velkém „boomu“ praktikování společensky odpovědných iniciativ. Proud zájmu o CSR strhává stále další podniky.

Nejprve se budu zabývat konkrétním postupem, jakým je možno implementovat CSR ve firmě. Dále se podrobněji navrátím k některým hlavním oblastem společensky odpovědného jednání ve firmách. Nakonec se zaměřím na prostředky, instituce a nástroje, které byly pro implementaci CSR vyvinuty. Zdroje, které jsem měla dispozici, se týkaly převážně implementace CSR v České republice, budu tedy vycházet z tohoto kontextu. Nutno poznamenat, že v České republice je koncepce CSR vzhledem ke specifickému a teprve dozrávajícímu institucionálnímu a podnikatelskému prostředí ještě rozvíjena a v porovnání s vyspělými západními zeměmi je počet českých firem uplatňujících a vyvíjejících společenskou odpovědnost relativně nízký.

4.1 10 kroků implementování CSR

Prosazování dodržování etických principů v podnikatelské činnosti nabývá organizovaných podob. V České republice je nejvýraznějším sdružením podporujícím CSR **Business Leaders Forum**⁴⁴. Jde o seskupení mezinárodních a českých společností, které bylo založeno v Praze roku 1992 několika předními českými firmami ve spolupráci s mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum sídlící v Londýně. Nutno dodat, že ve Velké Británii má CSR již vybudovanou tradici a silnou podporu.

Mezi hlavní cíle Business Leaders Fora patří šíření osvěty a vzbuzování zájmu o téma CSR mezi všeobecnou a podnikatelskou veřejností, prezentace aktivit firem, které již implementovaly CSR do svých strategií, a zprostředkování informací z diskusí ohledně CSR

⁴⁴ www.blf.cz

v celé Evropě. Od roku 2002 je BLF jedním z členů bruselské organizace CSR Europe, podporující společenskou odpovědnost firem v Evropské unii.

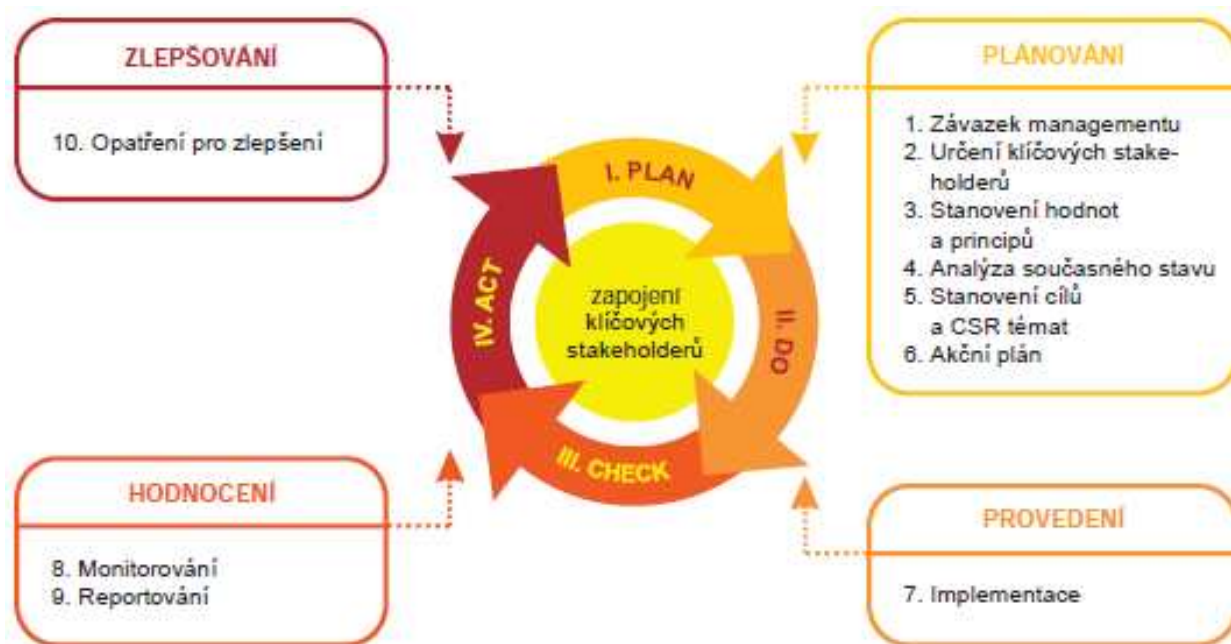
Z iniciativy Business Leaders Fora tak vzniká velká část české odborné literatury a studií na téma CSR. Jednou z publikací je *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*⁴⁵, ve které jsou klasifikovány hlavní kroky implementace CSR ve firemní praxi.

Uvedený postup pracuje s metodou „PDCA“, která prezentuje jednoduché schéma postupných čtyř stádií zavádění CSR:

- **P** = plan (plánování)
- **D** = do (provádění)
- **C** = check (kontrola)
- **A** = act (zlepšování)

V rámci jednotlivých stádií jsou podrobněji klasifikovány další kroky. Celkové schéma je uvedeno na následujícím obrázku.

Obrázek 3: Business Leaders Forum, Schéma 10 kroků implementace CSR



Zdroj: Steinerová M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*, Aspra (2008), dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

⁴⁵ : Steinerová M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*, Aspra (2008), dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

Charakterizujeme jednotlivé kroky:

1. Závazek managementu

Stádium charakteristické vlastním předsvědčením vrcholného vedení podniku o nutnosti formulace a zavádění etických principů. Jsou vyděleny zdroje pro tyto iniciativy a je ustanoven pracovní tým CSR.

2. Určení klíčových stakeholders

Podstoupení všech kroků k identifikaci a dialogu se stakeholders.

3. Stanovení hodnot a principů

Ve chvíli, kdy podnik disponuje informacemi ohledně zájmu a hodnot jednotlivých stakeholders, může stanovit nejvýznamnější hodnoty a formulovat je do jasného sdělení, které je interně i externě vysíláno.

4. Analýza současného stavu

Analýza sestává z vnitřního hodnocení a hodnocení okolí. Firma tak zjišťuje, jaké je její postavení vzhledem k CSR.

5. Stanovení cílů

Hodnoty určené firmou jako nejdůležitější tvoří rámec, v němž jsou stanoveny cíle, jichž se bude snažit dosahovat.

6. Akční plán

Stanovení akčního plánu spočívá ve specifikaci aktivit, které povedou k naplňování stanovených cílů.

7. Implementace

V tomto stádiu firma přistupuje k vlastnímu zavádění dle akčního plánu.

8. Monitorování

Hodnocení výkonu prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních indikátorů.

9. Reportování

Vytvoření a zveřejnění celkového reportu ohledně výkonu CSR podnikem a plnění stanovených cílů

10. Zlepšování

Na základě dostupného měření a zpětné vazby od stakeholders je možno analyzovat oblasti možného zlepšení nebo stanovit nové cíle.

Uvedený implementační návod je vlastně podrobněji rozpracované již uvedené schéma dialogů se stakeholders doplněné o vlastní zavádění strategie a její hodnocení. Pro

společensky odpovědnou firmu je důležitý neustálý monitoring interakcí se svým okolním i vnitřním prostředím, který umožňuje firmě odpovídajícím způsobem průběžně reagovat. Postup byl připraven experty z Business Leaders Fora, aby jasným způsobem ukázal zájemcům z podnikatelského prostředí cestu k uplatňování principů CSR.

4.2 Hlavní oblasti praktické implementace

Jak již bylo řečeno, aplikace konkrétních společensky odpovědných aktivit probíhá ve třech hlavních dimenzích – ekonomické, sociální a environmentální. Můžeme však také vyčlenit hlavní oblasti, do kterých směřuje největší zájem podniků⁴⁶:

- firemní filantropie a firemní dobrovolnictví
- vztahy se zaměstnanci a stakeholders
- odpovědnost vůči přírodě
- lidská práva a problematika genderu
- CSR jako součást komunikace a strategie firem

4.2.1 Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví

Dalo by se říci, že různé formy dárcovství a charity mají v kapitalistickém systému tradici od jeho počátků. V české historii nemohu nezmínit významné příklady mecenášství Josefa Hlávky nebo Tomáše Bati. V posledních letech je však přímo vyvíjen globální apel na angažovanost firem ve filantropických aktivitách, ať už prostřednictvím mezinárodních organizací, tak díky zájmu, který, především v západních vyspělých zemích, lidé tomuto tématu věnují.

Velký počet firem se věnuje některé z aktivit zaštiťovaných pojmem firemní filantropie. Patří sem **finanční i nefinanční dárcovství, firemní nadace a fondy, sbírky prováděné mezi zaměstnanci, tzv. cause related marketing (sdílený marketing)⁴⁷, matchingový fond⁴⁸ a firemní dobrovolnictví⁴⁹**. Charakter těchto aktivit je nezištný a firma

⁴⁶ členění dle: www.sof.cz

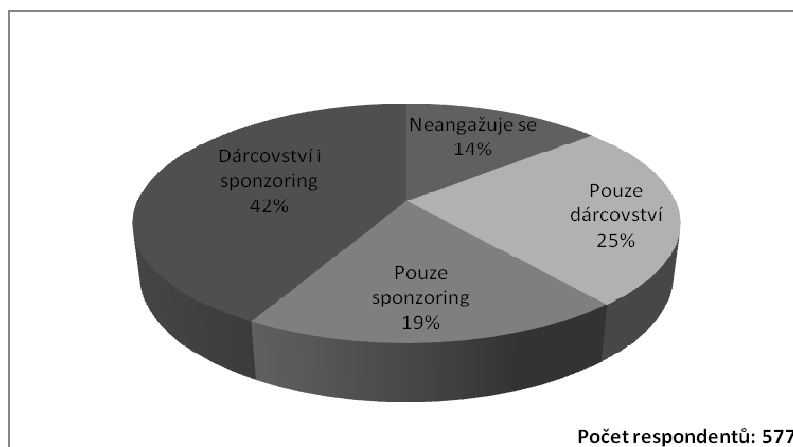
⁴⁷ Za každý prodaný výrobek je určena částka, kterou firma odvede neziskové organizaci.

⁴⁸ Zaměstnanci věnují ze svých platů určitou částku, která jde na zřízený zvláštní účet, a firma ji jednou za stanovené období znásobí předem určeným způsobem.

za ně nevyžaduje žádné protiplnění. Odlišuje je od sponzoringu, kde firma za poskytnutí prostředků vyžaduje protislužbu (nejčastěji reklamu) a jedná se tak hlavně o formu komerční komunikace.

Dle výzkumu provedeného v České republice Fórem dárců⁵⁰ se firmy věnují dárcovství a sponzoringu v následujících poměrech.

Obrázek 4: Výsledky průzkumu ohledně dárcovství a sponzoringu v ČR



Zdroj: Výzkum realizovaný Fórem dárců ve spolupráci s AGNES, sběr dat: Median s.r.o., 2004, vlastní úprava

Vidíme, že i v českých poměrech hraje podíl výdajů na dárcovství relativně významnou roli. Vystává otázka, jakou motivaci mohou mít firmy pro své „nezištné“ dárcovství.

Ačkoliv ve výše uvedeném průzkumu jako nejčastější odpověď na otázku důvodů pro dárcovské aktivity uvedlo 91% firem altruistické příčiny, budeme za odpovědí hledat ještě jiné opodstatnění.

Problematika filantropie jako jednostranného aktu je do klasické ekonomické teorie, která předpokládá v rámci lidského sebezájmu pouze oboustranné směnné transfery, obtížně integrovatelná. Musíme tedy přistoupit na určité předpoklady. Z ekonomického hlediska musíme nacházet zpětné protiplnění, které firmě praktikující filantropii, plyne. Možné vysvětlení filantropického chování nabízí teorie maximalizace zisku, resp. teorie

⁴⁹ Tzv. corporate volunteering, původně jeden z instrumentů angloamerického konceptu Corporate Citizenship

⁵⁰ Celorepublikový výzkum firemní filantropie realizovalo v červnu 2004 Fórum dárců ve spolupráci s AGNES za podpory programu PHARE - Dlouhodobá udržitelnost rozvoje občanské společnosti. Sběr dat provedl Median, s.r.o.

maximalizace manažerského užitku. Zuzana Bartošová⁵¹ uvádí tyto hlavní benefity z dárcovské činnosti firem:

- **Zlepšení loajality zákazníků, posílení značky firmy a zvýšení povědomí o firmě ve společnosti, zvýšení reputace v komunitě**
V dlouhodobém horizontu umožňuje růst poptávky.
- **Konkurenční výhoda díky získané reputaci**
- **Zlepšení vnitřní komunikace – loajalita zaměstnanců**
Umožňuje snížení fluktuace zaměstnanců a celkových výrobních nákladů.
- **Daňové výhody – uplatnění odpisů ze základu daně**
V ČR možnost uplatnění odpisů ve výši do 5% základu daně⁵².

Altruistické cítění jako odpověď většiny firem na otázku motivace jejich dárcovství tak může souviset právě s budováním odpovědné image a loajality zákazníků, které svou odpovědí (ať opravdově či zjištěně) chtějí navodit.

4.2.1.1 Modely firemní filantropie

I když dárcovství není ze své podstaty tématem „inženýrské“ ekonomie, přesto můžeme zaznamenat snahy některých ekonomů se této tematice věnovat. Chtěla bych zde nyní uvést příklady, které demonstrují možnosti uchopení „nestandardního“ jednání firem běžnými nástroji ekonomie.

Ve studii *Corporate Philanthropy in the Czech and Slovak Republics*⁵³ uvádí autorka Katarína Svítková dva modely firemní filantropie navržené Navarrem, které aplikuje na podmínky transitivních ekonomik v České a Slovenské republice. Původní modely byly navrženy v prostředí rozvinutých tržních ekonomik s dlouholetou tradicí filantropie. České i

⁵¹ Bartošová Z., Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“, Firemní filantropie jako klíčová oblast CSR, z publikace Napříč společenskou odpovědností firem, AISIS (2005), dostupné na: <http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>

⁵² Dle zákona o daních z příjmu 586/92 Sb.

⁵³ Svítková K., *Corporate Philanthropy in the Czech and Slovak Republics*, CERGE-EI, Discussion Paper č. 2005-155 (2005), dostupné na: https://www.cerge-ei.cz/pdf/dp/DP155_2005.pdf

slovenské prostředí se však zatím stále vyznačuje mnohými odlišnými rysy, které bylo třeba do modelů zahrnout.

Případ, kdy firma pomocí filantropie maximalizuje svůj zisk, můžeme vyjádřit následovně:

$$\max_{P,G} \pi = (1-t)(PQ(P,G) - C[Q(P,G); E(G, F^{\circ}, V^{\circ})] - G)$$

- t je daňová sazba tj. zisk je maximalizován po zdanění
- P je cena prodáváného zboží
- Q(P,G) je poptávka po zboží, která je funkcí ceny P a filantropických aktivit G, pro kterou platí: $\frac{\partial Q(P,G)}{\partial P} < 0$ a $\frac{\partial Q(P,G)}{\partial G} > 0$ ⁵⁴
- E(G,F[°],V[°]) představuje pozitivní aspekty prostředí/komunity, ve kterých firma operuje a které snižují výrobní náklady: $\frac{\partial C(Q,E)}{\partial E} < 0$
- firemní filantropie G má pozitivní vliv na životní prostředí/komunitu (zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, pozitivní vliv komunity), platí: $\frac{\partial E(G, F^{\circ}, V^{\circ})}{\partial G} > 0$

Druhým způsobem, kterým je možno ekonomicky vysvětlit firemní filantropii, je Williamsonova hypotéza maximalizace užitku manažerů. Manažeři, kteří jsou pod nedostatečnou kontrolou vlastníků firmy, užívají prostředky firmy k maximalizaci svého užitku služebními požitky, např. prostřednictvím firemní filantropie, za předpokladu dosažení určitého minimálního zisku vyžadovaného majiteli firmy.

Svítková uvádí následující Navarrův model vyjadřující maximalizaci manažerského užitku, opět aplikovaný na české transitivity prostředí:

$$\max_{G,X,P} U[G, X]$$

$$\pi_D = \pi_R - \pi_0 \pi_R = (1-t)[R(P,G) - C[Q(P,G); E(G, F^{\circ}, V^{\circ})] - G - X]$$

- platí: $\frac{\partial Q(P,G)}{\partial G} > 0$
- X představuje další služební požitky maximalizující užitek manažerů⁵⁵

⁵⁴ Vliv firemní filantropie na poptávku po zboží je však v ČR nižší, než ve vyspělých západních zemích, v českém prostředí je poptávka dána z větší části spíše vyšší ceny výrobku.

⁵⁵ V transitivity prostředí velkou měrou převažují jiné služební požitky manažerů nad filantropií.

- Na maximální výši manažerského užitku má rovněž vliv daňová sazba t.
- Je třeba také zmínit, že model nezahrnuje dlouhodobé zisky, které plynou z firemní filantropie (zejm. budování dobré reputace)

Uvedené modely prezentují způsob, jakým je ekonomie schopna vypořádat se s aktuálními tématy souvisejícími s oblastmi společensky odpovědného firemního chování jako je filantropie. Uvažujeme-li další, než jen altruistické důvody firmy k dárcovství, můžeme takové chování rovněž brát jako ekonomicky racionální akt, který vyúsťuje v situaci manažery nazývanou jako win-win.

4.2.2 Vztahy se zaměstnanci a stakeholders

Po identifikaci a určení významu jednotlivých stakeholders je pro firmu dále klíčové nalézt vhodný konsensus ohledně uspokojování jejich zájmů. Dialog předcházející konečnému řešení představuje mnohadimenzionální komunikační proces vyžadující obousměrné informační toky mezi vrcholným managementem a všemi zájmovými skupinami. Na základě informací, které management získá, pak může vhodně integrovat potřeby stakeholders do výsledných rozhodnutí.

Na obrázku D v příloze je znázorněn model komunikačního procesu firmy s jejími stakeholders. Důležitý je zejména přímý, nefiltrovaný tok informací od zaměstnanců k vrcholnému managementu. Právě zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s mnoha dalšími stakeholdery a tvoří tak přemostění mezi oběma stranami.

Není tedy pochyb o tom, jak důležitými stakeholdery firem zaměstnanci jsou. Koncept společenské odpovědnosti je v oblasti vztahů se zaměstnanci teprve rozvíjen. Spoluautorky Lenka Míkovcová a Lucie Kuthanová klasifikují následující oblasti odpovědných vztahů⁵⁶:

- podmínky práce na pracovišti a zaměstnání
- transparentní podmínky hodnocení zaměstnanců
- bezpečnost a ochrana práce, zdraví zaměstnanců
- školení a odborný rozvoj zaměstnanců – investice do vzdělání

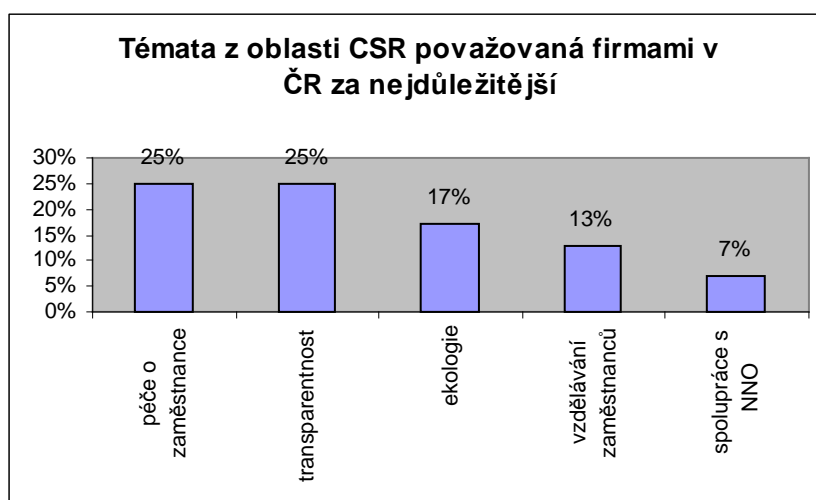
⁵⁶ Makovcová L., Kuthanová L., SOF a vztahy se zaměstnanci, z publikace Napříč společenskou odpovědností firem, AISIS (2005), dostupné na: <http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>

- respektování principu rovných příležitostí
- vyváženost pracovního a soukromého života

Minimální podmínky péče o zaměstnance jsou v České republice formulovány zákonem, další odpovědné jednání nad zákonný rámec zůstává v kompetenci každé jednotlivé firmy. Je tedy nechán dostatečně velký prostor pro vlastní aktivitu firem.

Firmy ve vztahu k zaměstnancům rozmanité aktivity skutečně často vyvíjejí. Přínosy uplatňování CSR ve vztahu k zaměstnancům jsou totiž vnímány za nejzřetelnější. V průzkumu provedeném Janou Trnkovou⁵⁷ uvedlo 25% firem jako nejdůležitější téma oblasti CSR právě péči o zaměstnance. Zároveň se jedná i o oblast, ve které již vyvíjí aktivity 76% firem.

Obrázek 5: Témata z oblasti CSR považovaná firmami v ČR za nejdůležitější



Zdroj: Trnková J., *Společenská odpovědnost firem, Komplettní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Leaders Business Forum (2004), vlastní úprava*

Odpovědné jednání ve vztahu k zaměstnancům může často přinášet některé z výhod:

- umožňuje diferenciaci firmy na trhu práce a podporuje její konkurenceschopnost
- motivuje zaměstnance
- zajišťuje kvalifikovanou pracovní sílu

⁵⁷ Trnková J., *Společenská odpovědnost firem, Komplettní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Leaders Business Forum (2004)*

- snižuje náklady fluktuace zaměstnanců
- posiluje loajalitu zaměstnanců k firmě
- snižuje potřebu kolektivního vyjednávání

Sociální pilíř CSR je prezentován především rozvojem a vzděláváním. U některých firem může stále přetrvávat názor, že lidská pracovní síla je neměnným statickým produkčním faktorem. Moderní pohled na pracovní sílu je však jako na dynamický lidský kapitál, který v sobě nese rezervy, jež je možné vhodnými způsoby odhalit a co nejlépe zužít. Společenská odpovědnost firem by tak měla spočívat zejména v soustavném **rozvoji a vzdělávání zaměstnanců**. Náklady na tyto aktivity jsou z uvedeného hlediska považovány za investice do lidského kapitálu. Stejným způsobem jako u dalších forem kapitálu tak jsou náklady přímo úměrné míře rizika a očekávanému výnosu.

Dle teorie lidského kapitálu⁵⁸ je pravděpodobnost odchodu zaměstnanců snižována jejich specifickými znalostmi a dovednostmi, které nabyli v dané firmě. S technologickým a intelektuálním pokrokem tak logicky stoupá i počet pracovních míst vyžadujících specifické znalosti a schopnosti, proto jsou investice do vzdělávání a výcviků považovány za strategické.

Dalším pozitivním faktorem vzdělání a rozvoje zaměstnanců pro firmu je, že s sebou může nést pozitivní externality, tj. vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci mohou pozitivně ovlivňovat své kolegy. Celkový užitek firem se tak ještě zvyšuje, což se promítne do celkového výkonu firmy.

4.2.3 Odpovědnost vůči přírodě

Co se týká životního prostředí, je nejvíce skloňovaným pojmem udržitelný rozvoj. Nejznámější definici podala již r. 1987 Světová komise pro životní prostředí a rozvoj ustanovená OSN:

„Rozvoj, který splňuje potřeby současných generací bez ohrožení schopnosti naplnit potřeby budoucích generací.“⁵⁹

⁵⁸ G. Becker

⁵⁹ Hanley N., Shogren J. F., Wite B., Environmental Economics in Theory and Practise, Second Edition, PALGRAVE MACMILLAN (2007), str. 14, vlastní překlad

Udržitelný rozvoj je definován dvěma ekonomickými přístupy⁶⁰. Prvním je přístup, který vysvětluje, jak ekonomické procesy ovlivňují lidský blahobyť vyjádřený konceptem užítku jednotlivce $U(t)$ reprezentujícím zájmy společnosti. Užitek má být neklesající v čase od období t^* :

$$\frac{\partial U(t)}{\partial t} \geq 0 \text{ pro } \forall t > t^*$$

Zároveň užitek nepřekračuje maximální udržitelnou úroveň užítku $U_m(t)$:

$$U(t) \leq U_m(t),$$

kde pro časová období s , která následují po období t , platí:

$$U_m(t) = \max U, \text{ kde } U(s) \geq U(t) \text{ pro } \forall s \geq t$$

Druhý přístup definuje udržitelnost jako neklesající zásobu kapitálu v čase. V rámci tohoto přístupu jsou pak rozlišeny čtyři formy kapitálu, kterými společnost disponuje:

1. **Výrobní kapitál** – kapitál v ekonomickém slova smyslu, opotřebováním se znehodnocuje a vyžaduje investice
2. **Lidský kapitál** – lidské zdroje, znalosti a dovednosti, může se rovněž znehodnocovat (např. při ztrátě zaměstnání) i zhodnocovat investicemi (osobní rozvoj a vzdělávání)
3. **Přírodní kapitál** – veškeré přírodní zdroje, může být zcela znehodnocen (př. vyčerpání neobnovitelných zdrojů), vyžaduje investice (př. nová výsadba)
4. **Společenský kapitál** – společenské instituce, normy chování, důvěra, velmi důležitý zdroj udržitelného rozvoje

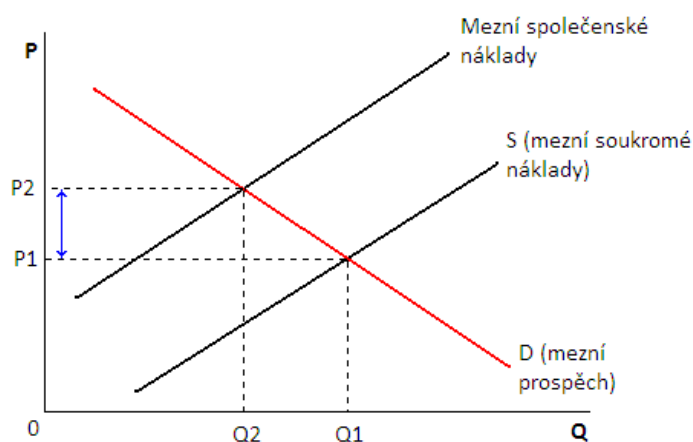
Jak můžeme vyvodit z definic, environmentální hledisko je velmi důležitým prvkem společenské odpovědnosti, a proto je představováno environmentálním pilířem. Udržitelný rozvoj by neměl být jen zprofanovaným pojmem, ale měl by být hlavním důvodem způsobu, jakým se firmy mají chovat.

⁶⁰ Dle Hanley N., Shogren J. F., Wite B., Environmental Economics in Theory and Practise, Second Edition, PALGRAVE MACMILLAN (2007)

V souladu s předpoklady společensky odpovědných činností hraje významnou roli dlouhodobý horizont, jenž může pro některé firmy v rozhodovacích procesech představovat nedosažitelnou dimenzi v porovnání s výhodami činností nešetrných k životnímu prostředí v kratším období. Zájmy firemního sektoru a společnosti tak mohou být značně protichůdné.

Ekonomické odůvodnění potřeby environmentální odpovědnosti firem může podat teorie veřejné volby. Následující obrázek ilustruje danou problematiku.

Obrázek 6: Znečišťování životního prostředí jako negativní externalita



Zdroj: vlastní úprava

Negativní externalita, situace, kdy trh selhává v efektivní alokaci zdrojů a kdy činností firem vznikají dodatečné společenské náklady, mohou mít právě podobu znečišťování životního prostředí. V uvedeném teoretickém příkladu vidíme, že soukromé náklady firmy nezahrnující znečištění povedou k nižší ceně výstupu a větší konkurenceschopnosti, než by tomu bylo v případě zahrnutí nákladů na znečištění do výrobních nákladů. Následkem toho však vznikají nedobrovolné náklady společnosti za znečištění způsobené firmou. V teorii veřejné volby představují negativní externalita opodstatnění státních zásahů a regulace. Dle Davise však mohou firmy předcházet státním regulacím tím, že aplikují CSR. V ideálním případě vezme společensky odpovědná firma v úvahu újmu, kterou by způsobila svému životnímu prostředí a sníží znečišťování na rovnovážnou úroveň.

Může být však také ve vlastním zájmu firmy maximalizující zisk být vnímána jako odpovědná ke svému životnímu prostředí. V povědomí společnosti je environmentální problematika citlivým tématem, proto na některá spotřebitelská rozhodnutí může mít vliv

image, jež si firmy svými postoji k životnímu prostředí vytvářejí. Jak roste celková globální uvědomělost a osvěta o ekologických problémech, zvyšuje se i poptávka po ekologických výrobcích a produktech šetrných k životnímu prostředí. Ač někteří považují tento trend spíše za „módní záležitost“, preference ekologických a zdraví prospěšných výrobků se stávají důležitým rysem chování určitých skupin spotřebitelů.

Environmentální šetrnost výroby a výrobků jsou proto vlivnými faktory diferenciací produktů. Prestižní image může firmě přinést např. ekoznačení výrobků. V České republice je ekologická certifikace garantovaná Ministerstvem životního prostředí nebo Ministerstvem zemědělství na základě přísných podmínek. Obrázek E v příloze zobrazuje typy certifikovaného ekoznačení užívaného v ČR.

Odpovědnost k životnímu prostředí má z hlediska firmy dvě možné roviny uplatňování⁶¹:

(a) uvnitř firmy

- minimalizace dopadů výroby a provozu na životní prostředí
- úspora spotřeby vody a energie
- recyklace odpadů
- dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami
- zajišťování zdravého pracovního prostředí nad rámec zákona
- ekologicky odpovědné chování ve všech provozech

(b) vně firmu

- otevřenost k řešení problémů dopadů činnosti firmy na okolní komunity
- participace na ochraně kvality životního prostředí
- odpovědné sdílení zdrojů

4.2.4 Lidská práva a problematika genderu

V kontextu CSR jsou odpovědný chod firmy a dodržování lidských práv spojené nádoby. Není možné být společensky odpovědnou firmou, která nerespektuje základní a přirozená lidská práva jako **rovnoprávnost, národnostní a etnická práva, právo na**

⁶¹ Kundrata M., SOF v oblasti životního prostředí, z publikace Napříč společenskou odpovědností firem, AISIS (2005), dostupné na: <http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>

ochranu zdraví, právo na informace, právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky, právo na příznivé životní prostředí nebo práva rodiny a dětí.

Dodržování lidských práv firemní praxí bohužel není tak samozřejmou věcí, jak by se na první pohled mohlo zdát. V této souvislosti zmiňuji např. problematiku delokalizace výroby západních firem do rozvojových zemí světa z důvodu nízkých výrobních nákladů, kde k porušování lidských práv často dochází, přesto, že se firmy zavazují dodržovat standardy, které to zakazují. Problém tkví v udržení konkurenceschopnosti. Rozhodne-li se firma dodržovat společensky odpovědné chování, zvyšuje své výrobní náklady a vystavuje se tak znevýhodnění před konkurenty, kteří uvedené standardy porušují.

V důsledku událostí uvedených výše a na základě definice udržitelného rozvoje se hovoří o **odpovědné spotřebě**, která má reflektovat výrobní podmínky a praktiky firem. Odpovědná spotřeba předpokládá přístup k informacím ohledně výroby a kvality výrobků a služeb. Spočívá v uvědoměném výběru a nákupu výrobků splňujících etické nároky a požadavky udržitelného rozvoje. Z hlediska životního stylu se jedná o moderní spotřebitelskou filosofii vycházející ze současného globálního environmentálního trendu, který vyvolává tlak na výrobce a odběratele.

Současný zájem o etická témata a ekologii dokumentuje vznik iniciativ podporujících tyto principy. Zmiňuji kupříkladu projekt **Fair Trade** (Spravedlivý obchod), který spočívá v obchodním partnerství se zeměmi Afriky, Latinské Ameriky, jižní a jihovýchodní Asie. Cílem projektu je poskytovat partnerským výrobcům odpovídající pracovní a obchodní podmínky a zároveň informovat spotřebitele o všech informacích týkajících se původu a výroby produktů. **Fair Trade sleduje 6 základních cílů**⁶²:

1. Zlepšit životní podmínky znevýhodněných výrobců zlepšením jejich přístupu na trh, posílením organizací výrobců, poskytnutím spravedlivých cen za výrobky a zajištěním kontinuity obchodních vztahů.
2. Rozvíjet příležitosti pro znevýhodněné výrobce, zvláště ženy a domorodé obyvatele, a chránit děti před zneužíváním v procesu výroby.

⁶² www.fairtrade.cz

3. Zvyšovat informovanost spotřebitelů o negativním vlivu mezinárodního obchodu na výrobce tak, aby svou kupní sílu mohli využívat pozitivním způsobem.
4. Dávat příklad obchodního partnerství skrze vzájemný dialog, respekt a transparentnost.
5. Přispívat ke kampaním za změnu pravidel konvenčního mezinárodního obchodu.
6. Chránit lidská práva podporou rozvoje sociální spravedlnosti, environmentálně přijatelného chování a ekonomického zabezpečení.

Fair Trade a obdobné iniciativy se snaží nasměřovat spotřebitelské preference a zainteresovanost k etickým hodnotám a pomoci rozvojovým zemím, čímž zároveň nutí výrobce a odběratele vhodným způsobem na změny poptávky reagovat. Že se jedná o změnu preferencí, jejíž význam nabírá na síle, dokazují výsledky průzkumu ohledně Fair Trade uskutečněného v Evropě roku 2005⁶³. Průzkum hovoří, že od roku 2000 rostl prodej výrobků Fair Trade o 20% ročně. Roku 2005 byl čistý roční maloobchodní obrat v Evropě vyšší než 660 milionů Euro ročně, čímž se během 5 let více než zdvojnásobil.

4.2.5 CSR jako součást komunikace a strategie firem

Praktikování společensky odpovědného chování firmy může mít podobu jednorázových nahodilých akcí. Postupně zvyšujícím se počtem podniků je však CSR integrována do firemní strategie jako logicky strukturovaný program vypracovaný nejvyšším managementem.

Závisí na každé jednotlivé firmě, jak bude svou společensky odpovědnou strategií formovat a následně komunikovat svému okolí. Přirozenou strategií je společenská angažovanost v oblastech, ve kterých firma operuje a kterých se zejména dotýká její činnost.

Strategie vytvořená nejvyšším managementem by jí měla být příkladně dodržována a následně **vnitřně** komunikována směrem dolů napříč celou firmou a všemi úrovněmi řízení. Není možné, aby vrcholné řízení deklarovalo etické principy, které samo nedodržuje. Chování firmy jako organické jednotky, jejíž jednotlivé části mohou sledovat odlišné cíle, by mělo být

⁶³ Krier Jean-Marie, Fair Trade in Europe 2005 – Facts and Figures on Fair Trade in 25 European countries, Fair Trade Advocacy Office, Brussels (2005)

sjednocováno právě za pomoci vytvořené strategie. Jen v takovém případě, je možné, aby firma vystupovala **navenek** jako odpovědný subjekt a vytvářela tak nehmotné, neviditelné, ale významné aktivum, jakým je důvěra. Vzniká tzv. „goodwill trust“, tedy důvěra, spoléhající na dobré jméno společnosti, která odráží loajalitu zákazníků, zaměstnanců a dalších stakeholderů.

Významnou měrou se na utváření důvěry firmy podílí **komunikace CSR**. Některé společnosti vidí CSR jako čistě komunikační disciplínu. Je však třeba uvědomit si, že budování reputace není založeno jen na společensky odpovědné reklamě, ale především v samotném odpovědném chování. Vzniká-li rozkol mezi tím, co firma hlásá svému okolí, a tím, co doopravdy činí, může mít taková komunikace naprosto opačné účinky a firma tak svou reputaci může zcela ohrozit.

V ČR zůstává problémem nedostatečný mediální zájem o sféru společenské odpovědnosti. Problémem jsou také obavy, že zveřejnění informací o dané firmě způsobí skrytou reklamu. Tím zůstávají mnohé neodpovědné, avšak i odpovědné iniciativy očím veřejnosti ukryty. Ovšem možností, jak se vnitřně i navenek prezentovat, zůstává celá řada. Mezi možné nástroje CSR komunikace můžeme řadit⁶⁴: **CSR reporty, publikování CSR aktivit na internetu či intranetu, interní/externí tisk, oznámení (zasílané poštou klasickou či elektronickou či prostřednictvím firemních informačních tabulí), přijímací řízení, etický kodex, dny otevřených dveří, mezinárodní standardy a normy (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, EMAS aj.), produktové označení (např. ekoznačení), sdílený marketing či získané ocenění⁶⁵** a další.

Pro české firmy je zatím určitou výhodou fakt, že trhliny ve strukturách důvěry ve společnosti způsobené transformací ještě umožňují budovat dobrou pověst takovým jednáním, které je ve vyspělých západních ekonomikách již považováno za samozřejmý standard. Integruje-li toto chování do svých postupů většina firem, je možné, že se v budoucnu stane CSR rovněž standardní součástí firemních procesů, čímž by se pozvedla celková úroveň

⁶⁴ Steinerová M., Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, Aspra (2008), dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

⁶⁵ Společensky odpovědná firma, Zaměstnavatel roku, Top firemní filantrop, Czech TOP 100 - kategorie Zpráva o společenské odpovědnosti firmy a další

důvěry v soukromé i veřejné sféře. Implementací CSR do firemních aktivit by tak vznikla pozitivní externalita v celé společnosti.

4.3 Nástroje implementace CSR

4.3.1 Integrace etických standardů na podnikové úrovni

Rozhodnou-li se podniky implementovat zásady a principy společensky odpovědného a etického jednání, mají k dispozici řadu nástrojů a praktik. Čaník, Čaníková uvádějí celkový přehled nástrojů aplikace firemní etiky⁶⁶. Nástroje jsou odlišeny na interní a externí:

- **Interní nástroje**

Užíváním interních nástrojů může firma přímo ovlivňovat a směřovat své etické chování. Dle Čaníkových jsou sem řazeny:

Etické kodexy

Etický kodex (code of ethics, code of conduct) je „soubor konkrétních pravidel, který vychází z hodnot a principů organizace a vymezuje standard profesionálního jednání“⁶⁷. Jedná se o normy, které by měly být sdíleny a uznávány celou organizací a které by měly být aplikovány do všech každodenních aktivit daného podniku. Proces zavedení etického kodexu je představován fází formulace (může se rovněž jednat o ztotožnění s některou již existující formou etického kodexu), vlastního zavádění (seznámení všech členů organizace s kodexem a jeho přijetí) a užívání kodifikovaných norem v každodenní praxi.

Etický a sociální audit

Etické a sociální audity jsou nefinančními typy auditů, které prezentují nástroje zkvalitnění řízení a kultivace firemního prostředí. Sociální audit zahrnuje oblast zaměstnanecké politiky, ekonomického rozvoje společnosti, environmentální politiky

⁶⁶ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, str. 9, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

⁶⁷ www.csr-online.cz

a dobročinnosti⁶⁸. Etický audit bývá často součástí auditu sociálního. Jeho cílem je systematické hodnocení etického programu v organizaci a prověřování etických standardů⁶⁹. Audity probíhají buď interně (za pomoci vhodně školených, vlastních zaměstnanců) nebo externě (prostřednictvím specializované firmy).

Reporting a měření dle mezinárodních standardů v oblasti CSR

Tyto nástroje firma rovněž využívá k analyzování etické situace, ve které se právě nachází. Výsledky reportů a měření jsou dále užity k navržení budoucích postupů a opatření. Reporting a měření probíhá dle indikátorů a mezinárodních standardů. Mezi ně patří např. **OHSAS 18001** (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), **EMAS** (Systém environmentálního řízení a auditu), **ISO 14001** (Systém environmentálního managementu), **AA 1000 AccountAbility**, **SA 8000** - Sociální odpovědnost nebo nově vznikající mezinárodní norma pro společenskou odpovědnost **ISO 26000**.

Organizační struktury na podporu etického programu

Mohou mít podobu oddělení, úřadu či jednotlivých pracovníků. Jsou zřizovány ve snaze napomáhat dohlížení na dodržování etických principů a zásad.

Vzdělávání a trénink etického chování

Jde o etické vzdělávání členů organizace prostřednictvím manuálů pro zaměstnance, seminářů, intranetu, e-learningu aj.

Etický leadership

Jedná se o vedení příkladem ze strany manažerů na vyšších pozicích. Etické vzorce chování jsou totiž ve firmě nejčastěji představovány manažerskými posty.

⁶⁸ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, str. 9, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

⁶⁹ Čaník P., Čaníková P., Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, pro Transparency International, str. 9, Praha (2006), dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

Whistleblowing

Anonymní informační linky, na které je možné hlásit jednání v rozporu s etickými zásadami podnikání.

- **Externí nástroje**

Externí nástroje jsou aplikovány vně firmu, která jejich prostřednictvím může formovat vlastní etické interní prostředí i prostředí ve společnosti. Čaník, Čaníková sem řadí:

Protikorupční linky a jiné anonymní informační linky, antispamové informační centrum

Nástroje externího whistleblowingu tj. anonymní informační linky (resp. elektronické formuláře) zřízené vně firmu.

Copy Advice (nástroj Rady pro reklamu)⁷⁰

Nástroj samoregulace reklamy. Jedná se o možnost posouzení připravované reklamní kampaně před jejím spuštěním, což umožňuje preventivní ochranu spotřebitele před společensky nevhodnými a neetickými prvky v reklamě.

Profesní etické kodexy

Etické kodexy aplikované profesními sdruženími a asociacemi.

4.3.2 Integrace CSR na mezinárodní úrovni

Cíle CSR jsou konzistentní s globálními požadavky na budoucí environmentální, sociální a ekonomický vývoj, proto je koncept významným způsobem podporován na nadnárodní a mezinárodní úrovni, což signalizuje množství vyvíjených aktivit a iniciativ. Jmenuji dále přehled CSR iniciativ uváděných na internetových stránkách Společenské odpovědnosti firem⁷¹:

⁷⁰ http://www.rpr.cz/cz/copy_advice.php

⁷¹ <http://www.csr-online.cz/page.aspx?iniciativy>

EFQM rámec

V Evropě je již desítku let využíván nenormativní model řízení zvaný EFQM model excellence, který zahrnuje postupy k identifikaci, zlepšování a integrování environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů do každodenních rozhodování s ohledem na zájmy zainteresovaných stran. Základ modelu představuje osm zásad excellence: výsledky-orientace; zaměření na zákazníka; vedení a trvalý účel; řízení pomocí procesů a faktů; rozvoj a zapojení; soustavné učení, zlepšování a inovace; rozvoj partnerství; CSR.

Koncept společenské odpovědnosti je tedy přímo jednou ze součástí modelu excellence a každá firma, která model užívá, se rovněž otázkou CSR zabývá. Je však možné ještě dále aplikovat model excellence na zavádění CSR, tím může dojít k významnému posunu a současně vyniknou rezervy v dosavadní implementaci.

Silnou podporu má CSR v Organizaci spojených národů, na jejíž půdě vznikly následující iniciativy:

Global Compact⁷²

Iniciativa vznikla již v červenci roku 2000, kdy byla vyhlášena tajemníkem Kofi Ananem. Sdružuje agentury OSN a různé organizace za účelem dosahování společných cílů, jakými jsou prosazování zásad odpovědného a etického podnikání. Ty jsou vyjádřeny deseti základními principy:

Princip číslo 1 - firmy by měly podporovat a respektovat ochranu základních lidských práv;

Princip číslo 2 - zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování.

Princip číslo 3 - firmy by měly respektovat svobodu sdružování a uznat právo na kolektivní vyjednávání;

Princip číslo 4 - eliminovat jakékoliv formy nucené práce;

Princip číslo 5 - nedovolit dětskou práci;

Princip číslo 6 - eliminovat diskriminaci v zaměstnání.

Princip číslo 7 - firmy by měly podporovat ochranu životního prostředí;

Princip číslo 8 - podněcovat iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí;

Princip číslo 9 - podporovat vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí;

Princip číslo 10 – bojovat proti všem formám korupce včetně uplácení a vydírání.

⁷² www.unglobalcompact.org

Global Reporting Initiative⁷³

GRI představuje nezávislou neziskovou organizaci s napojením na OSN, která rovněž spolupracuje s iniciativou Global Compact. Sídlo GRI je v Amsterdamu. Cílem organizace je představit co nejobektivnější rámec pro reportování CSR a podněcovat jeho vývoj a rozšiřování po celém světě. Uvedený rámec sestává z principů a ukazatelů, dle kterých mohou firmy reportovat svou ekonomickou, environmentální a sociální výkonnost.

Základním rámcem reportování jsou Sustainable Reporting Guidelines představené roku 2002. Uvedené směrnice jsou neustále vyvíjeny a aktualizovány. Roku 2006 byla představena již třetí verze známá jako G3 Guidelines. Rámec reportování dále také zahrnuje Sector Supplements (specifické indikátory pro průmyslová odvětví), Protokoly (detailní reportní informace) a National Annexes (specifické informace na úrovni jednotlivých zemí).

Reportování probíhá dle daných ekonomických, sociálních a environmentálních indikátorů, kterých je nutno se držet, popř. vysvětlit, proč jsou vynechány. Reporty na základě rámce GRI podávají informaci o výkonu organizace v souladu se zákony, normami, kodexy, standardy výkonu a dobrovolnými iniciativami, mohou být rovněž porovnávány v čase.

Další směrnici v souvislosti s CSR určenou nadnárodním společenstvem vydala organizace OECD:

OECD Guidelines for Multinational Enterprises⁷⁴

Směrnice OECD obsahují řadu doporučení formulovaných vládami ohledně odpovědného chování korporací. Jedná se o jeden z nejsrozumitelnějších nástrojů společenské odpovědnosti, který byl multilaterálně schválen. Země, které se k dodržování směrnic přihlásily, se zavázaly k podněcování nadnárodních společností, operujících na jejich území, řídit se uvedenými principy.

Směrnice poskytují dobrovolné zásady a standardy odpovědného řízení podnikání v různých sférách jako jsou zaměstnanecké vztahy, lidská práva, životní prostředí, ochrana informací, boj s korupcí, zájmy spotřebitelů, věda a technologie, konkurenční boj nebo zdanění.

⁷³ www.globalreporting.org

⁷⁴ text směrnice dostupný na:
http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

K významné podpoře a rozvíjení konceptu CSR v Evropě došlo zejména po zájmu ze strany Evropské unie. Již roku 1995 dal tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors podnět ke vzniku organizace **European Business Network for Social Cohesion**, která se stala evropským pionýrským centrem propagace CSR. Dále roku 1998 otvírá Evropská komise již pod vedením Jacquesa Santera **European Resource Centre on CSR**.

Roku 2000 se uskutečnil Lisabonský summit, na němž vrcholní představitelé apelovali na angažovanost v rámci CSR a shodli se na nutnosti strategické podpory rozvíjení CSR v celé Evropě. Na základě cílů budoucího vývoje a směru Unie stanovených summitem se CSR stává nástrojem, který k jejich dosahování může napomoci. Roku 2000 je European Business Network for Social Cohesion přejmenována na **CSR Europe**⁷⁵. V současné době má 75 členů z řad multinárodních korporací a 25 národních partnerských organizací. V ČR je partnerskou organizací CSR Europe výše zmíněné Business Leaders Forum.

Lisabonský summit byl podnětem ke vzniku dalších instrumentů propagace CSR v Evropě. Roku 2001 vydává Komise tzv. **Zelenou knihu**⁷⁶, kterou poprvé navenek komunikuje CSR a jež představuje náměty k diskusi ohledně propagace, zavádění a měření CSR. V Zelené knize byla rovněž formulována jedna z mezinárodních definic CSR.

Roku 2002 vzniká při Evropské komisi **Multistakeholder Forum** sdružující zaměstnanecké a podnikatelské svazy, odbory a nevládní organizace. Cíli fóra je podporovat inovaci, konvergenci a transparentnost existujících nástrojů a praktik CSR. Je centrem Komise k utváření strategie pro CSR a udržitelný rozvoj. Funguje na základě periodického pořádání tematických kulatých stolů.

CSR Europe pořádá pravidelně konference a veletrhy jako **CSR Business Marathon** nebo **European MarketPlace on CSR**, jejichž cílem je zejména výměna a zkušeností a dobrých příkladů z praxe mezi podniky a zástupci stakeholders.

Evropská komise dále roku 2006 iniciovala vznik **Evropské aliance pro CSR**, která sdružuje firmy členských států a představuje jejich volné partnerství za cílem zprostředkovat informace a podpořit rozvíjení CSR v rámci evropského společenství.

⁷⁵ http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html

⁷⁶ Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>

Mimo aktivity největších mezinárodních organizací existuje ještě celá řada dalších iniciativ. Jmenuji kupříkladu **International Labour Organisation** formulující mezinárodní přístupy a standardy pracovních a životních podmínek, **World Business Council on Sustainable Development**, **International Business Leaders Forum** nebo **The Copenhagen Centre**.

Kapitola 5

Výsledky společensky odpovědných firem

„Without a moral center you can swim in chaos.“

(Jim Burke, Johnson & Johnson)

Nastínila jsem již teoretické zázemí CSR a poté jsem popsala praktickou stránku tohoto konceptu. Následně vyvstává otázka, jaké výsledky přinášejí společensky odpovědné aktivity firmám a jakým způsobem se dají měřit.

Definice hovoří o „morální povinnosti“ firem jednat nad rámec požadavků daných ze zákona, je přitom ovšem třeba respektovat základní ekonomickou podstatu firmy, jakou je její ziskovost. Dle Jiřího a Michala Hlaváčkových⁷⁷ je k zavádění etického chování firem nutnou podmínkou vnitřní ekonomická motivace firmy, nestačí jen pouhá proklamace nutnosti odpovědného jednání.

Výkon firmy je dále rozlišen na společenský a ekonomický. Společenská výkonnost bohužel ještě neimplikuje výkonnost ekonomickou. Nejprve identifikuji metody a účel měření společenské výkonnosti podniku a poté se pokusím nastínit diskuse, které probíhají ohledně ekonomických výsledků integrace CSR.

5.1 Měření a reporting CSR

Dle Carrola je společenská výkonnost podniku výsledkem CSR₁ a CSR₂ tj. úrovně vlastní zainteresovanosti do odpovědných aktivit a odpovědi na společenské problémy vznikající v okolí podniku. Měření společenské výkonnosti je pak založeno na celkovém vyhodnocování těchto aktivit a reakcí.

Otázka volby vhodné metodologie měření CSP je stále spíše otázkou vývoje a výzkumu. Stávající způsoby vyhodnocování společenské výkonnosti jsou totiž do značné míry chaotické, neboť postrádají jednotnou metodologii a standardy, které by umožnily objektivní měření a vzájemné porovnání.

⁷⁷ Hlaváček J., Hlaváček M., Corporate social responsibility (CSR): proklamace nebo ekonomická nutnost?, Politická ekonomie, 2008, roč. 56, č. 5, s. 579-597

CSP může být měřena následujícími způsoby⁷⁸:

1) Obsahová analýza výročních zpráv

Jedná se jednoduchý a transparentní způsob analýzy, neboť informace jsou lehce dostupné. Narážíme však na úskalí v rozdílném přístupu k obsahu publikovaných zpráv. Jednotná metodologie tvorby výročních zpráv neexistuje, není tedy ani možné zjistit o všech podnicích shodné informace nebo porovnávat podniky mezi sebou.

2) Indexy znečištění

Výhodou této metody je vysoká objektivita daná tvorbou indexů nezávislými organizacemi. Nevýhodou je fakt, že indexy zachycují pouze jeden z aspektů společenské odpovědnosti, který je navíc možno použít jen v některých odvětvích.

3) Měření na základě dotazníků

Uvedená metoda umožňuje sjednocení získaných informací. Hodnocení na základě poznatků z dotazníků je pak závislé na zvolené metodologii. Problémem může být určité zkreslení a neobjektivita daná odpověďmi respondentů.

4) Indexy hodnotící pověst podniku

Jedná se převážně o subjektivní hodnocení ze strany různých skupin stakeholderů, kdy jsou vytvářeny různé žebříčky firem podle ukazatelů jako je např. image firmy. Značnou nevýhodou této metody je opět velká míra subjektivity respondentů.

5) Data ratingových agentur

Od devadesátých let vzniklo množství ratingových agentur specializujících se na hodnocení společenské odpovědnosti jednotlivých podniků. Rating probíhá na základě posouzení interních a externích informací získaných od hodnoceného podniku, z veřejných databází a dalších informačních zdrojů. Každá agentura používá v rámci konkurence svou vlastní metodologii zpracování informací, která často není zcela zveřejněna, což bohužel bývá na úkor transparentnosti daného hodnocení.

Výstupem ratingových agentur mohou být indexy společenské odpovědnosti daného podniku, které jsou sestavovány na základě rozmanitých kritérií. Bývá sem zahrnuto kritérium zdraví a bezpečnosti, corporate governance, školení a vzdělávání, inovace, benefitů, lidských práv, komunikace, diskriminace a další. Příčinnou heterogenní konstrukce různých indexů je nejednoznačnost samotné definice CSR. Konstrukce indexů však často ani nebývá

⁷⁸ Kašparová, K., Společenská odpovědnost podniku a způsoby jejího měření, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>

zveřejňována, což činí problémy, chceme-li různé indexy mezi sebou porovnávat. Mezi nejvýznamnější indexy patří např. **Dow Jones Sustainability Index**⁷⁹, **FTSE4Good**⁸⁰ nebo **Ethibel Sustainability Index**.

Výstupní informace uvedených hodnocení nacházejí uplatnění u různých zainteresovaných skupin. Spolu s budováním společensky odpovědné reputace roste i poptávka po relevantních informacích, které mohou CSR iniciativy firmy prokázat. Největší využití nacházejí informace u investorů. V současné době můžeme u určitého procenta investorů pozorovat rozhodování ještě na základě jiných kritérií než jen finančních výsledků. Spolu s objevením koncepce CSR existuje představa, že investice do firem chovajících se odpovědným způsobem, jsou méně rizikové díky jejich transparentním a etickým postupům. Část investorů vyhledává takové společnosti také z vlastního přesvědčení vložit své investice do firmy, která nejedná v rozporu s environmentálními nebo společenskými zájmy. Uvedené hodnocení investic je nazýváno **společensky odpovědné investování**. Současné prognózy odhadují, že v budoucích letech bude takové investiční chování dále rozšiřováno, čím bude zároveň na firmy vyvíjen vyšší tlak, aby přijaly svou CSR.

Měření a podávání zpráv o společenské výkonnosti se dle průzkumu provedeného celosvětovou auditorskou a poradenskou sítí KPMG⁸¹ stává alespoň v největších světových organizacích⁸² určitým standardem. Počet společností vydávajících samostatný report o CSR se od roku 2005, kdy tak činilo 52% společností G250, zvýšil na 79% v roce 2008.

Dle průzkumu se motivace pro reportování CSR od reaktivních faktorů a řízení rizika v minulých letech přesunula k aspirační a inovativní úrovni, což by mohlo dle názoru KPMG podnítit častější reportování v národních měřítcích a na úrovni menších podniků. Další motivaci pro zveřejňování společensky odpovědných iniciativ představují možné benefity

⁷⁹ index z rodiny Dow Jones Global Indexes společností Dow Jones Indexes, STOXX Ltd. a SAM Group

⁸⁰ indexy společnosti FTSE vlastněne The Financial Times a Londýnskou burzou

⁸¹ KPMG, International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2008), dostupné na: http://www.kpmg.cz/czech/images/but/2008_Corporate-responsibility-survey.pdf

⁸² Výběrový vzorek zahrnoval 250 největších společností skupiny Global Fortune 250

spojené s reportingem. KPMG jmenuje řadu výhod, které mohou plynout společností podávajícím zprávy o své společenské výkonnosti⁸³:

- Diferenciace společnosti na trhu dle CSR strategie a angažovanosti
- Získání povolení pro operování s veřejnými či specifickými stakeholders
- Nastolení příznivých finančních podmínek z důvodu zájmu finančních trhů o informace o sociálním a environmentálním výkonu
- Podpora inovací prostřednictvím lepšího pochopení potřeb stakeholderů a budoucích rizik
- Přilákání a udržení zaměstnanců v období vysokých očekávání zaměstnanců a tvrdé soutěži o schopné zaměstnance
- Zlepšení reputace poskytováním pravdivých a robustních informací ohledně důležitých témat

5.2 Diskutované důsledky CSR

Většina organizací globálního měřítka přijímá svou společenskou odpovědnost, ať už z důvodu, aby nezůstala pozadu za svými konkurenty, z důvodu vlastního vnitřního přesvědčení, či z důvodu, že věří, že jí CSR může přinést určité výhody. V běžné společnosti již existuje morální stanovisko, které hodnotí CSR z etického hlediska jednoznačně příznivě. Druhou stranou mince jsou ekonomické výsledky firem aplikujících CSR. V této oblasti neexistuje konsensus, zda je CSR pro firmu výhodnou strategií, která přináší konečné pozitivní výsledky. Ani co se týče akademického a vědeckého světa, nejsou závěry dosud jednoznačné.

5.2.1 Diskutované benefity

Podle autorky Paine⁸⁴ bylo v USA provedeno 95 studií, které zkoumaly vztah mezi etickým a finančním fungováním firmy; 55 studií zjistilo nějaký druh pozitivní korelace; 22 z nich nenašlo žádný vztah a 18 našlo vztah smíšený. Žádná ze studií tedy přesvědčivě

⁸³ KPMG, International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2008), dostupné na: http://www.kpmg.cz/czech/images/but/2008_Corporate-responsibility-survey.pdf

⁸⁴ Paine, L. S.: Value shift, McGraw-Hill (2004)

neprokázala pozitivní korelaci etických přístupů s finančními výsledky, přesto existují důvody, proč by se CSR mohla firmám vyplácet.

Uvažujeme-li celkový efekt CSR na konkurenceschopnost firem, hrají zde roli faktory ovlivňující výsledek tj. oblast CSR, výše nákladů na CSR nebo délka uvažovaného časového období.

Shrňme si nyní nejčastěji zmiňované benefity spojené s aktivitami CSR⁸⁵:

- **příležitost pro inovace**

Některé zdroje nahlízejí na CSR jako na procesně organizační inovaci, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku, nebo jako na institucionální inovaci, která vede ke změně společenských pravidel⁸⁶. Z tohoto pohledu může mít přijetí CSR vliv na inovační činnost firmy v různých oblastech. Výzkum na toto téma je však prováděn teprve v posledních letech, uvedený vztah tedy zatím není relevantně podložen.

- **větší přitažlivost pro investory (viz. společensky odpovědné investování)**

Typ investičního rozhodování, který kombinuje finanční informace se sociálními, environmentálními a etickými faktory, dává eticky se chovajícím firmám výhodu v dosahování kapitálu. Společensky odpovědné jednání signalizuje menší rizikovost, což může investorům zajistit i vyšší výnosy. Fakt, že CSR představuje jeden z reálných rysů investičního rozhodování, dokazuje zahrnování společensky odpovědných aktivit firem do různých indexů a jiných investičních ukazatelů. Stejným způsobem je zároveň možné, aby investiční poptávka donutila ostatní firmy zavádět CSR aktivity.

Nezanedbatelnou námitku proti závěrům teorie odpovědných investic podal Andrea Beltratti⁸⁷, který pomocí modelu equilibria společensky odpovědného investování definoval podmínky, za jakých je společensky odpovědné chování efektivní. Je třeba, aby financování firem bylo silně závislé na finančních trzích, protože v situaci vysoké substituovatelnosti finančních aktiv je společensky odpovědné investování méně efektivní. Počet společensky

⁸⁵ Trnková J., Společenská odpovědnost firem, Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Leaders Business Forum (2004)

⁸⁶ Blažek, Doležalová, Klapalová: Společenská odpovědnost podniků, Working Paper č. 9/2005, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky (2005), dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>

⁸⁷ Beltratti A., Sociály responsible investment in general equilibrium, Fond E., Materri WP, Milano (2003)

odpovědných firem musí dosáhnout určité kritické hranice. Pokud se množství odpovědných firem na trhu nachází pod kritickou hranicí, je výhodnější instrumentální chování sledující maximalizaci zisku, protože diskriminace investorů na základě informací o CSR firmy dostatečným způsobem neohrožuje.

- **větší transparentnost**
- **zmenšení nákladů na risk management**
- **snížené riziko bojkotů a stávek**
- **dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení**

Nezanedbatelnou výhodou mohou představovat úspory z nákladů na právní spory společnosti se stranami poškozenými její činností. CSR může tvořit účinnou prevenci před takovými procesy. Zvyšující se kritický pohled veřejnosti však může vést k riziku, že se CSR stane hlavně nástrojem firmy pro public relations.

- **posílená důvěryhodnost**
- **budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu**
- **konkurenční výhody, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem**
- **dlouhodobá udržitelnost firmy**
- **vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování**

Na budování důvěryhodnosti a reputace mají informace ohledně CSR příznivý vliv. Dle teorie informací⁸⁸ má při nedostatku informací na trhu význam jakýkoliv signál svědčící o kvalitě a etičnosti vyráběných výrobků a služeb, který usnadní spotřebitelům rozhodování. Nevýhodou je nízká ověřitelnost takových informací, která může vést oportunistické firmy k poskytování zavádějících informací. Poskytováním klamavých signálů se však firmy vystavují riziku, že budou prohlédnuty a jejich reputace bude zničena. Náklady padělání by byly v takovém případě vysoké. Nejméně rizikovým způsobem, jak dokázat své společensky odpovědné jednání, je se tak doopravdy chovat.

Situace dlouhodobé udržitelnosti firmy na trhu je představována mnohokolovými hrami s neznámým horizontem opakování. Z uvedeného hlediska je racionálním jednáním férovost a etický přístup, díky kterým si firma buduje dobrou reputaci a vytváří dlouhodobá partnerství se všemi zainteresovanými stranami.

⁸⁸ např. nobelista Georgie A. Akerlof

Uvedená tvrzení však platí pouze za v situaci, kdy jsou nízké náklady na ostražitost⁸⁹. V případě nízkých nákladů na ostražitost ekonomických aktérů je hladina důvěry ve společnosti velmi vysoká a vybudovaná reputace firem nabývá na významu. Ztráta reputace pak představuje obrovské riziko. V prostředí vysokých nákladů na ostražitost, což je bohužel i případ transitivních ekonomik, má reputace společností význam daleko menší.

CSR může být pro výrobky a služby některých firem integrální součástí jejich kvality, a tudíž zvyšovat poptávku zainteresovanou na environmentálních či etických standardech. Efekty CSR na konkurenční výhody podniků se tak zvyšují spolu se zvyšující se poptávkou po odpovědné výrobě a spotřebě. Uvedený efekt však mohou vyvážit vyšší ceny takových výrobků a služeb.

- **zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců**
- **možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance**

V oblasti péče o zaměstnance jsou často již spontánně vyvíjeny různé aktivity, neboť podnik tímto způsobem může zvyšovat svou produktivitu a kreativitu. Průzkumy⁹⁰ ukazují, že zaměstnanci preferují eticky se chovající zaměstnavatele, ke kterým pak dokážou být loajální. Empirické studie dále potvrzují pozitivní vliv aktivit CSR na snižování fluktuace, zvyšování zájmu pracovat pro danou firmu a zvyšování motivace zaměstnanců. Tyto efekty jsou zaznamenávány ve velkých i malých podnicích. Uvedený vztah však nemusí vždy platit. Má-li firma dodatečné náklady z CSR a závisí-li její konkurenční výhoda silně na nízkých nákladech, mohou jí aktivity CSR z hlediska konkurenceschopnosti spíše poškodit.

Na vzdělávání zaměstnanců můžeme pohlížet z hlediska teorie lidského kapitálu. Teorie lidského kapitálu vidí lidské zdroje, jako aktiva, jejichž hodnotu lze, stejně jako u ostatních aktiv, zvýšit investováním. Stejně jako u ostatních investic, i zde však platí pravidlo klesající návratnosti - se zvyšujícím se rozvojem lidského kapitálu, rostou dodatečné náklady a klesají dodatečné výnosy. Při investování do rozvoje a vzdělávání tak firmy musí uvažovat, že investice do lidských zdrojů podléhají zákonu klesajících výnosů.

⁸⁹ Kameníček J., podklady k přednáškám Mikroekonomie a chování

⁹⁰ např. Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc., dostupný na: <http://www.CSRwire.com>

- **přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí**

Ačkoliv se výsledky studií zcela neshodují, má smysl zmínit úspory energie a materiálu vedoucí k úspoře celkových nákladů. Tento efekt může být zvýrazněn zejména růstem cen energie a poplatků za emise a znečištění. Naopak vyvážit ho mohou vysoké náklady firmy na environmentální angažovanost.

- **budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání)**

Státní zásahy a regulace bývají pro firmy nákladné a snižují flexibilitu jejich vlastního rozhodování. Svým zodpovědným jednáním mohou firmy situacím vládních zásahů předcházet. Roli zde však opět hraje celková výše nákladů na CSR.

5.2.2 Diskutované problémy

Robustnost argumentů proti CSR diskutuje ve svém článku *The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR* Stefano Zamagni⁹¹. Jmenuje problémy integrace CSR, které mohou být za určitých podmínek opodstatněné:

- CSR může sloužit jako „síto“, které umožňuje zbavit se konkurentů nebo omezit jejich konkurenční sílu. Na trhu existují dva typy firem, ty, které jsou vnitřně motivované jednat eticky, a ty, které se chovají oportunisticky. Na trhu dále předpokládejme kritické spotřebitele, kteří pozitivně hodnotí etické jednání firmy. Za předpokladu dokonalé konkurence se oportunistické firmy mohou začít chovat mnohem etičtějším způsobem, než ostatní, aby marginalizovaly skutečně odpovědné firmy, čímž by se mohly opět vrátit ke svému původnímu jednání. Důsledkem CSR je vytlačení poctivých firem, čímž se zvyšuje monopolistická renta.
- CSR je mnohými označováno za trade-off mezi morálními a sociálními závazky. Principem CSR je totiž kombinovat logiku byznysu s logikou filantropie, což odporuje Millovi dichotomii zákonů produkce a distribuce. Společensky odpovědnou se firma nestane, pokud se během produkce chová neeticky a následně se stane etickou ve fázi distribuce. Velikost firemní filantropie je korelována s velikostí firmy, což usnadňuje právě velkým firmám si svou reputaci „kupovat“, místo, aby změnilly svou strategii.

⁹¹ Zamagni S., *The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR*, University of Bologna

Další problematikou jsou stále citované protiargumenty Milтона Friedmana o destruktivní hrozbě CSR pro svobodnou společnost. Trh je místo, na němž koordinace ekonomické aktivity probíhá prostřednictvím dobrovolné a informované kooperace. Pokud jeden dostává od druhého souhlas a zároveň sám souhlasí, jedná se o legitimizaci. Z toho plyne, že trh je sám-sebe-legitimizující, proto je nejlepší společenskou odpovědností maximalizace zisku, neboť trh se dál postará o nejefektivnější alokaci zdrojů. Toto Friedmanovo tvrzení, ač kritiky CSR oblíbené, je však vyvratitelné. Vypůjčím si protiargumentaci Zamagniho:

Dle Zamagniho je však svoboda volby legitimní v případě, že je množina alternativ, ze kterých agenti volí, přímo ovlivňována samotnými agenty. Uvedená podmínka však není splněna, pokud je volební množina agentům dána. Souhlas pak znamená vznik povinnosti. Je tedy nezbytné, aby množiny, ze kterých obě strany volí, byly oběma stranami přijaty. Pouze pokud ukážeme, že agenti souhlasili s určitou institucionální strukturou, můžeme považovat dohodu za platnou a závaznou.

Pilíř, na kterém Friedmanova argumentace dále stojí je tvrzení, že, protože je trh sám-sebe-legitimizující a firma je základním prvkem trhu, je rovněž i firma sama-sebe-legitimizující. Jenže firma a trh jsou dle Zamagniho dvě alternativní instituce. Základním nástrojem trhu je tedy kontrakt, neboť trh je postulován horizontálními a symetrickými vztahy. Vnitřní organizace firmy je oproti tomu založena na hierarchizaci, a proto je jejím základním nástrojem příkaz. Tak Zamagni vyvrací podstatu Friedmanovy kritiky.

Kapitola 6

Závěry práce

Mým cílem bylo podat široký přehled praktických i teoretických aspektů, které může koncept společenské odpovědnosti obsahovat.

V teoretické části práce jsem se zabývala společenským vývojem, který formoval evoluci teorie společenské odpovědnosti. Ukázala jsem, že hlediskem, které působí nemalé potíže, je všeobecně přijímané vymezení konceptu CSR. Ani obsah daný rámcem této práce nevyčerpal zcela možnou kapacitu, kterou v sobě etické přístupy zahrnují. Do budoucna by tedy bylo nejvhodnější, kdyby se vědecká komunita dokázala shodnout a přijmout jednotnou definici. Dle Zamagniho má taková společná definice charakter veřejného statku, který dokáže být k užitku celé komunity. V jiných případech, kdy se jedná o soukromé definice, jde pouze o oxymoron⁹².

Praktická část mapovala především kontext České republiky, který je stále odlišný od prostředí dlouho etablovaného tržního společenského a institucionálního prostředí západních zemí. Úroveň etiky a důvěry v české společnosti je stále narušena, což může představovat velký potenciál pro aplikaci CSR, neboť stane-li se etické chování v českém podnikatelském prostředí standardem, vznikne tak určitá pozitivní externalita zvyšující celkovou hladinu důvěry v celé společnosti.

V poslední části své práce jsem se zabývala měřením společenské výkonnosti a možnými důsledky společensky odpovědného jednání na ekonomický výkon firem. Diskutovala jsem možné důsledky společensky odpovědných aktivit. Je uváděno, že z CSR plyne množství výhod. Ty jsou však platné pouze za určitých předpokladů. Pozitivní vliv CSR na ekonomický výkon firem, proklamovaný zejména propagátory CSR, nebyl zatím robustně prokázán, ovšem ani zamítnut. Přesto se zejména dle empirických průzkumů dá předvídat, že integrace CSR bude v blízkých letech dále pokračovat s postupující globalizací a společenskými tlaky.

Teorie společenské odpovědnosti firem, některými proklamována, jinými zavrhována, obsahuje stále více otázek než odpovědí, jejím nesporným přínosem však zůstává oživení dávného blízkého vztahu mezi etikou a ekonomickou teorií.

⁹² Zamagni S., *The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR*, University of Bologna

Použité zdroje

Použitá literatura:

BANERJEE, S. B., Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly, Edward Elgar Publishing, 2007, ISBN 1845429761, 9781845429768

BELTRATTI A., Socially responsible investment in general equilibrium, Fond E., Mattered WP, Milano, 2003

BLAŽEK, L., Doležalová, K., Klapalová, A., Společenská odpovědnost podniků, Working Paper č. 9/2005, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005, ISSN 1801-4496, dostupné na: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>

BOURNE, L., The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool, Mosaic Project Services Pty Ltd., 2007, dostupné na: http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf

BOWEN, H. R., Social responsibilities of the businessman, New York: Harper&Row 1953

CARROLL, A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review 4, 1979, s. 497-505

CARROLL, A. B., Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business and Society 38, 1999, č. 3, s. 268-295

COCHRAN P. L., WATRICK, S. L., The evolution of the corporate performance model, Academy of Management Review 10, 1985, s. 758-769

COCHRAN, P. L., The evolution of corporate social responsibility, Business Horizons 50, 2007, s. 449-454

COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Accompanying document to the COMMUNICATION FROM THE COMMISSION on the European Competitiveness Report 2008, Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness, dostupné na: http://www.hermes-osr.eu/attachments/215_cr2008_sec_2008_2853.pdf

CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc., Guide to CSR Communication, dostupný na: <http://www.CSRwire.com>

ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P., Aplikace nástrojů a metod podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí, Transparency International, Praha 2006, dostupné na: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>

DARROCH, J., MILES, M. P., MUNILLA, L. S., The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy, Journal of Business Ethics, 2006, roč. 69, s. 195-205, ISSN 0167-4544, 1573-0697

DAVIS, K., The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, Academy of Management Journal, 1973, roč. 16, s. 312-22

DENTCHEV, N., HEUGENS, P., Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks, *Journal of Business Ethics*, 2007, roč. 75, č. 2, str. 151-170, ISSN 0167-4544

FRANC, P., HEYDENREICH C., NEZHYBA J.: Když se bere společenská odpovědnost vážně, *Ekologický právní servis*, Brno, 2006, dostupné na: http://www.responsibility.cz/fileadmin/responsibility-upload/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

FREDERICK, W. C., *Corporation, be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, 2006, ISBN 1598581031, 9781598581034

FREDERICK, W. C., *From CSR1 to CSR2, The Maturing of Business-and-Society Thought*, Working Paper 279, University of Pittsburgh, 1978

FRIEDMAN, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *The New York Times Magazine*, 1970, dostupné na <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html>

FÓRUM DÁRCŮ, AGNES, výzkum firemní filantropie: Dlouhodobá udržitelnost rozvoje občanské společnosti, 2004, Sběr dat: Median, s.r.o.

GREEN PAPER, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>

HANLEY N., SHOGREN J. F., WITE B., *Environmental Economics in Theory and Practise*, Second Edition, PALGRAVE MACMILLAN, 2007

HLAVÁČEK, J., HLA VÁČEK, M., *Corporate social responsibility (CSR): proklamace nebo ekonomická nutnost?*, *Politická ekonomie*, 2008, roč. 56, č. 5, s. 579-597, ISSN 0032-3233

KAMENÍČEK J., *podklady k předmětu Mikroekonomie a chování*, Praha, Karlova univerzita, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií

KAŠPAROVÁ, K., *Společenská odpovědnost podniku a způsoby jejího měření*, Masarykova univerzita, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>

KAŠPAROVÁ K., *Stakeholderská teorie a její propojení s CSR*, Masarykova univerzita, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>

KAŠPAROVÁ K., *Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty*, Masarykova univerzita, dostupné na: www.csr-online.cz/netgenium/Download.aspx?dzAq3En510NMVopaQlrE5MqJMjPewsB6 -

KPMG, *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2008, dostupné na: http://www.kpmg.cz/czech/images/but/2008_Corporate-responsibility-survey.pdf

Kolektiv autorů, *Napříč společenskou odpovědností firem*, AISIS, 2005, ISBN 80-239-6111-X, dostupné na: <http://www.sof.cz/download/Napric-SOF.pdf>

KRIER J.-M., Fair Trade in Europe 2005 – Facts and Figures on Fair Trade in 25 European countries, Fair Trade Advocacy Office, Brussels, 2005, dostupné na: http://www.fairtrade-advocacy.org/documents/FairTradeinEurope2005_001.pdf

KUKAČKA, J., Společenská odpovědnost firem – mikroekonomický přístup, Praha, Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2008, vedoucí bakalářské práce prof. RNDr. J. Hlaváček, CSc.

LEVITT, T., The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, 1958, s. 41-50

LOUIS HARRIS AND ASSOCIATES, Inc., Harris 1976 economic survey, no. 7684, 1976, hdl:1902.29/H-7684 Odum Institute; Louis Harris Data Center, University of North Carolina, dostupné na: <http://arc.irss.unc.edu/dvn/>

MARŠÍKOVÁ, K., PRSKAVCOVÁ, M., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, Technická univerzita v Liberci, 2008, ISBN 978-80-7372-436-8, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

MLČOCH, L., Ekonomie důvěry a společného dobra: Česká republika v Evropské unii: pokus o nástín perspektivy, Karolinum, 2006, ISBN 80-246-1188-0

PAINE, L. S., Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance, McGraw Hill Professional 2002, ISBN 0071382399, 9780071382397

POST, J., PRESTON, L., Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility, Prentice-Hall, 1975, ISBN 0137109881, 0137109709

SEN A.: Etika a ekonomie, Vyšehrad, Praha 2002

SETHI, P., Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Analysis, California Management Review 17, 1975, s. 58-64

STEINEROVÁ M., Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním, Aspra, 2008, dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

SVÍTKOVÁ K., Corporate Philanthropy in the Czech and Slovak Republics, CERGE-EI, Discussion Paper č. 2005-155, 2005, dostupné na: https://www.cerge-ei.cz/pdf/dp/DP155_2005.pdf

TRNKOVÁ, J., Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Business Leaders Forum, 2004, dostupné na: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

ZAMAGNI S., The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR, University of Bologna, 2006

Použité internetové zdroje:

www.blf.cz

www.business-ethics.org

www.csreurope.org

www.csr-online.cz

www.fairtrade.cz

www.globalreporting.org

www.oecd.org

www.rpr.cz

www.sof.cz

www.unglobalcompact.org

www.wikipedia.org

Teze bakalářské práce

UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS
založena 1348

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií



Opletalova 26
110 00 Praha 1
TEL: 222 112 330,305
TEL/FAX: 222 112 304
E-mail: ies@mbbox.fsv.cuni.cz
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Akademický rok 2008/2009

TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student:	Jana Kahounová
Obor:	Ekonomie
Konzultant:	Prof. Ing. Lubomír Mlčoch, CSc.

Garant studijního programu Vám dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a Studijního a zkušebního řádu UK v Praze určuje následující bakalářskou práci

Předpokládaný název BP:

Etika v podnikání

Charakteristika tématu, současný stav poznání, případné zvláštní metody zpracování tématu:

Tato práce si bude klást za svůj cíl popis a analýzu kultury firem vyznávající etické a společensky odpovědné chování. V současné době nabírají na síle ekonomické aktivity v etické oblasti, proto bych se ráda zamyslela nad základními motivy a principy těchto aktivit. První část bude pojednávat o motivaci a zájmu firem jednat morálně a odpovědně vzhledem ke svému společenskému prostředí.

V druhé části se zaměřím na vlastní koncept corporate social responsibility (CSR) a jeho dodržování v praxi a budu analyzovat vliv odpovědného podnikání na ekonomické výsledky firem.

V poslední části se zamyslím nad tím, jak mohou být firmy vnímány a posuzovány svým okolím v důsledku jejich chování.

Struktura BP:

1. Úvod

2. Význam etiky v podnikání
3. Pojednání o teorii CSR
 - 3.1 Vymezení základních pojmů
 - 3.2 Klíčové oblasti CSR
 - 3.3 Historický kontext
 - 3.4 Mezinárodní a institucionální kontext
4. Studie výsledků společensky odpovědných firem
 - 4.1 Hodnocení efektivity společensky odpovědného podnikání
5. Vytváření reputace firmy
 - 5.1 Budování důvěryhodnosti
 - 5.2 Sponzoring a mecenášství
6. Výraz sebezájmu či altruistického chování?
7. Závěr

Seznam základních pramenů a odborné literatury:

- Baumol, William J., Blackman, Sue Anne Batey: *Perfect markets and easy virtue: business ethics and the invisible hand. - 1st ed.*, Blackwell Publisher (1991), Oxford
- Frederick, William C., Preston, Lee E.: *Business ethics: research issues and empirical studies*, JAI Press (1990), Greenwich, CT [US]
- Hlaváček J., Hlaváček M.: *Corporate social responsibility (CSR): proklamace nebo ekonomická nutnost?*, Politická ekonomie (2008)
- Hlaváček J. a kol., *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím*, Karolinum (1999), Praha
- Paine, Lynn Sharp: *Value shift*, McGraw-Hill (2004)
- Sen, Amartya: *Etika a ekonomie*, Vyšehrad (2002), Praha
- Trnková J.: *Společenská odpovědnost firem- kompletní průvodce tématem a závěry výzkumu v ČR*, Business Leaders Forum (2004)
- Zamagni Stefano: *The Etical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR*, University of Bologna
- Etika podnikání : V koncepci cílů a prosperity*, Oliva (1994), Praha
- Finance and Common Good* – AUTUMN 2001, SUMMER 2005, WINTER 2005/2006
- Jiné (internetové) zdroje:
www.csr-online.cz
www.blf.cz/index.htm
www.eoa.org

Datum zadání:	červen 2008
Termín odevzdání:	červen 2009

Podpisy konzultanta a studenta:

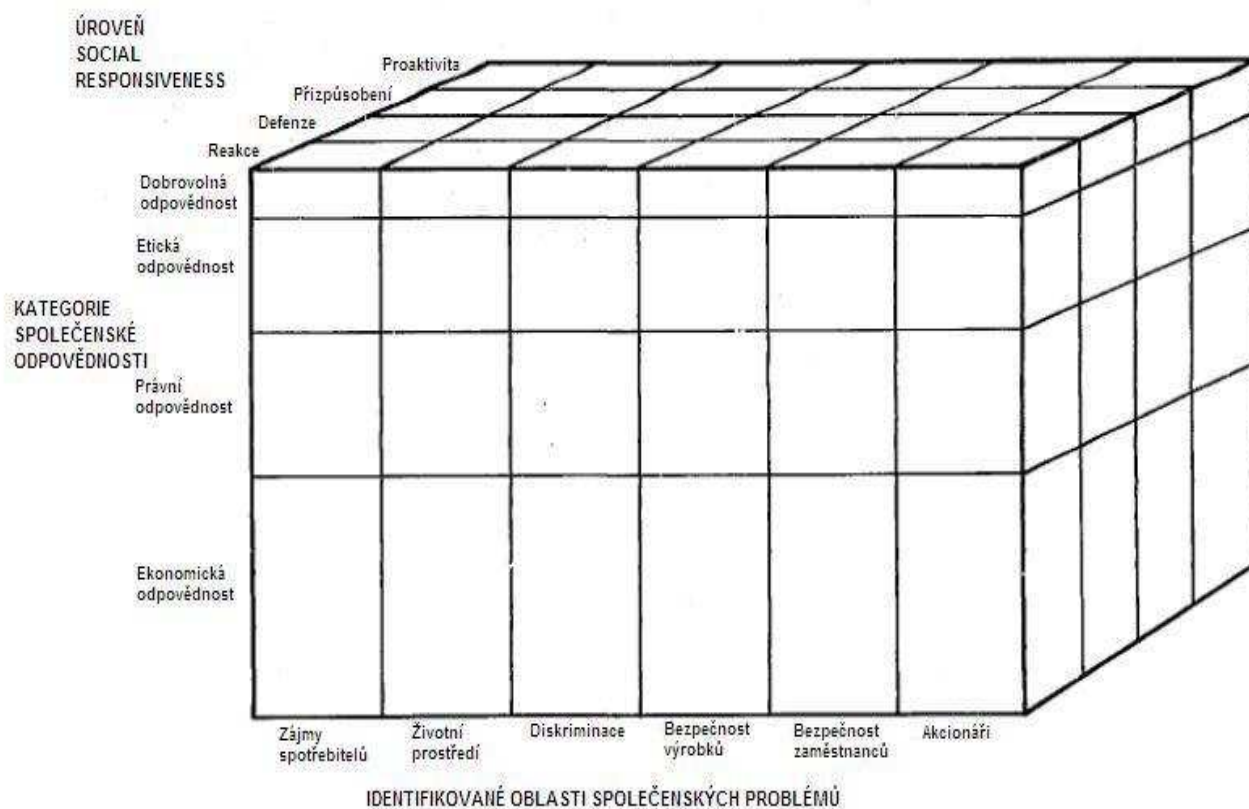
V Praze dne

Seznam příloh:

PŘÍLOHA 1: CARROLLŮV TROJROZMĚRNÝ MODEL CSP	C
PŘÍLOHA 2: MATICE STAKEHOLDERŮ	D
PŘÍLOHA 3: STAKEHOLDERSKÝ KRUH.....	D
PŘÍLOHA 4: ZNÁZORNĚNÍ STRATEGICKÉHO DIALOGU VRCHOLNÉHO MANAGEMENTU SE STAKEHOLDERS	E
PŘÍLOHA 5: EKOLOGICKÉ ZNAČENÍ V ČR.....	E

Přílohy

Příloha 1: Carrollův trojrozměrný model CSP



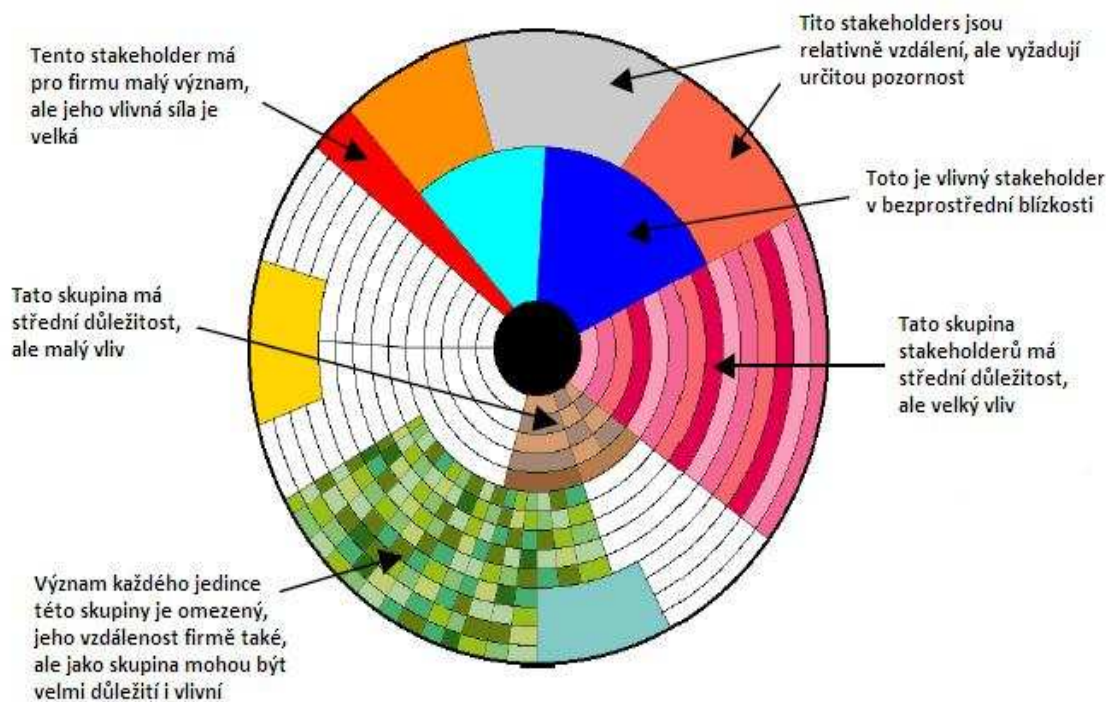
Zdroj: Carroll, A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review* 4 (1979), str. 497-505, str. 503, vlastní překlad a úprava

Příloha 2: Matice stakeholderů

Úroveň očekávání	Vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	Nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		Nízká	Vysoká
		Úroveň vlivu	

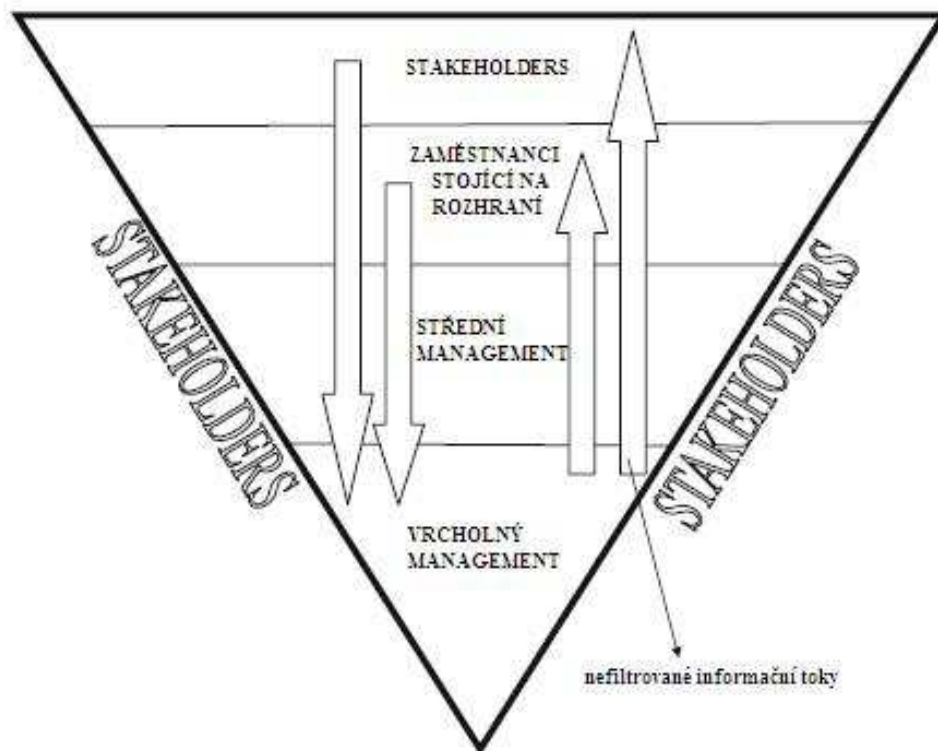
Zdroj: Steinerová M., *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*, Aspra (2008), dostupné na: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

Příloha 3: Stakeholderský kruh



Zdroj: Bourne, L., *The Stakeholder Circle – A Visualisation Tool*, dostupné na: http://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P027_The%20Stakeholder%20Circle.pdf, vlastní překlad

Příloha 4: Znáznornění strategického dialogu vrcholného managementu se stakeholders



Zdroj: Miles, Munilla, Darroch: *The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy*, vlastní překlad

Příloha 5: Ekologické značení v ČR



Zdroj: <http://www.ekospotrebitel.cz>