

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Kristýna Knížová

Proměny Corporate Social Responsibility

Diplomová práce

Praha 2014

Autor práce: **Kristýna Knížová**

Vedoucí práce: **Prof. PhDr. Jiří Kabele, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2014**

Bibliografický záznam

KNÍŽOVÁ, Kristýna. *Proměny Corporate Social Responsibility*. Praha, 2014. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd. Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Prof. PhDr. Jiří Kabele, PhD.

Abstrakt

V roce 1953 dal Howard R. Bowen vzniknout debatě o společenské odpovědnosti firem, která se mezitím do současnosti velmi rozšířila. Koncept Corporate Social Responsibility získal během druhé poloviny dvacátého století mnoho podob a z akademické půdy se dostal do praxe a též do České republiky. V pozadí změn teoretického přístupu k CSR lze sledovat mj. změnu podnikatelského prostředí. Zejména ve změně v pojmání podniku – od shareholderského ke stakeholderskému. Stakeholderská teorie značně ovlivnila uchopení konceptu CSR. Rozdělila tak společnost na jednotlivé fragmenty. Na základě tématické analýzy a rozhovorů s aktéry jsem identifikovala 2 hlavní praktikované přístupy k CSR. Někteří aktéři chápou společenskou odpovědnost firem na pozadí morálních hodnot, někteří aktéři naopak chápou tento pojem na pozadí ekonomických zájmů firmy. Firmy mohou být odpovědné z obou důvodů na základě vnějších tlaků. Některé firmy si ovšem *hrají na společenskou odpovědnost*, což společnost pochopitelně nevnímá pozitivně a může tuto negativní zkušenost dále přenášet na další firmy s „nálepkou CSR“. Nicméně, řada výzkumů opakovaně ukázala, že občané očekávají od firem angažovanost ve společenských problémech a za jejich aktivitu je odmění nákupem. Firmy tak mohou skrze CSR aktivity získávat moc ve společnosti, kde původní hodnoty kapitalismu vystřídal hédonismus a kde se vyprazdňuje veřejný prostor. Cílem této práce je nejen popsat samotný pojem CSR, ale obsáhnout rovněž debatu týkající se jeho fundamentálních etických a filosofických základů.

Abstract

In 1953, Howard R. Bowen gave rise to the debate on social responsibility, and since then it has become very widespread. The concept of Corporate Social Responsibility

gained a lot of forms during the second half of the twentieth century and from the university campuses got into practice and also into the Czech Republic. On the background of changing theoretical approaches toward CSR we can see changes of business environment – especially in the change of the conceptualization of the enterprise – from shareholder perspective to stakeholder perspective. Stakeholder theory extensively influenced the approach to CSR. Based on the thematic analysis and interviews with the actors, I identified two main practiced approaches towards CSR. Some actors understand the corporate social responsibility on the background of moral values, on the contrary, other understand this concept on the background of economic interests of the company. Firms can be responsible from both reasons on the basis of external pressures. But, some companies „play a game on social responsibility“ and society does not perceive it positively. This negative experience can be transferred to other companies with „CSR label“. However, many researches have repeatedly shown that citizens expect from the companies involvement in social issues and reward them by purchase their products. So, companies can through CSR activities gain power in the society, where the original values of capitalism was replaced by hedonism and where the public space is getting empty. The main task of this thesis is to describe and explain the CSR concepts in its practice and philosophical foundations.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, odpovědnost, etika podnikání, kapitalismus, firmy, neziskové organizace, zákazníci, trvale udržitelný rozvoj

Keywords

Corporate Social Responsibility, responsibility, Business Ethics, capitalism, companies, non-profit organization, customers, Sustainable Sevelopment

Rozsah práce: 115 616 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 31. 7. 2014

Kristýna Knížová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Prof. PhDr. Jiřímu Kabelemu, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Ráda bych také poděkovala svým rodičům, všem blízkým a přátelům za pomoc a podporu během psaní této práce a zejména v průběhu celého studia. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem, kteří mi věnovali čas při rozhovoru.

Institut sociologických studií

Projekt diplomové práce

Kristýna Knížová

Předpokládaný název práce

Proměny Corporate Social Responsibility

Námět práce

Počátky konceptu CSR lze hledat v 2. polovině 20. století. V té době se začalo hovořit o etice podnikání, o určitém slušném kulturním prostředí v oblasti obchodu a objevil se také koncept Společenské odpovědnosti firem. „Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2001, definuje CSR takto: Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“ (Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, 2008.) Koncept Společenské odpovědnosti firem nevnímá podnik jako osamocený izolovaný subjekt, nýbrž jako součást širší společnosti. Pro podnik je podstatné, v jakých okolních podmínkách se ocitá, protože musí reagovat na okolní situace. Zároveň ale také v dnešní době úspěšný podnik musí zejména předpovídat budoucí situaci. Každopádně firmy svým jednáním významně ovlivňují podobu dnešní společnosti. Vybrala jsem si téma Společenské odpovědnosti firem pro svou diplomovou práci, protože ho považuji za zajímavý aktuální koncept, který je součástí dnešní společenské reality.

K rozvinutí CSR přispěla tzv. stakeholderská koncepce, která uvádí podnik jako součást široké sítě vztahů. Podnik ovlivňuje celá řada zájmových skupin, které jsou pro podnik klíčové zejména z dlouhodobého hlediska. Firmy by tedy měly dbát o dobré vztahy se všemi svými stakeholdery a uvědomovat si své postavení v širších souvislostech. Nejvýhodnější strategií pro firmy je udržovat své stakeholdery spokojené, protože tím se snižuje pravděpodobnost, že by tito stakeholdeři byli motivováni hledat jiné firmy, kde by mohli být spokojenější (tyto jiné firmy by jejich potřeby mohly uspokojovat lépe). Společensky odpovědné jednání jedné firmy se tedy týká široké skupiny aktérů (dodavatelé, zákazníci, stát, odběratelé, výrobci, zaměstnanci, manažeři, věřitelé, další firmy)¹.

¹ Stakeholderské koncepci je i vytýkáno, že stále přináší nové zájmové skupiny, čímž se CSR stává stále

Podle výzkumu Jany Trnkové z roku 2003, zná koncept CSR 64% dotazovaných firem (TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem. *Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, Praha 2004). Aktivity CSR v praxi jsou u nás spojeny zejména s velkými podniky, které mají zjevně větší kapitál a více možností pro takové praktiky. Nadnárodní korporace tak často přenášejí do České republiky praxi ze zahraničí. K současné situaci jistě rovněž přispěl průběh 2. pol. 20. století, kdy se u nás začal rozvíjet volný trh až v průběhu devadesátých let.

Předpokládaná náplň práce a metody zpracování

Můžeme říci, že okolo Corporate Social Responsibility se vytvořilo určité hnutí, v rámci něhož se šíří do určité míry zidealizovaný obraz tohoto pojmu. Takovou šířenou představu a běžnou společenskou praxi chci konfrontovat s teoretickým vymezením a chápáním tohoto pojmu na akademické půdě. Zajímá mě tedy, jakými cestami a jakou formou je definice společenské odpovědnosti firem překládána z teorie do praxe.

Ráda bych se v práci zaměřila na konkrétní případ Corporate Social Responsibility v České republice. Provedla bych případovou studii tak, abych identifikovala zapojené aktéry v daném kontextu. Dále bych samozřejmě identifikovala zájmy jednotlivých stran, které implikují jejich jednání a určují rozhodovací rámec účastníků. V rámci této studie bych porovnávala reálnou praxi s teoretickým rámcem CSR tak, jak je zakotven a diskutován akademickou obcí.

V případě neúspěchu při hledání vhodné konkrétní situace pro analýzu, se zaměřím blíže na historii pojmu. Jak jsem již na začátku uvedla, Corporate Social Responsibility není celosvětově ryze novým tématem. První teoretickou zmínku lze najít v knize H. Bowena *Social Responsibilities of Businessman (1953)*. V průběhu desetiletí se věnovala Společenské odpovědnosti firem řada autorů a došlo tak k vývoji tohoto tématu i s ohledem na globální společensko-ekonomický vývoj. Významně současné pojetí CSR ovlivnila mj. Stakeholderská teorie, kterou jako první rozpracoval R. E. Freeman v 80. letech. Tato teorie se pochopitelně také v následujících letech rozvíjela s ohledem na celosvětový vývoj.

V diplomové práci bych se pak věnovala právě těmto proměnám pojmu CSR a stakeholderové teorii na akademické půdě. Zajímat mě také bude, jak se tato tematika dostala k nám, resp. jak byla tato teoretická pojednání tlumočena do češtiny a jak se o

nich dále pojednávalo a pojednává. Následně bych ráda zkoumala přeložení teoretického rámce do praktické sféry české ekonomiky a běžné praxe v České republice. Předpokládám, že v běžné praxi bude pojem CSR jistou abstrakcí od hlubších teoretických diskuzí a že tedy došlo ke zjednodušení při tomto transferu.

Předběžná struktura práce

- Úvod
- Teoretická část:
 - CSR = Corporate Social Responsibility
 - Stakeholderský přístup
- Praktická část:
 - Praxe v zahraničí
 - Praxe v České republice
 - Případová studie
 - Diskuze
- Závěr

Orientační seznam literatury

- ARCHIE, B. C. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- BENN, Suzanne a Dianne BOLTON. Key concepts in corporate social responsibility. Los Angeles: SAGE, 2011, x, 246 p. SAGE key concepts. ISBN 18-478-7929-2.
- BERMAN, Shawn, L.; WICKS, Andrew C.; KOTHA, Suresh; JONES, Thomas M. Does stakeholder orientation matter? The Relationship between Stakeholder management models and Firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506.
- BOLI, J. HARTSUIKER, D. (2001). World culture and transnational

corporations: sketch of a project. Paper presented at the International Conference on Effects of and Responses to Globalization. Istanbul.

- BLASCO, M. a M. ZOLNER. Corporate Social Responsibility in Mexico and France: Exploring the Role of Normative Institutions. *Business*. 2010-05-17, roč. 49, č. 2, s. 216-251. ISSN 0007-6503. DOI: 10.1177/0007650307309434.
- BLAŽEK, Ladislav, Klára DOLEŽALOVÁ a Alena KLAPALOVÁ. Společenská odpovědnost podniků. Working paper / Research Centre for Competitiveness of Czech.
- CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business*. 1999-09-01, roč. 38, č. 3, s. 268-295. ISSN 0007-6503. DOI: 10.1177/000765039903800303.
- CARSON, Thomas. Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility. *Business & Professional Ethics Journal*. Vol 12, No. 1. New York: HarperBusiness.1993, pp. 3-32.
- DE BAKKER, F. G. A. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business*. 2005-09-01, roč. 44, č. 3, s. 283-317. ISSN 0007-6503. DOI: 10.1177/0007650305278086.
- DENTCHEV, Nikolay A. To What Extent Is Business and Society Literature Idealistic? *Business Society* 2009, 48:10.
- DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91.
- DRUCKER, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*.
- FREEMAN, R. Strategic management: a stakeholder approach. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, c2010, xii, 276 s. ISBN 978-052-1151-740.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- HARRISON, J. S. FREEMAN, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of*

Management Journal, 42, 479-485.

- HILL, Charles W. L. JONES Thomas M. Stakeholder-agendy theory. *Journal of Management Studies*. 1992, 29:2.
- HERRIGAN, Bryan. Corporate social responsibility in the 21st century: debates, models and practices across government, law and business. Northampton, MA, USA: Edward Elgar, c2010, xxii, 427 p. ISBN 18-472-0835-5.
- JONES, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- JONES, Thomas, M. WICK, Andrew C. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2 (1999), 206-221.
- KAŠPAROVÁ, Klára. Reportování o společenské odpovědnosti podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 188 s. ISBN 978-802-1056-947.
- KEIM, G. D. (1978). Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model. *Academy of Management Review*, 3, 31-39.
- KOLB, Robert W. Encyclopedia of business ethics and society. Thousand Oaks: Sage Publications, c2008, 5 (lxix, 2437 p.). ISBN 978-141-2916-523.
- KOTLER, P. a LEE, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley.
- KULDOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KULDOVÁ, Lucie. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, 173 s. ISBN 978-807-2114-085.
- KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- LAPLUME, A. O., K. SONPAR a R. A. LITZ. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. 2008-12-01, roč. 34, č. 6, s. 1152-1189. ISSN 0149-2063. DOI: 10.1177/0149206308324322.
- LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 2008, roč. 10, č. 1, s. 53-73. ISSN 1460-8545. DOI: 10.1111/j.1468-

2370.2007.00226.x.

- LEVITT, T. (1958). The danger of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41-50.
- MEYER, J. W. ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- MITCHEL, Ronald K. AGLE, Bradley, R. WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997, Vol. 22, No.4, 853-886.
- NEE, V., SWEDBERG, R. (eds). *The Economic Sociology of Capitalism*. Princeton University Press.
- PELOZA, J., LOOCK, M., CERRUTI, J., MUYOT, M. (2012). Sustainability: How stakeholder perceptions differ from corporate reality. *California Management Review*, 55 (1), 74-95.
- PETERSON, Dane K. The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business Society*, 2004, 43; 296
- PÍCHA, Kamil. Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2012, 103 s. Ekonomie studium. ISBN 978-808-7197-554.
- POST, J. E. (1978). *Corporate Behavior and Social Change*. Reston, VA: Reston.
- ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*. 1997, Vol. 22, No. 4, 887-910.
- Sage brief guide to corporate social responsibility. Los Angeles: SAGE Publications, c2012, ix, 274 p. ISBN 14-129-9722-4.
- SMELSER, N. J. SWEDBERG, R. (eds), *The Handbook for Economic Sociology*, 2nd edition. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- STINCHCOMBE, A. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23, 1-18.
- VIRVILAITE, Regina, DAUBARAITE, Ugne. Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Inžinerie Ekonomika-Engineering Economics*, 2011, 22(5), 534-543.
- WERTHER, William B a David CHANDLER. Strategic corporate social

responsibility: stakeholders in a global environment. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, xxxii, 415 p. ISBN 14-129-7453-4.

- YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003, xvi, 181 p. ISBN 07-619-2553-8.

Jméno konzultanta a jeho písemný souhlas se spoluprací

Prof. PhDr. Jiří Kabele, Ph.D.

V Praze dne.....

OBSAH

ÚVOD	2
1 CÍL PRÁCE	4
1.1 HLAVNÍ VÝZKUMNÁ OTÁZKA	5
1.2 VEDLEJŠÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	5
2 METODOLOGIE SBĚRU A ANALÝZY DAT	7
2.1 ZDROJE DAT	7
2.1.1 Média	7
2.1.2 Polostrukturované rozhovory	8
2.2 METODY ANALÝZY DAT	9
2.2.1 Tématická analýza	9
2.2.2 Analýza postojů aktérů	10
3 POPIS SITUACE	11
3.1 VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	11
3.2 FIRMY V ČESKÉ REPUBLICE	12
3.3 ORGANIZACE OKOLO CSR	14
3.3.1 Evropská unie	14
3.3.2 Standardy a indexy	14
3.3.3 Organizace v České republice	15
3.4 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NA AKADEMICKÉ PŮDĚ	15
3.5 ZÁKAZNÍCI A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ	16
4 ŠIRŠÍ SPOLEČENSKÝ KONTEXT	20
4.1 OSLABOVÁNÍ ROLE STÁTU	20
4.2 PROMĚNA KAPITALISMU	21
5 ODPOVĚDNOST FIREM	23
5.1 ODPOVĚDNOST	23
5.1.1 Internalizace externalit	25
5.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	26
5.3 VÝVOJ KONCEPTU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	27
5.3.1 polovina 20. století (50. léta) – Social Responsibility	27
5.3.2 60. léta – kritika CSR	27
5.3.3 70. léta – rozmach literatury o CSR	28
5.3.4 80. léta – Stakeholderská teorie	29
5.3.5 90. léta – Corporate Citizenship	31
5.3.6 Současné přístupy k CSR	32
6 VÝSLEDKY ANALÝZY MÉDIÍ	36
6.1 ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY	36
6.1.1 CSR jako...	36
6.2 AMBIVALENCE ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ	37
7 VÝSLEDKY ANALÝZY ROZHOVORŮ	40
7.1 INTERPRETACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	40
7.2 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE	42
7.3 FIRMA A JEJÍ OKOLÍ	44
7.4 SHRNUTÍ	49
8 DISKUZE	50
ZÁVĚR	53
SUMMARY	56
POUŽITÁ LITERATURA	59
WEBOVÉ ZDROJE:	62
SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

O společenské odpovědnosti firem se začalo více mluvit v odborných člancích okolo první poloviny dvacátého století. Byl to Howard R. Bowen, který v roce 1953 v díle *Social Responsibilities of Businessman* poprvé zmínil tento pojem. V počátcích diskuse se hovořilo spíše o jednotlivci než o firmě. Postupem času vzniklo spoustu nových postojů vůči CSR a nových teoretických přístupů vůči CSR. Z akademické půdy se koncepce dostala do praxe a v posledních letech je tento fenomén stále patrnější i v České republice. Pořádají se diskusní kluby, kulaté stoly, konference a další akce o společenské odpovědnosti firem. Tento fenomén získává stále větší oblibu v různých společenských kruzích, i když interpretace pojmu společenská odpovědnost firem je různá. Dochází zde ke střetu různých pojetí společenské odpovědnosti. Česká republika tak začíná být „kolonizována“ konceptem Corporate Social Responsibility ze zahraničí a dochází k míchání běžného pojmu odpovědnosti s koncepcí CSR.

U nás byl v historii 20. století bezprecedentním příkladem odpovědného podnikatele Tomáš Baťa. Proslavil se nejen svou péčí, kterou věnoval svým zaměstnancům a jejich rozvoji, ale také zájmem, který věnoval komunitě. Při návštěvě Zlína můžeme pořád zpozorovat přítomnost Baťova ducha v typické architektuře jako důkaz jeho významu. Firma Baťa byla založena v roce 1894 (Bata Brands, ©2014). Na přelomu 19. a 20. století tedy začala firma Baťa postupně obsazovat český obuvnický trh. První zmínka o CSR se v zahraniční literatuře datuje k první polovině 20. století. Na tomto srovnání je vidět, že českému prostředí bylo odpovědné chování některých firem vlastní dávno před vznikem širší diskuze nad pojmem Corporate Social Responsibility.

V druhé polovině 20. století a v 21. století došlo k řadě skandálů spojených s nadnárodními korporacemi a jejich neodpovědným chováním. Jako příklad může sloužit přesouvání továren oděvních a obuvnických společností do států, v nichž byly očekávány nízké výrobní náklady bez ohledu na pracovní podmínky (například firma Nike) (Culcasi et al., 2010). Známými případy jsou také ekologické katastrofy způsobené činností ropných firem, které po dlouhou dobu nebyly odstraňovány (například Shell v Nigérii) (Coble, 2007). V oblasti životního prostředí je také stále větší pozornost věnována surovinám a přírodním zdrojům, ze kterých se vyrábějí potraviny, drogistické výrobky a další zboží každodenní spotřeby. V poslední době se často hovoří o kácení pralesů pro vysazování palmy olejné na rozlehlých plantážích. Kritická je zejména oblast Malajsie a Indonésie, odkud se olej dováží do Evropy. Dochází k

devastaci a vypalování původní fauny a flóry a výsadbě produktivního a levného zdroje oleje (Stop palmovému oleji, ©2014). Za společenskou neodpovědnost firem lze také považovat podvody v účetnictví a vykazování neexistujících zisků. Takovým příkladem je bankrot velké americké energetické společnosti Enron, která se nevalně proslavila vedením účetnictví na základě vykazování zisku z budoucích obchodů a zakládání fiktivních společností (Culcasi et al., 2010). Chování firem, zejména pak těch velkých, má tedy dopady různých rozměrů na přírodu a společnost. Koncept Corporate Social Responsibility se zaměřuje právě na působení firmy na své okolí.

S tématem Společenské odpovědnosti firem jsem se setkala poprvé v rámci mého studia na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Jedna z přednášek předmětu Management byla věnována právě konceptu Corporate Social Responsibility. Téma mě natolik zaujalo, že jsem se rozhodla o tomto tématu psát diplomovou práci. Ráda bych se na tento koncept podívala ze sociologického hlediska a zasadila jej do širšího socio-ekonomického rámce.

Hlavním cílem této práce je popis problematiky Corporate Social Responsibility na pozadí proměn kapitalismu a hodnot ve společnosti. V práci tedy nejdříve popíšu současnou situaci ohledně CSR a dodám vysvětlení pomocí širšího společensko-ekonomického rámce. S tímto cílem také souvisí shrnutí vývoje podnikatelského prostředí v minulém století, který také napomůže pro zmapování současné situace. Dále budu věnovat pozornost samotnému pojmu *odpovědnost*. Důležitým dílčím cílem mé práce je také popsat teoretický vývoj konceptu CSR. Toto shrnutí mi dále poskytne vztyčný bod při analýze médií, a dále také při rozhovorech s aktéry. V rámci této analýzy se zaměřím především na kontexty, témata a subjektivní vnímání konceptu CSR. Věřím, že tato práce přispěje k objasnění některých vztahů a vazeb ve společnosti v souvislosti s fenoménem společenské odpovědnosti firem. Zároveň se pokusím najít a pochopit různé významy a témata, kterých se společenská odpovědnost ve společnosti týká.

1 CÍL PRÁCE

Corporate Social Responsibility je fenomén, o kterém se v České republice intenzivně hovoří v posledních několika letech, ačkoliv byla tomuto konceptu věnována pozornost v akademických článcích již v polovině 20. století. Během těchto let došlo k proměnám a rozvoji možných teoretických přístupů k CSR na pozadí společensko-ekonomického vývoje. V současné době je tak k dispozici řada postojů, interpretací, vnímání a praktikování této koncepce. Tento koncept je častěji využíván v zahraničí než u nás, kde se tento fenomén rozšiřuje mezi firmy a širší veřejnost. Problematika společensky odpovědného chování je zasazena do tržního prostředí a na pozadí kapitalismu a hodnot ve společnosti se odpovědnost firem utváří. Hlavním cílem této práce je:

Popis problematiky CSR na pozadí proměn kapitalismu a hodnot ve společnosti.

Tento cíl se odvíjí v první řadě od diskursu ohledně toho, co se vůbec za samotným pojmem odpovědnosti skrývá a jak se jeho chápání vyvíjelo v tržní ekonomice. V rámci naplnění tohoto cíle se budu snažit pochopit a následně popsat, jak se také měnilo postavení firem ve společnosti vzhledem k rozsahu jejich působení a také vzhledem k tomu, jaká očekávání a požadavky jsou na ně kladeny. V rámci tohoto cíle budu sledovat cíle dílčí, a sice:

- Identifikace proměn, kterými prošlo podnikatelské prostředí v minulém století.
- Popis a vysvětlení současné situace ohledně CSR.
- Vysvětlení pojmu odpovědnost a jeho vztahu k firmě.
- Popis teoretických přístupů CSR a jejich vývoj.
- Popis možných přístupů k CSR a vnímání tohoto fenoménu v praxi.

Uvědomuji si, že podnikatelské prostředí prošlo v posledních desetiletích znatelnými změnami a studium tohoto vývoje je také jistě relevantním zdrojem informací, které přispějí k pochopení CSR v současné společnosti. Zaměřím se ve své práci též na samotný pojem odpovědnost, který je součástí pojmenování konceptu CSR.

Pro pochopení pojmu CSR je pro mě důležité věnovat pozornost teoretickému uchopení tohoto konceptu v odborných článcích. Díky tomu získám přehled o různých typologiích CSR a jejich rozličné konceptualizaci. Popis jednotlivých teoretických přístupů tak bude cenným zdrojem pro pochopení, jak se firmy rozhodují při volbě své firemní strategie.

Pomocí kvalitativních metod budu zkoumat, jakým způsobem firmy chápou

svou odpovědnost v reálném podnikatelském prostředí a pomocí jakých aktivit jej naplňují. Při analýze se nejdříve zaměřím na studium médií, dále pak provedu rozhovory s jednotlivými zástupci různých skupin, kterých se CSR přímo dotýká. Kvalitativní metoda mi umožní zjistit subjektivní vnímání tématu a zjistit více o jejich zkušenostech.

1.1 Hlavní výzkumná otázka

Zaměřím se na diagnostiku současné situace s ohledem na CSR v tržní společnosti. Budu zkoumat vnímání tohoto fenoménu různými skupinami ve společnosti a možné souvislosti v širším kontextu.

Co znamená Corporate Social Responsibility a jaká je pozice tohoto fenoménu v současné společnosti?

1.2 Vedlejší výzkumné otázky

1. Jak se podnikatelské prostředí proměnilo?

- K jakým změnám došlo a jak tyto proměny ovlivnily podnikatelské prostředí?
- Které změny podniku měly dopad na teoretické pojetí CSR a jeho praktikování?

2. Jakými cestami se CSR dostává do České republiky?

- Jak k CSR přistupují jednotliví aktéři?
- Jak na CSR reagují zákazníci?
- Jak se k CSR staví firmy?
- Jak CSR chápou neziskové organizace věnující se tomuto konceptu?
- Jak je CSR reflektováno na akademické půdě?

3. Jaký je význam slova odpovědnost?

- V jakých kontextech se pojem odpovědnost používá?
- Jak odpovědnost souvisí s firmami?
- Jaké jsou projevy odpovědného chování?

4. Jaké existují teoretické přístupy k CSR a jaký je jejich vývoj?

- Z kterých úhlů se dá CSR pojmout?
- Jaké existují teorie vysvětlující CSR ve firmách?
- K jakým proměnám došlo v teoretickém pojetí CSR od prvních zmínek po současnost?

5. Jaké významy přisuzují aktéři konceptu CSR a jak ho vnímají?

- Jak firmy chápou CSR a v jakých kontextech o ní uvažují?
- V rámci jakých témat se ve společnosti o CSR uvažuje?

2 METODOLOGIE SBĚRU A ANALÝZY DAT

Pro úvodní orientaci a vytvoření určitého rámce mi pomůže kvalitativní analýza ekonomicky zaměřených periodik. Zajímají mě kontexty a souvislosti, v jakých se o společenské odpovědnosti uvažuje v České republice. Dále pak budu zkoumat pohledy a postavení jednotlivých skupin pomocí rozhovorů. Ráda bych zjistila, jak je v České republice v současné době pojímán a chápán koncept Corporate Social Responsibility. Cílem analýzy je tedy také odhalit subjektivní vnímání aktérů a jejich zkušenosti se společenskou odpovědností firem. V teoretické části ukazuji velké množství definic a přístupů, které se váží k CSR. Očekávám tedy různorodost chápání současného fenoménu společenské odpovědnosti firem také mezi zkoumanými skupinami.

2.1 Zdroje dat

2.1.1 Média

Výzkumný vzorek pro analýzu byl tvořen dvěma typy médií. Jednalo se o významné české časopisy s ekonomickou tematikou a videa volně dostupná na internetu;

- časopisy:
 - E15
 - Ekonom
 - OBCHOD & FINANCE
 - CSR forum
- zdroje videí:
 - ČT24
 - YouTube

Původní záměr byl sesbírat data z časového období mezi lednem 2012 až dubnem 2013. Z důvodu malého množství výzkumného materiálu dostupného v tomto období v prvních třech zmíněných periodikách (E15, Ekonom, Obchod&Finance) jsem nakonec dané období rozšířila tak, že konečné časové období pokrývalo celý rok 2008 a roky následující až do dubna 2013. Naopak u periodika CSR Forum jsem nakonec omezila zkoumané období na měsíce leden 2013 – duben 2013. V případě videí byla taktéž kvůli malému vzorku časová perioda rozšířena dále do minulosti oproti původnímu záměru

(říjen 2007 v případě České televize, červen 2011 v případě YouTube).

Novinové články jsem vyhledávala v databázi NEWTON Media, kde vyhledávanými pojmy byly: společenská odpovědnost firem, Corporate Social Responsibility a CSR. Videá na YouTube jsem vyhledávala v jeho vlastním vyhledávači pod pojmy: společenská odpovědnost firem, společensky odpovědná firma. Zvolila jsem pouze česká slova pro vyhledávání, protože v případě angličtiny se nalezená videa týkala zahraničního pohledu na CSR, tudíž byla vzhledem k cíli výzkumu irelevantní. Na stránkách České televize jsem hledala v archivu pojmy: corporate social responsibility, společenská odpovědnost firem a společensky odpovědné podnikání.

2.1.2 Polostrukturované rozhovory

Pro pochopení postojů zástupců zainteresovaných stran jsem použila metodu polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturované rozhovory jsou vhodné v situacích, kdy chceme, aby informanti odpovídali do hloubky o předem stanovených tématech (Given, 2008, s. 422). Oproti strukturovaným rozhovorům dávají větší prostor pro věnování se tématům, která vyvstanou až během rozhovoru (ibid.). Provedla jsem celkem 8 rozhovorů v průběhu dubna až července 2014. Pro rozhovory byly připraveny scénáře, jejichž otázky byly rozděleny do tematických bloků. Z rozhovorů byly pořizeny audiozáznamy. Jejich přepis byl po přepsání zaslán ke schválení těm informantům, kteří si to vyžádali. Rozhovory byly dále kódovány v programu Atlas.ti.

Z hlediska témat rozhovorů jsem se na začátku zaměřila na význam a pojetí odpovědného chování firem tak, jak jej vnímají informanti. V další části jsem se v rozhovoru přesunula k situaci v České republice, k nastínění vývoje vzhledem k minulosti a v porovnání se zahraničím. Zajímalo mě také společensky odpovědné chování firem v praxi; Zda jsou některé oblasti podnikání vhodnější pro společenskou odpovědnost, zda u nás existují nějaké překážky, či negativa s tímto fenoménem spojená. V závěru jsem se tázala přímo na koncept CSR – jak ho informanti chápou, co si o něm myslí a také, kdy a kde se dotazovaní setkali s konceptem CSR poprvé.

Pro sledování rozdílů mezi jednotlivými skupinami jsem se snažila získat informanty z následujících skupin:

- neziskové organizace aktivně se zabývající problematikou odpovědného chování firem v ČR,
- vysoké školy, akademická půda,

- podniky v ČR, které jsou členem platformy sdružující firmy s CSR strategií,
- podniky v ČR, které nejsou členem platformy sdružující firmy s CSR strategií.

V rámci každé skupiny jsem provedla dva rozhovory se zástupci daných organizací. Jakožto klíčového zástupce platformy věnujících se CSR u nás jsem provedla rozhovor s výkonnou ředitelkou organizace Business Leaders Forum Mgr. Ivou Petříčkovou, MSc. M. Dále jsem pak hovořila s Bc. Martinou Skohoutilovou, která působí v Koalici proti palmovému oleji. Pro získání rozhovorů se zástupci z druhé kategorie jsem kontaktovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Zde jsem provedla rozhovor s Ing. Ondřejem Hykšem z Katedry managementu a Mgr. Dušanem Kučerou, MBA, koordinátorem programu MBA na VŠE (ISBM)¹ a lektorem Business Ethics v rámci modulu Corporate Governance. V neposlední řadě jsem provedla rozhovory se zástupci firem, jejichž jména však nebudu uvádět z důvodu zachování anonymity. Ve třech případech se jednalo o firmy, které podnikají v průmyslové oblasti, jedna firma působí v oblasti služeb.

Rozhovory reflektovaly příslušnost informantů ke specifické skupině, v rámci tematických bloků však otázky vedly podobným směrem, aby bylo možné sledovat, v jakých názorech a postojích se informanti shodují a v jakých naopak rozcházejí. Avízovaná délka rozhovoru byla 30 minut, ale délka rozhovorů se na závěr lišila v závislosti na ochotě, časových možnostech a celkovém průběhu rozhovoru.

2.2 Metody analýzy dat

2.2.1 Tématická analýza

Tématická analýza je metodou, která slouží pro segmentaci, kategorizaci a sumarizaci sebraných dat. Za pomoci induktivních postupů pomáhá odhalit vzorce jednání a postoje (Given (ed.), 2008, s. 867, Braun, Clarke, 2006, s. 12). Induktivní postup v tématické analýze v některých svých krocích odpovídá i jiným kvalitativním metodám analýzy (například zakotvené teorii) (ibid.). Postup metody mi pomohl nejdříve při úvodní orientaci v problematice CSR. Dále jsem ji použila jak při analýze, jakým způsobem se o CSR v českém tisku píše a jak je vymezována, tak i pak při studiu provedených rozhovorů. Tato metoda mi při práci umožnila hledat významy, vymezovat kategorie pro jednotlivé způsoby chápání pojmu CSR a ty pak přiřazovat k jednotlivým

¹ International School of Business and Management, Vysoká škola ekonomická v Praze

tématům. Braun a Clarke (2006, s. 15-26) uvádí základní postup pro tématickou analýzu:

- *Seznámení s datovým souborem (v mém případě novinové články a polostrukturované rozhovory)*
- *Generování prvních kódů (nejedná se však o vystupující témata)*
- *Hledání témat napříč kódy*
- *Revize témat*
- *Definování a pojmenování témat*
- *Vytváření závěrů*

2.2.2 Analýza postojů aktérů

V rámci své práce jsem identifikovala několik klíčových skupin, mezi nimiž existují odlišnosti v pozici k fenoménu CSR. V České republice fungují platformy a neziskové organizace věnující se společensky odpovědnému chování a snaží se šířit povědomí o konceptu CSR mezi české firmy, popř. i další skupiny. Tak se o CSR dozvídají čeští podnikatelé a dostávají šanci se s přístupem identifikovat. Corporate Social Responsibility se nyní běžně vyučuje také na vysokých školách v rámci ekonomie jako moderní strategický nástroj, jak vést firmu. Skrze posluchače vysokých škol se k nám dostávají poznatky ze zahraničí, ať už v podobě teoretických konceptů, tak i praktických příkladů v průběhu výuky. Může zde pak docházet k přenášení poznatků do praktického podnikání. V České republice nyní také působí celá řada nadnárodních firem s centrálou v zahraničí, kde je CSR běžnější praxí než u nás. Směrem k dceřiným společnostem tak přenášejí CSR aktivity do českého prostředí. Vedle mezinárodních podniků u nás existuje čteně českých firem, které mají velký podíl a vliv na prostředí českého podnikání. Pro některé české podnikatele je již koncept CSR znám, pro některé je nejspíš naopak novinkou. Odpovědné chování firem se však právě velmi dotýká této skupiny. Firmy působící v České republice svým chováním definují situaci ohledně společensky odpovědného chování firem u nás. Snažila jsem se tedy vnímat jednotlivé postojové odlišnosti a sledovat je u různých vymezených zájmových skupin.

3 POPIS SITUACE

3.1 Vývoj podnikatelského prostředí

Od průmyslové revoluce začalo docházet k razantním proměnám situace na trhu, firem a jejich řízení. Podniky se začaly díky technologickému rozvoji, budování infrastruktury a růstu produktivity zvětšovat a navzájem sjednocovat. Na přelomu 19. a 20. století byl americký trh koncentrovaný do přibližně 300 obrovských koncernů, které představovaly skoro třetinu výrobního potenciálu (Blažek, 2011, s. 20). V první polovině 20. století proběhla tzv. manažerská revoluce, která vedla k oddělení vlastnictví podniku od jeho řízení. K této proměně uvnitř korporací došlo také za přispění rozvoje akciového trhu. Necelých 50% výroby v průmyslu produkovaly velké korporace. Jednotlivé trhy měly podobu oligopolů (ibid., s. 24). Na přelomu 70. a 80. let dochází k proměně orientace trhu – od trhu dodavatele k trhu zákazníka. „Růst produkce předstihuje růst potřeb, což vede k narůstajícímu převisu nabídky nad poptávkou. Deficitem přestalo být zboží – deficitem se stali zákazníci“ (ibid., s. 28). Produkce se posunuje od masové výroby ke specializovaným výrobkům, navrženým přesně podle individuálních přání a představ zákazníků. Současná situace na trhu převážně spočívá v boji o kupní sílu. Firmy se předhánějí v oslovení koncového zákazníka a přesvědčují návštěvníky obchodů o všech výhodách právě jejich výrobku. Namísto nedostatku zboží se spíše hovoří o nedostatku zákazníků.

Ve zkratce tedy od začátku dvacátého století začaly podniky procházet velkými změnami. Rostl jejich tržní podíl, produktivita, zisk a zvětšovaly se. V souladu s těmito změnami docházelo též k proměnám uvnitř podniku, kde se práce více specializovala na dílčí operace a oddělení. Rozvoj akciového trhu přispěl k rozdělení vlastnictví podniku a jeho řízení. S dalším technologickým pokrokem a společensko-ekonomickým vývojem se produkce posunula od masové výroby k výrobě heterogenní, s orientací na zákazníka. Firmy pracují na budování vztahu se zákazníky a vztahu zákazníků s jejich značkami. Komunikace mezi firmou a zákazníkem je klíčová pro úspěch současného podniku. Díky technologickému rozvoji firmy mohou se svými zákazníky dnes komunikovat s velkou frekvencí a různými způsoby. Firmy jsou stále vynalézavější v hledání cest, jak se dostat k zákazníkovi a zaujmout ho svým produktem - skrze internet, sociální média, reklamy v televizi, videa, chytré telefony, tablety. V současném

prostředí tvrdé konkurence se úspěšné firmy starají o svou image. Informační technologie umožňují rychlé šíření pozitivního obrazu firmy a reklam na její produkty, mohou ale také napomoci k pohotovému sdílení negativních zpráv, diskreditujících informací či skandálu spojeného s danou firmou. Public relations, Customer relationship management, Customer experience management jsou příklady nástrojů, které slouží podniku k úspěchu na trhu, který se díky globalizaci stále rozšiřuje. Lokální trhy se stávají globálními a konkurence se zvětšuje. Pro firmu je strategické udržovat si zákazníka loajálního, spokojeného a být s ním v kontaktu.

Jednou z cest, jak se koncepce CSR dostává k nám do České republiky, jsou právě nadnárodní společnosti, které mají centrály v zahraničí. Dochází tak k importu praktik od mateřských společností do dceřiných společností, kde se dále šíří v české společnosti. Korporace mají CSR koncepci ukotvenou a obsaženou v podnikové kultuře, a proto tlačí na pobočky v České republice, aby tyto principy rovněž aplikovaly. Podnikání v českém prostředí je pak ovlivněno tímto přístupem, protože další české firmy se musí s tímto fenoménem vypořádávat v rámci konkurence.

3.2 Firmy v České republice

Ve výzkumu J. Trnkové z roku 2003 (Trnková, 2004, s. 18-29)² zástupci firem odpovídali, odkud se o konceptu CSR dozvěděli. Respondenti uváděli jako zdroj informací zejména: neziskové organizace, mateřskou firmu, studium v zahraničí a odbornou literaturu. Dalším zdrojem byla spojitost s Evropskou unií, nebo se pak také dotázaní setkali s konceptem na internetu či v médiích. Jako nejdůležitější témata v oblasti CSR firmy považovaly péči o zaměstnance, ekologii, vzdělávání zaměstnanců a spolupráci s neziskovými organizacemi. Více než 3/4 firem uvádělo, že se stará o své pracovníky ve formě poskytování různých benefitů. Více jak polovina firem uvedla, že organizuje vzdělávací a tréninkové programy pro své zaměstnance. Firmy dále uváděly, že se snaží o zvyšování transparentnosti (56%), což dokládaly etickými kodexy, výročními zprávami, dny otevřených dveří a dalšími opatřeními. Více než polovina firem rovněž spolupracovala v době výzkumu se školami a 49% firem s neziskovými organizacemi. 44% firem v odpovědích uvedlo, že věnují pozornost ekologii. To se projevuje přípravou nebo již proběhnutou certifikací. Stejně procento firem (44%)

² Zúčastnilo se 111 firem.

odpovědělo, že se věnuje dárcovství. Přibližně pětina firem uvedla ve výzkumu, že vykonává nadační činnost. Jednalo se zejména o velké podniky. Firmy v rámci výzkumu měly také uvést důvody, proč se věnují CSR aktivitám. Téměř všechny firmy (93%) uvedly, že CSR chápou jako součást firemního přesvědčení. Zároveň více jako polovina (55%) zúčastněných firem vnímala CSR jako součást svého PR a marketingu. Jako konkurenční výhodu pojímalo CSR 45% firem a impuls od zahraničního partnera uvedlo 19% firem. Výzkum také ukázal, že 84% firem plánuje rozšíření aktivit v oblasti CSR.

V roce 2012 nezisková organizace Business Leaders Forum provedla výzkum zaměřující se na společenskou odpovědnost firem působící v České republice (Business Leaders Forum Praha, 2012). Výzkumný vzorek tvořil 153 firem, z čehož více jak 60% byly české firmy. 57,5% firem uvedlo, že působí na mezinárodním trhu včetně zemí mimo Evropskou unii. Z celkového vzorku uvedlo 43% firem, že se setkaly s konceptem CSR. Nejméně známým pojmem byl pro malé podniky (30%) a středně velké podniky (36%). Naopak většina velkých podniků byla s konceptem již dříve obeznámena (64%). Z těch firem, které uvedly, že znají koncept CSR (n=66), je CSR součástí podnikové strategie u 3/4 případů. Téměř všechny velké podniky (90%) věnují pozornost CSR při tvorbě podnikové strategie. Jako hlavní motivaci k uplatňování CSR ve firmě byly uváděny *eticko-morální důvody* (92,8%), *snaha o udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu* (75,8%), *zvýšení loajality zákazníků* (75,2%) a *získání lepší reputace u veřejnosti* (73,9%).

Z výzkumů je patrné, že otázka společenské odpovědnosti firem je přítomna v českém podnikatelském prostředí a přichází jak ze zahraničí, tak i prostřednictvím neziskových organizací působících v České republice, které šíří osvětu v této oblasti. Čeští podnikatelé se postupně seznamují s konceptem Corporate Social Responsibility a upravují své činnosti s ohledem na proměny okolí. Za důležitá témata považují firmy zejména ekologii, péči o zaměstnance a transparentnost. Jako motivaci pro společensky odpovědné chování deklarují firmy z většiny etické důvody (přesvědčení). Jako další důvody pro aplikaci CSR koncepce do firmy uvedly konkurenci, image a vztah se zákazníky a s veřejností.

3.3 Organizace okolo CSR

3.3.1 Evropská unie

V rámci Evropské unie bylo prvotním stimulem k otevření větší pozornosti vůči problematice CSR období 2. pol. 90. let, „(...) kdy Jacques Delors inicioval vznik evropské expertní centrály pro problematiku společenské odpovědnosti korporací s názvem CSR Europe, která sdružuje jak podniky, tak partnerské organizace.“ (Franc et al., 2006, s. 12) V roce 2000 Evropská rada prostřednictvím cílů v rámci Lisabonské strategie poprvé poukázala na společenskou odpovědnost firem. Zásadním dokumentem je Zelená kniha z roku 2001, kde se uvádí mj. definice CSR pro účely EU. V následujících letech EU vydala Sdělení Evropské komise z roku 2002 a Sdělení Evropské komise z roku 2006. Mezi lety 2002 a 2004 probíhaly kulaté stoly, které vedly k vytyčení dalších strategií EU do budoucna (ibid.). Další instituce zabývající se touto problematikou kromě výše zmiňovaných jsou také např. Evropská aliance pro sociální odpovědnost podniků, celosvětově Global Compact, World Business Council for Sustainable Development.

V letošním roce Evropský parlament přijal novou směrnici vztahující se k oblasti CSR (Economia, a.s., Hospodářské noviny IHNED, ©1996-2014). „Podle směrnice budou muset velké firmy nad 500 zaměstnanců v rámci nefinančního reportingu povinně sdělovat také svou společenskou odpovědnost.“ (Asociace společenské odpovědnosti, o.p.s., ©2014) V České republice by toto opatření mělo vejít v platnost nejpozději v roce 2017. Za touto aktivitou stojí úsilí o transparentnost a reportování udržitelného růstu, nicméně toto opatření zasahuje do principu dobrovolnosti CSR. V českém prostředí dochází k přebírání evropské legislativy a k akulturaci. Prostřednictvím evropské integrace dochází ke změně domácích institucí a hovoří se o evropeizaci (Dančák et al., 2005).

3.3.2 Standardy a indexy

I přestože je charakteristickým rysem CSR dobrovolnost, existuje řada standardů a indexů pro měření společenské odpovědnosti. Mezi nejčastěji uváděné standardy patří (Kašparová, 2012, s. 47):

- UN Global Compact (vymezující 10 základních principů v oblasti lidských práv, pracovních podmínek, antikorupčních opatřeních a životního prostředí),

- konvence ILO (zaměřující se na zaměstnance),
- směrnice OECD pro nadnárodní podniky,
- série ISO 14000 (věnující se životnímu prostředí),
- série AccountAbility 1000 (série AA1000) (zaměření na stakeholdery),
- směrnice GRI (věnující se reportingu),
- Global Sullivan Principles (upozorňující na chování firem ke svým zaměstnancům) a
- Social Accountability 8000 (SA8000) (se zaměřením na pracovní podmínky).

Mezi nejznámější indexy měřící CSR patří (Blažek et al., 2005, s. 17-19):

- Dow Jones Sustainability Index,
- Ethibel Sustainability Index,
- FTSE4Good,
- Domini 400 a Calvert.

3.3.3 Organizace v České republice

V České republice působí neziskové organizace, které upozorňují na společenskou odpovědnost firem nebo se věnují přímo šíření konceptu Corporate Social Responsibility v České republice. Působí tak u nás například od roku 1992 platforma Business Leaders Forum, která sdružuje firmy hlásící se k CSR koncepci. Obdobnou organizací, šířící společensky odpovědné chování firem u nás, je také Byznys pro společnost. Pořádají se kulaté stoly, konference, diskusní panely a organizují se projekty napomáhající šíření CSR koncepce v českém prostředí. Každý rok jsou také vyhlašované různé ceny věnující se tomuto fenoménu. Jako příklad mohu uvést: Národní cena ČR za CSR, Top Filantrop, či European CSR Award. Hnutí upozorňující na společensky odpovědné chování cítí potřebu změny praxe a svou činností se o ni snaží. Prostřednictvím různých cest a procesů tedy dochází ke změně sociální struktury.

3.4 Corporate Social Responsibility na akademické půdě

Koncept Corporate Social Responsibility lze zařadit do širšího rámce etiky podnikání, v rámci kterého je rovněž vyučován na vysokých školách. Počátky etiky podnikání jako samostatného oboru lze datovat do 2. desetiletí 20. století. (Binka, 2003, s. 58) Dřívější úvahy na podobné téma se řadí do pre-historie tohoto oboru. Bohuslav Binka přibližuje

etiku podnikání pomocí vztahu mezi etikou a morálkou. Používá analogii hraním šach, kde upozorňuje na rozdíl mezi znalostí pravidel hry a všemi odehranými partiiemi na druhé straně. Píše, že etika je „(...) souborem pravidel a vztahů mezi nimi, zatímco morálka naše jednotlivé hry. Znat pravidla hry vůbec neznamena hrát poctivě, ale bez pravidel hrajeme správně pouze náhodou. Vědět o svých východiscích a nárocích světa neznamena jim dostát. (...) etika je promyšlení východisek, dopadů a omezení naší (či jiné než naší) morálky.“ (Binka, 2003, s. 14) Je tedy rozdíl mezi tím, co je v různých společnostech považováno za správné – odpovědné a tím, jak lidé s takovými zásadami zacházejí a zda se podle nich řídí.

Otázka společenské odpovědnosti firem je přítomna na akademické půdě již několik desetiletí a i u nás jí je čím dál více věnována pozornost. Koncepce Corporate Social Responsibility se vyučuje na ekonomických oborech vysokých škol nejen v předmětech Business Ethics, ale také v předmětech v oboru Management. CSR spadá do oblasti podnikatelské etiky svým morálním rozměrem a do oblasti řízení podniků v rámci chápání CSR jako nástroje pro konkurenceschopnost nebo řízení procesů v podniku. Vzniká zde tedy zásadní rozpor v pojmání termínu „společenská odpovědnost firem“. Na jedné straně se diskuze zaměřuje na etickou stránku věci, na hodnoty, na to, co je správné a morální, na druhé straně má implikace koncepce CSR pomoci firmě zlepšit její image, zefektivnit procesy v podniku a zvýšit konkurenceschopnost.

3.5 Zákazníci a nákupní chování

Aktuálnost tohoto tématu dokazují také výsledky výzkumů CSR Research (2010, 2013) (Ipsos, ©2013), které u nás realizovala výzkumná agentura Ipsos Tambor. V roce 2010 agentura zjistila, že společensky odpovědné chování firmy hraje roli u 2/3 české populace při nákupním rozhodování. Zároveň agentura uvedla ve své tiskové zprávě údaj, který vypovídal o důležitosti společensky odpovědného chování pro zaměstnance firmy. Výsledky ukázaly, že více než 80 % zaměstnaných obyvatel záleží na tom, aby jejich zaměstnavatel podnikal společensky odpovědně. Celkově by podle agentury Ipsos Tambor měly firmy klást důraz na pravdivou komunikaci ke svým zákazníkům a věnovat pozornost environmentálním problémům. Z výzkumu také vyplynulo, že očekávání občanů se liší podle podnikatelské oblasti – v sektoru služeb by měl být kladen důraz na sociální problematiku a u energetických firem by měl být kladen důraz na ochranu životního prostředí. Výsledky druhého výzkumu z roku 2013 ukazují trend

vzrůstající pozornosti vůči problematice společenské odpovědnosti firem. Do nákupního rozhodování v roce 2013 již 3/4 spotřebitelů zahrnují společenskou odpovědnost firmy jako faktor. Oproti 80 % zaměstnanců z roku 2010, kterým záleží na tom, aby se jejich zaměstnavatel choval společensky odpovědně, v roce 2013 je to důležité již pro 87%. Občané očekávají, že firmy budou pečovat o životní prostředí a bezpečnost zaměstnanců. Z výzkumu z roku 2003, který prováděla agentura STEM pro společnost Philip Morris vyplývá, že 2/3 respondentů si myslí, „(...) že firma by měla dělat víc než jen vytvářet zisk a platit daně.“ (Trnková, 2004, s. 19).

V zahraničí lze sledovat podobné údaje poukazující na důležitost, jakou spotřebitelé přisuzují společenské odpovědnosti firem. N. Hertzová (2003, s. 138-9) uvádí několik případů z Velké Británie a z USA, které dokládají důležitost, jakou spotřebitelé přikládají chování firem při nákupu. Uvádí, že více než 3/4 obyvatel USA by nepodporovalo svým nákupem *novodobé „otrokáře“*. „Téměř 85% respondentů sdělilo, že by byli ochotni připlatit 1 dolar za oděv v hodnotě 20 dolarů, pokud by byl opatřen visačkou, jež zaručuje, že výrobek byl zhotoven za přiměřených pracovních podmínek zaměstnanců.“³ (...) Průzkum nezávislé informační organizace pro spotřebitele Mintel provedený v roce 1999 v Británii prokázal, že tři čtvrtiny dotázaných braly při nakupování ohled na etické nebo ekologické pozadí výrobku.⁴ Uvádí rovněž výsledek z roku 1999, který byl proveden ve 23 zemích světa (25 000 respondentů). V tomto výzkumu respondenti spontánně uváděli, že pro ně při nákupu stojí na prvním místě společenská odpovědnost firmy. Pětina zákazníků se rozhoduje na základě „celkového dojmu z firmy“ a vyhýbají se výrobkům firem, které nepovažují za dostatečně společensky odpovědné (ibid.). K. L. Becker-Olsen et al. zjistili v rámci jejich studií, že více než 80% respondentů je přesvědčených o tom, že by se firmy měly angažovat v sociálních oblastech. Uvádějí také, že více než polovina dotázaných by bojkotovala firmy, které se chovají neodpovědně, pokud by byla dostupná srovnatelná alternativa k danému výrobku. Autoři tedy došli k závěru, že spotřebitelé očekávají od firem společenské aktivity a že svým nákupem daných výrobků ocení tuto snahu (Becker-Olsen et al., 2006, s. 52). Nákup zboží je určitým způsobem cestou, jak může spotřebitel projevit své preference.

Celosvětově lze sledovat, že stále více lidí se zajímá o to, jak se chovají firmy a ovlivňuje to jejich nákupní chování. Dnes existuje spousta životních stylů, z kterých si

³ Dunne Nancy; Burch Stella, Clinton moves on sweatshops, Financial Times, 5.8.1996, s.3

⁴ Cowe R., Caring attitudes out of fashion, Guardian, 12.4.1999

lidé mohou vybírat. Na určité úrovni lze dokonce hovořit o spotřebě životních stylů. Nákup se totiž stává vcelku jednoduchým prostředkem, jak manifestovat životní styl jednotlivce. Například ekologický způsob života lze vést skrze nákup ekologicky šetrných výrobků. Zajímavé je uvědomění si celého koloběhu, které je podstatné zejména při otázce odpovědnosti. Firmy vyrábějí produkty, využívají zdroje, platí lidskou práci, vstupují na trh se svými výrobky, které prodávají za účelem zisku a udržitelnosti firmy. Spotřebitelé nákupem umožňují firmám, aby profitovaly z obratu a aby dále tyto výrobky vyráběly. V určitém smyslu spotřebitelé svým nákupem vlastně schvalují chování firmy a částečně jsou rovněž zodpovědní za chování firmy a její dopady na okolí. Bez nakupování jejich produktů by totiž zkrachovala a přestala fungovat. Tento řetězec důsledků nákupního rozhodování jasně apeluje na sílu spotřebního chování. Jde v podstatě o argumentaci, která se snaží zvýšit spotřebitelské uvědomění a vyvíjet tlak spotřebitelů na výrobce. Současný trh je orientovaný na poptávku, nabídka zboží je ve valné většině odvětví více než dostačující a tato převaha tedy zákazníkům poskytuje určitou sílu, kterou jsou jako spotřebitelé schopni použít. Reálná situace ale není takto prostá. Do nákupního rozhodování vstupuje celá řada faktorů. Zejména považují za důležitou skutečnost, že nákup je v podstatě individuální záležitostí. Uvedený spotřebitelský tlak je možné rozeznat při velkých hromadných jevech (shodného nákupu, resp. vyhnutí se nákupu), které by ale právě bylo posíleno vzájemným uvědoměním si stejného konání daných spotřebitelů.

Firmy často svou společensky odpovědnou politiku zahrnují do své značky, resp. do svého produktu, kdy jasně cílí na spotřebitelské chování jako životní styl. S. Žižek uvádí jako zjevný projev tohoto „kulturního kapitalismu“ kavárenskou společnost Starbucks. Uvádí její reklamní slogan: „Nezáleží jen na tom, co si kupuješ. Podstatné je, k čemu se tím hlásíš.“ (Žižek, 2011, s. 72) Starbucks neprodává pouze kávu, ale s ní i další balík hodnot, které lze konzumovat. „ ‚Kulturní‘ přidaná hodnota je zde explicitně pojmenována: máme vyšší ceny než jinde, protože si ve skutečnosti kupujete ‚kávovou etiku‘, která zahrnuje péči o životní prostředí, sociální zodpovědnost vůči výrobcům, jakož i místo pro vaši osobní participaci na životě komunity (Starbucks od samotných počátků své existence svou kavárenskou síť prezentovaly jako náhražkovou komunitu).“ (ibid., s. 73). Je běžné, že výrobky označené nálepkou „bio“, „eko“ ad. jsou dražší oproti podobným výrobkům bez nálepky. V zásadě se tedy spotřebitelé mohou volně rozhodnout, kterému výrobku dají přednost. Ovšem jejich rozhodování je omezeno jejich možnostmi, často zejména finančními.

Mezi výrobcí a spotřebiteli dochází nákupem k transakci nejen materiální, ale také hodnotové, preferenční. Při uvědomění si těchto vazeb nemusí být zcela jednoduché označit, kdo konkrétně nese odpovědnost za co. Tento pohled nesvaluje odpovědnost bezohledného chování firem na spotřebitele, spíše odhaluje, jakou roli má spotřebitel při tržní směně.

4 ŠIRŠÍ SPOLEČENSKÝ KONTEXT

4.1 Oslabování role státu

Řada autorů upozorňuje na oslabování role státu ve společnosti. Jedním z indikátorů je nízká voličská účast. Voleb do Poslanecké sněmovny ČR v roce 2013 se účastnilo necelých 60% občanů, voleb do Evropského parlamentu v roce 2014 18% voličů (MAFRA, a. s., ©1999-2014). A. M. Orum a J. G. Dale upozorňují na fakt, že účast při volbách je zásadní pro možnost projevit své zájmy. Zvolení zástupci by tak tyto zájmy svých voličů měli hájit a prosazovat. Z voličské účasti lze však číst určitou nedůvěru, bojkot, či ignoranci tohoto demokratického principu. Autoři uvádějí, že pro mobilizaci občanské společnosti je potřeba, aby lidé chápali politický život jako běžnou součást jejich života (Orum, Dale, 2009). N. Hertzová (2003) varuje před snižující se důvěrou voličů vůči jejich politickým zastupitelům. Ukazuje, že tržní principy postupně vyhrávají nad politickými a lidé postupně stále více spoléhají na privátní sektor při řešení společenských problémů. Firmy jsou podle ní mnohem flexibilnější a rychlejší než stát, který je svázán rigidními pravidly. Nebezpečí ovšem spočívá například v prostorovém neomezení, kterým firma disponuje. Pokud jí nebudou vyhovovat podmínky v jedné zemi, nebo například vyčerpá zdroje, není pro ni problém přesunout výrobu do jiné země. Stát ovšem takové možnosti nemá. Autorka varuje před nebezpečím, které spočívá ve spoléhání se při řešení společenských problémů na velké firmy. Poukazuje tak na potřebu mobilizace jak politických zastupitelů, aby příliš neustupovali ze svých pozic vstříc tržním řešením, tak občanů a spotřebitelů, aby také nebyli němí a nevšímaví vůči tomuto *Plíživému převratu*. V Baumanově “individualizované společnosti” se lidé již nescházejí ve veřejném prostoru, aby projednávali společné problémy a vyměňovali si názory. Důležitější jsou osobní individuální záležitosti než kolektivní veřejný prostor, který se vyprazdňuje (Bauman in Petrusek, Balon 2011, s. 45).

K oslabování role státu ve společnosti se kriticky vyjadřuje také J. Keller (2011) ve své knize *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Popisuje, že dochází k přenášení rizik na jednotlivce. Hovoří o principu *Individua jako firmy*. Od člověka se očekává, že bude svůj život řídit na principech “konkurence”, “svobody volby” a “odpovědnosti”. Konkrétním příkladem přenášení sociálních rizik z firmy na

zaměstnanci jsou flexibilní úvazky pro zaměstnance, které firmě snižují náklady. Na přenášení rizik na jednotlivce upozorňuje také například G. Standing (2011). Firmy kvůli potřebě flexibilně reagovat na neustále se měnící situaci na trhu, a ve snaze snižovat náklady jako konkurenční výhodu, hledají levnější a méně rizikové cesty, jak získat pracovní sílu.

4.2 Proměna kapitalismu

M. Weber (2009) označil protestantskou etiku jako prostředek, kterým se mohl projevit „duch kapitalismu“. Od produkce omezené vlastními potřebami se produkce začala zvětšovat nad potřeby jedince nezbytné pro jeho přežití. Pro protestantskou etiku však byl charakteristický asketismus. M. Weber využívá citaci Benjamina Franklina pro znázornění „ducha kapitalismu“, která obsahuje rady pro mladého muže, jak zacházet s penězi. Je zde patrný důraz např. na pracovitost, spořivost, úsilí, poctivé účetnictví. Protestantská etika se vyznačuje sklonem k ekonomickému racionalismu, který se projevuje úsilím a shromažďováním materiálních statků. U protestantů však není tento majetek určen k individuálnímu potěšení. Po mohutném rozšíření kapitalismu tento náboženský podtext mizí a převažuje racionalismus s cílem zvyšování bohatství (Weber⁵ in Bell, 1999, s. 276). D. Bell komentuje: „Americký kapitalismus (...) ztratil svou tradiční legitimitu, spočívající v praktikování morálního systému odměn zakotveného v protestantském pojetí posvátnosti práce.“ (Bell 1999, s. 100) Na místo pracovitosti spojené s asketismem jako morálního základu společnosti se prolíná do moderní sociální struktury hédonismus a „vláda rozkoše“ (ibid.). T. Sedláček popisuje moderní ekonomii jako hédonistickou a zaměřenou na sebelásku. Dokonce uvádí: „Princip dobrovolného vzdání se osobního užitku ve prospěch celku je dnešní ekonomii zcela cizí.“ (Sedláček in Petrušek, Balon, 2011, s. 34) Od vzniku kapitalismu do dnešní doby došlo k proměně tohoto společenského systému. Vytratil se původní Weberův „duch kapitalismu“, který stál u jeho zrodu. Chod a rozvoj kapitalistického řádu je dnes poháněn zejména individuálními zájmy a požitky.

Dnešní společnost klade důraz na individuální zájmy, potřeby a práva jedince. Kapitalismus nyní postrádá morální základnu, která stála u jeho samotného vzniku. Tradiční morální významy askeze, čestnosti, solidarity, odpovědnosti jsou oslabovány a

⁵ WEBER, Max, Translated by Talcott PARSONS a With an introduction by Anthony GIDDENS. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Routledge, 2001. ISBN 0203995805. (s. 124)

relativizovány. Víra v individualismus dnes v západních společnostech jasně převažuje nad kolektivismem. Domnívám se, že pozornost věnována společenské odpovědnosti firem signalizuje přítomnost jisté morální krize ve společnosti. Ve společnosti probíhá dialog o vymezení odpovědného a neodpovědného chování a dostává se tak tento sociální fenomén do společenské struktury. Verbalizace tohoto problému ukazuje, že odpovědnost firem není samozřejmostí. Jisté skupiny jsou nespokojené s daným stavem a upozorňují na neodpovědné chování s cílem situaci změnit a tím dochází k šíření povědomí a tlaku na firmy. Tento tlak však nemá základ výhradně v morálním řádu, ale působí zde také konkurenční tlak mezi firmami.

5 ODPOVĚDNOST FIREM

5.1 Odpovědnost

Pojem odpovědnost většinou používáme v osobní rovině. „V řadě jazyků vychází etymologie pojmu z lat. *respondeo*, což je odpovídání se někomu, skládání účtů nebo také prostě dávání odpovědi někomu na otázku.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 711) Běžně používáme tento pojem ve smyslu, že někdo je odpovědný za určitou oblast. Rodiče kladou nároky na své děti, aby se chovaly zodpovědně, od dospělého člověka se běžně očekává, že bude jednat odpovědně a že plně chápe, co toto slovo znamená. Je tedy rozdíl být zodpovědný za něco, a být odpovědný – to je širší pojem. Princip je ovšem podobný. Jde o uvědomění si dopadů svého chování a vyrovnání případných dopadů na okolí.

První filozofické debaty okolo odpovědnosti byly zasazeny do politické oblasti, o vládě odpovědné vůči svým občanům. Významným autorem věnující se politické odpovědnosti je Max Weber. V díle *Politika jako povolání* navrhuje etiku odpovědnosti pro politiky (*Verantwortungsethik*). Politik by se měl jasně zaměřovat na konkrétní fakta a následky různých akcí namísto zkoumání teoretických principů. (Williams, Internet Encyclopedia of Philosophy, cit. 2014).

Lze rozlišovat odpovědnost retrospektivní a odpovědnost prospektivní. První se vztahuje k minulosti a ptáme se, kdo je odpovědný za nějakou oblast, problém, nepříjemnost, nebo úspěch, který již nastal (s cílem aktéra potrestat nebo pochválit). Druhý typ vymezuje odpovědnost do budoucnosti, člověk je odpovědný za určitou oblast, činnost, věc a očekává se od něj zodpovědný přístup (*ibid.*).

Od člověka se tedy mj. očekává, že se je schopen předvídat a domýšlet následky svého jednání. Zde ovšem není jasná hranice v tom smyslu, jaké dopady lze předpovídat a jaké již méně, či vůbec. Existují situace, kdy dochází k *nechtěným*, či *nepředpověditelným důsledkům individuálních aktivit*. (Klusoň, 2004, s. 19) Určitá akce vyvolá řetězec dalších následných událostí a naskýtá se otázka, které dopady měl tento jedinec předpovídat a měl by tedy za ně nést odpovědnost, a které už jsou nad možným rámcem aktérovy schopnosti předvídat dopady svého jednání.

Při hledání hranice odpovědnosti jednotlivce by nám mohla pomoci úvaha F. A. Hayeka. „Podle něj, má-li být zachována svoboda jednotlivce, pokud jde o využití jeho

znalostí a dovedností, nesmí vymezení sféry odpovědnosti mít formu uložení konkrétních dílů (neboť by to vedlo spíše ke stanovení povinností, závazku), ani formu alokace zdrojů nějakou autoritou. Přijatelným a účinným způsobem vymezení odpovědnosti je *uplatnění obecných, univerzálních pravidel chování*, jež ohraničují prostor, v jehož rámci může jednotlivec svobodně jednat a utvářet svůj život.“ (Hayek, 1948 in Klusoň, 2004, s. 20) Vhodným prostředím je tedy nastavení jasných pravidel, která by se měla ctít, nikoliv přímé příkazy, které by se měly pouze plnit. Tím zůstává prostor pro svobodu a svobodné rozhodování jednotlivce, jak se v určitých situacích zachovat. Tento prostor je zásadní pro možnou diskuzi nad odpovědností. „Platí nejen, že člověk je svobodný, a tedy odpovědný, ale i obráceně, že je morálně odpovědný, a tudíž svobodný.“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 711) Bez možnosti svobodného rozhodování nezbyvá prostor pro odpovědnost za rozhodnutí jedince.

Tíha odpovědnosti je pevně svázána s lehkostí svobody. V běžném životě lidí dospělost znamená svobodu, možnost konat vlastní rozhodnutí, mít možnost volby a dělat, co se mu chce. S touto volností je ale spjatá méně oblíbená součást – a to odpovědnost, v první řadě za sebe a dále pak za dopady svého konání na okolí.

Odpovědnost může být jak morální, tak právní⁶. Vztahy v morálním rozměru jsou pochopitelně složitější, což je způsobené neformálním charakterem projevované pozitivní či negativní sociální kontroly. V právní oblasti je odpovědnost za dané oblasti přesněji vymezena zákony.

Odpovědnost je především vztahová záležitost. Ať už je člověk odpovědný sám za sebe, či se zodpovídá někomu jinému, nebo zodpovídá za něco. Smysl tomuto pojmu dává vztahová dimenze. Jedinec je odpovědný za následky svého rozhodnutí, a pokud je jiný subjekt jeho jednáním negativně dotčen, je aktér povinen situaci napravit, popř. danou škodu odčinit.

Zde se dostáváme k otázce, zda může být firma jako celek odpovědná. „Jednat a rozhodovat může přirozeně jen osoba fyzická a to nejen za sebe, nýbrž i za osobou právnickou, za podnik, veřejnoprávní korporaci, samosprávný celek, státní orgán apod.“ (Klusoň, 2004, s. 15) Ačkoliv se používá termínu „odpovědná firma“, odpovědnost se

⁶ „Každý je povinen počínat si tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví, na majetku, na přírodě a životním prostředí.“ (Část šestá, § 415, Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník) (HAVIT, s. r.o., ©1998-2014)

„Každý odpovídá za škodu, kterou způsobil porušením právní povinnosti.“ (Část šestá, § 420 (1), Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník) (HAVIT, s. r.o., ©1998-2014)

„K trestní odpovědnosti za trestný čin je třeba úmyslného zavinění, nestanoví-li trestní zákon výslovně, že postačí zavinění z nedbalosti.“ (Část první, § 13 (1), Zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník) (HAVIT, s. r.o., ©1998-2014)

očekává od aktérů, od jednotlivců, kteří jsou schopni jednat a činit rozhodnutí a chovat se odpovědně. Taková očekávání těžko můžeme klást na objekty jako *firma, podnik, společnost*. Jedná se o skupinu jednotlivců, kde je tento pojem zastřešuje, shlukuje a organizuje v daném uskupení. Avšak jednotlivci konají rozhodnutí, nikoliv firma.

5.1.1 Internalizace externalit

Zde bych ráda věnovala pozornost pojmu *externalita*. O externalitách se mluví v souvislosti tzv. selhání trhu, kdy ekonomické principy efektivní alokace vzácných zdrojů nefungují bezchybně. „Externalita je vliv činností jednoho člověka na blahobyt lidí neúčastnících se této činnosti. Je-li tento vliv nepříznivý, je nazýván *negativní externalitou*; je-li příznivý, je nazýván *pozitivní externalitou*.“ (Mankiw, 1999, s. 213) Jako klasický příklad negativní externality lze označit např. znečišťování životního prostředí výrobní činností podniku (ovzduší, voda, lesy). Jako příklad pozitivní externality lze uvést vzdělávání, či vývoj nových technologií.

K negativním externalitám tedy dochází ve chvílích, kdy určitý subjekt ve společnosti nebere ohled na ostatní subjekty ve společnosti. Svou činností tedy negativně působí na ostatní. Těm pak narůstají náklady na odstraňování škod způsobených negativními externalitami, tedy negativními dopady na ně. Z důvodu bezohlednosti jednoho činitele se musí další subjekty ve společnosti vyrovnávat s těmito nepříjemnostmi a vynakládat úsilí a finance na jejich zmírnění. Klíčovou otázkou při diskuzi o externalitách je odpovědnost, odpovědnost za externí, za dodatečné náklady. To znamená, že subjekt, který je aktérem působícím negativní externalitu, je de facto zodpovědným za tyto negativní dopady.

Jeden z projevů odpovědného chování je schopnost nést následky za své činy (negativní). Cesta, jak odstranit či minimalizovat tyto dopady, se v ekonomické teorii nazývá internalizace externalit. Firma si uvědomuje svoje negativní dopady na okolí a podle toho mění svá rozhodnutí, buďto omezuje své negativní dopady, nebo částečně (ideálně zcela) kompenzuje náklady spjaté s její činností. Pod tímto mechanismem lze najít zcela jednoduchý a základní princip odpovědnosti firem. Principiálně odpovídá odpovědnosti na osobní úrovni, a to i přesto, že zde jako aktéři vystupují jako skupinové subjekty.

5.2 Corporate Social Responsibility

Termín CSR se vyznačuje množstvím definic, kterými je možné jej vymezit. Často uváděným zdrojem definice je Zelená kniha Evropské unie z roku 2001, která popisuje CSR jako *koncept, v němž firmy dobrovolně integrují společenská a ekologická hlediska do svých každodenních aktivit a interakcí se svými stakeholdery* (Commission of the European Communities, 2011, s. 6). Zelená kniha EU také uvádí, že Společenská odpovědnost firem není pouze o dodržování právních předpisů, ale že taková firma se více zasazuje o lidský kapitál, životní prostředí a vztahy se svým okolím (ibid.). Dobrovolnost je uváděna jako základní předpoklad společensky odpovědného chování. Jedná se o základní princip, který znamená, že firma se tak chová na základě svého dobrovolného rozhodnutí, ne protože je k tomu nucena zákonem.

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku. (World Business Council for Sustainable Development, 1997)“ (Trnková, 2004, s. 7) Z této definice je patrný dlouhodobý charakter těchto činností. Koncept CSR tedy není podle definice jednorázový postoj firmy, ale kontinuální péče o okolí a stabilní morální závazek chovat se odpovědně.

W. T. Coombs a S. J. Holladay (2012, s. 8) definují CSR jako *dobrovolné činnosti, ke kterým firma přijstoupí jako ke svému poslání a naplňuje své povinnosti vůči svým stakeholderům včetně zaměstnanců, komunit, životního prostředí a společnosti jako celku*. K CSR lze tedy také přistupovat jako k poslání, které má samozřejmě též nutně dlouhodobý charakter.

Na oficiálních webových stránkách platformy Business Leaders Forum (BLF), která se v ČR zabývá touto problematikou, lze nalézt následující vymezení: *„Tento koncept (...) znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.“* (BLF, ©2012) Jedná se tedy o způsob řízení firmy a řízení vztahů se zainteresovanými stranami tak, aby firma působila věrohodně a měla dobré image.

Přes nejasné hranice CSR, lze identifikovat vztyčné body, o které se koncepce CSR opírá. Předně jde o myšlenkový posun od „profit only“ (maximalizace zisku) k tzv. principu 3P. Zkratka 3P zastupuje v angličtině 3 zájmové oblasti, které taková firma zohledňuje při svém podnikání – people, planet, profit (obyvatelé, Země, ekonomický

zisk) (Trnková, 2004, s. 7). Jedná se tedy o posun, kdy jediným hlavním cílem podniku již není pouze ekonomický zisk, popř. ekonomický a ekologický, nýbrž si podnik uvědomuje své místo v širším okolí a začíná se starat také o společenské dopady (Visser, 2010, s. 406). Princip 3P, nebo také tzv. Triple Bottom Line se promítá do rozdělování CSR aktivit do tří základních oblastí, kterými jsou: ekonomická, sociální a environmentální oblast; *profit* reprezentuje ekonomickou oblast, *people* sociální oblast a *planet* oblast environmentální. Pod ekonomickou rovinu CSR spadají hesla jako transparentnost, fair play, dobré řízení firmy aj., do sociální roviny se dají klasicky zařadit péče o zaměstnance, zájem o komunitu a lidská práva a do environmentální roviny spadají aktivity zaměřené na ochranu životního prostředí (Franc et al., 2006, 10). Pro CSR filozofii je důležitá strategie win – win. Tedy, že dané opatření přinese pozitiva pro obě strany a nepoškodí tedy ani jednoho z aktérů.

5.3 Vývoj konceptu Corporate Social Responsibility

5.3.1 polovina 20. století (50. léta) – Social Responsibility

První zmínky o společenské odpovědnosti na akademické půdě lze najít ve 30. letech 20. století (Okoye, 2009, s. 613) (Carroll, 1979, s. 497). Nicméně, za zlomový bod moderní literatury je považována publikace Howarda R. Bowena *Social Responsibilities of Businessmann* z roku 1953. V 50. letech se psalo spíše o společenské odpovědnosti (Social Responsibility) než o společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility) (Carroll, 1999, s. 269). H. R. Bowen ve své práci poukazuje na široký dopad, jaký rozhodování a činnosti obchodníků mají na společnost. Tato skutečnost jim vlastně ukládá povinnost zvažovat společenské dopady a vyžaduje od nich odpovědnost (Lee, 2008, s. 57). V jeho definici je CSR chápáno jako „*povinnost podnikatelů sledovat takovou politiku (ve smyslu policy), provádět taková rozhodnutí, nebo podniknout takové kroky, které jsou žádoucí vzhledem k cílům a hodnotám naší společnosti.*“ (Bowen in Carroll, 1999, s. 270)

5.3.2 60. léta – kritika CSR

V průběhu 60. let 20. století výrazně vzrostla pozornost věnovaná konceptu CSR s cílem o formalizaci pojmu CSR a úsilím o upřesnění jeho významu. Za výrazného autora tohoto období je považován Keith Davis, který roku 1960 uvádí: „[CSR je]

soubor rozhodnutí a aktivit businessmenů, provedených za účelem, který leží alespoň částečně za hranicemi ekonomických a technických zájmů dané firmy“ (Davis, 1960 in Carroll, 1999, s. 271) Podle Davise by měla být společenská odpovědnost vnímána v kontextu managementu, i přes její nejasnost. Podle něho mohou některé CSR aktivity být obhájitelné na základě šance na dlouhodobý profit pro firmu jako následek těchto aktivit, díky kterým firma působí společensky odpovědně. Tento přístup byl dále široce přijímán později v 70. a 80. letech 20. století (ibid.). Davis později v 60. letech upravil svou definici s důrazem na etické následky jednání. Carroll považuje za vlivného autora také Williama C. Fredericka, podle kterého by firma v rámci společenské odpovědnosti měla naplňovat přání veřejnosti a přispívat ke zvyšování společenského blaha (ibid.). Joseph W. McGuire chápal tento pojem jako určité odpovědnosti, které firma má vůči společnosti, které ovšem překračují jak ekonomické, tak legislativní povinnosti (ibid.). V druhé polovina 60. let Keith Davis a Robert Blomstrom společně definovali společenskou odpovědnost skrze osobní odpovědnost podnikatele, který zvažuje dopady svého jednání na okolí. Autorem z tohoto období, který by také určitě neměl být opomenut, je Milton Friedman. M. Friedman přispěl k debatě kritikou. „Zastává názor, že jedinou společenskou odpovědností podniku je vytvářet zisk pro své akcionáře a koncepce CSR považuje za 'rozvracející doktrínu', která ohrožuje základy společnosti svobodného podnikání.“ (Friedman 1962 in Lee, 2008, s. 58)

5.3.3 70. léta – rozmach literatury o CSR

S rozvojem literatury a odborných článků věnujících se konceptu společenské odpovědnosti firem vznikl určitý terminologický zmatek. Především v průběhu 70. a 80. let pak články na toto téma hovořily o CSR jako o konceptu nejasném, špatně definovaném, postrádajícím teoretické uchopení a empirické ověření (Jamali, 2008, s. 213). *Committee for Economic Development* vymezila 3 soustředné kruhy (vnitřní, střední, vnější) vymezující společenskou odpovědnost jako reakci na průzkum veřejného mínění provedeného *Opinion Research Corporation* v roce 1970, podle kterého jsou 2/3 respondentů přesvědčeni, že podnik má morální povinnost pomáhat jiným důležitým institucím (Carroll, 1999, s. 275). Manne upozornil na fakt, že v praxi je těžké, ne-li nemožné rozlišovat mezi obchodními investicemi do údajně veřejného blaha a opravdovou charitou (ibid., s. 276). Harold Johnson napsal knihu *Business in*

Contemporary Society: Framework and Issue (1971), kde poznamenal, že by manažer měl v rámci společenské odpovědnosti vyvažovat rozmanité zájmy (*multiplicity of interests*). V tomto přístupu lze identifikovat náznak pozdějšího stakeholderského přístupu (Carroll, 1999, s. 273). Významným bodem ve vývoji konceptu CSR byla nová publikace *A New Rationale for Corporate Social Policy*, kde hlavním záměrem autorů posledního článku byla „*snaha poskytnout smír mezi společenskými a ekonomickými zájmy firem.*“ (Wallich a McGowan, 1970 in Lee, 2008, s. 58-9). Koncept společenské odpovědnosti byl zpracován v mnoha různých vědních oborech a z různých úhlů pohledu. Carroll (1979, s. 499) shrnuje 9 přístupů k vymezení společenské odpovědnosti:

1. Generování zisku (Friedman)
2. Zacházení za hranice pouhého generování zisku (Davis)
3. Zacházení za hranice ekonomických a zákonných požadavků (McGuire)
4. Dobrovolné aktivity (Manne)
5. Ekonomické, právní, dobrovolné aktivity (Steiner)
6. Přístup soustředných kruhů (vnitřní – základní ekonomický profit; prostřední – zachování životního prostředí, vztahy se zaměstnanci; vnější – zapojení do širšího společenského prostředí) (CED)
7. Starost o široký společenský systém (Eells a Walton)
8. Zodpovědnost za oblasti sociálních problémů (Hay, Gray)
9. Sociální vnímavost (*social responsiveness*) (Ackerman a Bauer)

A. B. Carroll v roce 1979 stanovil konceptuální model, který je založen na „pyramidě odpovědnosti“. Ta se skládá ze čtyř základních druhů odpovědnosti a z nich vyplývajících očekávání společnosti – ekonomické, právní, etické a dobrovolné (Carroll, 1979, s. 500), resp. filantropické (Carroll, 1991). Ve zkratce ekonomická odpovědnost podniku znamená vytvářet zisk, právní dodržování zákonů, etická jednat čestně a eticky a filantropická být dobrým občanem (*corporate citizen*). Autor určil pět základních důležitých stakeholderů (akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, lokální komunity a veřejnost) a určit tři typy manažerů (nemorální, amorální a morální) podle jejich přístupu ke stakeholderům (ibid.).

5.3.4 80. léta – Stakeholderská teorie

80. léta minulého století byla specifická především zvýšeným důrazem na roli

stakeholderů vůči firmě. Díky stakeholderské teorii lze označovat jednotlivé zájmové skupiny, vůči kterým by firma měla být společensky odpovědná. „Otcem stakeholderské teorie“ je nazýván Edward Freeman (Laplume et al., 2008, s. 1152). Další práce spojené s tímto pojetím CSR jsou práce Thomase Jonese (1980) a Edwina Epstena (1987). Jones uvádí hlavní podmínky CSR – dobrovolnost a šířku (přesun od akcionářů k široké skupině stakeholderů). Poukazuje také, že CSR by mělo být viděno jako proces (Carroll, 1999, s. 284-5). V roce 1982 Dalton a Cosier vytvořili matici se čtyřmi poli, kde na jedné ose byla proměnná ne/odpovědnost a naproti na druhé ose i/legální. Pochopitelně v této matici pole odpovědná/legální je optimální strategií v rámci CSR (ibid., s. 285). Steven Waddock a Philip Cochran přišli se svým modelem CSP (Corporate Social Performance), který navazoval na dílo Carrola (1979). Původní rámec 1) společenské odpovědnosti firmy, 2) společenská vnímavost firmy a 3) společenské problémy přepracovali na 1) principy, 2) procesy a 3) politiky (policies) (Carroll, 1999, s. 287). Pojetí CSP poukazuje na procesní stránku společenské odpovědnosti firem (Wood, 1991).

Pozornost stakeholderské teorii má kořeny v oblasti strategického managementu, dále pak zájem o ni pokračoval do teorie řízení a dále do podnikatelské etiky (Laplume et al., 2008, s. 1156). Freeman jako první zcela formuluje stakeholderskou koncepci, rozděluje tyto zájmové skupiny na interní a externí a předkládá manažerské strategie vůči segmentovaným stakeholderům (ibid., s. 1157). Stakeholderské teorie souvisí se změnou přístupu k podniku a to sice od shareholderského, v rámci kterého se podnik běžně bral jako organizace, která má sloužit vlastníkům (owners of shares) a má tedy sloužit k vytváření aktiv pro ně. Když vstoupilo stakeholderské pojetí podniku na scénu, toto chápání se proměnilo, resp. se rozšířilo pole možných dotčených subjektů, které by podnik při své činnosti měl zohledňovat. Za touto proměnou lze hledat změnu priorit v podniku. V tradičním podniku se cenily zejména hodnoty materiálního charakteru. „Proto tradiční pojetí – pojetí shareholderské – vnímá podnik jako věc vlastníků. Ti ve smyslu právní teorie mají právo užívat předmět svého vlastnictví, čili hospodařit s ním (usus), užívat plodů tohoto vlastnictví (usus fructus) a měnit formu tohoto vlastnictví, čili obchodovat s ním (abusus).“ (Management II, 2007, s. 51) V pojetí moderním – stakeholderském – je hodnotná ovšem zejména „živá práce“ spojená s tvořivostí a intelektem (lidským kapitálem), který vlastníci podniku ani nemohou výhradně vlastnit. Spolu s vývojem tržního prostředí dochází tedy i k vývoji v řízení a chápání podniku a do popředí se dostávají vztahy (uvnitř i vně) podniku (ibid.). Počátky přeměny toho

přístupu lze datovat již do 60. let 20. století, konkrétně se chápe jako mezník rok 1963, kde byl pojem „stakeholder“ poprvé použit v rámci tohoto diskurzu. „Slovo stakeholder odkazovalo v interní poznámce Stanfordského výzkumného institutu na ‚takové skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat‘“⁷ (Částek, 2010, s. 22) Nicméně, za první definici stakeholdera je považována Freemanova definice z roku 1984. Podle ní je stakeholder „(...) jakákoli skupina či jednotlivec, který může ovlivnit nebo je ovlivněn dosahováním firemních cílů.“ (Laplume et al., 2008, s. 1160). Mimo tuto definici existuje dlouhá řada dalších definic, které vymezují, kdo je stakeholder. Vývoj definic mezi lety 1963 až 1995 uvádí O. Částek ve své dizertační práci (2010, s. 31-32). Některé uvedené popisy jsou širší, některé užší a vztahovost, která je pro stakeholdera typická vyjadřují různě; Nejčastěji přes zájem, ale také přes právo, závislost, či odpovědnost. Charakteristikou pro stakeholdera je tedy určitý vztah k dané korporaci. Z tohoto vztahu také vyplývá vzájemné nebo jednostranné ovlivňování. Důležitým vymezovacím znakem stakeholdera je také zájem. Jako český překlad pro stakeholdera se používá termín zainteresovaná strana. Jde tedy o skupinu/jedince, která/ý je v nějakém vztahu s danou firmou a má nějaký zájem, o kterém s firmou může jednat. L. Blažek a kolektiv vymezují stakeholdery třemi body (Blažek et al., 2004, s. 9):

- „disponují něčím, čeho se firmě nedostává;
- dávají toto své vlastnictví jako vklad ‚do hry‘ (stake), protože mají zájem na tom, aby jej firma užívala, ale tím se zároveň dostávají do závislosti na činnosti firmy, a současně
- mají na to být hráčem, který bude brán firmou v potaz (tedy jsou určitým způsobem pro firmu významní, nepostradatelní, příp. firmu ohrožují).“

Jako typické příklady stakeholderů se uvádějí: majitelé, management, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, klienti, obec/komunita, neziskové organizace, stát aj.

5.3.5 90. léta – Corporate Citizenship

Dle Carrola nepřinesla 90. léta zásadní zlom v konceptualizaci CSR, pozornost byla spíše věnována souvisejícím oblastem a koncepcím (Carroll, 1999, s. 288). Zmiňuje především práci Donny Wood, která zasadila model CSR do širšího kontextu. Vycházela

⁷ FREEMAN, R. E., REED, D. L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In California Management Review, Vol. 25, No. 3. s. 88 – 106. 1983. s. 89

z jeho modelu 4 složek sociální odpovědnosti a díla Stevena Wattricka a Philipa Cochran a ukázala, jak jsou tyto principy propojeny se sociální legitimitou (institucionální úroveň), veřejnou odpovědností (organizační úroveň) a manažerským rozhodováním (individuální úroveň) (Carroll, 1999, s. 288-289) (Wood, 1991). Aktualizace Carrollovy pyramidy odpovědností přinesla nový významný pojem *corporate citizenship*, který spadá do filantropické odpovědnosti jeho modelu. Jones (1995) propojil stakeholderský model CSR s ekonomickými teoriemi jako jsou *principal – agent theory*, *team production theory* a *transaction cost economics*. Rowley (2007) zase stakeholderskou teorii propojil se studiem sociálních sítí. (Lee, 2008, s. 61-2).

5.3.6 Současné přístupy k CSR

Společenská odpovědnost firem je nyní vnímána spíše jako strategický nástroj, díky kterému lze zvýšit výkonnost podniku než jako morální odpovědnost vedení firmy vůči společnosti (McWilliams et al. in Lee, 2008, s. 62). Současní ekologičtí aktivisté argumentují tím, že společnosti, které se chovají společensky odpovědně, vykazují rovněž lepší finanční výsledky (Lee, 2008, s. 63). Aaken et al. (2013, s. 351-355) shrnují 8 základních teoretických přístupů k CSR. První z uvedených je přístup ekonomický, v rámci kterého je CSR pojímáno jako nástroj pro zvyšování firemního profitu. Ve druhém přístupu (instrumentálně-stakeholderské teorie) je kladen důraz především na dobré vztahy se stakeholdery společnosti. Třetí přístup spatřuje CSR zejména jako konkurenční výhodu. Kotler a Lee (2005) vytvořili rámec, který vysvětluje kladný význam charitativních činností pro podnik z marketingového hlediska (Lee, 2008, s. 62). Čtvrtý přístup (politický) upozorňuje na to, že činnosti firmy mají dopady na společenský život jako uvnitř firmy, tak mimo firmu. Další (normativně-stakeholderské teorie) vycházejí z morálních povinností firmy vůči svým stakeholderům. Šestý přístup v pořadí aplikuje teorii společenské smlouvy. Manažeři musí dodržovat morální povinnosti na mikro- a makro- úrovni. Předposlední uvedený přístup vychází z myšlenky, že do manažerského rozhodování vstupují jejich osobní hodnoty. Poslední přístup zdůrazňuje význam institucionálního zázemí vzhledem k CSR. Přehled těchto 8 přístupů je možno vidět v následující tabulce.

	Ekonomický přístup	Instrumentálně-stakeholderský přístup	Porterův model konkurenční výhody	Politický přístup	Normativně-stakeholderský přístup	Teorie společenské smlouvy	Přístup manažerského nástroje	Institucionální přístup
Publikace	Husted/De Jesus Salazar 2006; McWilliams/Stiegel 2001	Freeman 1984; Jones 1995	Hart 1995; Porter/Kramer 2002	Bottomley 2007; Scherer/Palazzo 2007	Donaldson/Preston 1995; Freeman/Philips 2003	Donaldson/Dunfee 1994, 1999	Graafland et al. 2007; Hemingway/Maclagan, 2004	Campbell 2007; Marquis et al. 2007
Úroveň analýzy	Jednotlivci nebo organizace	Jednotlivci nebo organizace	Organizace	Společenské organizace	Jednotlivci nebo organizace	Jednotlivci	Jednotlivci	Organizace v institucionálním kontextu
Logika akce	Dobrovolná	Dobrovolná	Dobrovolná	Dobrovolná	Dobrovolná	Dobrovolná	Determinující	Determinující
Důvody pro zapojení do CSR	Dlouhodobá ekonomická hodnota pro firmu (dominance ekonomického kalkulu)	Dlouhodobá ekonomická hodnota pro firmu (dominance ekonomického kalkulu)	Dlouhodobá ekonomická hodnota pro firmu (dominance ekonomického kalkulu)	Morální povinnost (podřízení ekonomického kalkulu)	Morální povinnost (podřízení ekonomického kalkulu)	Morální povinnost (podřízení ekonomického kalkulu)	Preference manažera (potlačení ekonomického kalkulu)	Legitimita a přežití společnosti (potlačení ekonomického kalkulu)
Základní zpráva	Manažeri se zapojují do CSR v takovém rozsahu, v jakém jsou náklady vyváženy dodatečnými přínosy	Obezřetní manažeri se starají o CSR, jelikož pomáhá udržovat dobré vztahy se stakeholdery společnosti	Firmy by se měly zapojovat do CSR, jelikož se jedná o zdroj konkurenční výhody	Firmy by se měly účastnit tvorby politiky, aby zaplnily regulační prostor v současných společnostech	Morálně a eticky založení manažeri by se měli starat o CSR, jelikož zájmy stakeholderů mají skutečnou hodnotu	Smlouvy by měly odrážet hypernormy a dobrovolný souhlas	Pro-sociální jednání je řízeno pro-sociálními preferencemi daného manažera	Firmy se zapojují do CSR aktivit kvůli zachování vlastní legitimity tváří v tvář institucionálním tlakům
Omezení	Neuvažuje neekonomické motivy pro zapojení do CSR	Neuvažuje neekonomické motivy pro zapojení do CSR	Neuvažuje neekonomické motivy pro zapojení do CSR	Neuvažuje, proč některé společnosti přijímají morální povinnost a jiné nikoliv	Neuvažuje, proč některé společnosti přijímají morální povinnost a jiné nikoliv	Neuvažuje, proč některé společnosti přijímají morální povinnost a jiné nikoliv	Nezaměřuje se na souhrn ekonomických a neekonomických motivací	Nezaměřuje se na souhrn ekonomických a neekonomických motivací

Zdroj: Aaken et al. 2013, s. 352 (vlastní překlad)

Za zajímavé na tomto místě považuji rovněž zmínit příspěvek autorů Aaken et al., kteří aplikovali Bourdieho teorii jednání. Autoři použili tohoto konceptu k vytvoření rámce, kdy společensky prospěné chování firem interpretují jako přeměnu ekonomického kapitálu na jiné formy kapitálu. Společensky odpovědné chování je tak chápáno jako prostředek k získání moci ve společnosti. (Aaken et al., 2013). Campbell (2007) se ve svém článku také zaměřil na důvody společensky odpovědného chování firem. Podle něj se význam odpovědnosti různí v závislosti na úhlu pohledu, času a také že je rozdíl mezi rétorikou a skutečnou akcí. Společensky odpovědnou firmu chápe jako tu, která úmyslně nepoškozuje své okolí (své stakeholdery) a v případě, že se takového jednání dopustí, tak škodu odčiní. Odškodnění může proběhnout buď na dobrovolné bázi, nebo z donucení na základě vnějšího tlaku (např. morální odpovědnost, právní hrozba). Takové jednání považuje jako minimální standard odpovědného chování (*minimum behavioral standard*). Pod touto hranicí se již nachází nezodpovědné chování. Důvody, které ovlivňují chování firmy, rozdělil do dvou kategorií: ekonomické a institucionální prostředí, celkem uvádí 8 propozic. Malý zisk a malá konkurence snižují pravděpodobnost, že se firma bude chovat společensky odpovědně. Naopak se zvyšuje pravděpodobnost společensky odpovědného chování, pokud funguje státní regulace a podnikatelské prostředí je nastaveno na takové chování (neformální sociální kontrola případně podpořená hrozbou státní kontroly). Další příznivou podmínkou k odpovědnému chování firem je institucionalizace těchto norem (např. důležité publikace, zahrnutí do studijního plánu ekonomických škol). Dále je pravděpodobnější, že firma se bude chovat společensky odpovědně, pokud je členem nějaké asociace, která se věnuje CSR, a také pokud se firma angažuje v institucionalizovaném dialogu s ostatními stakeholdery.

V prvních člancích zabývajících se tímto tématem se mluvilo spíše o *Social Responsibility*, namísto *Corporate Social Responsibility*, o kterém se více mluví později. Za důležitý okamžik, který otevřel širší diskusi v moderní literatuře, je považována publikace Howarda R. Bowena *Social Responsibilities of Businessman* z roku 1953. Bowen chápal odpovědnost jako určitou povinnost podnikatelů provádět taková rozhodnutí, která budou prospěšná společnosti. V úvodu se tedy chápala odpovědnost podnikatele jako jednotlivce, až později se do konceptu promítla proměna podniků, které se postupně zvětšovaly. V 60. letech se o společenské odpovědnosti již hovoří více a do pojetí CSR se promítá manažerská revoluce. Vymezení společenské odpovědnosti firem Keith Davis určuje tím, že manažerská rozhodnutí leží za hranicemi

ekonomických a technických zájmů firmy. Důležitým autorem 60. let je Milton Friedman, který CSR kritizuje a proklamuje, že jedinou společenskou odpovědností firem je generovat zisk pro její vlastníky. V 70. letech bylo publikováno mnoho modelů a koncepcí CSR a dochází tak k určitému terminologickému zmatku. Existují tedy vedle sebe rozličné přístupy. A. B. Carroll v roce 1979 stanovil pyramidu CSR skládající se ze čtyř odpovědností – ekonomické, právní, etické a dobrovolné (později filantropické). Lze zde identifikovat náznaky stakeholderské teorie, která se pak rozvinula zejména v 80. letech. Tento přístup je mj. projevem změny přístupu k podniku od shareholderského ke stakeholderskému. Za otce stakeholderské teorie je považován Edward Freeman, který v roce 1984 uvedl první definici stakeholdera – *jakákoli skupina či jednotlivec, který může ovlivnit nebo je ovlivněn dosahováním firemních cílů* (Laplume et al., 2008, s. 1160). V 90. letech Archie B. Carroll ve svém konceptu pyramidy CSR zavádí pojem *corporate citizenship* vzhledem k filantropickému pilíři tohoto modelu. V současné době lze najít množství různých koncepcí CSR, které se liší výchozí pozicí, v rámci které je CSR chápáno - ekonomická, marketingová, manažerská, politická, etická, či institucionální. Lee (2008) identifikoval trend ve vývoji konceptualizace CSR od diskuze na makro-úrovni k analýzám organizací na mikro-úrovni se zaměřením na vazby CSR na zisk. Dalším výrazným trendem je podle něj posun od etických otázek k argumentům orientující se na výkon podniku v oblasti managementu.

6 VÝSLEDKY ANALÝZY MÉDIÍ

6.1 Základní představy

Zaměřila jsem se na identifikaci základních představ o CSR, obecného povědomí a možností chápání významů v širším kontextu. Mým cílem bylo zaznamenat praktikované významy a běžné zacházení s tímto pojmovým rámcem. Výsledkem je typologie konceptu CSR. Na základě opakujících se vzorců, jsem identifikovala tři typové významy, jak je CSR komunikována a tedy i v důsledku praktikována.

6.1.1 CSR jako...

A) *filantropie* – Tato kategorie reprezentuje etický přístup k CSR, zpravidla determinovaný pověřenou osobou ve firmě (manažerem). V rámci tohoto pojetí firma pomáhá společnosti, protože to považuje za důležité, tedy pro hodnotu samotnou (konání dobra). V rámci tohoto typu lze hledat hodnotu upřímnosti a opravdový zájem o společenskou situaci. Aktivita, které firma podniká v rámci CSR mohou mít charakter náhodný (jednorázový), nebo opakující se. Ze současných teoretických pojetí CSR lze tento pohled. Jako příklad uvádím citaci z videa na YouTube o české firmě Zástěra, s.r.o.

„Určitým způsobem přírodě škodíme tím, že jí odebíráme dřevo, takže vlastně způsobujeme větší přínos oxidu uhličitého a škodíme tomu, jak ta příroda vypadá. Tak jsem vymyslel, že za každý zpracovaný kubík řeziva necháme, anebo vysadíme jeden strom.“ (Miloš Zástěra ve videu I malá firma může být odpovědná, YouTube.com, nahráno 10.6.2011)

B) *firemní DNA* - Název této kategorie poukazuje na velmi koncepční přístup k problematice a na provázanost CSR aktivit s běžnými činnostmi ve firmě. Tato koncepce má tedy svou důležitost ve firmě a promítá se viditelně do toho, jak firma funguje. Velmi pravděpodobně i zaměstnanci budou do velké míry zahrnuti při aplikaci CSR aktivit a budou mít dostatek informací o všech vyznávaných firemních hodnotách. Tento typ se vlastní ani tolik nezabývá motivací firmy k odpovědnému chování, ale jde spíše o zaměření na proces, na běžnou každodenní praxi.

„Společenskou odpovědnost chápeme jako součást naší „firemní DNA“. Vytvořili jsme

proto ucelenou koncepci CSR, která usiluje o naplnění potřeb pacientů, usnadnění přístupu ke zdravotní péči, respektování potřeb každého jednotlivce a udržitelnost životního prostředí. Náš závazek jednat eticky a odpovědně je zásadní a promítá se tak do našich každodenních činností.“ (Zentiva) (Monika Cole, CSR manažerka, E15, 11.12.2012)

C) *konkurenční výhoda* - CSR aktivity jsou v České republice také prezentovány jako konkurenční výhoda. Jedná se ve velké míře o případy organizací, které se snaží tuto problematiku šířit u nás. Zvýšení konkurenceschopnosti je uváděno jako jeden z pádných důvodů, proč by se firma měla začít chovat společensky odpovědně. Tento přístup chápání CSR jako konkurenční výhodu vychází zřejmě z aktuální situace, kdy CSR není natolik známou a rozšířenou formou. Pojí se tedy rovněž s vyhlídkami do budoucna, kdy se očekává více společensky odpovědných firem na trhu.

„Prostřednictvím darů si podniky zlepšují své jméno a reputaci vůči veřejnosti. ‚Z naší strany je to skutečně investice, je pro nás důležité, abychom byli vnímáni jako důvěryhodný partner pro všechny subjekty v daných regionech‘, uvedl manažer značky Plzeňský Prazdroj Vladimír Jurina. Ve věci firemního dárcovství nelze hovořit o tradiční filantropii, kdy se dávají peníze na dobrou věc. ‚Motivace je vždy spojena s business působením,‘ dodala výkonná ředitelka Fóra dárců Pavlína Kalousová.“ (Fórum dárců dnes vyhlásí vítěze soutěže TOP Firemní Filantrop 2007, ČT24, 25. 10. 2007)

„Proto také oddělení marketingu a reklamy perspektivních firem horečně studují koncepty společenské odpovědnosti organizací (CSR).“ (CSR jako konkurenční výhoda, E15, 29.11.2012)

U prvního a třetího typu je kladen důraz na aktivity, na jejich povahu a intenci. V prvním příkladu jsou důležité etické hodnoty, morálka a to jsou důvody, proč se firma chová společensky odpovědně. V rámci třetího příkladu firma aplikuje CSR strategii především proto, že jí to může nabídnout zvýšení konkurenceschopnosti nebo jiné další ekonomické důvody. Prostřední příklad se na rozdíl od těchto dvou typů liší důrazem, který je kladen na procesní stránku. Důležitá v tomto přístupu je komplexnost a koncepční přístup k CSR. První otázkou tedy je, z jakých důvodů firma CSR strategii uplatňuje a druhá otázka spočívá v míře koncepčnosti přístupu k CSR aktivitám.

6.2 Ambivalence odpovědného chování

Fenomén společensky odpovědných firem má určitý ambivalentní náboj, resp. se v jeho rámci střetávají protichůdné postoje. Na základě kvalitativní analýzy jsem zaznamenala dimenze, které se dají spárovat a postavit do určitého protikladu.

„Firma se rozhodne, že bude podnikat bez korupce, transparentně, bude mít dobré vztahy se zaměstnanci a zákazníky, ale to proto, že se jí to dlouhodobě ekonomicky vyplatí,“ říká Pavlína Kalousová z platformy Byznys pro společnost. (Firmy našly zalíbení ve společenské odpovědnosti, ČT, 2. 5. 2012)

První takovou oblastí je propojení pojmů *byznys* a *společnost*. Do určité míry tato dvě teritoria vystupují odděleně – byznys jako určitý „stát ve státě“ odtržen od širší společenské situace, zároveň je ale díky tomuto konceptu byznys vztahován ke společnosti a firma je vnímána jako součást širší společnosti, a proto by měla podle toho jednat – podnikat zodpovědně. Koncept společensky odpovědných firem ve svých významech také rozlišuje *vnitřní* a *vnější prostředí firmy*. Toto dělení je zásadní pro identifikování různých skupin stakeholderů a jim odpovídajících strategií.

Následující linií jsou *morální hodnoty* vs. *obchodní (byznys) motivy*. V tomto diskursu je na jedné straně odpovědnost chápána jako nedílná součást lidského jednání, která by se měla samozřejmě očekávat, na druhé straně jsou v protikladu vyzdvihovány různé obchodní motivy, které slibují s přijetím zodpovědného chování firmě například snížení nákladů na výrobu. Tato škála významů se tedy pohybuje od čistě etického hlediska k čistě ekonomickému racionálnímu kalkulu.

Analogickou myšlenkovou linií lze identifikovat i mezi významy *samozřejmost* a *konkurenční výhoda*. V prvním případě je společensky odpovědné chování firmy něco samozřejmého, něco s čím se počítá, bez čeho to vlastně ani nejde (ať už z etického či ekonomicky strategického úhlu pohledu), ve druhém případě je společensky odpovědné chování pojímáno jako obchodní příležitost pro firmu jak se zviditelnit a zvýšit svoji atraktivitu na trhu. V současné době, kdy v České republice není zatím koncept CSR natolik běžný, lze vnímat trend, kdy je CSR pojímáno jen jako konkurenční výhoda, která se ale pravděpodobně do budoucna změní v samozřejmost kvůli konkurenčnímu boji.

Z dat lze vypozaovat také dva tábory, kde je CSR spíše *náhodná činnost* – jednorázové akce, různé nepravdivé činnosti, okrajové oblasti podnikání, nebo naopak *pracovaný program* CSR, kde jsou oblasti zájmu CSR propojené s cíli firmy. Z výzkumu z roku 2012, který prováděla organizace BLF, vyplynulo, že téměř všechny velké podniky seznámené s koncepcí CSR ji zahrnují do své strategie a pro malé a střední podniky není tento fenomén natolik známý. Tyto výsledky odpovídají mediálnímu obrazu, kdy jsou v článkách uváděny příklady nadnárodních korporací a jejich CSR aktivit a jejich pojmání společenské odpovědnosti.

Poslední zajímavou oblastí, kterou bych ráda zmínila, je vztah CSR mezi kontextem *hodnoty pro společnost a marketing, PR. Hodnoty pro společnost* zastupují etické hledisko takového chování. Firma chce přispívat k lepší společnosti, protože v tom vidí skutečnou hodnotu a chce přispět k lepší budoucnosti. Protipól zastupuje CSR aktivity vnímané jako prostředek ke zviditelnění firmy, jako komunikační kanál ke svým stakeholderům a možnost zvýšení hodnoty firmy. Tato dichotomie

Tabulka č. 2: Ambivalentní dimenze CSR

Byznys	Společnost
Vnitřní prostředí firmy	Vnější prostředí firmy
Byznys motivy	Morální hodnoty
Konkurenční výhoda	Samozřejmost
Koncepční přístup	Náhodná činnost
Marketing, PR	Hodnoty pro společnost

Zdroj: Autor

V levém sloupci tabulky jsou seřazené významy, které lze zasadit do čistě ekonomického kontextu. Promítají se zde hodnoty individualismu, racionálního kalkulu a maximalizování zisku. Vnitřní prostředí firmy je primárním zájmem podniku, které je v protikladu ku širší společnosti. Důvody, které firma akceptuje pro aplikaci CSR jsou ekonomické. S tím souvisí i spatřování výhody v možnosti komunikaci o prospěšných činnostech firmy a veřejné prezentaci odpovědné firmy. Promítá se zde koncepční přístup ve strategickém přístupu řízení společnosti.

V pravém sloupci je naopak model firmy, která si uvědomuje své zasazení do širší společnosti. Tento přístup k CSR nevede přes cesty, které mohou pomoci zlepšit pozici firmy na trhu, ale naopak s cílem zvýšit prospěšnost firmy pro společnost. V takové orientaci jsou přítomny morální hodnoty, které subjektivně aktéra zavazují k odpovědnému chování. Může se jednat (ovšem nemusí) o spíše náhodnou pomoc, resp. ne systematicky a detailně plánovanou.

7 VÝSLEDKY ANALÝZY ROZHovorŮ

Zeptala jsem se různých aktérů, abych lépe porozuměla kontextům a významům, které oni fenoménu CSR přisuzují. Prezentace výsledků je rozdělena do tří bloků. V první se zaměřím na situaci společenské odpovědnosti firem v České republice a na její vnímání informanty. V druhé části se blíže zaměřím na oblast podnikání, na praktiky a chápání společenské odpovědnosti v souvislostech firmy. Na závěr prezentace výsledků budu věnovat pozornost významům, které informanti přisuzují odpovědnému chování firem a zaměřím se blíže na jejich subjektivní chápání tohoto fenoménu a na kontexty, v rámci kterých je k pojmu přistupováno.

7.1 Interpretace společenské odpovědnosti firem

U dotázaných aktérů, kteří k CSR problematice přistupují více systematicky a více se problematikou zabývají, nedocházelo k rozlišování mezi pojmy *odpovědné chování firmy* a *společensky odpovědné chování firmy*. Výše uvedené pojmy chápali jako synonyma. U některých informantů, kteří se této diskuzi natolik aktivně nevěnují, zde však byl určitý rozdíl pocíťován.

V českém prostředí lze najít zástupce, kteří odpovědné chování firem chápou jako otázku slušného chování, jako vztahovou záležitost, která v podstatě vychází z osobní úrovně. Informanti používali odkazy na výchovu, otázku dobrých mravů⁸, nebo pojem „stará škola“ s odkazem na běžné zásady slušného chování. Odpovědnost je takto vnímána jako samozřejmost, nebo jako součást svědomí, jako rozumné uvědomění si svého chování k okolí spolu s důsledky tohoto chování. Z toho vychází vyhýbání se bezohlednosti, nezavírání očí před negativními dopady jednání firmy, ale naopak aktivní přístup k odpovědnosti, která je spojena se svobodou volby a rozhodování. Zajímavé je uvědomění si odpovědnosti nejen vůči okolním aktérům v současnosti, ale také odpovědnosti vůči budoucím generacím. V této souvislosti byl také zmíněn pojem udržitelnosti. Vzhledem k poukazování k vztahové dimenzi zejména na osobní úrovni evokují tyto představy spíše menší podniky nebo jednotlivé obchodníky. Tedy začátky trhu, které Max Weber spojuje s protestantskou etikou. U těchto informantů se opakovaně objevilo vnímání pojmu „společensky odpovědné chování“ jako

⁸ „Konvence, která je *uvnitř nějakého okruhu lidí* odsouhlasena jako platná a garantovaná nesouhlasem s odchylkami, se nazývá 'mrav'.“ (Weber, 2009, s. 164)

marketingový tah.

„Tak jak já vnímám CSR dneska, tak vlastně je to, jak se chovat slušně, jak se chová slušně člověk, kterého maminka, babička něco učily a on se tak chová prostě, protože je to slušný. (...) Čili je to taková slušnost převedená, tak já tomu nazývám, do firemního prostředí.“ Firma 1

„Já moc nemám rád toto slovní spojení, protože je dost zprofanované. Vnímám to jako marketingový tah firem, které se snaží zviditelnit a očekávají, že jim to něco přinese.“ Firma 4

Na druhou stranu jiní informanti mají systematictější a strategičtější přístup. Ondřej Hykš chápe CSR jako podnikatelský model, který má podniku nabídnout zvýšení výkonnosti a zlepšit řízení a procesy. Prosazuje strategii win-win, kdy má z dané aktivity přínos jak vnější prostředí, tak i firma samotná. Nemá velký smysl pro firmu upřednostňovat zájmy okolí před svými, firma stejně musí v první řadě prosperovat a generovat zisk, aby vůbec mohla vynakládat zdroje na rozličné CSR aktivity. Toto chápání je v souladu s pojmáním CSR jako strategického nástroje v oboru managementu. Firma si postupně uvědomuje své širší okolí a klade důraz na zájmy podstatných zainteresovaných stran, tedy stakeholderů. Je zde patrná i proměna podnikatelského prostředí, o kterých je pojednáno v teoretické části této práce.

„Já to chápu jako nástroj zlepšování organizace ve smyslu výkonnosti a ve smyslu byznysu.“ Ondřej Hykš

„Myslím si, že je to strategie, kterou firma zaujímá, pokud je jejím cílem dlouhodobé silné postavení na trhu. Jde tedy o to, aby se firmy ukotvovaly pevně v okolním prostředí, aby měly korektní vztahy se všemi stakeholdery, se kterými přichází v kontakt.“ Iva Petříčková

Na jedné straně je odpovědnost vnímaná jako záležitost dobrých vztahů na lidské úrovni s odkazem na prostou slušnost a dobré mravy – normativní (etický) přístup k CSR. Na druhé straně se také hovoří o dobrých vztazích, ale tento přístup je již protnut moderním řízením společností – ekonomickým (instrumentálním) přístupem k CSR, kde se hledají klíčoví stakeholderi a zaujímá se win-win strategie.

To je právě ten problém v tom říct, kdo to dělá jako z dobrého srdce a kdo to dělá jako pro nějaké další efekty. (...) Takže ta hranice mezi tím PR a tou společenskou odpovědností je podle mě v míře vkusu prezentování té společenské aktivity. Firma 2

Když se zaměříme na jazyk, který jednotliví aktéři používají, zpozorujeme také odlišnosti. Vnímám zde právě určitý nesoulad mezi specialisty zabývající se CSR konceptem a jinými aktéry, kteří problematiku tolik nezkušují, ale mají zájem o společensky odpovědné chování. Šíření CSR konceptu je spojené s hojným využíváním pojmosloví a termínů přejatých ze zahraničí a pouze jednoduše převedených do českého jazyka (stakeholder, triple-bottom-line, profit ad.). Naskytá se otázka, zda by pozměnění používaného jazyka tak, aby byl přizpůsoben běžné používané řeči a českému kontextu, pomohlo k většímu povědomí o problematice a přiblížení českému publiku. Zastupitel Firmy 1 se vyjádřil, že běžně dostupné informace o CSR jsou pro něj těžko uchopitelné a jsou příliš obecné.

„Mluví se o tom hrozně vznešeně a je tam strašná spousta cizích slov. Tím to hrozně dostává punc přejaté věci odněkud. (...) Jestli to chtějí rozšířit mezi normální české firmy atd., a nejen, kde mají ten management, který prošel celým světem, tak je třeba o tom začít mluvit česky a udělat to nějak tady pro nás srozumitelné, což tam někdy postrádám.“ Firma 1

7.2 Situace v České republice

Tázala jsem se informantů, jak vnímají současnou situaci v České republice ohledně CSR a zda jsou schopni nějak popsat vývoj, popř. porovnat se zahraničím, pokud mají nějaké zkušenosti nebo informace. Informanti se v zásadě shodli na tom, jak vnímají českou realitu. Dle nich u nás došlo v nedávné historii k posunu, co se CSR tematiky týče. Dotazovaní se dozvěděli o CSR buď ze zahraničí, z médií, na vysoké škole při vyučování, nebo právě skrze hnutí věnující se šíření této diskuze v České republice. Tyto zdroje odpovídají zdrojům, které firmy uváděly ve výzkumu z roku 2004 (viz teoretická část). Aktéři obecně vnímají, že koncept CSR je v zahraničí rozšířenější a je mu věnována daleko větší pozornost než u nás, zvýšenou pozornost tomuto fenoménu u nás odhadují přibližně na posledních 5 let.

„Naše organizace je součástí CSR Europe, což je platforma na evropské úrovni, kde jsou organizace jako je Business Leaders Forum a analogické organizace ve všech členských zemích EU. Zde je krásně vidět, např. na členské základně, jak toto téma je intenzivně vnímané třeba v Holandsku, kde je členských firem v platformě jako je BLF asi 2,5 tis. Kdežto situace v České republice je odlišná. V naší platformě je jich přibližně 50, Byznys pro společnost má okolo 45 členů. Řekla bych tedy, že pojmenovávání toho konceptu je mnohem běžnější v zemích Západní Evropy než u nás“. Iva Petříčková

Níže uvedená tabulka uvádí počet článků za jednotlivé roky, které byly věnované tématu společenské odpovědnosti firem. Hledala jsem články pomocí databáze Newton MEDIA v následujících oborových titulech: Ekonomické a politické, Průmysl a podnikání, Společenské, Veřejná sféra a ostatní. Vyhledávala jsem pomocí hesel: „corporate social responsibility“, „společenská odpovědnost“ a „CSR“. V 90. letech se v těchto titulech o společenské odpovědnosti firem nehovořilo vůbec. S novým tisíciletím se velmi pomalu začalo toto téma objevovat v médiích. Největší zlom však podle počtu publikovaných článků nastal mezi roky 2007 a 2008. V roce 2007 bylo publikováno 179 článků a v roce 2008 již 280, což je meziroční růst o více než 50%. Tento vývoj rostoucího prostoru věnovaného CSR víceméně odpovídá zkušenostem, jak je vnímají informanti.

Tabulka č. 3: Počet článků o CSR v jednotlivých letech

Rok	Počet článků
1990-1999	0
2000	5
2001	8
2002	10
2003	21
2004	66
2005	90
2006	123
2007	179
2008	280
2009	231
2010	264
2011	290
2012	366
2013	353

Zdroj: Autor

Politicko-ekonomické změny po roce 1989 měly velké dopady na společenskou strukturu a dynamiku. Zásadní pro společnost a její fungování jsou obecně vyznávané hodnoty řídící společenská pravidla a neformální instituce, které organizují společnost, skupiny a jednotlivce v ní. S otevřením volného trhu se kapitalismus začal přetvářet do české podoby a zasazovat do českého prostředí. Po sametové revoluci byly zdůrazňovány hodnoty jako svoboda, svobodné volby, volnost, soukromé vlastnictví, kapitalismus, podnikání, demokracie, občanská práva. Od socialismu s kolektivním vědomím se společnost obrátila k individualismu. Spolu s velkým převratem se musely

začít vytvářet nové tradice a začaly spontánně vznikat nové neformální instituce a normy, které v jiných západních zemích bez doby socialismu již měly historii a řádné kořeny.

„Když se podívám do Rakouska, do Německa, kde jsem taky něco poznal, tak tam to všichni vědí od svého táty a od svého dědy, protože všichni to pořád dělali. A když měl dřevařství děda, tak pak ho měl táta, pak ho měl syn a všechno ví. Jak se to má dělat, trochu se to nějak posouvá, něco se mění, ale posouvá se to trochu. Tady ne, tady všichni začali od nuly, do té doby dělali někde v Kolbence, nebo na úřadě.“ Firma 1

Campbell (2007) uvádí, že jedním z faktorů ovlivňující společensky odpovědné chování firmy je institucionální prostředí – jak formální, tak neformální. Maximalizace zisku je podle Dušana Kučery v českém prostředí vnímána jako hlavní cíl podniku a ne vždy se dostane i na ostatní cíle. V obchodním zákoníku se hovoří v souvislosti s podnikáním ihned na začátku o základním cíli, o který při podnikání jde. „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“⁹ Dušan Kučera uvádí zkušenosti z Německa, kde takové uvažování není běžné a jsou zde mnohem přísnější normy týkající se nakládání s firemním ziskem a zohledňování společenských zájmů.

7.3 Firma a její okolí

Firmu obklopuje celá řada skupin, se kterými je ona v kontaktu a mezi kterými dochází k interakci. Jedná se v podstatě o stakeholdery – neziskové organizace, stát, zákazníky, dodavatelé, atd. Firma musí zvažovat různé strategie, které zaujme k těmto skupinám. V České republice funguje nejasně ohraničené pole s CSR tematikou. Jsou zde neziskové organizace, které šíří povědomí o CSR. V rámci této osvěty hovoří často o pozitivěch, která může aplikace CSR strategie do firmy přinést (např. zvýšení konkurenceschopnosti, transparentnost, loajální zaměstnanci) (BLF, ©2012). Jde o určitou formu vyjednávání mezi neziskovou organizací a firmou, kde první aktér přichází v podstatě se spojeneckou taktikou. Na druhé straně operují další aktéři (jiné neziskové organizace a spotřebitelé), kteří vytvářejí na firmy tlak poukazováním na negativní firemní praktiky. Byznys Leaders Forum prezentuje na svých webových stránkách příklady dobré praxe odpovědného chování (BLF, ©2012), Koalice proti palmovému oleji na svých webových stránkách naopak poukazuje na dopady

⁹ Hlava I, Díl I, §2(1), Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník (HAVIT, s. r.o., ©1998-2014)

neodpovědného chování firem na životní prostředí (Stop palmovému oleji, ©2014). Na jedné straně je firma motivována ekonomickými přínosy pro svou firmu chovat se společensky odpovědně, na druhé straně je spíše tlačena k odpovědnosti na základě etických principů.

Mezi firmami jsou patrné rozdíly v míře a směru komunikace o odpovědném chování. Zejména velké firmy jsou charakteristické komunikací o CSR aktivitách. Vydávají například výroční zprávy, umisťují informace na své webové stránky, či zahrnují CSR strategii do výročních zpráv. Jiné firmy naopak upřednostňují buď komunikaci směrem dovnitř firmy ke svým zaměstnancům a minimalizují, či se vyhýbají komunikaci o odpovědném chování navenek. Motivace může být různá. Informanti například uváděli, že při komunikaci o CSR aktivitách již pak dobrý skutek přestává být nezištný. Další motivací může být také praktický důvod – obrana proti velkému množství potenciálními žadateli o finanční příspěvky.

„V některých případech my třeba ani přímo nechceme, aby se mluvilo o tom, že podporujeme nebo finančně dáváme někomu příspěvek, protože to má negativní vliv na to, že okamžitě se nám zestonásobí žadatelé o příspěvky z dalších organizací, které chtějí ten příspěvek také a nechápou, že oni už ho dostat nemůžou, protože ty zdroje jsou omezené.“ Firma 3

Vytváří se zde prostor tvořený příznivci koncepce CSR. Firma může vstoupit do tohoto pole přihlášením se k CSR strategii. Může tak učinit pochopitelně z různých důvodů. Jedním může být identifikace s takovým přístupem řízení podniku, má tedy zájem o odpovědné chování a toto je způsob, jak tento svůj postoj veřejně deklarovat. Další možností ovšem také může být zapojení se „na oko“. Firma splní nějaké formálně stanovené předpoklady (například v rámci certifikace), aby získala argument, ale dále se již o problematiku nezajímá. S takovým přístupem se někdy setkává Koalice proti palmovému oleji, když vyjednává s firmami v České republice.

Častým argumentem ze strany firem je právě to, že používají certifikovaný olej. Ale už je to dál nezajímá. Tím, že mají certifikát jsou podle nich z obliga a už prostě nechtějí vidět dál ten problém. Martina Skohoutilová

Při rozhovorech jsem se zaměřila také na překážky, které informanti přímo vnímají v souvislosti s CSR u nás. Velmi zajímavou překážkou, kterou uvedl Ondřej Hykš, je vnímání ze strany stakeholderů firmy. Uvedl jako příklad výsledky asi 2 roky starého výzkumu provedeného v Kanadě, kdy banky nabízely společensky odpovědným firmám

vyšší úroky než firmám, které se CSR aktivitám nevěnovaly v takové míře. Bylo tak zjištěno, že firmy mohou být v podstatě penalizované za své společensky odpovědné chování. Překážkou také může být, jak jsou vnímané CSR aktivity běžnou veřejností.

„To je obrovská překážka, protože ve chvíli, kdy to veřejnost často vnímá tak, že dělám-li já něco, co spadá do toho ranku společenské odpovědnosti, tak je to kvůli tomu, že se vymlouvám a udělal jsem něco špatně a tím to chci zamazat. Bud', anebo to nevnímá vůbec. Anebo respektive to vnímá, ale prostě se to nepromítne do toho kupního chování, do toho rozhodování.“ Ondřej Hykš

Martina Skohoutilová z Koalice proti palmovému oleji uvedla podobný jev. Některé velké firmy podle ní věnují spoustu pozornosti společenským problémům a vkládají úsilí do upozorňování na různé sociální problémy a napomáhají jejich řešení. Nicméně například dopadům na životní prostředí způsobené činností firmy již nevěnují stejnou pozornost, ačkoliv na přírodu působí.

„Mám z toho takový dojem, že řeší jen jeden aspekt společenské odpovědnosti, aby tím zamaskovaly ten druhý, který nemají úplně pořešený.“ Martina Skohoutilová

V této souvislosti se zde také naskýtá zajímavá diskuze ohledně vyváženosti pilířů¹⁰, kterým by firma měla věnovat pozornost. Na jedné straně dává smysl myšlenka, že není nic špatného na tom, když firma s ohledem na svojí oblast podnikání většinu CSR aktivit směřuje do jednoho pilíře. Například v oblasti služeb převažuje sociální pilíř nad environmentálním, protože dopad firmy na životní prostředí není až tak výrazný. To tedy dává firmě volnou ruku v rozhodnutí o strategickém rozložení CSR aktivit, prioritizování, nebo vyvažování pilířů. Zároveň se ovšem očekává, že firma si tedy skutečně uvědomí, který pilíř by měla zvolit za nejdůležitější a věnovat mu dostatečnou pozornost. A to tak, aby se tento názor shodoval s širokým míněním společnosti. Jinak totiž právě dochází k posunutí vnímání CSR aktivit, jak uvedl Ondřej Hykš, kdy veřejnost vnímá dobročinné akce firem jako zástěrku něčeho špatného. Příklady firem zatěžujících životní prostředí, které ale věnují podle veřejného mínění málo pozornosti ekologii, a naopak hodně pozornosti sociálním problémům, mohou pak způsobovat tuto překážku. Zkušenost s jednou firmou se následně stává stereotypem, který platí obecně.

S velkou pravděpodobností tedy dochází k přenášení negativních zkušeností z určitých firem na jiné firmy, které mohou, ale také nemusí podobné ne zcela

¹⁰ ekonomický, environmentální a sociální

odpovědné činnosti praktikovat. Někteří informanti se shodli v tom, že je lepší, když firma dělá alespoň něco pozitivního, než kdyby nedělala vůbec nic. Ale vidíme, že chování některých firem, které se hlásí k CSR strategii, přesto mohou být vnímány negativně a tento obraz může vytvářet překážku pro šíření společensky odpovědného chování firem v České republice. Několikrát od různých aktérů v rozhovorech zazněl pojem *hra na společensky odpovědnou firmu*. Takový výraz vystihuje situaci, kdy se firma prezentuje jako společensky odpovědná, ačkoliv tak není veřejností vnímána.

Koncept CSR v rámci komunikace firmy navenek může být tedy využit, či zneužit. Firma se může k CSR koncepci přihlásit, protože se shoduje s firemní kulturou a je to tedy nástroj, jak uchopit strategii firmy. Na druhé straně může být koncept CSR zneužit k prezentování firmy v dobrém světle. Tato praktika pak potenciálně snižuje kredibilitu jak celé myšlenky CSR, tak firem, které se k této značce přihlásí.

Rozumným závěrem této diskuze se zdá být názor, že by firma měla společensky odpovědné chování, CSR aktivity, provádět koncepčně. V této koncepčnosti je obsažen určitý společenský apel, aby si firma uvědomila, kde jsou její kritická místa, a kterým oblastem by tedy měla věnovat více a kterým případně může věnovat méně pozornosti. V souladu s tím, aby se chovala odpovědně a aby tak byla vnímána.

„Není možné se chovat společensky odpovědně v jedné oblasti a v jiné ne. Koncepčnost je zde velmi podstatná.“ Iva Petříčková

V průběhu rozhovorů jsem se opakovaně setkala s problémem peněz v kontextu společenské odpovědnosti firem. Z krátkodobého hlediska může finanční stránka společensky odpovědných aktivit znamenat pro firmu větší výdaje, které v kratším časovém úseku mohou působit dilema při rozhodování, do kterých opatření investovat. Názorným příkladem je zejména opatření, které chrání životní prostředí, ale je finančně náročnější než jiná alternativa, která ale už k životnímu prostředí není natolik šetrná. Vedení firmy stojí v takovou chvíli před zodpovědnou volbou, která znamená větší finanční investici, nebo zvolení jednodušší varianty skrze levnější cestu. Jde zde tedy i o úroveň perspektivy, v jaké firma uvažuje – zda dlouhodobě, nebo krátkodobě a jaké hodnoty vyznává.

„Domnívám se, že ve chvíli, kdy firma bere CSR extrémně vážně, mohou nastat různé situace při strategickém rozhodování. Například chce firma snížit emise CO₂, ale takové opatření pro ni znamená výraznou investici s dlouhodobou návratností. V takovém okamžiku stojí firma před rozhodnutím, zda bude jednat v souladu s firemní identitou,

nebo zda k takovým opatřením bude přistupovat nesystematicky. Může se pak stát, že v důsledku rozhodnutí chovat se společensky odpovědně, má firma v kvartálních výsledcích velký propad.“ Iva Petříčková

Negativem, které také považuji za vhodné zmínit, je nová směrnice EU, která vejde v platnost v roce 2017. V rozhovorech na ni upozornil Ondřej Hykš při diskuzi o dobrovolnosti jako základním předpokladu CSR.

„Tohle opravdu má být dobrovolná věc. A ve chvíli, kdy mě do toho někdo tlačí, tak to sklouzává do toho, že já to udělám jakkoliv, abych prošel, a postrádá to ten smysl, který to má mít. Ondřej Hykš

Nebezpečím regulace je právě samoučelné vykazování CSR aktivit pro splnění určitých kvót. Velmi ožehavým tématem spojeným s CSR je komunikace o těchto aktivitách ze stran firem. Společensky odpovědné chování se tak dostává do sféry PR, marketingu, reklamy a tento prostor může být vnímán rozličně. Někteří aktéři se přiklánějí v souladu s tradičními hodnotami o minimální nebo vůbec žádné potřebě komunikovat o svých CSR aktivitách a vyzdvihují důležitost dobrého pocitu z takové aktivity. Protipólem jsou reklamy, které jsou spojené se společensky odpovědným uvědoměním firem. Mezi těmito dvěma póly se pohybuje řada příkladů, jak (ne)komunikovat o společensky odpovědných aktivitách. Problémem v rozlišení skutečného společensky odpovědného chování firem od hraného je právě v záměru, či ve smyslu činnosti, kterou jí aktér přisuzuje. Ten ale právě vždy ví sám aktér, a proto je těžké objektivně posuzovat takové aktivity a komunikaci o nich.

Je tedy zřejmě, že při rozhodování vedení firmy záleží na prioritách, které manažeři firmy vyznávají. Pro odpovědná opatření se vedení firmy může rozhodnout bez ohledu, zda se identifikuje s CSR koncepcí, či nikoliv. Někteří zástupci firem při rozhovoru uvedli, že opatření na ochranu životního prostředí dělá zejména kvůli svému svědomí a ne kvůli vnějším tlakům a že i větší finanční výdaje, spojené s takovým rozhodnutím, se jim vyváží jinak. Hledět tedy pouze na individuální profit, o kterém hovořil Dušan Kučera, pro něj vlastně nemá cenu, respektive mu za to nestojí.

„Důležitá je ochota – asi tak jako ve všem. Je důležité, aby zástupci firem byli otevření nad těmito věcmi přemýšlet. Pak je to samozřejmě otázka výchovy a co je v těch lidech zakotveno, nebo co není.“ Iva Petříčková

Dostáváme se tak tedy k běžným sociálním interakcím, kde se setkávají zástupci

zájmových skupin s různými hodnotovými žebříčky a přesvědčeními a mezi kterými probíhá vyjednávání. V diskuzi o společenské odpovědnosti se v počátcích vývoje dával důraz na povinnost podniku vůči společnosti (Bowen, 1953). V etických přístupech k CSR je morální rozměr přítomen stále. Jedná se o kolektivistické hodnoty, kdy je zdůrazňován blahobyt společnosti. S prostoupením stakeholderské teorie do CSR koncepce se společnost rozpadla na fragmenty, do jednotlivých zájmových skupin a rozehrála se tak hra o vyvažování individuálních zájmů pod nálepkou kolektivistických zájmů.

7.4 Shrnutí

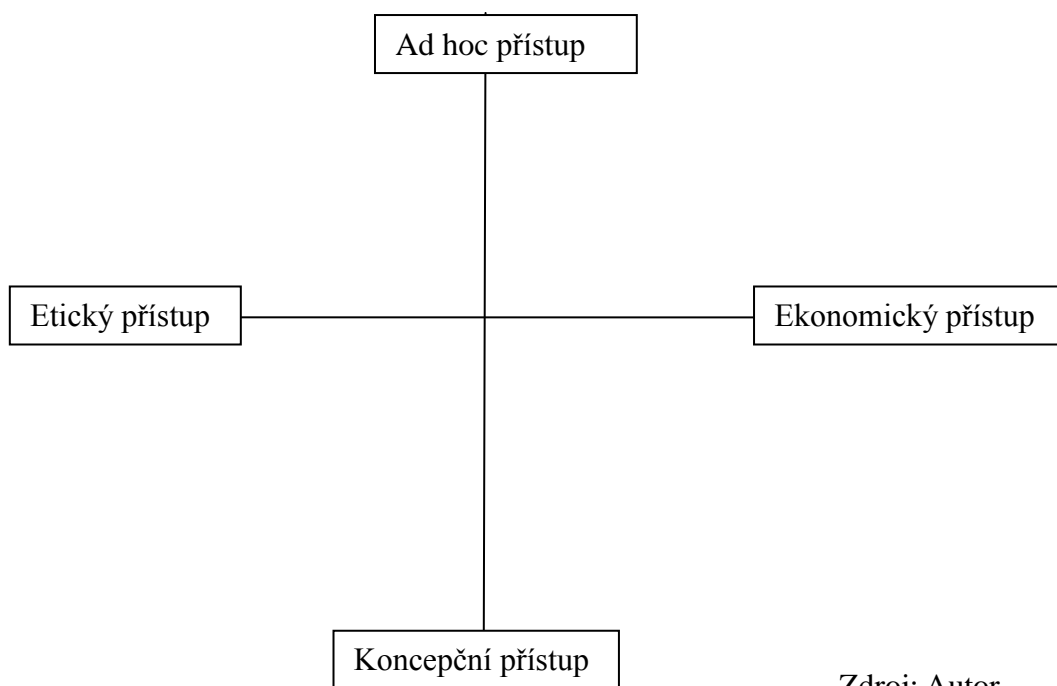
K rostoucí pozornosti věnované problematice CSR u nás došlo přibližně tak před 5 lety. Po roce 1989 se u nás začal budovat volný trh a společnost se postupně posunovala od kolektivistických hodnot socialismu a centrálně řízené ekonomiky k individuálním hodnotám volného trhu a demokracie. V České republice působí vedle firem řada zájmových skupin, tzv. stakeholderů, kteří svou činností na podnik nějak působí a mohou ovlivňovat zvolené strategie. V průběhu analýzy jsem identifikovala pozitivní motivaci ze strany neziskové organizace Business Leaders Forum, která šíří povědomí o CSR a argumentuje přínosy, které tato strategie může přinést firmě. Na druhé straně firma čelí negativnímu tlaku jiných neziskových organizací (např. Koalice proti palmovému oleji), které poukazují na nezodpovědné chování a bojují za změnu. Určitou motivací pro firmu může být také spotřebitelský tlak, nebo tlak konkurenční. Jako hlavní dimenze, do kterých lze tyto motivace zařadit, tedy považují důvody etické a ekonomické.

Cesta, kterou firma může využít při snaze prezentovat se jako společensky odpovědná, je přihlásit se veřejně ke koncepci CSR. Tuto „nálepku CSR“ může využít pro lepší artikulaci navenek, nebo ji může zneužít, pokud se nechová dostatečně odpovědně v souladu s vnímáním běžně veřejnosti, když si firma pouze „hraje na CSR“. Tato špatná zkušenost pak může negativně ovlivňovat vnímání CSR obecně i u dalších firem, které se k této strategii veřejně přihlásí.

8 DISKUZE

V médiích jsem identifikovala 3 významové typy CSR. V rámci prvního aktéři přistupují k CSR na základě etiky, v rámci druhého na základě ekonomicky racionálním. Třetí typ se netýká hodnotového přístupu k CSR, ale přístupu praktického, kde se aktéři zaměřují na procesní stránku aktivit CSR. Na základě kontextů, v jejichž rámci se o CSR v článcích a při rozhovorech psalo a hovořilo, jsem vytvořila model přístupů, které se liší v intenci ke koncepci CSR a jejímu praktikování. Jako vyústění analýzy navrhuji pole, do kterého lze zasadit firmu podle jejího přístupu k CSR a jeho praktikování. V levé horní části lze hledat modelový případ podniku, který cítí morální povinnost vůči společnosti, ale tyto aktivity příliš neplánuje. V pravé horní části, modelový podnik CSR aktivity také příliš koncepčně nepojímá, ale uplatňuje je na základě ekonomické pohnutky. V levé dolní části podnik pojímá aktivity CSR koncepčně, systematicky a motivací jsou mu etické hodnoty. V pravé dolní části firma chápe CSR z ekonomického pohledu a přistupuje k CSR aktivitám strategicky. Uvědomuji si, že jednotlivé přístupy a praktikování se v praxi různě liší. Toto pole právě dává prostor pro umístění podniku na základě různé míry kombinace těchto přístupů.

Obrázek č. 1: Pole přístupů a praktikování CSR firmami



Zdroj: Autor

V počátcích akademické literatury týkající se CSR převažovaly spíše etické hodnoty. Bowen upozorňoval na *povinnosti businessmanů*, v 60. letech se upozorňovalo na zájmy, které leží za zájmy firmy. Friedman ovšem přispěl k této debatě razantním a velmi kritickým hlasem ekonoma. Podle něj je jedinou společenskou odpovědností firem profitovat. Ovšem výzkum ze 70. let (*Opinion Research Corporation*) ukázal, že podle 2/3 dotázaných má podnik *morální* povinnost zajímat se o své okolí. Základní tábory se rozdělily na etický a ekonomický. Wallich a McGowan na začátku 70. let se ve své práci snažili *smířit společenské a ekonomické zájmy*. Velkým zlomem ve vývoji Corporate Social Responsibility nastal v 80. letech spolu se stakeholderskou teorií. Díky tomuto přístupu k CSR se *společnost* rozdělila na jednotlivé fragmenty a umožnila firmám označovat jednotlivé zájmové skupiny. V přehledu současných CSR teorií existuje jak instrumentálně-stakeholderský přístup, tak normativně-stakeholderský přístup. V prvním případě jsou na pozadí ekonomické cíle, v druhém případě morální povinnosti. Analogické rozdělení přístupu lze identifikovat v předmětech, ve kterých se CSR vyučuje – podnikatelská etika a management.

Ačkoliv z rozhovorů vyplynulo, že CSR může být v některých případech vnímáno jako „*hraní si na odpovědnou firmu*“, výzkumy ukazují, že zákazníci vyžadují od firem společensky odpovědné chování a očekávají, že se firmy budou podílet na řešení společenských problémů. N. Hertzová tvrdí, že občané stále méně spoléhají na stát a více spoléhají na privátní sektor ve veřejných záležitostech. Role státu je tak ve společnosti oslabována a posiluje se tržní princip a síla firem. Aaken et al. (2013) využili ve svém článku o CSR přístup P. Bourdieho a deklarují, že CSR aktivity jsou způsob získávání moci ve společnosti. Díky akceptaci CSR strategie či praktikování CSR aktivit firma komunikuje směrem k zákazníkovi. Dává mu informaci, že se stará, že investuje, že dává. K. L. Becker et al. při svých studiích zjistili, že podle respondentů by se firmy měly věnovat CSR aktivitám a právě nákupem vyjádří kladné hodnocení. Při promítnutí pohledu M. Mause na dar vidíme, že firma si tak své zákazníky vlastně zavazuje. Firmy tak skrze CSR dostávají spotřebitele na svou stranu a získávají moc ve společnosti.

Slovo odpovědnost je filozofického původu. Vedle právního významu, figuruje ve společnosti zejména rozměr morální. V teoretické části jsem ukázala, že podstatná je při debatě nad odpovědností vztahovost. Odpovědnost má smysl při možnosti svobodné

volby. Vyžaduje zároveň schopnost nést následky svého rozhodování. V případě firem existuje jednoduchý ekonomický termín, který analogicky osobním vztahům řeší eliminaci negativního působení na okolí (internalizace externalit). Termínem Společenská odpovědnost firem se význam slova odpovědnost rozšířil mimo nesení zodpovědnosti za negativní dopady činností firmy na morální povinnost firmy přispívat k blahobytu společnosti. V průběhu let došlo k vývoji tohoto termínu a objevily se různé teoretické přístupy, jak CSR lze pojímat. Mízí hodnotová základna odpovědnosti. Odpovědnost přestává být ctností, ale stává se ekonomickým nástrojem. Za touto proměnou lze hledat proměnu kapitalismu od jeho vzniku. Protestantská etika, která dala vzniknout kapitalismu, kladla důraz na asketismus. V dnešní době je ovšem kapitalismus stavěn na základech osobního užitku. Vedle etických důvodů, proč by měla být firma odpovědná, jsou proklamovány ekonomické motivy.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala problematice společenské odpovědnosti firem, což je současný fenomén, o kterém je v posledních letech více slyšet i v České republice. Hlavním cílem mé diplomové práce bylo popsat problematiku CSR na pozadí změn kapitalismu a proměn společnosti. K naplnění tohoto cíle jsem se postupně v dílčích úkolech zaměřila v teoretické, a pak dále rovněž v praktické části této práce.

V rámci první části práce jsem se tedy zaměřila na podnikatelské prostředí a jeho vývoj, čímž jsem naplnila dílčí cíl zabývající se proměnami podnikatelského prostředí v průběhu minulého století. Hlavní změnou, která se také promítla v chápání koncepce Corporate Social Responsibility, je přeměna od shareholderského pojetí podniku směrem ke stakeholderskému, kdy je podnik již více zasazen do svého okolí než dříve. V průběhu desetiletí se některé podniky zvětšovaly a dnes působí na trhu jako nadnárodní korporace a jejich okruh stakeholderů zahrnuje osoby z celého světa.

V další části jsem se zaměřila na dílčí cíl, v kterém jsem si stanovila popsat a vysvětlit současnou situaci ohledně CSR. K tomu mi pomohly jak údaje z předešlé kapitoly, tak informace následující. Podle výzkumů z roku 2003 a 2012 se firem v České republice koncepce CSR různě dotýká. Z výzkumu vyplynulo, že zejména velké firmy k ní přistupují strategicky. Firmy uváděly různé důvody, proč aplikují CSR praktiky (morální důvody, konkurence, loajalita zákazníků, image). Věnovala jsem pozornost také Evropské unii a standardům, které v této oblasti existují. Zajímalo mě, jak ke společensky odpovědnému chování přistupují zákazníci. Výzkumy ukazují, že občané celosvětově věnují pozornost tomuto fenoménu a očekávají od firem společensky odpovědné chování. V dnešní době běžně funguje na trhu převis nabídky nad poptávkou. Zákazníci si tak mohou vybírat z velkého množství výrobků a firmy se je snaží oslovit. Mimoto u nás působí neziskové organizace, které aktivně pracují na šíření konceptu CSR. Na vysokých školách je tento koncept rovněž přítomen, v ekonomických oborech se vyučuje v předmětech management, či podnikatelská etika. Pro vysvětlení těchto vztahů jsem je dosadila do širšího společensky-ekonomického kontextu.

V následující kapitole práce naplňuji dílčí cíl, kde se věnuji samotnému pojmu *odpovědnost*. Slovo *odpovědnost* bylo diskutováno v rámci filozofie nejdříve v oblasti politické. Přestože je slovo běžně používáno v mezilidské komunikaci, méně často se

hovoří o jeho konotacích. Zásadní pro odpovědnost je vztahovost a svoboda, které tomuto pojmu dávají smysl. V případě firem, které vytvářejí negativní externality, lze chápat jako určitý projev odpovědnosti tzv. internalizací externalit, kdy firmy eliminují škodlivé dopady své činnosti na okolí nad rámec legislativních požadavků.

V následující části se dostávám v souladu s vytyčenými dílčími cíli k samotnému konceptu Corporate Social Responsibility. Představuji čtenáři základní definice a ukazuji základní principy. Předkládám zde vývoj teoretických přístupů k CSR od jejich začátků – tedy od 50. let, až do současné doby a snažím se reflektovat různé pohledy na odpovědné chování firem. V každém desetiletí uvádím zásadní díla, modely a pojmy, které ovlivnily vývoj konceptu.

Výše uvedený základ byl pro mě výchozím bodem při plnění posledního dílčího cíle. Nejprve jsem provedla kvalitativní analýzu médií, kde jsem se zaměřila na kontexty a témata, v rámci kterých se u nás tento fenomén objevuje především v ekonomických médiích. V dalším kroku jsem pak provedla rozhovory s aktéry. Na základě analýzy médií jsem identifikovala hlavní přístupy, skrze které je zde koncept CSR pojímán. Na jedné straně tak figuruje etický přístup, na druhé straně přístup ekonomický. Napříč těmito přístupy lze CSR ve firmě aplikovat jednak strategicky, jednak náhodně.

Rozhovory, které jsem uskutečnila s různými aktéry, mi umožnily hlubší vhled do situace. Provedla jsem 8 rozhovorů – 2 se zástupci neziskových organizací, 2 se zástupci vysokých škol a 4 rozhovory se zástupci firem. Podobně jako při předchozí analýze médií, i z rozhovorů vyplynulo, že v praxi se vyskytují dva hlavní proudy CSR, založené buďto primárně na etickém a morálním smýšlení představitelů firem, či ekonomickém kalkulu a racionálních manažerských rozhodnutích. Na základě těchto dvou přístupů k CSR působí odlišně i neziskové organizace v České republice. Ty je možno rozdělit do dvou proudů. Jednak na ty, které kladou větší důraz na ekonomické výhody pro danou firmu a strategii CSR šíří pomocí příkladů dobré praxe a na ty, které firmy vybízejí právě k větší odpovědnosti. Druhé jmenované (neziskové organizace, skupiny spotřebitelů) činí tak poukazováním na problémy spojené s neodpovědným podnikáním. Zákazníci také mohou nesouhlas s jednáním firmy projevit tím, že nebudou výrobky dané firmy nakupovat. Neodpovědnost v takovém případě ohrožuje konkurenceschopnost podniku. Důležitou okolností při šíření koncepce CSR mezi firmy je právě konkurenční boj. Tomu odpovídají i odpovědi firem, které se zúčastnily výzkumů v roce 2003 a 2012 v České republice. Čím více firem v dané oblasti

podnikání či celkově se veřejně hlásí k CSR, tím tlak na firmu samozřejmě sílí.

Ovšem nebezpečím tohoto označení jsou skutečné praktiky firem, hlásících se k CSR strategii. Hrozí zde zneužití, resp. vnímané zneužití tohoto pojmu (*hra na společenskou odpovědnost*) a to pak způsobuje negativní postoj vůči němu. Ačkoliv společensky odpovědné jednání firmy by mělo zvýšit reputaci firmy v očích ostatních aktérů, paradoxně může veřejné prezentování firmy s CSR strategií snížit její důvěryhodnost. Pokud budou ve společnosti firmy, které se hlásí ke koncepci CSR vnímané veřejností negativní či neupřímně, hrozí, že tyto negativní zkušenosti budou přenášeny i na jiné firmy. Pro ty v důsledku může být tato stereotypizace důvodem, proč veřejně neoznačovat svojí firmu „nálepkou CSR“. Nicméně, výzkumy opakovaně ukazují, že občané od firem očekávají aktivní přístup ke společenské odpovědnosti a loajalitu jim prokáží nákupem výrobku dané firmy. CSR se tak stává nástrojem, jak firmy získávají moc ve společnosti, kde je veřejný prostor oslabován.

Věřím, že jsem všechny stanovené dílčí cíle splnila a tím i hlavní cíl diplomové práce. Snažila jsem se ukázat vztahy, které mezi aktéry hrají roli při praktikování strategie CSR. Fenomén společenské odpovědnosti firem v současné době prostupuje do společenské struktury a je proto, dle mého názoru, nutné mu věnovat pozornost nejen z manažerského hlediska.

SUMMARY

In my thesis I focused on the issue of corporate social responsibility, which is an arising phenomenon. We can hear about it in Czech Republic more and more in recent years. The main aim of my thesis was to describe main issues of CSR on the background of capitalism changes and societal transformations. To achieve this goal, I gradually focused on sub-tasks in the theoretical, and further also in the practical part of this work.

In the first part of the work I focused on the business environment and its development. It was one of the steps in dealing with the task of describing the changes of entrepreneurial environment. The main change, which is also reflected in understanding of the concept of Corporate Social Responsibility, is the transition from the shareholder concept of the company towards the stakeholder concept. Some enterprises have become bigger over the years and get to operate as multinational corporations. Their stakeholder circles therefore contain people from all around the world.

In the next section I focused on the sub-task, in which I set out to describe and explain the current situation of CSR. To achieve this subtask I used both information from previous chapters and information following. According to the surveys of 2003 and 2012, the companies in the Czech Republic are concerned with CSR in different ways. The research showed that especially large companies approach to it more in a strategic way. Companies reported various reasons for applying CSR practices (moral reasons, competition, customer loyalty, company image). I also paid attention to the European Union context and the standards which exist in this field. I also wondered how customers approach to socially responsible behavior. Researches show that people around the world pay attention to this phenomenon and expect from companies to behave in socially responsible way. Nowadays, demand usually exceeds supply in market operations. Customers can choose from a large number of products and the companies try to reach them in new ways. In addition, there is number of non-profit organizations that actively work to promote the concept of CSR. At universities, the concept is also present in economic fields and is being taught in the subjects of management, and business ethics. To explain these relationships I placed them within the broader socio-economic context.

In the next chapter I deal with the subtask of explaining the term responsibility

itself. The word responsibility was firstly discussed in the philosophical context in the political sphere. Although the word is commonly used in interpersonal communication, much less is said about all its aspects. Freedom, for example, is the fundamental build stone of responsibility. In the case of companies, that generate negative externalities, internalization of externalities when companies eliminate the harmful effects of their activities on the environment beyond legal requirements can be understood as a manifestation of the responsibility.

In the following part I dealt with the very concept of Corporate Social Responsibility. I presented to the reader basic definitions and illustrated the core principles of CSR. I presented there the development of theoretical approaches towards the CSR from its own beginnings - from the 50s to the present time and I try to reflect different perspectives on corporate social responsibility. I mentioned fundamental works in every decade which influenced the development of the concept.

The above basis was the starting point for me to reach the last goal. First, I conducted a qualitative analysis of media, where I focused on contexts and themes in the business media, within which this phenomenon occurs primarily. In the next step, I conducted interviews with the actors who have insight in CSR. I identified main approaches through which a concept of CSR is being conceived. On the one hand there is the ethical approach, on the other hand the economic approach. Across these approaches company may apply CSR in its everyday life in strategic way or just randomly from time to time.

The interviews that I conducted with various actors gave me deeper insight into the situation. I conducted eight interviews - 2 with representatives of NGOs, two with representatives of universities and 4 interviews with company representatives.

As in the previous analysis of media, interviews revealed that in practice there are two main streams of CSR, based either primarily on ethical and moral motivation of representatives of companies or based on economic calculus and rational management decisions. On the basis of these two approaches to CSR NGOs operate differently in the Czech Republic. They can be divided into two streams. First, those that place greater emphasis on the economic benefits for the company and propagate CSR strategy showing examples of good practice and those that try to push companies toward responsibility whether they like it or not. The latter (non-profit organizations, consumer groups) do so by pointing to the problems associated with irresponsible business. Customers can also manifest their disagreement with company's behavior by stopping

to buy company's products. Irresponsibility in this case jeopardizes the competitiveness of the company. Competition is an important circumstance in spreading the concept of CSR among companies. This corresponds with the responses of firms that participated in surveys in 2003 and 2012 in the Czech Republic. The more companies in the field of business or generally publicly commit to CSR, the more are the companies pressured to behave responsibly.

But the danger of this way of designation is the real practice of companies claiming the CSR strategy. Risk of misuse, respectively perceived misuse of this term (a play on social responsibility), then it causes a negative attitude towards it. Although socially responsible behavior of firms should increase the company's reputation in the eyes of other actors, paradoxically, the public presentation of the company's CSR strategy may reduce its credibility. If the companies that present to be committed to the concept of CSR were perceived by the public in negative or insincere way, there might be a risk that these negative experiences will be transmitted towards other companies as well. For them, as a result of this stereotyping, may be easier not to put "CSR label" on them, regardless how responsible they are. However, researches repeatedly showed that people expect from companies active approach towards social responsibility and that customers show their loyalty in their everyday purchases. CSR has become a tool for businesses to gain power in a society where public space is weakened.

I believe I achieved all individual subtasks and consequently the main objective of the thesis. I tried to show the relationships that exist between actors and play crucial role in practicing CSR strategy. The phenomenon of corporate social responsibility has been currently moving up the social structure and in my opinion we should pay it more attention not only from the managerial point of view.

POUŽITÁ LITERATURA

BECKER-OLSEN, K., B. A. Cudmore a R. P. Hill. 2006. The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*. č. 59, s. 46-53.

BELL, Daniel. 1999. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-858-5084-2.

BINKA, Bohuslav. 2003. *Etika podnikání*. Brno: Masarykova univerzita v Brně.

BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L., K. Doležalová a A. Klapalová. 2005. *Společenská odpovědnost podniků. Working Paper č. 9/2005*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. ISSN 1801-4496. [online]. [cit. 2014-07-23] Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2005-09.pdf>

BLAŽEK, L., R. ČADA, R. GOLEC, E. KUBÁTOVÁ a L. ŠIŠKA. 2004. *Vývojové tendence podniků I. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta.

BUSINESS LEADERS FORUM PRAHA. 2012. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012*. [online]. [cit. 2014-07-23] Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzum_2012_Vysledky.pdf

BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE. 2006. *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*. vol. 3, issue 2, s. 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

CAMPBELL, John, L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 3, s. 946-967.

CARROLL, Archie B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business*. vol. 38, issue 3, s. 268-295. DOI: 10.1177/000765039903800303. Dostupné z: <http://bas.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/000765039903800303>

CARROLL, Archie, B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. vol. 34, issue 4, s. 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G. Dostupné

z:<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/000768139190005G>

CARROLL, Archie, B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, No. 4. s. 497-505.

COBLE, Breane. 2007. *Shell's Corporate Social Responsibility in the Niger Delta*. [online]. [cit. 2014-07-23] Dostupné z: http://www.inasp.info/uploads/filer_public/2013/04/03/3_handout_4.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. 2001. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels

COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. 2012 *Managing corporate social responsibility: a communication approach*. Malden, MA: Wiley-Blackwell. ISBN 978-144-4336-450.

CULCASI, F., H. RUOZZI, C. SANDIA a J. VALLE. 2010. *How CSR has gained strength through Corporate Scandals: case studies of social, environmental and economic dimensions*. Escuela de organización industrial [online]. [cit. 2014-07-23] Dostupné z: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48467/componente48465.pdf

ČÁSTEK, O. 2010. *Návrh využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno. Disertační práce. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, Vedoucí disertační práce Ladislav Blažek.

DANČÁK, B., P. FIALA a V. HLOUŠEK. 2005. *Evropeizace: pojem a jeho konceptualizace*. In DANČÁK, B., P. FIALA a V. HLOUŠEK. *Evropeizace. Nové téma politologického výzkumu*. Brno: IIPS, s. 11-25, ISBN 80-210-3865-9.

FRANC, P., J. NEZHYBA a C. HEYDENREICH. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis. ISBN 80-86544-08-7.

GIVEN, Lisa M. 2008. *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Los Angeles, Calif.: Sage Publications. ISBN 978-141-2941-631.

HERTZ, Noreena. 2003. *Plíživý převrat. Globální kapitalismus a smrt demokracie*. Praha: Dokořán. ISBN 80-86569-46-2.

JAMALI, Dima. 2008. A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. vol. 82, issue 1, s. 213-231. DOI: 10.1007/s10551-007-9572-4. Dostupné z:<http://link.springer.com/10.1007/s10551-007-9572-4>

KAŠPAROVÁ, Klára. 2012. *Koncepce společenské odpovědnosti podniku (z pohledu*

nefinančního reportování). Brno. Disertační práce. Masaryková univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí disertační práce Ivan Hálek.

KELLER, Jan. 2011. *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Praha: Sociologické nakladatelství. Knižnice Sociologické aktuality, sv. 23. ISBN 978-807-4190-599.

KLUSOŇ, Václav. 2004. *Instituce a odpovědnost: k filozofii ekonomické vědy*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0722-0.

LAPLUME, A. O., K. SONPAR a R. A. LITZ. 2008. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. vol. 34, issue 6, s. 1152-1189. DOI: 10.1177/0149206308324322. Dostupné z: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206308324322>

LEE, Min-Dong Paul. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. vol. 10, issue 1, s. 53-73. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>

Management II. 2007. Distanční studijní opora. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. Katedra podnikového hospodářství.

MANKIW, N. Gregory. 1999. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9891-1.

OKOYE, Adaeze. 2009. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?. *Journal of Business Ethics*. vol. 89, issue 4, s. 613-627. DOI: 10.1007/s10551-008-0021-9. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-008-0021-9>

ORUM, Anthony M. a John G. DALE. 2009. *Introduction to Political Sociology: Power and Participation in the Modern World*. New York: Oxford University Press, s. 284 - 303. ISBN 9780195371154.

PETRUSEK, Miloslav a Jan BALON. 2011. *Společnost nas*. Praha: Academia. ISBN 978-802-0019-653.

STANDING, Guy. 2011. *The precariat: the new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic. ISBN 18-496-6351-3.

TRNKOVÁ, Jana. 2004. *Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility): Kompletní průvodce tématem & Závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum.

Velký sociologický slovník: I. svazek A-O. 1996. H. Maříková, M. Petusek, A. Vodáková (eds.) Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4164-1.

VISSER, Wayne. 2010. *The A to Z of corporate social responsibility*. Rev. and updated ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley. ISBN 9780470666524.

WEBER, Max. 2009. *Metodologie, sociologie a politika*. 2., opr. vyd. Překlad Miloš Havelka. Praha: Oikoymenth . Knihovna novověké tradice a současnosti, sv. 27. s. 182 – 242. ISBN 978-807-2983-896.

WOOD, Donna J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 4, s. 691 – 718.

ŽIŽEK, Slavoj. 2011. *Jednou jako tragédie, podruhé jako fraška aneb Proč musela utopie liberalismu zemřít dvakrát*. Praha: Rybka Publishers. ISBN 978-808-7067-253.

Webové zdroje:

- Baťa - Obuv, Boty, Kabelky, Doplnky a Oblečení nakupujte online. [online]. ©2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.bata.cz/bata-history>
- Co je CSR – Business Leaders Forum [online]. ©2012 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- Evropský parlament dnes přijal dlouho diskutovanou CSR směrnici / Asociace společenské odpovědnosti A-CSR. [online]. ©2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/221/evropsky-parlament-dnes-prijal-dlouho-diskutovanou-csr-smernici/>
- Evropský parlament rozhodl, že firmy musí povinně sdělovat, jak jsou odpovědné / byznys.ihned.cz. [online]. ©1996-2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://byznys.ihned.cz/c1-62031910-evropsky-parlament-rozhodl-ze-firmy-musi-povinne-sdelovat-jak-jsou-odpovedne>
- Nejdůležitějším tématem v oblastech CSR – společenské odpovědnosti firem – je pravdivá komunikace k zákazníkům / IPSOS [online]. ©2013 [cit. 2014-07-

23]. Dostupné z:

<http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/nejd-le-it-j-m-t-matem-v-oblastech-csr-spole-ensk-odpov-dnosti-firem-je-pravdiv-komun>

- Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem / IPSOS [online]. ©2013 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.tambor.cz/tiskove-zpravy/populace-i-odborna-verejnost-v-cr-si-velmi-vazi-spolecenske-odpovednosti-firem>
- Proč být odpovědnou firmou? - Business Leaders Forum [online]. ©2012 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/proc-byt-odpovednou-firmou/>
- Příklady dobré praxe Archives – Business Leaders Forum [online]. ©2012 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.csr-online.cz/category/priklady-dobre-praxe/>
- Stop palmovému oleji [online]. ©2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.stoppalmovemuoleji.cz/>
- Volby do Evropského parlamentu 2014 – on-line výsledky Celkové výsledky za ČR – volby.idnes.cz [online]. ©1999-2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://volby.idnes.cz/>
- Výsledky voleb do poslanecké sněmovny 2013 – Česká republika – volby.idnes.cz [online]. ©1999-2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://volby.idnes.cz/poslanecka-snemovna-2013.aspx>
- WILLIAMS, Garrath. Responsibility [Internet Encyclopedia of Philosophy] [online]. [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://www.iep.utm.edu/responsi/>
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník [online]. ©1998-2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

- Zákon č. 40/2009 Sb., Trestní zákoník [online]. ©1998-2014 [cit. 2014-07-23].
Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/trestni-zakonik/>
- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník [online]. ©1998-2014 [cit. 2014-07-23]. Dostupné z:
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovory se zástupci firem v České republice – scénář

Příloha č. 1: Rozhovory se zástupci firem v České republice – scénář

1) Odpovědné chování firem

Co si představujete pod pojmem „odpovědné chování firem“? Jak na Vás toto slovní spojení působí? Vzpomenete si, při jaké příležitosti jste se setkal/a s touto problematikou poprvé, resp. jak dlouho se odpovědným chování firem zabýváte?

Dává Vám pojem „odpovědná firma“ smysl? Jaký?

Jak byste si představoval/a „společensky odpovědnou firmu“? Napadá Vás třeba nějaký příklad z praxe?

2) Budoucnost / situace v ČR

Jaká je podle Vás situace v České republice, když se zaměříte na problematiku odpovědného chování firem (resp. v oblasti Vašeho podnikání)? Řekl/a byste, že se Vaše firma chová odpovědně, proč? Všimáte si, že jí věnují firmy hodně pozornosti?

Byl/a byste schopen/ná nějak porovnat situaci v minulosti se současnou situací? Myslíte si, že má tento přístup v České republice budoucnost?

Byl/a byste schopná nějak porovnat situaci v ČR se zahraničím, co se týče společenské odpovědnosti firem?

Jaké překážky jsou v České republice přítomny při praktikování CSR?

3) Praxe ve firmě + konkurence / oblast podnikání

Jak se slučuje odpovědné chování firem s oblastí podnikání ve Vaší firmě? Vnímáte aktuálnost tohoto přístupu u konkurence? Postřehl/a jste nějaké konkrétní aktivity u Vaší konkurence?

Při praktikování CSR koncepce ve firmě se mluví o hodně pozitivěch pro firmu (zvýšení konkurenceschopnosti, získání kvalitních zaměstnanců, transparentnost). Nese s sebou tento koncept ale také nějaká negativa pro firmu?

Jaké máte zkušenosti se zákazníky? Zajímají se o společensky odpovědné chování? Zajímá Vaše klienty, zda se chováte v souladu s CSR koncepcí a jak?

Diskutuje se ve Vašem oboru odpovědné chování firem? Jak konkrétně taková diskuze vypadá? O jakých tématech se nejvíce mluví?

4) Základní představa o CSR, povědomí, známost pojmu

Je Vám známý pojem „Corporate Social Responsibility“ – CSR, česky Společenská odpovědnost firem? Co o tomto pojmu víte? Co si představíte pod tímto pojmem? Jaké jsou Vaše asociace se Společenskou odpovědností firem?

Co si o konceptu CSR myslíte?

Jakým způsobem jste se o tomto konceptu dozvěděl/a?

5) Zdroje informací

Zajímáte se nějakým způsobem cíleně o CSR, popř. odpovědné chování firem? Jakým způsobem získáváte informace spojené s problematikou Společenské odpovědnosti firem?

Pokusil/a byste se, prosím, souhrnně popsat podobu získaných informací?
Máte pocit, že víte dost o tomto konceptu? Chybí Vám nějaké informace? Uvítal/a byste nějaký další typ informací, které Vám nyní nejsou k dispozici?