



WORKING PAPER č. 9/2005

## **Společenská odpovědnost podniků**

Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová

prosinec 2005



Řada studií Working Papers Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky je vydávána s podporou projektu MŠMT výzkumná centra 1MO524.

ISSN 1801-4496

---

Vedoucí: prof. Ing. Antonín Slaný, CSc., Lipová 41a, 602 00 Brno,  
e-mail: [slany@econ.muni.cz](mailto:slany@econ.muni.cz), tel.: +420 549491111



## **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ**

*Abstract:*

This working paper is focused on the synthesis of theoretical knowledge about Corporate Social Responsibility and reasons for using Socially Responsible Investment including the more important indexes and their weaknesses.

*Abstrakt:*

Předkládaný článek se zabývá analýzou soudobého poznání o společenské zodpovědnosti podniku a důvody odklonu od hodnocení výnosnosti investic pouze na základě ekonomických výsledků a příklonu k tzv. společensky zodpovědnému investování včetně nejpoužívanějších indexů a jejich slabin.

Recenzoval:

doc. Ing. J. Kubík, CSc.

# 1. ÚVOD

Předkládaný článek je dílčím výstupem první fáze výzkumu subkomponentu inovační výkonnosti, který byl realizován Centrem výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky ve spolupráci s Katedrou podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Zabývá se společenskou zodpovědností podniku (CSR), na kterou se lze, pokud přijmeme širší definici inovace, jak ji prosazuje např. Edquist nebo Lundval, dívat jako na inovaci procesně organizační nebo podle jiných autorů jako na inovaci institucionální.

Společenská zodpovědnost podniku není koncepce zcela nová. Začala se rozvíjet už od poloviny minulého století především v USA. Nejprve byla rozpracována na poli managementu a později byla rozpracována i marketingem, který ovšem nevyšel z poznatků nashromážděných v managementu, ale šel svou vlastní cestou. V 90. letech se touto problematikou začíná zabývat Evropská unie, která v ní spatřuje nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu a která se snaží přesvědčit malé a střední podniky o výhodnosti přijetí této koncepce.

Následující text podává přehled o historickém vývoji CSR, uvádí nejčastější argumenty pro a proti této koncepci, vysvětluje vztah CSR ke stakeholderské koncepci. Dále se zabývá jednotlivými iniciativami na tomto poli a vztahem mezi CSR a inovacemi. Článek také přibližuje výsledky některých nejdůležitějších výzkumů CSR, které se snaží rozčlenit do několika tematických okruhů. Dále poukazuje na možný důvod přijetí myšlenky společensky zodpovědného investování a uvádí nejznámější standardy a indexy.

## 2. HISTORICKÝ VÝVOJ KONCEPCE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Koncepcí společenské zodpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské zodpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o zodpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální zodpovědnosti<sup>1</sup> platná dodnes. Problémem této definice, stejně tak jako definic ostatních, je to, že nejednoznačně identifikuje žádoucí chování podnikatele či podniku, což vedlo k dalšímu zkoumání této problematiky.

V 60. letech min. století Davis upřesňuje definici společenské zodpovědnosti konstatováním, že „*se vztahuje k rozhodování a jednání podnikatele, které bylo uskutečněno alespoň částečně nad rámec přímého ekonomického a technického zájmu podniku*“.<sup>2</sup> Podobný názor má na to i jeho současník McQuire, který je zastáncem toho, že podnik má i závazky ke společnosti, které jdou nad rámec jeho závazků ekonomických a zákonných. Tím vlastně i naráží na Železný zákon formulovaný Davisem, který říká, že společnost propůjčuje podniku určitou pravomoc a ta mu zase může být odebrána, pokud nebude dlouhodobě naplňovat očekávání společnosti.

Tuto myšlenku podpořila na začátku 70. let 20. století, kdy nastává větší rozvoj tohoto tématu, Committee for Economic Development, která využívá pro vysvětlení záběru CSR tři soustředné kruhy, z nichž vnitřní zahrnuje závazky<sup>3</sup> vyplývající z ekonomické funkce podniku, střední „*zodpovědnost za uplatňování této ekonomické funkce k měnícím se společenským hodnotám a prioritám*“<sup>4</sup> a vnější závazky potencionální.

V tomto období se také začíná utvářet názor,<sup>5</sup> že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný. Pravděpodobně na základě syntézy

---

<sup>1</sup> „...jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ – CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct* (1999), s. 270, vlastní překlad.

<sup>2</sup> CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct* (1999), s. 271, vlastní překlad.

<sup>3</sup> Tvorba produktů, pracovních míst a dosahování ekonomického růstu.

<sup>4</sup> CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct* (1999), s. 275. vlastní překlad.

<sup>5</sup> Blíže např. Davis, Manne, Wallich.

jednotlivých poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se skládala ze čtyř složek,<sup>6</sup> o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují: z ekonomické zodpovědnosti<sup>7</sup>, zákonné zodpovědnosti,<sup>8</sup> etické zodpovědnosti<sup>9</sup> a ze zodpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou<sup>10</sup> a která není společností očekávána, ale podle jeho slov „nabývá na strategické úloze“.<sup>11</sup> Zároveň s touto definicí Carroll intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1,<sup>12</sup> které byly posléze empiricky ověřovány Aupperlem a pak také Pinkstonem,<sup>13</sup> kteří došli k podobnému závěru.

V 80. letech minulého století dochází k propojování koncepce CSR se stakeholderskou teorií. Tento trend můžeme vystopovat např. v úvahách Johnsona či Fitcha. Zcela jasně se k propojení CSR se stakeholdery vyjadřuje Carroll, který si myslí, že teorie stakeholderů pomůže zkonkretizovat zaměření CSR.

V 90. letech 20. století začíná Woodová upozorňovat na to, že je nutné při diskuzích o CSR rozlišovat tři úrovně: institucionální, organizační a manažerskou, ze kterých vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity v oblasti CSR, které shrnuje na modelovém příkladu v následující tabulce. Na základě tohoto poznání konstatuje, že je velice obtížné vytvořit všeobecně platný seznam žádoucích aktivit, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni a dále se již aktivity podniku v oblasti CSR liší vzhledem k typu podnikání a okolnostem působících rozličně na jednotlivé podniky.

---

<sup>6</sup> PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? (1996), s. 200.

<sup>7</sup> Kdy na sebe podnik bere závazek vyrábět výrobky a služby a prodávat je za spravedlivou cenu.

<sup>8</sup> Kdy na sebe podnik bere závazek chovat se v souladu s místní legislativou.

<sup>9</sup> Kdy na sebe podnik bere závazek chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou upravena legislativou.

<sup>10</sup> Která má zahrnovat i corporate citizenship.

<sup>11</sup> CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct (1999), s. 283, vlastní překlad.

<sup>12</sup> PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? (1996), s. 200.

<sup>13</sup> Pinkston navíc na vzorku 591 firem se sídlem ve Velké Británii, Francii, Německu, Japonsku, Švédsku, Švýcarsku a USA zjistil, že Německu a Švédsku legislativní zodpovědnost převážila zodpovědnost ekonomickou, které byla ve všech ostatních zemích přiřazena největší váha – tamtéž. s. 201.

Tabulka č. 1: Corporate Social Policy: Výsledky jednání na základě principů CSR v oblastech CSR

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

Zdroj: WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. s. 710, vlastní překlad

### 3. VZTAH STAKEHOLDERSKÉHO PŘÍSTUPU KE CSR

Obrovský význam pro rozvoj CSR měla Freemanova formulace stakeholderské koncepce v roce 1984, která popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje. Tím pomohla managerům, kteří chtěli aplikovat CSR v praxi, určit, kam mají zacílit svou pozornost a upřesnila, vůči komu mají být zodpovědní.

Proto se také od této doby začínají objevovat místo obecných definic<sup>14</sup> definice reagující na stakeholderský přístup, které konkrétně identifikují subjekty, vůči kterým je podnik zodpovědný. Nejlépe je tento posun v definicích vidět např. u již zmíněného Johnsona, který říká, že sociálně zodpovědný podnik je ten, který bere v úvahu kromě zájmů stockholderů také zájmy zaměstnanců, dodavatelů, lokálních komunit a společnosti. Náznak využití teorie stakeholderů můžeme nalézt také v definici Fitcha, který tvrdí, že „*CSR lze definovat jako vážný pokus vyřešit společenský problém způsobený zcela nebo částečně korporací*“.<sup>15</sup>

Je třeba ovšem říci, že se s rozvojem stakeholderské teorie začíná koncepce zaměření se podniku na jednotlivé subjekty rozměňovat, jelikož jsou odhalovány další a další skupiny, ať již živé nebo neživé, které podnik ovlivňují, nebo které podnik ovlivňuje a tedy vůči kterým by měl být podnik zodpovědný. Jinak řečeno, stakeholderská teorie, která v 90. letech minulého století pomohla CSR upřesnit šíří svého záběru, začíná díky svému neustálému rozvoji ztrácet hranice, což ji činí natolik vágní, že se stává pro CSR nepoužitelnou, resp. použitelnou jen při určitém omezení i za cenu jistého zkreslení.

---

<sup>14</sup> Jako příklad může sloužit definice Davise a Blomstroma, kteří tvrdí, že „*společenská zodpovědnost je závazek rozhodovatelů učinit opatření, které povedou k ochraně a zlepšení blahobytu společnosti jako celku při uskutečňování svými vlastních zájmů*“ – CARROLL, A. B. *Business and Society – managing corporate social performance* (1981), s. 32-33, vlastní překlad.

<sup>15</sup> CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct* (1999), s. 281, vlastní překlad.



## 4. KRITIKA A OBHAJOBA CSR

Nejostřeji vystupuje proti CSR Friedman, který tvrdí, že jedinou společenskou zodpovědností podniku je tvorba zisku pro vlastníky. Podle něj manažeři, kteří zaangažují podnik do společensky prospěšných aktivit jako je např. filantropie, rozvoj komunity, které negenerují viditelný zisk, okrádají vlastníky, jelikož na podnik vlastně uvalují tzv. samozvané daně, které snižují shareholderům výnosy.

Zároveň se s těmito tzv. samozvanými daněmi objevuje názor, že „*manažeři ničí tržní mechanismus alokování zdrojů a sami se staví do role veřejných zákonodárců*“,<sup>16</sup> k čemuž nemají svolení společnosti a ani dostatečné kompetence. Z toho vyplývají hned dva další argumenty proti CSR. První z nich je, že pokud se bude podnik doopravdy věnovat společenské odpovědnosti, rozmělní se jeho základní poslání,<sup>17</sup> a druhý tvrdí, že se vzrůstající velikostí získává podnik značnou sílu v ekonomické, environmentální a technologické oblasti,<sup>18</sup> a proto není žádoucí poskytnout podniku možnost rozšířit svůj vliv i do oblasti sociální.

Ospravedlnění CSR můžeme nalézt v Petitově syntéze názorů Maya, Druckera, Berleho a Keynese, ze které vyplynulo, že „*průmyslová společnost<sup>19</sup> čelí vážným lidským a společenským problémům způsobených především vznikem velkých korporací a manažeři musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnili*“.<sup>20</sup> Obhájci tohoto konceptu tvrdí, že v dlouhodobém zájmu podniku je chovat se společensky zodpovědně, neboť jim společnost může kdykoliv povolení podnikat odejmout – viz již zmíněný Železný zákon.

To ovšem může být pro soudobé managery značně obtížné, neboť se většinou soustřeďují na krátké období, ve kterém se snaží dosáhnout co největšího zisku, který by jim zajistil další pokračování ve funkci. Tato orientace se objevuje např. i ve volbě propagačních nástrojů, kdy vítězí v současnosti např. u spotřebního zboží krátkodobá podpora prodeje, která ovšem může dlouhodobě poškodit jméno značky.

---

<sup>16</sup> WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model (1985), s. 760, vlastní překlad.

<sup>17</sup> Pokud přijmeme Carrollovu čtyřdílnou definici CSR, jeví se tento argument jako chabý.

<sup>18</sup> CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance (1981), s. 39.

<sup>19</sup> Autoři se domnívají, že toto tvrzení platí i v současné společnosti, kdy vzhledem ke globalizačním silám dochází ke stále větší koncentraci podniků a k růstu jejich vlivu na celou společnost.

<sup>20</sup> CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance (1981), s. 41, vlastní překlad.

Dalším z argumentů, proč se chovat společensky zodpovědně, je snížení potřeby regulace ze strany vlády. Tato skutečnost se dá dobře dokumentovat v oblasti reklamního průmyslu, kde vedle zákonů existují také samoregulační orgány, které dohlíží nad dodržováním etických principů, které nejsou explicitně zakotveny v zákoně a monitorují nálady a očekávání společnosti, takže např. v současné době je přehodnocován přístup k propagaci kalorických nápojů, jídel a cukrovinek, kdy podniky samy o sobě začínají spojovat konzumaci těchto pochutin se sportovními aktivitami, aby předešly obviněním, že zapříčiňují obezitu dětí, a následné regulaci propagace těchto pochutin.

## 5. CSR A AKTIVITY RŮZNÝCH INICIATIV

Mezním rokem se stal rok 1996, kdy Jacques Delors inicioval vznik evropské expertní centrály na problematiku společenské zodpovědnosti podniku CSR Europe, jejímž cílem je „pomoci podnikům dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí“.<sup>21</sup>

Dalším ze sdružení zabývajících se CSR je vedle Business for Social Responsibility (BSR), Global Reporting Initiative, Global Compact a také World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), která nahlíží na CSR jako na třetí pilíř trvale udržitelného rozvoje vedle finanční a ekologické zodpovědnosti podniku.<sup>22</sup> Na druhé straně ale existuje řada autorů, která klade rovnítko mezi CSR a trvale udržitelným rozvojem s tím rozdílem, že tvrdí, že CSR spočívá na samoregulaci, zatímco v koncepci trvale udržitelného rozvoje hraje větší roli stát a státní instituce.

Problematikou CSR se zabývá i Evropská komise už od 90. let 20. století, ale výraznější aktivitu můžeme zaznamenat až od roku 2001, kdy vydává tzv. Zelenou knihu, kde lze najít první evropskou definici CSR, která je oproti poznání v managementu postavena na tzv. triple-bottom-line, kdy musí podnik při dosahování zisku vzít v úvahu i dopady své činnosti na společnost a životní prostředí.

Cílem vydání této knihy bylo rozpoutat diskusi na toto téma. Ze zaslaných reakcí vyplynulo, že podniky jsou proti povinně vymahatelnému rámci CSR, odbory a různé další neziskové organizace požadují alespoň minimální právní vymahatelný rámec (tzv. „smart regulation“), což odporuje myšlence obsažené v Carrollově definici CSR, která považuje etickou a filantropickou zodpovědnost za zodpovědnost jdoucí nad rámec zákona, navíc ještě s tím rozlišením, že filantropickou zodpovědnost společnost od podniku ani neočekává. Na druhé straně by došlo k pouhému přesunu mezi jednotlivými kategoriemi zodpovědnosti, kdy by více věcí muselo být upraveno v zákoně či předpisech, což při neustálém zdůrazňování potřeby zprůhledňování zákonného rámce vyznívá zvláště.

Debata na toto téma dále ukázala, že překážkou v praktikování CSR je mimo jiné nedostatečná znalost dopadu CSR na ekonomickou výkonnost podniku a také to, že CSR byla podle Evropské komise původně vytvořena pro velké mezinárodní firmy, což není v souladu s jejími aktivitami. Její snahou je totiž rozvoj SME,<sup>23</sup> a proto vnesla

---

<sup>21</sup> GRAVLIEN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System (2002), s. 45, vlastní překlad.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 50.

<sup>23</sup> Small and medium enterprises.

požadavek na přizpůsobení konceptu CSR, jejích technik a nástrojů SME.

V listopadu 2001 byla za podpory Evropské komise zahájena série konferencí na téma CSR ve všech členských a kandidátských zemích EU, která bude ukončena tento rok (2005). U nás se tato konference konala minulý rok (2004), a díky tomu vznikl pod hlavičkou Business Leaders Fora výzkum, o kterém bude více pojednáno níže.

## 6. CSR A INOVACE

Studium relevantní literatury ukázalo, že na CSR lze nahlížet jako na procesně organizační inovaci, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku, či jako na inovaci institucionální, která vede ke změně společenských pravidel. Na druhé straně některé další dílčí výzkumy ukazují, že kromě tohoto CSR také stimuluje další typy inovací<sup>24</sup> a ty jsou zpětně přínosem pro zachování či změnu strategií CSR. Této provázanosti si všímá i EFQM Excellence Model vytvořený European Foundation for Quality management.<sup>25</sup>

Studium literatury však také ukázalo, že výše naznačený vztah mezi CSR a inovacemi je v centru pozornosti jak teoretiků tak praktiků teprve posledních zhruba osm let a zatím autorům není znám nějaký větší výzkum na toto téma. Současné poznání je na té úrovni, že se předpokládá výše naznačený vztah a ten je dokumentován na několika případových studiích, které se však více soustředí na popis a analýzu souvisejících problematik – jako např. na intelektuální kapitál, knowledge management či na učící se organizaci<sup>26</sup> – než na postihnutí samotného vztahu mezi CSR a inovacemi.

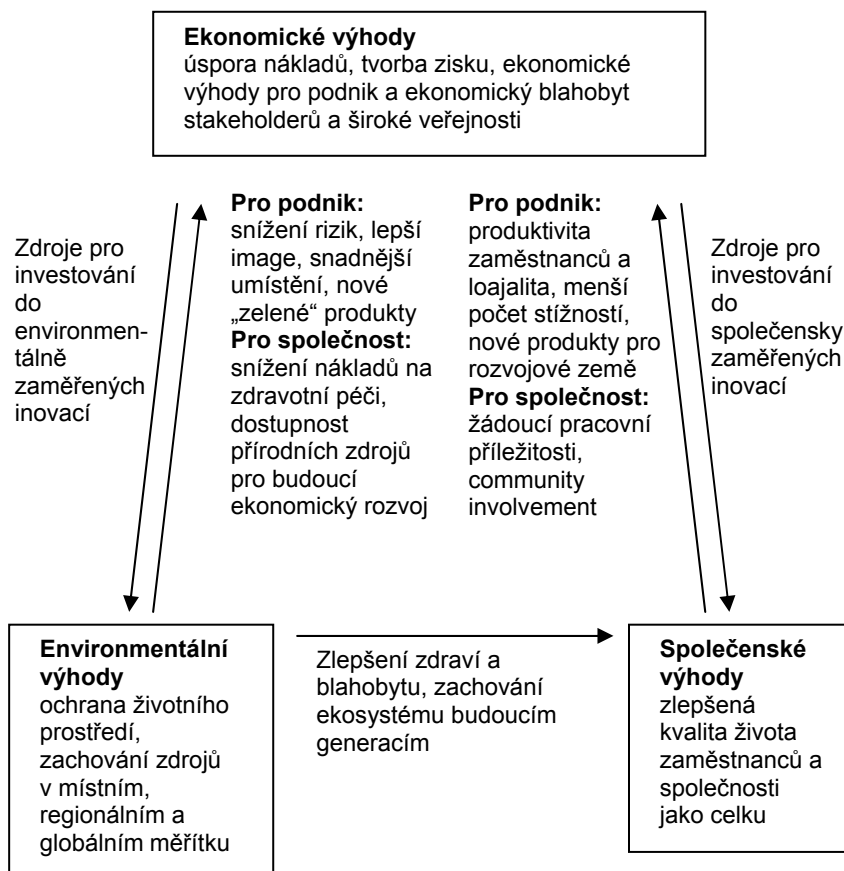
---

<sup>24</sup> Rozhovory vedené s managery 10 velkých společností z různých odvětví v rámci federální Policy Research Initiative, jež měla za cíl identifikovat oblasti, které musí kanadská vláda vzít v potaz při snaze o dosažení trvale udržitelného rozvoje, ukázaly, že 4 z 10 managerů vidí výhodu CSR v tom, že stimuluje inovace a zároveň považují tyto inovace za přínos pro CSR - Corporate Social Responsibility: Lessons Learned. Final Summary Report. str. 6.

<sup>25</sup> Více např. v článku MARREWIJK, M. van, et al. A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR.

<sup>26</sup> Linking Social Accountability Management and Organizational Innovation: A „New“ Approach to Value Creation (2002), str. 8.

Obrázek č. 1: Tři základní kameny trvale udržitelného rozvoje



Zdroj: PLACET, M. ANDERSON, R. FLOWER, K. M. Strategies for sustainability. str. 34, vlastní překlad

Podíváme-li se na výše uvedený obrázek zobrazující základní stavební kameny trvale udržitelného rozvoje, zjistíme, že je totožný s tzv. triple bottom line, na kterém je založena CSR. Zároveň jsou zde i naznačeny výhody, které vyplývají z rozšíření pohledu na povinnosti podniku, kde se kromě stránky ekonomické bere také v úvahu stránka společenská a environmentální. Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, prosazování koncepce CSR či trvale udržitelného rozvoje může zřejmě<sup>27</sup> stimulovat jak společensky<sup>28</sup> tak environmentálně<sup>29</sup> zaměřené inovace.

<sup>27</sup> Autoři znovu upozorňují na skutečnost, že jim dosud není znám nějaký výzkum, který by toto konstatování potvrzoval, a tak lze podle nich toto konstatování brát pouze jako teoretickou úvahu.

## 7. VÝZKUMY V PODNIKOVÉ PRAXI NA TÉMA CSR

Výzkumy na poli CSR se rozdělují do několika tematických celků. Prvním z nich je obecný výzkum konceptu CSR. Zde stojí za zmínku např. výzkum Réseau européen de recherche sur les PME (ENSR) realizovaný v roce 2001, ze kterého vyplynulo, že 50 % SME svým způsobem již vykonává nějaké aktivity CSR, ale jedná se většinou o aktivity příležitostné, lokální a nenavázané na strategii podniku.<sup>30</sup> Podle průzkumu realizovaného v roce 2002 Evropskou komisí je „65 % firem s méně než 50 zaměstnanci zapojeno do aktivit sociální odpovědnosti a u středních firem (50 - 250 zaměstnanců) je to až 70 %“,<sup>31</sup> z čehož se většina týkala aktivit sportovních, kulturních nebo zdravotně-sociálních.

Dalším z výzkumů tohoto typu je i výzkum, který se realizoval na území České republiky za podpory Evropské komise a který vznikl pod hlavičkou Business Leaders Fora. Jednalo se o zjištění stavu CSR v ČR a pokládané otázky vycházely z diskusí k Zelené knize. Průzkumu se zúčastnilo 111 firem<sup>32</sup> a ukázalo se, že např. existuje disproporce ve znalostech CSR u podniků se zahraničním a domácím kapitálem a že se média bojí o CSR aktivitách podniků informovat z důvodu obavy ze skryté reklamy.

Tato nechuť k informování o společensky prospěšných aktivitách podniků médiu může, podle názoru autorů, některé podniky, které teprve zvažují začít s aktivitami na tomto poli, odradit. Již výše zmíněný výzkum Evropské komise odhalil, že „v průměru 24 % malých a středních podniků v Evropské unii nikdy nepřemýšlelo o nějaké sociálně prospěšné aktivitě“<sup>33</sup> a že tento důvod byl uváděn častěji než nedostatek času nebo peněz. I to ukazuje na to, že existuje hodně místa na propagaci CSR a prosazení tohoto konceptu bude vyžadovat vyšší aktivitu všech zainteresovaných stakeholderů, tedy i sekundárních.

---

<sup>28</sup> Tyto inovace bychom mohli zařadit také mezi inovace procesně organizační, pokud se týkají změny uvnitř struktury podniku. Pokud se však týkají širší veřejnosti a vedou ke změně společenských norem, šlo by však o inovace institucionální.

<sup>29</sup> Tyto inovace bychom mohli zařadit také mezi procesně technologické inovace.

<sup>30</sup> Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises au développement durable

<sup>31</sup> ŠMEJKAL, V. Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není (2003).

<sup>32</sup> 75% podniků mělo sídlo v Praze – TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 18.

<sup>33</sup> ŠMEJKAL, V. Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není (2003).

Dalším tematickým celkem je výzkum, zda je realizace programů CSR jednou z příležitostí, jak dosáhnout dlouhodobého zisku podniku. V současné době např. výzkum ve Velké Británii realizovaný Market & Opinion Research International<sup>34</sup> či průzkum veřejného mínění realizovaný Cherson Group<sup>35</sup> ukázal, že realizování dlouhodobých programů CSR vede k získání určité konkurenční výhody, což může vést k růstu zisku a snížení nákladů podniku.

Poslední z tematických celků tvoří výzkumy specializované na jednotlivé oblasti CSR, z nichž se autoři vzhledem k provázanosti výzkumu s ostatními věnovali pouze filantropii a corporate citizenship (CC).<sup>36</sup> Jelikož se jedná o poměrně rozsáhlou oblast, odkazují autoři případné zájemce na výstup ze specifického výzkumu vedeného Katedrou podnikového hospodářství za rok 2005.

V současné době se s rozvojem společensky zodpovědného investování začíná utvářet ještě jedna oblast výzkumu a to je výzkum v oblasti měření aktivit CSR, jehož výsledky mají sloužit jako podklad pro toto investiční rozhodování.

---

<sup>34</sup> Který ukázal, že „zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými“ – Guide to CSR Communication. s. 3-4, vlastní překlad.

<sup>35</sup> Který uvádí, že „78% dospělých uvedlo, že by radši pracovali pro společnost s výbornou pověstí, než pro společnost se špatnou pověstí, i když by jim tato společnost nabídla vyšší plat“ – Guide to CSR Communication. s. 5, vlastní překlad.

<sup>36</sup> Zde je potřeba upozornit na skutečnost, že na CC existují tři různé náhledy. Pro některé autory představuje CC určitou formu filantropie, jiní v něm vidí alternativu ke CSR a někteří ho považují za podsložku CSR.



## 8. SPOLEČENSKY ZODPOVĚDNÉ INVESTOVÁNÍ

Odklon od hodnocení výnosnosti investic pouze na základě ekonomických výsledků byl zřejmě způsoben nenadálými krachy velkých společností, které byly až do poslední chvíle považovány za úspěšné, resp. za výnosné a které vedly k neočekávanému citelnému snížení hodnoty investovaného majetku shareholders a určitými skupinami stakeholderů.

Pravděpodobně v důsledku tohoto se začala i mezi investory objevovat myšlenka, že investice do podniků, které fungují na principu triple-bottom line, resp. které přijaly koncepci CSR např. tak, jak ji definuje Carroll, jsou méně rizikové díky etickým a transparentním praktikám a postupům. Zároveň se někteří investoři domnívají, že vzhledem k dobrým vztahům s jednotlivými stakeholdery, které praktikování této koncepce přináší, jsou schopny investice do těchto podniků dosáhnout nadprůměrného zhodnocení.

Tento způsob hodnocení investic a investování se nazývá Socially Responsible Investment (SRI). Jak již bylo uvedeno, mezi zvažovaná kritéria hodnocení investic patří v tomto přístupu nejen finanční výkonnost a garance bezpečnosti, ale také schopnost podniku reagovat na environmentální a společenské otázky. V souvislosti s tímto přístupem byly vyvinuty různé indexy, které mají investorům napomoci identifikovat společensky zodpovědné podniky.

### 8.1. Indexy společenské zodpovědnosti podniku

V oblasti vyhodnocování existuje celkem mnoho organizací zabývajících se touto problematikou. Dost často však nezveřejňují svou metodologii, či ji naznačí, ale je velmi obtížné získat jednotlivé váhy příslušných kritérií.

Indexy trpí určitou schizofrenií, protože se snaží vyhodnotit různé oblasti CSR, potažmo udržitelný rozvoj, ale přitom zahrnují do svého portfolia pouze ty podniky, které dosahují dobrých výsledků, jež jsou odvozeny od burzovních indexů. Díky této skutečnosti může dojít k tomu, že jsou ze vzorku vyloučeny podniky, které sice dosahují vysokého stupně společenské zodpovědnosti, ale nedosahují dobrých ekonomických výsledků.

Níže uvedená tabulka shrnuje nejznámější indexy a zároveň se snaží o postihnutí záběru jednotlivých indexů, který se liší index od indexu, což ztěžuje vzájemné porovnávání. Jelikož pro některé oblasti zájmu neexistuje v českém jazyce ještě zakotvený překlad, nechávají autoři jednotlivá kritéria v anglickém jazyce, aby nedošlo k případné dezinterpretaci.

Tabulka č. 2: Souhrn nejznámějších indexů

oblasti zkoumání	DJSI	Ethibel	FTSE4Good	Domini 400	Calvert
<b>Economic</b>					
Customer Relationship Management	x	x			
Scorecards/strategic planning	x				
Product quality/future value		x		x	
<b>Environmental</b>					
Presence of Environmental Policy	x	x	x		x
Environmental Reporting	x	x	x		
Measurement of Company Impacts	x		x	x	x
Measurement of Product Impacts		x			x
Environmental management systems		x	x		
Production initiatives		x		x	
Monitoring of suppliers	x	x			
Employee training					x
<b>Social – Internal</b>					
Equal Opportunities and Diversity	x	x	x	x	x
Human Capital Development	x	x	x	x	
Employee participation	x			x	
Health & Safety of workers	x		x		x
Employee Relations	x	x	x	x	x
<b>Social – External</b>					
Stakeholder Consultation	x	x	x	x	
Corporate Citizenship/Philanthropy	x	x	x	x	x
Social Reporting	x		x		
Product Safety & Social Impact				x	x
Human Rights Policy & Monitoring	x	x	x	x	x
Human Rights Impact Assessment			x		
Indigenous Peoples'			x		x

Rights					
Supplier monitoring	x	x			
<b>Corporate Governance</b>					
Board composition	x	x			x
Audit issues	x				
Governance & Ethics	x	x	x		x
Investor Relations	x				
Risk & Crisis Management	x				

*Zdroj:* MITCHELL. C. et al. Measuring Sustainability. s. 18, upraveno autory

První tři výše zmíněné indexy, tj. Dow Jones Sustainability Index, Ethibel Sustainability Index a FTSE4Good, patří mezi tři hlavní indexy SRI, které jsou dostupné investorům.

Dow Jones Sustainability Indexes, jejichž poskytovatelem je SAM Group and Dow Jones & Company, představují rodinu indexů odvozených a plně sloučených s Dow Jones Global Indexes.<sup>37</sup> Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World), které byly poprvé publikovány v září roku 1999, zahrnují 10 % z 2 500 podniků Dow Jones Global Indexu. Oproti tomu jejich evropská verze Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (DJSI STOXX) zahrnuje 20 % Dow Jones STOXX 600 Indexu.

O Ethibel Sustainability Indexu<sup>38</sup> se říká, že je založen na daleko přesnějším výzkumu než všechny ostatní indexy. Je považován za nejrozšířenější index v Evropě, na ostatních kontinentech soupeří jeho příslušné verze především s Dow Jones Sustainability Index a FTSE4Good. Byl zaveden v červnu 2002 a je navržen tak, aby se blížil sektorovým vahám S&P Global 1200. Všechny jeho verze jsou vypočítávány a řízeny Standard & Poor's, ale Ethibel je stále jejich poskytovatelem.

Domini 400 Social Index byl vytvořen v květnu roku 1990 a zahrnuje přibližně 250 společností zařazených v Standard & Poor's 500 Indexu, dále zhruba 100 společností nezařazených do indexu, ale důležitých pro zajištění vypovídací hodnoty dat v konkrétním odvětví a asi 50 podniků, o kterých se ví, že kladou důraz na společensky zodpovědné chování podniku. Při výběru podniků do svého portfolia využívá kombinace vylučujících a kvalitativních faktorů.

FTSE4Good byl vytvořen jako joint venture mezi Financial Times a London Stock Exchange v červenci 2001 a má za cíl identifikovat ty podniky, které naplňují globálně uznávané standardy společenské

<sup>37</sup> Více na <http://www.sustainable-investment.org/>.

<sup>38</sup> Jeho metodologie lze nalézt na [http://www.ethibel.org/subs\\_e/7\\_pers/main.html](http://www.ethibel.org/subs_e/7_pers/main.html).

zodpovědnosti. Oproti předchozímu indexu je hlavní nevýhodou Vanguard Calvert Social Indexu to, že si zužuje svůj výběr tím, že se zaměřuje pouze na americké podniky. To samé lze vytknout i dalšímu z indexů nezahrnutých v tabulce – Jantzi Social Indexu, který zahrnuje pouze kanadské podniky (resp. 60 kanadských podniků), které prošly rozsáhlým screeningem v environmentální a společenské oblasti.

Problematikou měření výkonnosti podniků v oblasti CSR se zabývá také již zmíněná CSR Europe. Na základě studia používaných ukazatelů v podnicích sestavila seznam nejpoužívanějších ukazatelů za jednotlivé oblasti.

## **8.2. Slabiny indexů**

Slabina indexů spočívá podle autorů v různé hloubce a šíři záběru jednotlivých indexů. To vede k tomu, že porovnávání výsledků podniků, ke kterým se došlo na základě použití různých indexů, je velmi nesnadné, někdy i nemožné. Zatím se však na tomto poli nenašla žádná instituce, která by prosadila vlastní metodiku jako všeobecně uznávanou a praktikovanou. Otázkou však zůstává, zda-li je to vůbec možné.

Za příčinou různé hloubky a šíře záběru jednotlivých indexů podle autorů stojí především neexistence všeobecně uznávané definice společensky zodpovědného chování podniku, jehož stupeň indexy měří. V managementu, kde se tato koncepce původně začínala rozvíjet, se největšího přijetí dočkala americká definice CSR Carrola, jež je naznačena výše. Na druhé straně však CSR přejala i teorie marketingu a začala ho samostatně rozpracovávat, bohužel odlišně než management. Podíváme-li se na definici CSR Evropské komise, zjistíme, že se spíše blíží marketingovému pojetí a rozlišuje pouze tři oblasti na rozdíl od čtyřech v managementu.

Jako východisko ze současné situace vidí autoři ukotvení jednotné definice CSR, které by bylo následováno vytvořením zcela nového indexu, který by však musel být všeobecně akceptován, aby bylo možno porovnávat výsledky jednotlivých podniků.

## 9. ZÁVĚR

Koncepce CSR je relativně novou koncepcí a její vývoj zatím není zcela ukončen. To dosvědčuje také řada současných výzkumů na toto téma. Její soudobá podoba využívá stakeholderského přístupu ke konkretizaci cílových subjektů, ke kterým směřují její aktivity, ač i zde ještě není např. zcela vyřešena otázka důležitosti jednotlivých stakeholderů, což prosazování koncepce ztěžuje.

Postupný názorový vývoj ukázal, že ekonomické zájmy nemusí být v protikladu se zájmy společenskými, resp. že společenské cíle nejdou na úkor cílů ekonomických, ale existují paralelně vedle sebe. Některé výzkumy dokonce ukazují, že spojením těchto cílů dochází k synergii a podnik, který se chová společensky zodpovědně, může realizovat určitou konkurenční výhodu oproti podniku, který se tak nechová, ale musí mít při tom na mysli i své ekonomické zájmy, což např. Body Shop v určitém časovém okamžiku nedokázal a málem své podnikání ukončil. Na koncepci CSR se tudíž můžeme také dívat jako na určitou přidanou hodnotu k produktu, která zvyšuje konkurenceschopnost.

Většina výzkumů na téma CSR se týká velkých podniků, což se Evropská komise pokouší zvrátit. Závěry výzkumů poukazují na to, že i SME podnikají určité kroky v CSR, ale většinou jde o aktivity nenavázané na strategie. Zároveň je často poukazováno na to, že je potřeba dané aktivity komunikovat, což ale někdy naráží na obavy sekundárních stakeholderů, jimiž jsou v tomto případě novináři, ze skryté reklamy, která je zakázána.

V souvislosti s rozvojem SRI a hledáním vhodného nástroje pro rozhodování se, kam vložit investiční prostředky, byly vytvořeny různé indexy, které mají identifikovat nejlepší společensky zodpovědné podniky v oboru. Bohužel však došlo k tomu, že už existuje příliš mnoho indexů, které jsou navíc často velmi odlišné v záběru oblastí,<sup>39</sup> což způsobuje nemožnost srovnání a celou oblast to spíše zamlžuje. Proto se autoři domnívají, že standardizace indexů by této oblasti značně pomohla.

---

<sup>39</sup> Sjöströmová dokonce ve svém výzkumu týkající se srovnávání indexů zjistila, že i když jsou dané oblasti stejné, dotazy na ně se liší index od indexu.

## POUŽITÁ LITERATURA

CARROLL, A. B. (1981): Business and Society – managing corporate social performance. Boston, Little, Brown and Company, 1981.

CARROLL, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. Business and Society 1999, Vol. 38, No. 3, str. 268-295, 1999.

Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises au développement durable. Bruxelles, Commission Des Communautés Européennes, 2002.

FREHS, J. (2003): Corporate Social Responsibility: Lessons Learned. Final Summary Report. Ottawa, Natural Resources Canada, Corporate Policy and Portfolio Coordination Branch, Sustainable Development and International Affairs, 2003.

GRAVLIN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. (2003): Technical Report – CSR Management System. Sogndal, Det Norske Veritas and Western Norway Research Institute, Report No. 2002-1072, 2003.

Guide to CSR Communication. Brattleboro, A Service of SRI World Group, 2002.

Internetové stránky Dow Jones Sustainability Indexes.

Internetové stránky Ethibel consultancy agency for socially responsible investing.

Internetové stránky Sustainable Investment – The platform for SRI funds and indices.

Linking Social Accountability Management and Organizational Innovation: A „New“ Approach to Value Creation. Ottawa, The Conference Board of Canada, 2002.

MARREWIJK, M. van, et al. (2004): A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. Journal of Business Ethics 2004, No. 55, str. 83-98, 2004.

MITCHELL. C. et al. (2004): Measuring Sustainability. Chapel Hill, University of North Carolina, Kenan-Flagler Business School, 2004.

PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. (1996): A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? Journal of Business Ethics 1996, Vol. 15, No. 2. str. 199-206, 1996.

PLACET, M. ANDERSON, R. FLOWER, K. M. (2005): Strategies for sustainability. Research Technology Management 2005, Vol. 48, No. 5, str. 32-41, 2005.

SJÖSTRÖM, E. (2004): SRI – Investment Stewardship: Actors and methods for socially and environmentally responsible investments. Copenhagen, The Nordic Partnership, 2004.

ŠMEJKAL, V. (2003): Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není. Hospodářská noviny 2003. Kariéra – kariéra business, 2003.

TRNKOVÁ, J. (2004): Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Praha, Business Leaders Forum, 2004.

WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. (1985): The evolution of the corporate social performance model. The Academy of Management Review 1985, Vol. 10, No. 4, str. 758-769, 1985.

WOOD, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review 1991, Vol. 16, No. 4, str. 691-718, 1991.

V roce 2005 vyšlo:

WP č. 1/2005

Petr Chmelík: Vliv institucí přímé demokracie na hospodářskou politiku ve světle empirického výzkumu

WP č. 2/2005

Martin Kvizda – Jindřiška Šedová: Privatizace a akciové společnosti – k některým institucionálním aspektům konkurenceschopnosti české ekonomiky

WP č. 3/2005

Jaroslav Rektořík: Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení.

WP č. 4/2005

Milan Víturka – Vladimír Žítek – Petr Tonev: Regionální předpoklady rozvoje inovací

WP č. 5/2005

Veronika Bachanová: Analýza kvality regulace České republiky

WP č. 6/2005

Hana Zbořilová - Libor Žídek: Washingtonský konsenzus v české ekonomické praxi 90. let

WP č. 7/2005

Osvald Vašíček and Karel Musil: The Czech Economy with Inflation Targeting Represented by DSGE Model: Analysis of Behaviour

WP č. 8/2005

Zdeněk Tomeš: Je stárnutí populace výzvou pro hospodářskou politiku?

**WP č. 9/2005**

**Ladislav Blažek – Klára Doležalová – Alena Klapalová:  
Společenská odpovědnost podniků**