

# MÁLO PODNIKATELŮ SI UVĚDOMUJE, ŽE TO NENÍ JENOM JEJICH

E15 | 1.11.2019 | Rubrika: Příloha - Odpovědné Česko - rozhovor | Strana: 16 | Autor: [Petr Fischer](#) |  
Téma: Masarykova univerzita, vysoké školy

Ekonom a europoslanec Luděk Niedermayer (nestraník za TOP 09) považuje principy společenské odpovědnosti firem za přirozenou součást života 21. století. Podniky by se podle něho měly snažit o udržitelné podnikání, z něhož pak vyplynou i sociální a ekologické ohledy. CSR ovšem může jen pomoci, řídit podle ní firmu nelze. „Prvotní je udržitelný zisk, protože když firma ekonomicky nepošlape, jsou úvahy o sociálních ohledech zbytečné. I tady jde o rovnováhu.“

\* Téma CSR mi vždy přišlo jako alibi. Pokus zakrýt, že smyslem podnikání je maximalizace zisku. Potom se to ale začalo měnit a dnes některé firmy dělají dojem, že jsou o principech společenské odpovědnosti skutečně přesvědčeny. Jak to vidíte vy?

Myslím, že to byla reakce na krizi v roce 2008, kdy se ukázalo, že chování některých velkých korporací bylo sebevražedné. A že zejména velké firmy mají zásadní vliv na společnost. V anglosaské oblasti se používá pojem „shareholder“, tedy vlastník, ale je tu také pojem „stakeholder“, což je někdo, kdo má jakýsi podíl na firmě. A nějaký virtuální podíl na firmě má nakonec celá společnost. Vezměte si příklad Skandinávie a Ericssonu nebo kdysi Finska a Nokie. Nebo Česka a Škody Auto. Firma už tu nehraje na sebe, ale její chování má vliv na celou společnost, na zaměstnance, na jejich rodiny i na kavárníka v Mladé Boleslavi, který prosperuje díky tisícům lidí, kteří tam pracují a slušně vydělávají. To je pro mě základ konceptu CSR. Už se mi ale nelíbí, aby se tyto principy dostávaly do zákonů, protože si myslím, že firmy by měly mezi sebou soutěžit: kdo přikládá větší význam společnosti a má potřebu s ní komunikovat a kdo jede více po lince zisku. Pak se uvidí, jaký to bude mít na firmy vliv.

\* Princip „firemní starosti o společnost“ není nový. To, co jste popisoval, připomíná Forda, který připoutával zaměstnance k továrně, dával jim bydlení, slevy na auta. U nás to byl Baťa. Oba si takto drželi budoucí dělníky. Jaký je rozdíl proti tomu, o čem mluvíme?

Myslím, že dnes jde více o společnost v širším slova smyslu než o to vychovávat a držet si zaměstnance. Já se třeba cítím být stakeholderem, tedy podílníkem energetických firem, protože ony silně ovlivňují svět, ve kterém žiju, a měly by si uvědomovat, že mají se mnou nějaký vztah. Zatímco Ford, jak říkáte, budoval spíše vztah k zaměstnancům.

\* Zajišťoval si pracovníky pro trvalejší rozvoj firmy.

To sice ano, ale časem, když firma byla zisková, to posílilo odbory a Ford to stálo konkurenceschopnost. CSR není náhrada za cílení na zisk, ale smyslem je udržitelný zisk. Pokud tohle nemáte, jsou další složky CSR na nic. Ten koncept hodně posílila krize v roce 2008, a to kvůli negativním, ne kvůli pozitivním zkušenostem. Firmy se chovaly sebevražedně, poškodily akcionáře, zaměstnance, a pokud byla firma dost velká, tak celou zemi.

\* A proč se chovaly firmy sebevražedně, chtěly všechno ždímat hned?

Svět se strašně zrychluje a jsou daleko přístupnější informace. Proto chce každý zisk rychle. Koncept „mark-to-market“, tedy přeceňování aktiv podle tržní ceny, je dnes ve finančnictví jasně dominantní. A v okamžiku, kdy jste jako správce aktiva nebo manažer hodnocen podle mark-to-market metody, eminentně vás zajímá krátkodobý zisk. Pak je tu nestabilita managementů a jejich přepřelání. Motivace je tu také krátkodobá, vysoké bonusy na rychlé výsledky, proto vás nezajímá udržitelný zisk. Mentalita finančních trhů je takto orientovaná. Někteří akademici proto dnes doporučují, aby se nezveřejňovaly čtvrtletí výsledky firem, protože to omezuje orientaci na udržitelný zisk. Je tu i lingvistický rozdíl. Když řeknete, že „poskytujete úvěr“, je to jiný vztah k zákazníkovi, než když říkáte, že „úvěr prodáváte“. Když prostě jen shrábnete peníze za to, že jste rychle prodal hypotéku, protože za rychlost máte odměny, jen se ta hypotéka časem třeba ukáže jako špatně připravená. Z této

mentality se svět ještě nevzpamatoval.

\* Lídrem konceptu společensky odpovědných společností, které myslí na udržitelnost svého podnikání, jsou globální firmy. Je tomu tak i u nás?

Všechny věci spojené se CSR jdou u nás tak nějak pomalu. Například odstraňování genderové nerovnováhy, které se považuje za komunistický úlet ze západní Evropy. Přitom každý člověk z byznysu vidí, že nerovnováha ve vedení firem existuje. Totéž platí pro ekologii. Společnost u nás se hýbe, ale za našimi hranicemi se hýbou ještě rychleji. Máte ale pravdu, že CSR žije hlavně ve velkých zahraničních společnostech, podle vzoru: děláme to venku, tady to budeme dělat taky. Pak jsou to relativně velké české firmy, jako je ČEZ. CSR ale nesmí firmu řídit, jejím cílem je rozvoj a fungování, tedy udržitelnost podnikání. Někde se k CSR zase přistupuje moc formálně, ale každý pokrok dobrý. Pořád si však málo podnikatelů uvědomuje, že to není jenom jejich, že nejsou jediní, koho zajímá, jak se firmě bude dařit. Nyní s růstem platů, k němuž jsou firmy nuceny přistupovat, protože je nízká nezaměstnanost a nejsou lidi, mnozí podnikatelé přišli na to, že nejde jen o plat, ale že musejí se zaměstnanci navázat pevnější vztah a že ten vztah musejí mít i se širším okolím. Lepší se to, jde to ale velmi pomalu.

\* Čím to je? Českou mentalitou?

Česká společnost je hodně uzavřená, hodně se soustředujeme na naši místní pravdu a málo přemýšlíme o pravdách ostatních. To jsem si uvědomil, když jsem vstoupil do evropské politiky – že pod jednou věcí, třeba pod jménem Evropská unie, vidí mnoho lidí úplně něco jiného. A že to neznamena, že je to špatně. Pro to, aby ta věc fungovala, ale musím jejich pravdu brát stejně vážně jako svou. Jsme velmi uzavření a to pak způsobuje, že strašlivě zjednodušujeme pravdu jiných, dezinterpretujeme ji a radikálně odmítneme. Bohužel jsme v mnoha věcech takoví pionýři slepých uliček – radikální ve věcech, o nichž nic nevíme a ani nechceme vědět. To platí například i o genderové nerovnováze a snahách vyrovnat počet žen v managementech.

\* Přitom je to paradox: mezinárodní studie dokazují, že podniky s větší genderovou a etnickou diverzitou mají lepší výsledky i větší ziskovost.

Samozřejmě. Pamatuji si na jednu debatu, to jsem byl ještě v Deloitte. Šéfové středních podniků s jedním majitelem se tehdy snažili najít ideálního finančního ředitele. A docela hodně majitelů došlo k závěru, že by to měla být žena, protože je pečlivější a odpovědnější a majitel k ní bude mít větší důvěru. Bohužel jsou tu předsudečná omezení, která pak ženy do tak důležitých funkcí nepustí. Přitom každé vedení je kolektivní orgán, a když je v něm přítomen jenom jeden pohled, ztrácí jako kolektivní orgán smysl. Diverzita pohledů je důležitá. Navíc ženy dnes předčí muže ve vzdělání.

\* Může se to změnit, pokud bude čím dál více firem veřejně říkat, že zastává principy CSR včetně genderové rovnováhy?

Vidím dvě cesty. Pokud se taková firma pohybuje v retailu, může se stát, že ji určitá skupina lidí časem upřednostní. Asi si nebudu kupovat párky podle toho, jakou má výrobce CSR politiku, ale přece jen společnosti, které uvažují desítky let dopředu, mohou udělat hodně. Dělají to reklamou a různými akcemi: postavíme hřiště ve vaší vesnici a podobně. Snaží se budovat vztah. Časem lidé uvidí za to hřiště, budou hodnotit, jak se firma chová k zaměstnancům a životnímu prostředí, a pak se leccos může změnit.

\* A ta druhá cesta?

Byly časy, kdy si firmy vybíraly lidi, protože jich bylo na pracovním trhu dostatek. Pamatuji doby, kdy se na místo finanční asistentky, kde se požadovalo středoškolské vzdělání, hlásili lidé s magisterskými tituly. Dnes se to otočilo a lidé si vybírají firmy. A já si dokážu představit, že pro řadu žen bude konformnější jít do firmy, která sociálním ohledům a genderové rovnováze věnuje velkou pozornost, než do podniku, který demonstruje, že ho to nezajímá.

LUDĚK NIEDERMAYER (53) V roce 1989 absolvoval obor teoretická kybernetika, matematická **informatika** a teorie systémů na Přírodovědecké fakultě Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Brně (dnešní Masarykova univerzita). Krátce působil v oblasti výzkumu teorie struktur. Poté nastoupil do České národní banky. V letech 1996 až 2008 byl členem bankovní rady a v letech 2000 až 2008 viceguvernérem ČNB. Od roku 2014 je poslancem Evropského parlamentu, od roku 2017 je členem TOP 09.

Foto autor| Foto Michael Tomeš