

Vztah podnik – community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku

KLÁRA DOLEŽALOVÁ

Anotace

Příspěvek syntetizuje poznatky z oblasti CSR a community involvement. Zároveň se zamýšlí nad vhodností použití stakeholderského přístupu pro postihnutí vztahů mezi podnikem a stakeholdery, v případě tohoto článku – community, důležitostí jednotlivých stakeholderů a měřením konkurenceschopnosti v pojetí „teamu KPH“. V samotném závěru jsou formulovány doporučení pro nastávající výzkum.

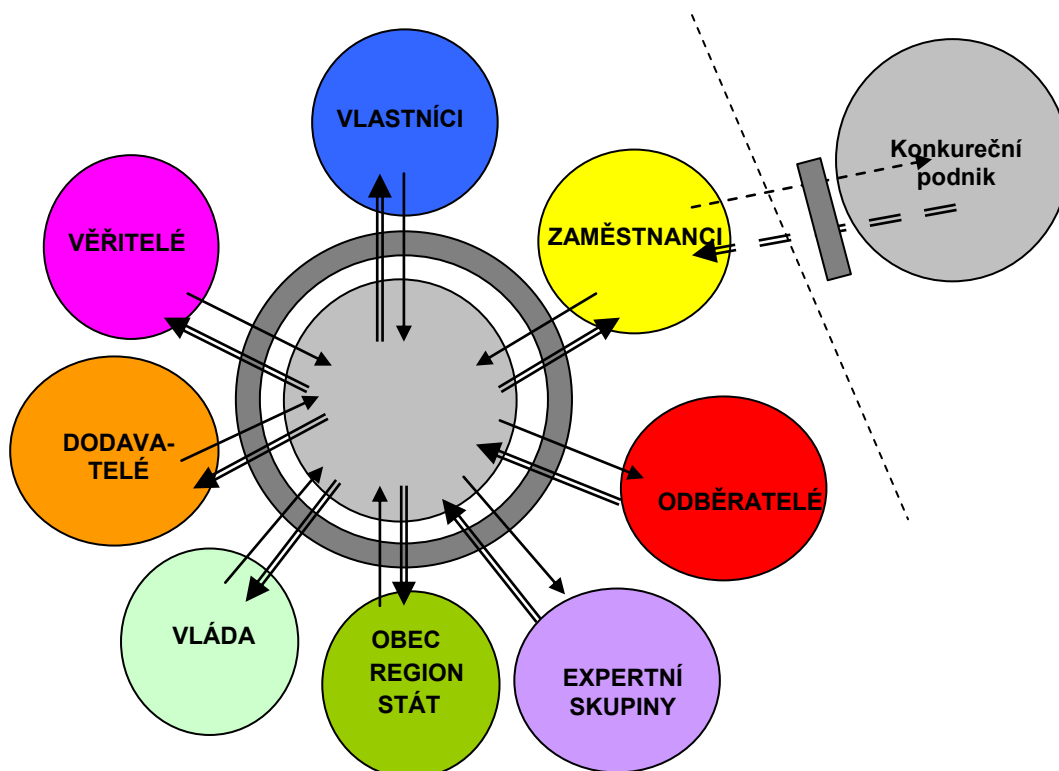
Klíčová slova

Corporate Social Responsibility, Corporate Social Performance, stakeholdeři, Corporate Citizenship, filantropie, Socially Responsible Investment, standardy, indexy





1 ZAMĚŘENÍ ÚKOLU A JEHO CÍLE

V rámci svého úkolu, který je řešen v rámci širšího specifického výzkumu Katedry podnikového hospodářství (KPH), jehož cílem je zjištění konkurenceschopnosti českých podniků a který vychází ze stakeholderského pojetí podniku – viz následující obr.¹, jsem se snažila postihnout na teoretické rovině vztah mezi státem, regionem, obcí, širší veřejností (což můžeme shrnout pod pojem community používaný v anglosaské literatuře) a podnikem.

Obrázek č. : Výchozí stakeholderský model



Legenda:

-  Podnik chápaný jako určitý konstrukt (právnícká osoba zastupovaná svým statutárním orgánem), jenž tvoří jedinečným způsobem uspořádaná technika a informace v jeho vlastnictví.
-  Převážně hmotně-energetický tok a práce
-  Finanční toky
-  Rozhraní (interface), kde se uskutečňuje vyjednávání mezi podnikem a stakeholderem.

Zdroj: Blažek, interní materiál

¹ doplněno autorem o expertní skupiny a vládu na základě interního materiálu s názvem Formulace cílů HÚ „Konkurenceschopnost podniků“

Na základě konzultací s garantem výzkumného projektu byla pro postihnutí tohoto vztahu vybrána koncepce corporate social responsibility (CSR). CSR má stejně jako stakeholderská koncepce celostní záběr, proto bude v první části využita pouze jedna z jejích součástí – tzv. community involvement, které bude detailněji rozebráno. V následném výzkumu a jeho následné analýze však budu věnovat pozornost i posouzení celé CSR daných podniků², proto i v této teoretické části bude o CSR detailněji pojednáno.

Při posuzování konkurenceschopnosti podniku vycházíme z předpokladu, že čím kvalitnější bude určitý prvek, tím konkurenceschopnější bude podnik. Z toho vyplývá, že se v této části výzkumu, kdy je naším cílem shromáždit dostupnou literaturu na dané téma, syntetizovat získané poznatky a vyvodit konkrétní doporučení pro metodiku následného výzkumu v podnikové praxi, bude nutné zaměřit na nalezení metodik oceňování kvality vztahu podnik-stakeholderi.

Zároveň, abychom mohli ocenit kvalitu vztahu podnik-konkrétní stakeholder, musíme vědět, co od vztahu očekává a požaduje nejen podnik, ale také konkrétní stakeholder. Proto se javí jako opodstatněný dílčí cíl: analýza užitků daného stakeholdera (v mém případě community) z pohledu charakteristik, které ho tvoří. Jedná se o zjištění a analýzu očekávání a požadavků, které konkrétní stakeholder klade na vztah s podnikem. Jelikož je však stakeholderský model založen na oboustrannosti, je nutné tuto analýzu provést také u podniku, resp. u jeho top managerů.

V následujícím textu si kladu za cíl:

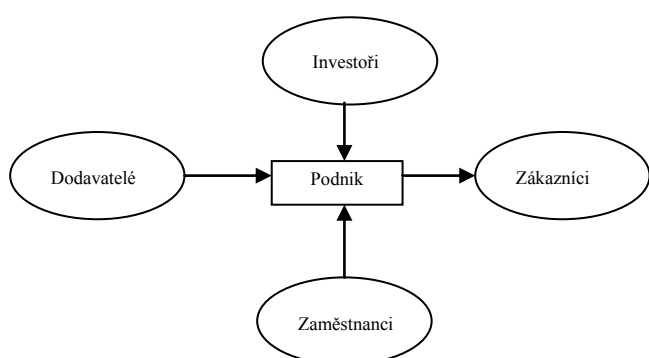
- Vyjádřit se k (ne)vhodnosti použití námi zvoleného stakeholderského modelu, upozornit na možná úskalí.
- Prozkoumat soudobé poznání o CSR a o jejím vztahu ke stakeholderské koncepci s bližším zaměřením se na community.
- Popsat různé iniciativy v oblasti CSR.
- Prozkoumat možné standardy a indexy, které by se daly aplikovat na výše uvedený model podniku.
- Prozkoumat soudobé poznání o community involvement.
- Prozkoumat empirická šetření jak o CSR, tak o oblastech souvisejících se vztahem podnik-community, tj v oblasti podnikové filantropie a corporate citizenship.
- Formulovat doporučení pro budoucí výzkum.

² což se jeví jako možné při volbě stakeholderského přístupu řešení daného problému

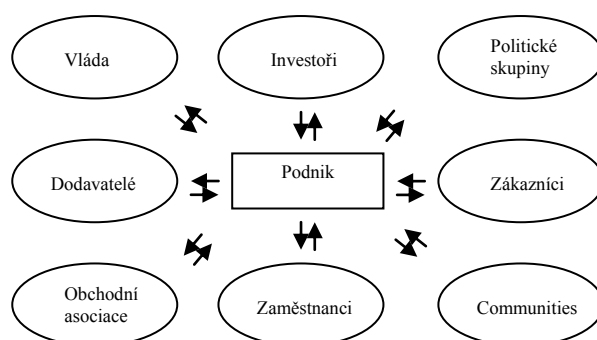
2 STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP

Pro zkoumání vztahů mezi podnikem a jednotlivými subjekty byl zvolen stakeholderský model. Domníváme se stejně jako Donaldson a Preston, že např. oproti modelu vstup-výstup³ stakeholderský model odráží daleko lépe realitu, jelikož znázorňuje obousměrný vztah mezi jednotlivými zúčastněnými stranami. To však samo o sobě klade větší nároky na následně realizovaný výzkum, ve kterém si nebudeme moci vystačit pouze s výpověďmi subjektů v podniků, ale budeme se muset alespoň výběrově dotazovat jednotlivých stakeholderů na vztah mezi nimi a podnikem.

Obrázek č. : Model vstup-výstup



Obrázek č. : Stakeholderský model



Zdroj: DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. s. 68, resp. 69. vlastní překlad

2.1 VZTAH STAKEHOLDERSKÉHO PŘÍSTUPU KE CSR

CSR je daleko starší koncepce než stakeholderská teorie a od svého počátku řešila problém, zda je, či má být, podnik odpovědný ke společnosti. Postupem času se teoretikové shodli v tom, že podnik by neměl být zodpovědný ke společnosti jako celku, ale měl by být zodpovědný jen ke společnosti, která jej obklopuje. Přesto definice CSR zůstávaly vcelku vágní a koncept CSR se managerům jen velmi těžko převáděl do podnikové praxe⁴.

V roce 1984 přišel Freeman se stakeholderskou koncepcí, 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 místo obecných definic⁵

³ kde aktivity investorů, dodavatelů a zaměstnanců představují vstupy, které se v černé skříňce podniku přetvoří na výstupy tvořící užitek pro zákazníky

⁴ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 33.

⁵ jako příklad může sloužit definice Davise a Blomstroma, kteří tvrdí, že „společenská zodpovědnost je závazek rozhodovatelů učinit opatření, které povedou k ochraně a zlepšení

začínají objevovat definice reagující na stakeholderský přístup, které konkrétně identifikují subjekty, vůči kterým je podnik zodpovědný.

Nejlépe je tento posun v definicích vidět např. u 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*“⁶.

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.

V souvislosti s omezením záběru stakeholderské teorie se dostáváme k otázce důležitosti jednotlivých stakeholderů, která je v poslední době řešena a která se zatím podle mého názoru jeví jako nejlepší možnost, jak omezit vzrůstající počet stakeholderských skupin. Tuto skutečnost podporuje i to, že primární funkcí podniku je vytvářet výnos svým vlastníkům a tak se ukazuje, že zřejmě není finančně únosné uspokojovat ve stejné míře všechny stakeholdery, což je v teorii často požadováno.

Přesto ale Donaldson a Preston zmiňují výzkum, které je založený na analýze Fortune corporate reputation surveys, který říká, „že uspokojení četných potřeb stakeholderů nemusí být hra s nulovým součtem (tj. výhody jedné skupiny stakeholderů nemusí být náklady druhé)“⁷. Donaldson a Preston dále poukazují na výsledky analýzy případových studií Kottera a Hesketta, které ukazují určitou závislost mezi výkonností podniku a její orientací se na hlavní⁸ stakeholdery, přesto jsou ale toho názoru, že „zatím neexistuje přesvědčivý empirický důkaz, že optimální strategií pro maximalizaci běžné podnikové a tržní výkonnosti je stakeholder management“⁹.

blahobytu společnosti jako celku při uskutečňování svými vlastními zájmy“ – CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 32-33. vlastní překlad.

⁶ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. 1999, s. 281. vlastní překlad.

⁷ DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. 1995, s. 78. vlastní překlad.

⁸ což může znovu vybízet ke zkoumání důležitosti jednotlivých stakeholderů

⁹ DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. 1995, s. 78. vlastní překlad.

2.2 ČLENĚNÍ STAKEHOLDERŮ

Asi nejznámější z možných členění je rozdělení stakeholderů na primární a sekundární. Sims např. do primárních stakeholderů zahrnuje vlastníky, investory, zaměstnance¹⁰, zákazníky, dodavatele a tzv. public stakeholders, kam řadí vládu a communities v dané lokalitě, „které poskytují podniku infrastrukturu a trhy a jejichž zákony a nařízeními se musí řídit a kterým musí platit daně a jiné závazky“¹¹. Zároveň však připouští, že někteří autoři sem zařazují i obchodní asociace a environmentální skupiny. Mezi sekundární stakeholdery, jejichž „stake“ na podniku je méně zřejmější než u primárních stakeholderů, řadí vládu obecně, lobbyisty, konkurenty, různé nátlakové skupiny, občanská a obchodní sdružení. Je však nutné podotknout, že rozdělení, které ukazuje např. výše uvedený obrázek Výchozí stakeholderský model, není závazné, jelikož zatím není díky neustálému rozvoji této teorie všeobecně přijato, kdo nebo co je stakeholder. Běžně totiž pod pojmem stakeholder chápeme jednotlivce nebo nějakou skupinu osob, které mohou ovlivnit, nebo jsou ovlivňovány aktivitami podniku, jak vyplývá z Freemanovy definice. Na druhé straně se např. Starik zaměřuje pouze na část Freemanovy definice – ovlivňování a přichází s tvrzením, které se dost často používá v souvislosti s trvale udržitelným rozvojem, o kterém bude pojednáno později, že stakeholderem může být i tzv. i tzv. non-human části – např. atmosféra, litosféra, biosféra, hurikány, povodně, atd.

2.3 URČENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH STAKEHOLDERŮ

Ačkoliv Sims podotýká, že členění na primární a sekundární stakeholdery je dosti propustné, tj. sekundární stakeholder se může rychle stát stakeholderem primárním, je z něj patrné, že existují určité rozdíly v důležitosti stakeholderů. Tuto myšlenku podporují např. Feeman, Carroll, Sharplin a Jones. Naopak Donaldson a Preston uvádějí, že „není zřejmá prioritizace zájmů a odměn jednotlivých stakeholderů nad zájmy a odměnami druhých“¹² a proto jsou na obr. č. všichni stakeholdeři zobrazeni ve stejné velikosti a vzdálenosti od podniku.

Vzhledem k tomu, že v manažerském procesu je určení priority stakeholderů často doporučovaným krokem, je tato otázka v poslední době stále častěji zkoumána a jsou hledány určující kritéria. Např. Freeman doporučoval jako kritérium zvolit cooperativeness a competitiveness, Carroll doporučovat sílu (power) a oprávněnost (legitimacy)¹³, s čímž souhlasí i Sharplin a Jones. Zřejmě i tyto kritéria byla inspirací pro výzkum důležitosti

¹⁰ zde samostatně vyděluje managery, což má svou logiku. Na managery se někdy pohlíží jako na podnikové agenty, kteří mají nejbližší k vlastníkům a kteří víceméně rozhodují o důležitosti a kvalitě vztahů s jednotlivými stakeholdery

¹¹ SIMS, R. R. Ethics and Corporate Social Responsibility – Why Giants Fall. 2003, s. 74. vlastní překlad.

¹² DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. 1995, s. 68. vlastní překlad.

¹³ STARIK, M. The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder theory – Special Selection. 1994, s. 91.

jednotlivých stakeholderů Jawahara a McLaughlina, kteří k objasnění důležitosti využili teorii zdrojové závislosti a prospect theory, které aplikovali na jednotlivé etapy životního cyklu podniku.

2.3.1 Určení podle životního cyklu podniku

Jawahar a McLaughlin si všimli toho, že se většina teoretiků při zkoumání stakeholderů a Corporate Social Performance, o které bude pojednáno později, zaměřuje především na podniky ve fázi zralosti, kdy podniky často uspokojují všechny primární stakeholdery, aniž by přitom mezi nimi činily nějaké rozdíly a tím dochází ke zkreslení stavu CSP. Podle Jawahara a McLaughlina „organizace nenaplnují všechny povinnosti, které mají k primární stakeholderské skupině. Místo toho naplňují pouze ekonomické a neekonomické zodpovědnosti k určitým primárním stakeholderům a v průběhu času naplňují odpovědnost ke každému stakeholderovi v měnícím se rozsahu“¹⁴, který je závislý na tom, v jakém vývojovém stupni životního cyklu se podnik nachází.

Z modelu CSP, resp. z jeho části Corporate Social Responsiveness, převzali tzv. RDAP měřítko určující různé typy chování podniku¹⁵ a snažili se postihnout výskyt těchto typů jednání v jednotlivých fázích životního cyklu podniku, které svědčí nejen o podnikem přisuzované důležitosti stakeholderů, ale také o kvalitě vztahu. K vysvětlení projevů použili, jak již bylo výše zmíněno, teorii zdrojové závislosti, která vysvětluje, proč se manažeři nemohou rozhodovat zcela svobodně a prospect theory, která vysvětluje hodnotovou funkci managerů podniku a z toho vyplývající strategii v oblasti ztráty a v oblasti rizika. Výsledky jejich šetření jsou shrnuty v následující tabulce.

Při analýze fáze zahájení se opřeli např. o výzkum Kazanjiana¹⁶ a Dodge a Robbinse¹⁷ a na základě toho vyvodili, že jsou pro podnik v této fázi nejdůležitější vlastníci a věřitelé, neboť představují zdroj finančních prostředků a také zákazníci, kteří jsou pro něj zdrojem příjmů. Proto doporučují, aby se k těmto třem stakeholderům choval podnik proaktivně, tj. aby nejen uspokojoval jejich přání a potřeby, ale aby tyto přání a potřeby předvídal. Zároveň vysvětlují, proč se podniky k zaměstnancům a dodavatelům, kteří jsou též kritičtí pro přežití podniku, budou chovat zřejmě pouze přizpůsobivým způsobem, tj. budou vykonávat vše, co je požadováno. Důvod podle nich spočívá v omezenosti zdrojů, které byly v převážné míře již vyčerpány na řešení problému s prvními třemi stakeholdery.

Jelikož prospect theory říká, většina individuí, potažmo i organizací, má hodnotovou funkci zakřivenou do S, vyplývá z ní, že podnik bude v oblasti ztráty preferovat rizikovou strategii

¹⁴ JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. 2001, s. 397. vlastní překlad.

¹⁵ jedná se o chování reaktivní, resp. obranné, resp. přizpůsobovací, resp. proaktivní

¹⁶ na vzorku 105 podniků ukázal, že nejpálčivějším problémem v této fázi je zajištění finančních zdrojů

¹⁷ kteří odhalili, že kromě zajištění financí je stejně důležitá i otázka definování a posouzení cílových segmentů

vzhledem ke zbývajícím primárním stakeholderům, pokud ovšem nebudou vlastnit něco, co potřebuje, protože pak by do hry vstoupila také teorie zdrojové závislosti a tito stakeholderi by získali větší vyjednávací sílu. Pokud podnik cítí, že vyjednávací síla těchto stakeholderů je malá, praktikuje vůči obchodním asociacím a environmentálním skupinám reaktivní politiku. Jelikož však u vlády a community existuje potenciální riziko odvetných legislativních opatření, volí zde podnik většinou pouze obranné chování.

Ve fázi růstu dochází ke zlepšení finanční situace a proto už není veškeré úsilí zaměřeno pouze na zajištění přežití podniku a začíná se soustředit na rozvoj, se kterým souvisí nutnost dalšího investování, získávání nových zaměstnanců, zákazníků a dalších skupin, které mu budou v rozvoji nápomocny, proto se jeho politika vzhledem k obchodním asociacím mění na proaktivní. Podle prospect theory se podnik nachází v oblasti zisku a proto zaujímá strategii vyhýbání se riziku, ze které vyplývá, že nepoužívá první dvě rizikové strategie, tj. strategii reaktivního a obranného chování a tak se i vůči vládě, community a environmentálním skupinám chová podnik přizpůsobivě.

Jelikož je pro rozvoj podniku stále kritická otázka zdrojů, měl by se ke svým věřitelům chovat proaktivně. Zde je možné rozlišovat, od koho zdroje pocházejí. Pokud těmito zdroji nejsou vlastníci, je možné vůči nim zaujmout přizpůsobovací chování, ač to autoři spíše nedoporučují. Protože je růst podniku způsoben převyšující poptávkou nad nabídkou, může si podnik dovolit v této fázi snížit své jednání na přizpůsobivé. Jelikož je k uspokojení zákazníků a k další expanzi potřeba získat kvalitní zaměstnance a dodatečné materiální zdroje, začíná podnik přistupovat k zaměstnancům a dodavatelům proaktivně.

I ve fázi zralosti, které je charakteristická především vysokým cash flow, je uplatňována strategie vyhýbání se riziku, z čehož vyplývá, že se podnik chová ke všem svým stakeholderům proaktivně¹⁸, což je zapříčiněno i dostatkem (možná i přebytkem) zdrojů. Právě snadnost v opatrování zdrojů v této fázi dovoluje podniku přejít na přizpůsobivé chování vůči věřitelům.

Fáze úpadku nebo přechodu je charakterizována snižováním se „poptávky po tradičních produktech a/nebo službách podniku, což vede managery k úvahám o fúzích, zeštíhlování a propouštění, aby zajistili jeho přežití“¹⁹. Podle prospect theory se podnik nachází v oblasti ztráty a proto začíná uplatňovat rozdílné strategie vůči stakeholderům, resp. proaktivně se chová pouze k těm, kteří jsou pro něj životně důležití a k většině ostatních zaujímá strategii vyhledávající riziko. Pokud porovnáme fázi úpadku nebo přechodu s fází zahájení, zjistíme, že jsou více méně podobné z hlediska přisuzování důležitosti jednotlivým stakeholderům.

¹⁸ zde se autoři také odvolávají na výzkum Burkeho, který tvrdí, že se vzrůstající velikostí na sebe podnik váže větší pozornost rozličných stakeholderů, se kterými je nucen proaktivně jednat

¹⁹ ¹⁹ JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. 2001, s. 409. vlastní překlad.

Odlišnosti najdeme pouze u posledních dvou stakeholderů, tj. u obchodních asociací a environmentálních skupin, kde se podnik může chovat buď reaktivně²⁰ nebo defenzivně, což by mohlo být vysvětleno předchozí dobrou zkušeností podniku s tímto jednáním.

Tabulka č. : Typy chování vůči jednotlivým primárním stakeholderům v různých fázích životního cyklu

	share- holdéři	věřitelé	zákaz- níci	zaměst- nanci	dodava- telé	vláda	commu- nity	obchodní asociace	environ- mentální skupiny
fáze zahájení	p	p	p	a	a	d	d	r	r
fáze růstu	p či a	p	a	p	p	a	a	p	a
fáze zralosti	p	a	p	p	p	p	p	p	p
fáze úpadku nebo přechodu	p	p	p	a	a	d	d	d či r	d či r

Legenda:

- r reaktivní chování
- d obranné chování
- a přizpůsobovací chování
- p proaktivní chování

Zdroj: autor dle článku JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach

Pokud převedeme výše uvedené typy chování podniku vůči stakeholderům na číselné ukazatele, budeme moci určit, jakou důležitost přisuzuje podnik jednotlivým stakeholderům v průběhu celého svého životního cyklu²¹. Jak již vyplývá z předchozího textu, podnik se proaktivně chová k nejdůležitějším stakeholderům a proto je tomuto typu chování přisouzeno nejvyšší číslo, tj. číslo 4. Budeme-li pokračovat v této logice, přisoudíme přizpůsobovacímu chování číslo 3, obrannému chování číslo 2 a reaktivnímu chování, které reprezentuje podnikem nejnižší pocíťovanou důležitost stakeholdera, číslo 1. Tam, kde se objevují dva typy chování v určité fázi životního cyklu, bude číslo konstruováno jako průměr ze dvou příslušných ukazatelů.

²⁰ což odpovídá fázi zahájení

²¹ což má i souvislost, jak bylo uvedeno výše, s kvalitou vztahu. Předpokládám zde, že proaktivní chování reprezentuje kvalitnější vztah mezi podnikem a stakeholderem, než chování např. reaktivní

Tabulka č. : Důležitost jednotlivých stakeholderů

	share- holdéři	věřitelé	zákaz- níci	zaměst- nanci	dodava- telé	vláda	commu- nity	obchodní asociace	environ- mentální skupiny
fáze zahájení	4	4	4	3	3	2	2	1	1
fáze růstu	3,5	4	3	4	4	3	3	4	3
fáze zralosti	4	3	4	4	4	4	4	4	4
fáze úpadku nebo přechodu	4	4	4	3	3	2	2	1,5	1,5
součet	15,5	15	15	14	14	11	11	10,5	9,5
důležitost	1	2	2	3	3	4	4	5	6

Zdroj: autor

Na základě tohoto převodu lze jasně vidět, že podnik považuje za nejdůležitějšího stakeholdera své vlastníky, kteří jsou, co do důležitosti, těsně následováni věřiteli a zákazníky, kteří se umístili na stejné úrovni důležitosti. S jen velmi malou ztrátou následují zaměstnanci a dodavatelé. Tento výsledek plně odpovídá původnímu zařazení toho, kdo patří do primárních stakeholderů. S dosti velkou ztrátou následuje vláda a community, které bývají v poslední době také zařazovány do primárních stakeholderů, ale z uvedených výsledků je patrné, že je vztahu s nimi přisuzována daleko menší pozornost než pěti předchozím. Po nich s menší ztrátou následují obchodní sdružení a jako nejméně důležití z primárních stakeholderů se jeví environmentální skupiny, což by odpovídalo i tomu, že jsou tyto dva posledně zmíněné typy stakeholderů zařazovány spíše do stakeholderů sekundárních. Na druhé straně je vhodné podotknout, že se jedná pouze o modelový případ, ve kterém nejsou zohledněna specifika konkrétního odvětví, ve kterém se může pocítovaná důležitost značně lišit od zde prezentovaného výsledku.

2.4 VYPLÝVAJÍCÍ ZÁVĚRY PRO SPECIFICKÝ VÝZKUM

Stakeholderský model se jeví jako vhodný pro zkoumání vztahů mezi podnikem a jednotlivými subjekty v podnikové realitě a zároveň bude na základě šetření v podnikové praxi možné rozhodnout po nastavení určitých kritérií o kvalitě vztahu podnik-konkrétní stakeholder. Na základě určení kvality vztahu budeme schopni rozhodnout o konkurenceschopnosti podniku, jelikož ústřední hypotéza specifického výzkumu je, jak již

bylo zmíněno: „čím kvalitnější jsou prvky podniku²², o to kvalitnější (=konkurenceschopnější) bude celý podnik“²³.

Pokud porovnáme námi navrhovanou podobu stakeholderského modelu s návrhy modelů dostupných v literatuře, můžeme říci, že náš model zobrazuje vztah podniku s primárními stakeholdery v širším slova smyslu, jelikož sem zahrnujeme i vládu, community a expertní skupiny²⁴. Na rozdíl od některých autorů sem nezahrnujeme environmentální skupiny²⁵.

Jak vyplývá z předchozího exkurzu do literatury, nejsou pro podnik všichni stakeholdeři stejně důležití, takže i když by byl nějaký vztah podniku se stakeholderem, který by byl méně důležitý, posouzen jako nekvalitní, nebude to mít zřejmě takový vliv na zhoršení konkurenceschopnosti podniku, jako kdyby se jednalo o vztah s důležitým stakeholderem.

Jako vhodné pro posouzení důležitosti jednotlivých stakeholderů se mi jeví určení důležitosti podle životního cyklu podniku, jelikož v sobě kombinuje často v literatuře vzpomínanou otázku vyjednávací síly a volby příslušné strategie chování, které zasazuje do konkrétních fází vývoje podniku, což lépe odpovídá realitě. Zároveň má tento přístup tu výhodu, že závěry příliš nezobecňuje, takže má, podle mého názoru, větší vypovídací schopnost. Je nutné ovšem podotknout, že stejně jako u životního cyklu produktu je i zde možné nalézt určité komplikace. Je totiž obtížné stanovit přesné hranice mezi jednotlivými fázemi a jak dlouho v dané fázi podnik zůstane, což ale na druhé straně není předmětem našeho výzkumu.

Jako problematická se při přijetí tohoto modelu jeví analýza užitků daného stakeholdera z pohledu charakteristik, které ho tvoří, což je jedním z cílů každého člena týmu Konkurenceschopnosti. Z logiky konstrukce modelu si v případě community nevystačím pouze s dotazováním v podniku, ale budu muset alespoň výběrově oslovit jednotlivé představitele community, což bude představovat ztížení mého výzkumu a tzv. vícenáklady, jak jsem již naznačila v předchozí kapitole.

V námi zvoleném modelu nejsou implicitně uvedeny dva zkoumané okruhy – podniková kultura²⁶ a corporate social responsibility. Jak jsem již výše uvedla, CSR využívá stakeholderského přístupu ke konkretizaci cílových subjektů, ke kterým směřují její aktivity a proto zde existuje potenciální příležitost využít výsledky šetření mezi podniky k posouzení CSR a jejího vlivu na konkurenceschopnost, což už samo o sobě ale představuje určitou nadstavbu nad námi zvolený model. Abych mohla provést analýzu CSR, budu muset úzce spolupracovat s jednotlivými řešiteli především ve fázi sestavování dotazníku a následné analýze, ale tato snaha by mohla vést k cenným poznatkům.

²² pod pojmem prvek podniku chápu vztah mezi podnikem a konkrétní stakeholderem

²³ interní materiál

²⁴ ty v našem pojetí představují soubor obchodních asociací a politických skupin

²⁵ což by mohlo představovat určitý problém, pokud bychom zvolili takové odvětví, kde mají tyto skupiny velkou, nebo alespoň střední, vyjednávací sílu

²⁶ podniková kultura nespadá do mé kompetence, proto se v dalším textu nebudu vyjadřovat k vhodnosti její aplikovatelnosti na daný model

3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

V posledních letech se ukazuje, že vzrůstající síla stakeholderů spolu s legislativou nutí podniky k převzetí společenské zodpovědnosti za vlastní aktivity, s čím souvisí i určitá snaha o popularizaci tohoto tématu. Zde však např. Carroll upozorňuje na skutečnost, že se pozornost soustředí především na velké firmy²⁷ a z hlediska společenské zodpovědnosti podniku doporučuje rozlišovat mezi odvětvími kvůli jejich specifickým a z toho vyplývajících rozdílných požadavků různých stakeholderů.

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.

V následujícím textu se zaměřím na názory klíčových postav, které přispěly k rozvoji společenské zodpovědnosti, popíši různé iniciativy a blíže se budu věnovat aktivitám Evropské komise na tomto poli. Zároveň se pokusím přiblížit některé nejznámější standardy a indexy CSR. V závěru uvedu některé relevantní výzkumy a jejich výsledky.

3.1 VÝVOJ CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Koncepci společenské zodpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky věnovat 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 zodpovědnosti²⁸ 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 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*“²⁹. Podobný názor má na to i jeho

²⁷ což vysvětluje tím, že se vzrůstající velikostí začíná být podnik viditelnější, jeho aktivity mají větší dopad na společnost jako celek a také většinou získává větší vyjednávací sílu

²⁸ „...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.

²⁹ CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. 1999, s. 271. vlastní překlad.

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 závazky³⁰ vyplývající z ekonomické funkce podniku, střední „zodpovědnost za uplatňování této ekonomické funkce k měnícím se společenským hodnotám a prioritám“³¹ a vnější závazky potencionální.

Johnson, ač to výslovně neuvádí, propojuje koncept CSR se s koncepcí stakeholderů, když 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, jak již bylo zmíněno. Zcela jasně se k propojení CSR se stakeholdery vyjadřuje Carroll, který si myslí, že teorie stakeholderů pomůže zkonkretizovat zaměření CSR.

3.1.1 Carrollova čtyřdílná definice CSR

V 70. letech 20. století se také utváří názor³², že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný. Pravděpodobně na základě syntézy jednotlivých poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se skládala ze čtyř složek³³: z ekonomické zodpovědnosti³⁴, zákonné zodpovědnosti³⁵, etické zodpovědnosti³⁶ a ze zodpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou³⁷ a která není společností očekávána, ale podle jeho slov „nabývá na strategické úloze“³⁸. Zároveň s touto

³⁰ tvorba produktů, pracovních míst a dosahování ekonomického růstu

³¹ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. 1999, s. 275. vlastní překlad.

³² viz např. Davis, Manne, Wallich

³³ PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? 1996, s. 200.

³⁴ kdy na sebe podnik bere závazek vyrábět výrobky a služby a prodávat je za spravedlivou cenu

³⁵ kdy na sebe podnik bere závazek chovat se v souladu s místní legislativou

³⁶ kdy na sebe podnik bere závazek chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou upravena legislativou

³⁷ která má zahrnovat i corporate citizenship

³⁸ CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. 1999, s. 283. vlastní překlad.

definicí Carroll intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1³⁹, které byly posléze empiricky ověřovány Aupperlem a pak také Pinkstonem⁴⁰, kteří došli k podobnému závěru.

Carroll v této definici spojil oblasti podnikových aktivit, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují, ač existovaly určité projevy, které tomu nenasvědčovaly. Uvádí např., že i v době, kdy byla od podniku očekávána pouze ekonomická zodpovědnost, kterou prosazoval především Friedman, existovali podnikatelé, kteří se věnovali dárcovství, pociťovali závazky ke community a objevovali se případy paternalismu⁴¹.

Následující obrázek dává do souvislosti ekonomický⁴² a společenský zájem⁴³ podniku a nastiňuje v jednotlivých polích matice teoreticky možné typy chování podniku. Carroll odhaduje, že v budoucnu bude pro přežití podniku nutné nacházet se v kvadrantu 2, kde se podnik zajímá jak o zisky, tak také o širší společnost. Bohužel toto umístění více nezdůvodňuje a navíc v kvadrantu 2 není určen bod optimální kombinace ekonomického a společenského zájmu, na což sám upozorňuje, a tak i tato matice zůstává spíše teoretickou konstrukcí normativního založení.

³⁹ PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? 1996, s. 200.

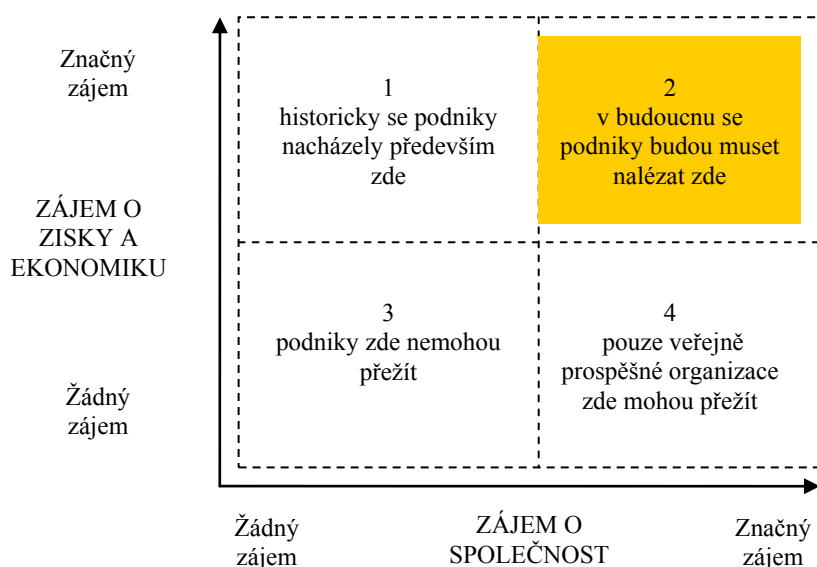
⁴⁰ Pinkston navíc na vzorku 591 firem se sídlem ve Velké Británii, Francii, Německu, Japonsku, Švédsku, Švýcarsku a USA zjistil, že Německu a Švédsku legislativní zodpovědnost převážila zodpovědnost ekonomickou, které byla ve všech ostatních zemích přiřazena největší váha – tamtéž. str. 201.

⁴¹ v nejčastější podobě to byla výstavba „podnikových“ měst – viz např. Zlín

⁴² ač legislativní zodpovědnost není zmíněna, šla by zřejmě zařadit pod hlavičku ekonomického zájmu, neboť chování neslučující se s platnou legislativou je postižitelné a může vést ke snížení budoucího zisku. Autor si je ale samozřejmě vědom toho, že nezákonné chování může vést daleko k větším ziskům, než je následný postih, pokud vůbec přijde, ale to je už otázka nastavení kontrolních mechanismů, které si netroufá posuzovat

⁴³ kam bychom mohli zařadit etickou a filantropickou zodpovědnost

Obrázek č. : Vyrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot



Zdroj: CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. s. 429. vlastní překlad

3.1.2 Různé úrovně 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.

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

Oblasti	Zásady CSR		
	Social Legitimacy (Institucionální)	Public Responsibility (Organizační)	Managerial Discretion (Individuální)
Ekonomická	produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro shareholders	stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit	vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťující technologie, snižovat náklady recyklováním
Zákonná	řídít se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	pracovat pro public policy reprezentující vlastní osvětlený zájem	využít regulatorní požadavky při inovacích produktů a technologií
Etická	následovat základní	poskytovat celé a přesné	dostávat uživatelské

	etické zásady (např. čestnost při označování produktů)	uživatelské informace o produktu, zvyšovat uživatelskou bezpečnost nad rámec legislativních požadavků	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 vlastně splácejí v řešení společenských problémů

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

3.1.3 Kritika a obhajoba CSR

Nejostřeji vystoupil proti CSR Friedman, který tvrdil, 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 community, 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“⁴⁴, 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 poslání⁴⁵ a druhý tvrdí, že se vzrůstající velikostí získává podnik značnou sílu v ekonomické, environmentální a technologické oblasti⁴⁶ 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“⁴⁷ 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 zmírnili⁴⁸. Obhájci tohoto konceptu tvrdí, že v dlouhodobém zájmu podniku je chovat se

⁴⁴ WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. 1985, s. 760. vlastní překlad.

⁴⁵ pokud přijmeme Carrollovu čtyřdílnou definici CSR, jeví se tento argument jako chabý

⁴⁶ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 39.

⁴⁷ domnívám se, 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

⁴⁸ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 41. vlastní překlad.

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 soustředí 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.

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 cukrovin, 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.

3.1.4 Corporate Social Responsiveness

Již v 70. letech Sethi navrhl klasifikaci chování podniku v reakci na sociální a společenské potřeby: společenský závazek⁴⁹, společenskou zodpovědnost⁵⁰ a společenskou vnímavost (social responsiveness)⁵¹. S tím, jak se s postupem času se začaly objevovat názory, že CSR je vágní a špatně definovaná a že klade větší důraz na motivaci než na výkonnost, začala se více zkoumat corporate social responsiveness (dále jen CSR2), ve které někteří viděli vhodnou alternativu ke CSR. Výsledky poznání Warticka a Cochran, kteří se snažili popsat rozdíl mezi společenskou zodpovědností a společenskou vnímavostí, jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. : Rozdíly mezi společenskou zodpovědností a společenskou vnímavostí

	Společenská zodpovědnost	Společenská vnímavost
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	podnik
Zaměření na	záměry	prostředky
Důraz na	závazky	reakce
Role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámeček	dlouhodobý	střední až krátkodobý

⁴⁹ který reprezentuje chování podniku v reakci na tržní síly nebo zákonná omezení. Společenský závazek v sobě zahrnuje pouze ekonomickou a zákonnou odpovědnost

⁵⁰ kterou vnímá jako chování organizace ve shodě s převažujícími společenskými normami, hodnotami a očekáváními

⁵¹ kterou chápe jako chování podniku přizpůsobující se společenským potřebám

Zdroj: WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. s. 766. vlastní překlad, upraveno autorem

Někteří teoretikové se zabývali tím, jaké možné reakce mohou nastat. Následující obrázek zobrazuje nejznámější dělení CSR2, z nichž se největší pozornosti dostalo zřejmě dělení podle Wilsona – viz dále, kde se jednotlivé typy chování rozlišují podle reakce podniku na potřeby, požadavky a očekávání společnosti.

Obrázek č. : Kategorie společenské vnímavosti

Ian Wilson	Reakce	Obrana	Přizpůsobení	Proakce
Terry McAdam	Bránit se všemi způsoby	Dělat pouze to, co se požaduje	Být inovativní	Být v čele odvětví
Davis and Blomstrom	Uzavřenost	Přístup Public Relations	Zákonný přístup	Vyjednávání Řešení problémů
NEDĚLAT NIC	—————→			DĚLAT MNOHO

Zdroj: CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. s. 310. vlastní překlad

Carroll, Wilson a také Wartick a Cochran považují CSR2 za reakci podniku na změny ve společenských normách a pro rozlišení různých typů reakcí přijali členění podle Wilsona, tj. rozdělení odezev na reaktivní, defenzivní, přizpůsobivé a proaktivní. Tento přístup byl více rozpracován Clarksonem a převeden do tzv. RDAP škály⁵² - viz následující tabulka:

Tabulka č. : Škála RDAP

Hodnocení	Postoj nebo strategie	Chování
Reaktivní	popírání odpovědnosti	podnik dělá méně, než je požadováno
Defenzivní	připuštění odpovědností, ale bránění se jí	podnik dělá alespoň to, co je požadováno
Přizpůsobivá	uznání odpovědnosti	podnik dělá vše, co je požadováno
Proaktivní	předjímání odpovědnosti	podnik dělá více, než je požadováno

Zdroj: CLARKSON. M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. str. 109. vlastní překlad

Z výše uvedeného je zřejmé, že CSR2 představuje na rozdíl od CSR již zcela konkrétní strategii reakce na vyvstalý společenský problém, nezabývá se jako CSR úvahami o

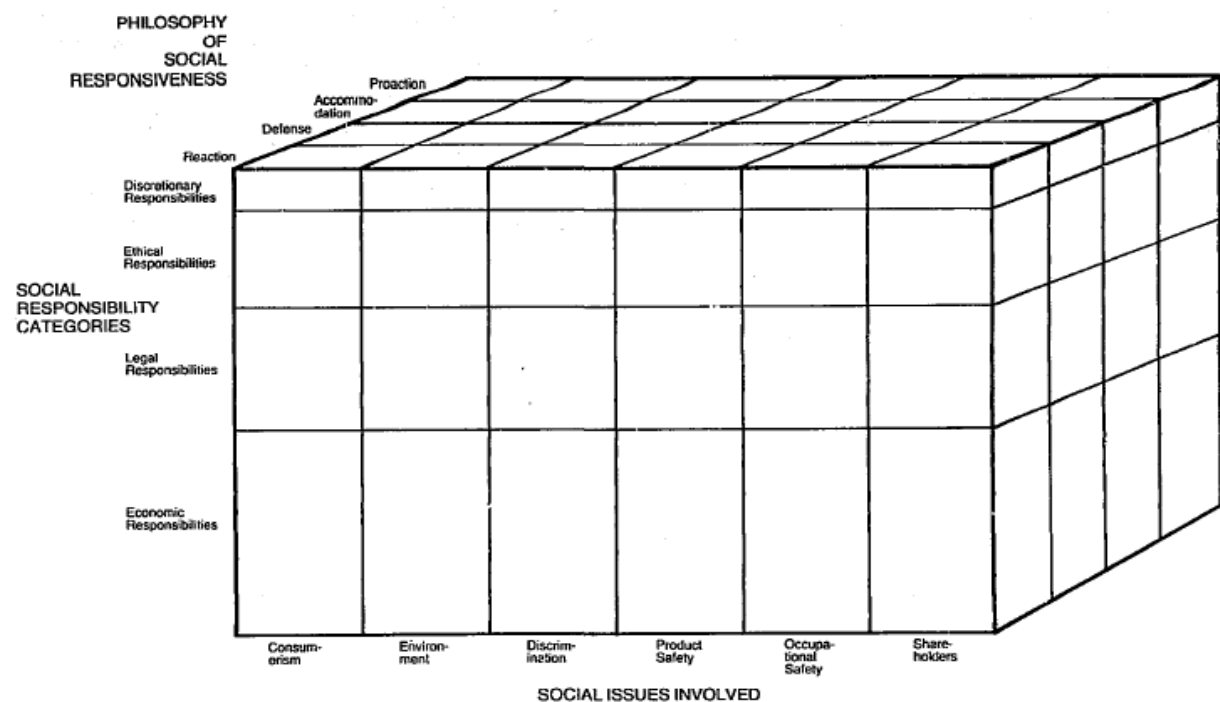
⁵² The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale

podnikatelské etice a společenské zodpovědnosti. Wartick a Cochran také upozorňují na to, že „CR2 nevyžaduje nepřetržité vyhodnocování vztahu mezi cíly podniku a společnosti“⁵³, z čehož podle nich vyplývá, že „CSR2 sama o sobě vede spíše k reaktivnímu jednání než proaktivnímu, po kterém mnozí zastánci CSR2 volají“⁵⁴.

3.1.5 Corporate Social Performance

Dlouhou dobu řešili teoretikové problém, zda si koncepty CSR a CSR2 konkurují či ne. Carroll však přišel na to, že pokud se využije model CSP, lze tento problém vyřešit. Domnívá se totiž, že „CSP odráží základní interakce mezi principy CSR, procesem společenské vnímavosti a taktikami, které jsou vytvářeny k vypořádání se se společenskými problémy“⁵⁵, jak je ukázáno v následujícím obrázku. Zároveň vyvrací i tvrzení, že je ekonomická zodpovědnost v rozporu se společenskou zodpovědností, jelikož ji považuje za jednu ze složek společenské zodpovědnosti vedle zodpovědnosti legislativní, etické a filantropické⁵⁶.

Obrázek č. : CSP model



Zdroj: CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. s. 503

⁵³ WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. 1985, s. 763. vlastní překlad.

⁵⁴ tamtéž, s. 763. vlastní překlad.

⁵⁵ tamtéž, s. 758. vlastní překlad.

⁵⁶ viz Carrollova čtyřdílná definice CSR

CSP model je navržen tak, aby sloužil managerům jako pomůcka při vypořádávání se se společenskými problémy. Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, musí manažeři při jejich vypořádávání identifikovat oblasti⁵⁷, ve kterých je od podniku očekávána zodpovědnost, dále určit rozsah své společenské zodpovědnosti⁵⁸ a stanovit konkrétní strategii reakce na dané problémy.

3.2 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“⁵⁹.

Problematikou CSR se zabývá i Evropská komise, které rozpoutala diskuzi na téma CSR vydáním tzv. Zelené knihy, 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.

Na tomto principu staví své chápání také např. The Consultative Body for Human Rights and Norwegian Involvement Abroad (KOMpakt), která se ve své zprávě z roku 2001 zabývá mimo jiné i otázkou, proč by měl být podnik společensky zodpovědný a dochází k závěru, že existuje přinejmenším pět různých důvodů⁶⁰ mluvících pro zodpovědnost:

- Jedná se požadavek o požadavek investorů.
- Vytváří užitečná partnerství.
- Poskytuje přidanou hodnotu k produktu.
- Dělá z podniku atraktivního zaměstnavatele.
- Buduje důvěru u úřadů.

Dalším ze sdružení zabývajících se CSR je vedle Business for Social Responsibility (BSR), Alobal Reporting Initiative, Global Compact také World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), která nahlíží na CSR jako na třetí pilíř trvale udržitelného rozvoje vedle finanční a ekologické zodpovědnosti podniku⁶¹.

⁵⁷ vyjmenování oblastí v obrázku je pouze orientační, neboť tyto oblasti se mění jak v závislosti na odvětví, tak v průběhu času

⁵⁸ tj. zda jejich odpovědnost překračuje, nebo bude překračovat zodpovědnost ekonomickou a zákonnou, či ne

⁵⁹ GRAVLIEN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System. 2002, s. 45. vlastní překlad.

⁶⁰ tamtéž, s. 43-44

⁶¹ tamtéž, s. 50.

3.3 CSR A AKTIVITY EVROPSKÉ UNIE

Evropská unie koncepci CSR výrazně podporuje od 90. let 20. století a oproti poznání v managementu ji staví, jak již jsem uvedla na tzv. triple-bottom-line, což je podle mého názoru spíše marketingový pohled na danou problematiku. Přesto až v roce 2001 Evropská komise rozpoutala výraznější diskusi na toto téma vydáním již zmíněné tzv. Zelené knihy, i když apel na CSR zazněl už o rok dříve na Lisabonském summitu.

Ze zaslaných reakcí na Zelenou knihu 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 musela 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 SME⁶² a proto vznesla 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.

3.4 VÝZKUMY V PODNIKOVÉ PRAXI NA TÉMA CSR

Výzkumy na tomto poli 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.⁶³ Podle průzkumu realizovaného v roce 2002 Evropskou komisí je „65% firem s méně než 50 zaměstnanci zapojeno do aktivit sociální

⁶² small and medium enterprises

⁶³ Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises au développement durable

*odpovědnosti a u středních firem (50 - 250 zaměstnanců) je to až 70%*⁶⁴, 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 firem⁶⁵ 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, což se částečně zvrátilo při katastrofě v Thajsku, ale přesto tato obava stále zůstává.

Tato nechť k informování o společensky prospěšných aktivitách podniků médiu může, podle mého názoru, některé podniky, které teprve zvažují začít s aktivitami na tomto poli, odradit. Již výše zmíněný výzkum Evropské komise odhalil, že „*v průměru 24 procent malých a středních podniků v Evropské unii nikdy nepřemýšlelo o nějaké sociálně prospěšné aktivitě*“⁶⁶ 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.

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 International⁶⁷ či průzkum veřejného mínění realizovaný Cherenson Group⁶⁸ 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, o kterých bude pojednáno později.

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.

⁶⁴ ŠMEJKAL, V. Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není. 2003.

⁶⁵ 75% podniků mělo sídlo v Praze – TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 18.

⁶⁶ ŠMEJKAL, V. Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není. 2003.

⁶⁷ který ukázal, že „*zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými*“ – Guide to CSR Communication. str. 3-4. vlastní překlad.

⁶⁸ 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.

3.5 SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT

V poslední době vzrůstá zájem o tzv. Socially Responsible Investment (SRI), které je definováno jako „investiční rozhodování, které kombinuje faktory finanční s faktory sociálními, environmentálními a etickými“⁶⁹. Mezi kritéria zvažované v tomto přístupu patří nejen garance bezpečnosti a dlouhodobé udržitelnosti podniku, ale také schopnost podniku reagovat na environmentální a sociální otázky, jelikož v současné době převládá názor, že investice do společensky odpovědných firem jsou méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení.

Trnková uvádí výsledky evropského výzkumu Investing in Responsible Business z roku 2003, ze kterého vyplynulo, že „až 69% manažerů a analytiků¹⁵ odhaduje, že SRI bude v následujících dvou letech dále růst“⁷⁰ a i díky tomu se tedy bude zvyšovat tlak na ostatní podniky, aby koncepci společenské zodpovědnosti přijaly. Existence standardů a různých indexů napomáhá investorům rozhodnout se, která z investic bude dlouhodobě úspěšná.

3.5.1 Standardy CSR

V současné době existuje mnoho standardů, které se zaměřují na různé oblasti CSR a jejich vnitřní členění odráží více či méně stakeholderský přístup. Níže uvedená tabulka shrnuje dva nejznámější z nich – SA8000. Při vypovídací schopnosti těchto standardů musíme vzít v úvahu, zda se jedná o standardy procesní, což je např. AA1000 či ECS2000, výkonnostní nebo hybridní, což je např. SA8000.

Standard SA8000 se zabývá pouze pracovními podmínkami pracovníků a kvůli tomuto úzkému zaměření je někdy kritizován. Na rozdíl od standardu AA1000, který má větší záběr a který je založen na přístupu „best-practice“, je SA8000 založen na úmluvách a konvencích International Labour Organisation, United Nations Convention on the Rights of the Child a the Universal Declaration of Human Rights⁷¹. Cílem SA8000 je neustálé zlepšování pracovních podmínek, zatímco cílem AA1000 je vytvoření systematické komunikace se stakeholdery. Jelikož jsou jejich cíle a záběr odlišné, nepovažují se tyto dva standardy za konkurenty a doporučuje se používat je v kombinaci.

Tabulka č. : Některé standardy CSR

Standard	Vytvořen	Oblast zájmu
SA8000 – hybridní standard	Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), nyní Social Accountability	Pracovní podmínky: dětská práce nucená práce zdraví a bezpečnost

⁶⁹ TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 13.

⁷⁰ tamtéž, s. 13.

⁷¹ GRAVLIEN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System. 2002, s. 56.

	International (SAI)	svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání diskriminace kázeňské postupy náhrada pracovních hodin management systems
AA1000 – procesní standard	Institute of Social and Ethical Accountability	komunikace se stakeholdery transparentnost

Zdroj: GRAVLIN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System. s. 24. zkráceno a upraveno autorem

Jak jsem se již zmínila, existuje řada dalších standardů, jejichž záběr se značně liší. Prvním z nich je ECS2000, který se ve svých požadavcích na proces v mnohém podobá výše zmíněným standardům a pokrývá oblast podnikatelské etiky a dodržování legislativního rámce.

Principles for Business vydané The Caux Round Table se snaží poskytnout oporu při řešení dopadu aktivit podniku na místní community. Zároveň zdůrazňují respekt k pravidlům a etice, životnímu prostředí, podporu multilaterálních obchodních dohod a nutnost vyhýbání se nezákonným aktivitám jako je např. úplatkářství, praní špinavých peněz a další korupční praktiky⁷².

Dalšími jsou The Voluntary Guidelines, vydané CSR Europe v roce 2000, jejichž cílem je však spíše přesvědčit podniky, aby dobrovolně informovaly relevantní stakeholdery o svém společenském a ekologickém chování, než úprava chování v konkrétní oblasti CSR.

Výhodou přijetí standardu je to, že vymezuje hranice akceptovatelného chování podniku. Další výhodou plyne z toho, že v rámci jednoho standardu lze porovnávat jednotlivé podniky, resp. to, do jaké míry naplňují daný standard. Na druhé straně už z výše uvedeného textu vyplývá jedna podstatná nevýhoda – množství různých standardů s odlišným záběrem, které porovnávání podniků značně ztěžuje.

3.5.2 Indexy CSR a udržitelného rozvoje

V oblasti vyhodnocování existuje celkem mnoho organizací zabývajících se touto problematikou, ovšem dost často nezveřejňují svou metodologii, či ji naznačí, ale je velmi obtížné získat jednotlivé váhy příslušných kritérií. Indexy trpí určitou schizofrenií, protože se snaží vyhodnotit CSR, potažmo udržitelný rozvoj⁷³, podniků, ale přitom zahrnují do svého portfolia pouze ty podniky, které dosahují dobrých výsledků, jež jsou odvozeny od burzovních indexů, takže se může stát, že zcela pomíjejí podniky, které jsou značně společensky zodpovědné, ale nedosahují dobrých ekonomických výsledků.

⁷² GRAVLIN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System. 2002, s. 49.

⁷³ běžně se klade mezi CSR a udržitelný rozvoj rovnítko s tím, že u prvně zmíněného se tolik nezdůrazňuje zangažovanost vlády, ale spíše se mluví o samoregulaci

Níže uvedená tabulka shrnuje nejznámější indexy a zároveň se snaží o postihnutí záběru jednotlivých indexů, který se liší index od indexu, což ztěžuje vzájemné porovnávání⁷⁴. Jelikož pro některé oblasti zájmu neexistuje v českém jazyce ještě zakotvený překlad, nechávám jednotlivá kritéria v anglickém jazyce, aby nedošlo k případné dezinterpretaci.

Tabulka č. 2: Souhrn nejznámějších indexů

Oblasti zkoumání	DJSI	Ethibel	FTSE4Good	Domini 400	Calvert
Economic					
Customer Relationship Management	x	x			
Scorecards/strategic planning	x				
Product quality/future value		x		x	
Environmental					
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
Social – Internal					
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
Social – External					
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' Rights			x		x
Supplier monitoring	x	x			
Corporate Governance					
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 autorem

⁷⁴ výzkum podobného charakteru dělala vedle Mitchella i Sjöströmová a došla k podobným závěrům

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. Přesto jsou podle mého názoru celkem srozumitelně popsány pouze Dow Jones Sustainability Index⁷⁵ a Ethibel Sustainability Index.

Dow Jones Sustainability Indexes, jejichž poskytovatelem je SAM Group and Dow Jones & Company, představují rodinu indexů odvozených a plně sloučených s Dow Jones Global Indexes⁷⁶ a byly vytvořeny pro sledování výkonnosti špiček podniků, které se chovají společensky zodpovědně. Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World), který byl poprvé publikován v září roku 1999, zahrnuje 10% z 2 500 podniků Dow Jones Global Indexu. Oproti tomu jejich evropská verze Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (DJSI STOXX) zahrnují 20% Dow Jones STOXX 600 Indexu. Níže uvedená tabulka slouží jako přehled oblastí, které tyto indexy berou v potaz. Pro mou část výzkumu je důležité, že sociální kritéria mimo jiné zahrnují corporate citizenship a dopad na místní community.

Tabulka č. : Jednotlivé oblasti, kritéria a váhy v DJSI

Oblast	Kritéria	Váhy (%)
ekonomická	kodexy chování / korupce	4,2
	Corporate Governance	4,8
	Customer Relationship Management	4,2
	vztahy s investory	4,2
	krizový management	4,8
environmentální	specifické kritérium odvětví	závisí na odvětví
	environmentální politika / management	4,8
	ekologická výkonnost	6
	Environmental Reporting ⁷⁷	3
společenská	specifické kritérium odvětví	závisí na odvětví
	Corporate Citizenship / filantropie	3
	Stakeholders Engagement	4,2
	indikátory pracovních postupů	4,8
	rozvoj lidského kapitálu	4,8
	Social Reporting ⁷⁸	3
	přitažlivost pro talentované a jejich udržení	4,8
	specifické kritérium odvětví	závisí na odvětví

Zdroj: Internetové stránky Dow Jones Sustainability Indexes. vlastní překlad

⁷⁵ dotazník, který zajišťuje jednu ze čtyř částí podkladových dat pro tvorbu indexů, je zveřejněn na http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/Questionnaire_2004.pdf. Průvodce těmito indexy včetně jejich způsobu výpočtu lze nalézt na http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/publications/DJSI_STOXX_Guidebooks/DJSI_STOXX_Guidebook_40.pdf

⁷⁶ více na <http://www.sustainable-investment.org/>

⁷⁷ hodnocené kritérium je založeno pouze na veřejně dostupných informacích

⁷⁸ hodnocené kritérium je založeno pouze na veřejně dostupných informacích

O Ethibel Sustainability Index⁷⁹ se říká, že je založen na daleko přesnějším výzkumu než všechny ostatní indexy a je „považován za jeden z klíčových světových indikátorů pro CSR“⁸⁰ a za nejrozšířenější index v Evropě, i když existuje i jeho globální, americká a asijsko-pacifická verze. 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. Pro mou část výzkumu je relevantní především část zabývající se vnější politikou, která se zaměřuje na zjištění, do jaké míry podnik přispívá k trvale udržitelnému rozvoji a společnosti jako celku.

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, které jsou podstatné pro to, aby byla zajištěna vypovídací hodnota dat v konkrétním odvětví, nezařazených do tohoto indexu a asi 50 podniků, které jsou známé svým důrazem na společenskou zodpovědnost. 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 zodpovědnosti. Vanguard Calvert Social Index Fund se zaměřuje pouze na americké podniky a je využíván investory zaměřujícími se na SRI.

Problematikou měření výkonnosti podniků v oblasti CSR se zabývala také CSR Europe a na základě studia používaných ukazatelů v podnicích sestavila seznam nejpoužívanějších ukazatelů za jednotlivé oblasti – viz následující tabulka:

Tabulka č. : Seznam výkonnostních ukazatelů dle CSR Europe

Oblast	Aktivity	Ukazatelé
pracoviště	pracovní podmínky (zdraví a bezpečnost), mzda a výhody	pracovní nemoci a úrazy (%) míra absence / zameškaných dnů výdaje na zdraví a bezpečnost, počet lidí se středoškolským vzděláním fluktuaace pracovníků a míra retence zaměstnanců platové rozpětí
	stejně příležitosti na pracovišti	rozbor pracovní síly podle rodového / etnického původu, podle handicapu / věku rozbor pracovní síly podle funkce, plného / částečného úvazku, sezónní práce poměr žen a lidí etnického původu v manažerských pozicích

⁷⁹ jeho metodologie lze nalézt na http://www.ethibel.org/subs_e/7_pers/main.html

⁸⁰ MITCHELL. C. et al. Measuring Sustainability. 2004, s. 7. vlastní překlad.

trh	školení a profesionální rozvoj	poměr výdajů na školení vzhledem k celkovým provozním nákladům počet zaměstnanců účastnících se školících kurzů jako % z celkového počtu zaměstnanců počet školících hodin na zaměstnance
	pracovní vztahy (industrial relations)	poměr uznávaných odborů k existujícím odborům počet nadstavu podle typu a umístění (určité místo) počet ztracených dnů kvůli pracovním akcím
	dozor nad produktem	dotazování zákazníků (počet dotazovaných zákazníků a výsledky) počet stížností zákazníků
	vztahy s dodavatelským řetězcem	počet prověřených dodavatelů dotazování dodavatelů (počet dotazovaných dodavatelů a výsledek)
	výzkum a vývoj	počet a typ nových produktů a služeb obsluha zákazníků se specifickými potřebami
životní prostředí	udržitelnost a waste management	množství používané vody množství používané energie skleníkové plyny / emise CO ₂ další emise užívání surovin počet stížností / žalob / pokut za porušení zákona o životním prostředí množství vyrobené energie z obnovitelných zdrojů množství vyprodukovaného odpadu užívání recyklovatelných materiálů (tyto informace by měly být vyjádřeny jako poměr k relevantnímu sektorovému průměru, pokud je dostupný)
community	zelené aktivity	počet a typ školících programů o životním prostředí / % zúčastněných zaměstnanců počet environmentálních auditů – interních / externích
	dárcovství a partnerství	hodnota hotovosti, času zaměstnanců, dárcovství (celé nebo poměr k zisku před zdaněním) oblasti charitativní podpory počet a typ organizací v komunitě, se kterými podnik navázal partnerství počet lidí zaangażovaných v aktivitách / událostech pro komunitu organizovaných podnikem (speciální zaměření na děti)
	zapojení zaměstnanců do aktivit pro komunitu	zapojení zaměstnanců do společenských aktivit (počet zaměstnanců a hodin)

	podnikání a zaměstnanost (employability)	částka investovaná do ekonomických projektů počet vytvořených míst počet nově vytvořených podniků (business start-ups) počet lidí zapojených do ekonomických / vzdělávacích projektů počet lidí, kteří našli zaměstnání (nebo lepší pozici) po absolvování podnikového školení
etika	etika	počet oznámených případů korupce a úplatků (nabízených a / nebo placených) počet zrušených smluv kvůli nesouhlasu s etickou politikou podniku (a důvod neshody) počet odkazů na etickou politiku jednotky
lidská práva	lidská práva	počet oznámených případů porušení lidských práv věk a počet nejmladšího zaměstnance poměr nejnižší mzdy k zákonem stanovené minimální mzdě počet prověřených dodavatelů

Zdroj: GRAVLIN. I. VILSTED. P. HØYER. K. G. HOLDEN. E. Technical Report – CSR Management System. str. 46-7. vlastní překlad. upraveno autorem

Dalším z indexů nezahrnutých v tabulce je např. Jantzi Social Index, který je navázán na S&P/TSX 60 a který zahrnuje 60 kanadských podniků, které prošly rozsáhlým screeningem v environmentální a společenské oblasti.

3.6 DÍLČÍ ZÁVĚR

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 strategii. 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 standardy a indexy, které mají sloužit jako určitý benchmark. Bohužel však došlo k tomu, že už existuje příliš mnoho standardů a indexů, které

jsou navíc často velmi odlišné v záběru oblastí⁸¹, což způsobuje nemožnost srovnání a celou oblast to spíše zamlžuje. Proto se domnívám, že standardizace indexů a standardů by této oblasti značně pomohla.

⁸¹ 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

4 VZTAH PODNIK-COMMUNITY

Vrátíme-li se k určení důležitosti jednotlivých primárních stakeholderů, zjistíme, že se vztahy s community spolu se vztahy s vládou řadí až na čtvrté místo. Zároveň pouze ve fázi zralosti jsou tyto vztahy řízeny proaktivně, jinak sklouzává jejich řízení spíše k naplňování legislativních opatření.

V tomto vztahu je velice obtížné určit, co vše zahrnout pod pojem community. Běžně se pod tímto pojmem chápe blízké okolí podniku, tzv. geografické sousedství⁸², ale se vzrůstající snadností komunikace a propojování se sem začíná řadit i region, stát a v souvislosti s globalizací celý svět.

Tím se znovu dostáváme k otázce, za co vše má být podnik zodpovědný. Klasickým příkladem je firma Nike, po které byla požadována zodpovědnost za špatné pracovní podmínky ve partnerských asijských továrnách, jelikož se k tomu zavázala v roce 1992 ve svém Kodexu chování. Spor se táhl tak daleko, že v roce 1998 byla Nike zažalována u kalifornského soudu skupinou spotřebitelů, kteří tvrdili, že si boty Nike kupovali právě kvůli tomu, že Nike garantovala celosvětově zajištění dobrých pracovních podmínek a nedodržením tohoto slibu je uvedla v omyl a dopustila se klamavé reklamy. Díky tomu všemu čelila Nike celá 90. léta četným bojkotům po celém světě a velkému propadu akcií na burze.

Sims identifikoval požadavky, které community očekává od podniku. Mezi ně patří zapojení se představitelů podniku do záležitostí community, poskytování stálého zaměstnání, čestné jednání, nákup zdrojů od místních subjektů community alespoň v určité míře, zájem o místní politiku a podpora místních úřadů, podpora kulturních a charitativních projektů. S více méně podobnými požadavky se můžeme setkat v částech výše zmíněných indexů týkajících se community involvement. Tyto okruhy požadavků mohou sloužit jako určitá základna při zkoumání požadavků community v námi realizovaném budoucím výzkumu.

Podle Cushmana existuje hned několik důvodů, proč se má podnik zapojit do aktivit v community (corporate community involvement⁸³ – dále jen CCI) a to: „podnikatelé jsou efektivní řešitelé problémů, zaměstnanci získávají uspokojení ze zapojení se do programů v komunitě a zlepšuje se jim morálka, pozitivní image v community napomáhá při najímání pracovníků, podnik často získává prestiž a větší uznání v komunitě, když se v ní chová aktivně, společenská zodpovědnost v podnikání je alternativou k vládní regulaci, podnik pomáhá sám sobě, když podporuje ty instituce, které potřebuje pro zajištění svého dalšího

⁸² LÉPINEUX, F. Stakeholder theory, society and social cohesion. 2005, s. 100

⁸³ které je definováno jako stav vztahů mezi podnikem a komunitami – viz ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. 2000, s. 1.

podnikání“⁸⁴. Podobný názor na přínosy z CCI má i Burke, který je shrnul v následující tabulce.

Tabulka č. : Souhrn přínosů vyplývajících z CCI

Hlavní přínos nebo funkce povolení podnikat	Snížení nákladů	Vytvoření hodnoty
	<p>snížuje plánovací riziko snižuje riziko vystupňování krize příznivější vztahy s vládou a příznivější regulatorní rozhodnutí rychlejší schvalování snížení aktivismu stakaholderů snížení rizika znamenající společenské problémy (např. nedostatek vzdělané síly) lehčí vstup na trh lehčí odchod z trhu</p>	<p>zvýšená podpora podnikání podniky</p>
zákazníci / marketing	<p>snížení negativního aktivismu spotřebitelů / bojkotů pozitivní mediální pokrytí / „reklama zadarmo“ pozitivní reklama – „šeptanda“</p>	<p>zvýšená přitažlivost pro zákazníky zvýšená retence zákazníků</p>
lidské zdroje	<p>zvýšení morálky a retence zaměstnanců</p>	<p>zvýšení profesního rozvoje zvýšení nábory zvýšení produktivity rozvoj diverse pracovní síly</p>
pověst	<p>snížení negativního mediálního pokrytí zmírnění následků krizí a negativních událostí</p>	<p>zlepšení pověsti zvýšení důvěry stakeholderů k podniku zvýšení přitažlivosti pro investory</p>
inovace / rozvoj trhu	<p>daleko účinnější využívání výrobků a služeb daleko účinnější výrobní procesy</p>	<p>zvýšení znalosti trhů podpora marketingového úsilí / relationship marketing rozvoj nových netradičních tržních příležitostí příležitosti testovat nové produkty a služby určení diverzifikace, které zmírní riziko</p>
finanční výkonnost podniku	<p>efektivní řízení vztahů se stakeholdery v komunitě snižuje provozní náklady</p>	<p>efektivní operace a tvorba nových příležitostí přispívá k triple bottom line</p>
společenské investování		<p>společenské kontrolní a investiční fondy jsou</p>

⁸⁴ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performace. 1981, s. 184-5. vlastní překlad.

	přítahovány podniky, které vypadají jako dobří společenská představitelé
--	--

Zdroj: ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. vlastní překlad, zkráceno autorem.

4.1 DOPADY VZTAHŮ S COMMUNITY NA FIREMNÍ VÝKONNOST – EMPIRICKÉ VÝZKUMY

Berman, Wicks, Kotha a Jones zmiňují výzkumy Atlmana a také Waddockové a Boyla, ze kterých vyplývá, že se top manažeři domnívají, že community involvement často vytváří konkurenční výhodu, ale na druhé straně připouštějí, že jeho dopady na firemní výkonnost nejsou úplně zřejmé. Tyto závěry inspirovaly autory k vlastnímu šetření dopadů řízení vztahů se zaměstnanci⁸⁵, spotřebiteli⁸⁶ a community na finanční výkonnost, které proběhlo na vzorku 100 podniků z žebříčku Fortune 500 z roku 1996 s tím, že jim byla poskytnuta data za rok 1991 až 1996 z databáze KLD, která jim umožnila analyzovat daná data v časovém trendu.

Výsledky jejich výzkumu potvrdili předpoklad mnohých teoretiků, že vztahy se zaměstnanci a spotřebiteli mají vliv na finanční výkonnost a zároveň mohou představovat určitou konkurenční výhodu. Naopak vůbec neprokázali vztah mezi finanční výkonností a vztahy s community, jejichž udržování je z normativního hlediska považováno za vhodné.

Naopak Waddocková a Graves ve své studii z roku 1999, ve které srovnávali podniky, o kterých se psalo v knize „Build to Last“, s podobnými podniky v tom samém odvětví, zjistili, že „*silné vztahy s community pozitivně korelovaly se silnou finanční výkonností*“⁸⁷. Toto šetření v zásadě potvrzuje jejich výzkum z roku 1997, kdy zkoumali dopad CSP, která zahrnovala vztahy s community, na finanční výkonnost. Zjistili v něm např., že „*ROA vzrostlo o 2,4%, když měřítko CSP vzrostlo o jednotku*“⁸⁸.

⁸⁵ v rámci toho zkoumali i různé zastoupení mužů a žen, počty zaměstnanců etnického původu v zaměstnání, přírodním prostředím, etnickými skupinami

⁸⁶ v rámci tohoto úseku šetření zkoumali i otázku bezpečnosti konkrétního produktu a z toho vyplývající ochranu zdraví spotřebitele

⁸⁷ ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. 2000, s. 14. vlastní překlad.

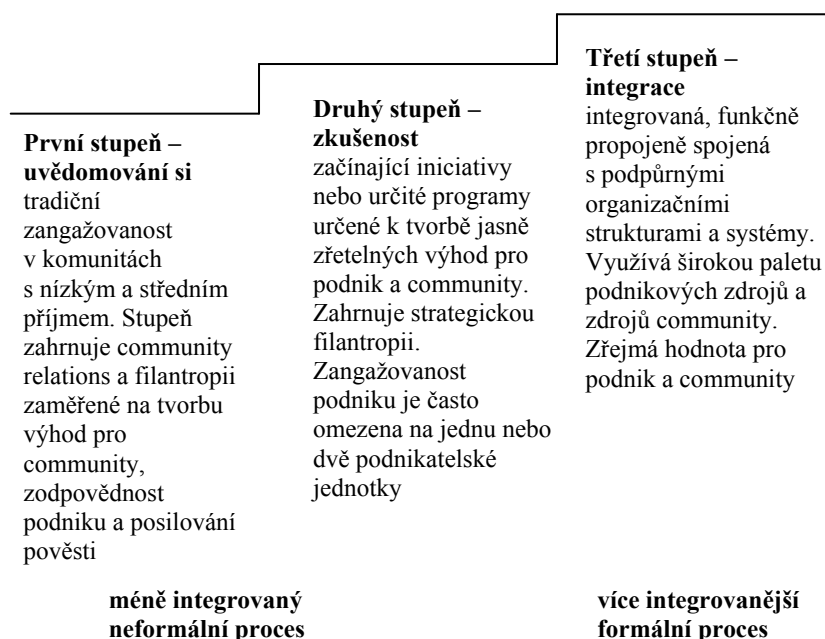
⁸⁸ tamtéž, s. 14. vlastní překlad.

4.2 JEDNOTLIVÉ OBLASTI VZTAHŮ S COMMUNITY

Většina autorů, jak vyplývá z výše uvedených indexů CSR, zahrnuje do vztahů s community filantropii, někdy také sponzorství, či corporate citizenship, dále rozvoj měst či čtvrtí, zájem o minority, vzdělávání, dobrovolnické práce a spolupráci s místními úřady⁸⁹.

Jak však ukazuje následující obrázek na příkladu filantropie, i zde, stejně jako při zkoumání důležitosti jednotlivých stakeholderů, musíme vzít v úvahu při zapojování podniku do aktivit v community příslušný vývojový stupeň podniku, který určuje záběr CCI.

Obrázek č. : Vývojové stupně podniku a rozvoj community



Zdroj: ROCHLIN, S. A. BOGUSLAW, J. Business and community development – Aligning Corporate Performance with Community Economic Development to Achieve Win-Win Impacts. s. 6. vlastní překlad

4.2.1 Filantropie

Filantropie je jakékoliv plnění, za které poskytující strana neočekává protiplnění, což ji odlišuje od sponzoringu, kde je naopak protiplnění očekáváno. Nejblíže má k filantropii tzv. MUSH sponzoring, což je sponzoring na dobrý účel, kdy podnik podporuje buď městský rozvoj, vzdělávání, rozvoj společnosti či zdravotní péči a očekává, že mu tyto aktivity přinesou zlepšení image.

⁸⁹ jimiž se v daném textu nebudu zabývat, protože budou řešeny v rámci šetření mých kolegů a jejich výsledky relevantní k tomuto problému budou posléze integrovány do mé části výzkumu

V současné době se začíná objevovat další typ sponzoringu – tzv. cause related marketing, který je vlastně filantropií navázanou na prodej produktu, kdy podnik odvádí určitou předem známou částku z každého prodaného produktu na určitou charitativní činnost. Mnohdy je tento typ sponzoringu považován pro podniky za vhodnější než čistá filantropie, protože v rámci něj podniky naplňují jak etickou tak také ekonomickou funkci.

Právě v cause related marketing může vidět reakci na Friedmanovu výtku vůči filantropii, která spočívá v tom, že podnik nemůže být tzv. morálním agentem⁹⁰ a že dárci mohou být pouze jednotlivci. Při realizaci konkrétního cause related marketing totiž dochází k tomu, že podnik hraje pouze roli organizátora a tzv. výběřčího finančních prostředků⁹¹ a celkový obnos daru nechává na libovůli spotřebitelů, kteří se mohou dobrovolně rozhodnout, zda přispějí a kolik na určenou charitativní akci zakoupením označeného výrobku.

Friedmanovo tvrzení stojí na dvou předpokladech. První z nich je, že ekonomické a společenské cíle jsou oddělené a odlišné, z čehož vyplývá, že výdaje na společensky prospěšné aktivity jdou na úkor ekonomických výsledků podniku. Porter s Kramerem však tvrdí, že lze k filantropii přistupovat ze strategického hlediska a lze ji využít k zlepšení konkurenčního prostředí⁹², ve které se podnik pohybuje, což výše zmíněné cíle spojí, jelikož zlepšení tohoto prostředí vede k rozšíření segmentu, z čehož bude profitovat nejenom podnik, který se o toto rozšíření postaral, ale také všichni ostatní v konkrétním prostředí.

Z toho vyplývá, že, aby se jednalo o strategickou filantropii, musí být filantropie kontextově zaměřená a přinášet jak společenské tak i ekonomické výhody, což filantropii posouvá blíže sponzoringu, především ke cause related marketingu. Toho jsou si autoři zřejmě vědomi a proto tvrdí, že hlavní rozlišení spočívá ve sledovaném cíli. Podle nich se cause related marketing snaží zlepšit goodwill, zatímco snahou strategické filantropie je zlepšit konkurenceschopnost podniku.

Níže uvedený obrázek⁹³ zobrazuje čtyři prvky již zmíněného konkurenčního prostředí a vazby mezi nimi, které může podnik zlepšovat a zároveň podle autorů platí, že slabost jakéhokoliv prvku může snížit konkurenceschopnost.

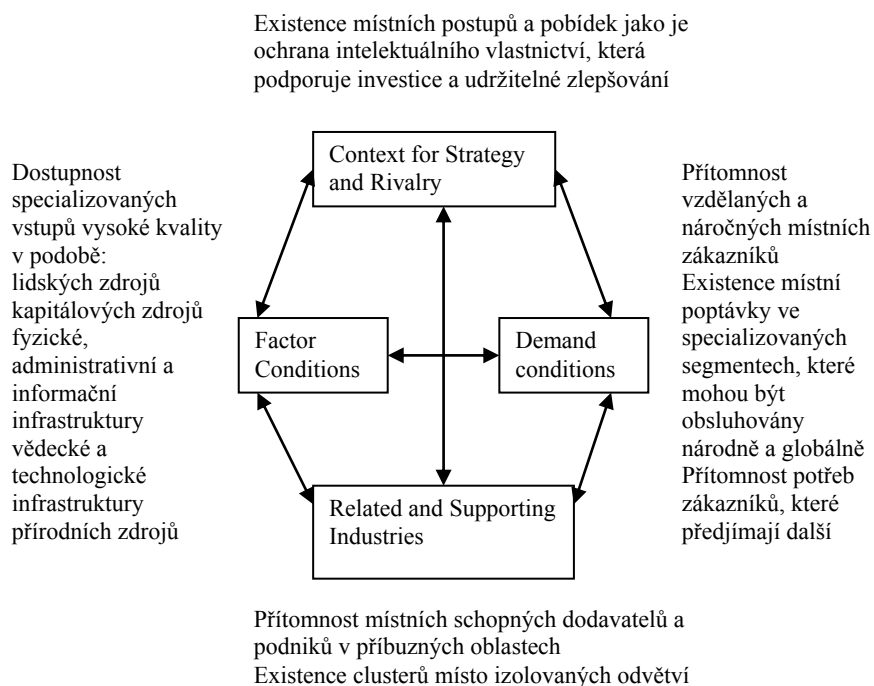
⁹⁰ z tohoto konstatování vyplývá, že manažeři nemohou využívat zdroje podniku k řešení společenských problémů, jelikož by docházelo k určité formě krádeže, protože jediným způsobem, jak může podnik získat dodatečné volné prostředky, je snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné

⁹¹ to platí samozřejmě jen za předpokladu, že podnik přesune celý příspěvek do ceny produktu a nic nehradí z vlastních zdrojů

⁹² competitive context

⁹³ jednotlivé prvky prostředí budou uvedeny v anglickém jazyce, jelikož si autor netroufá dané výrazy přeložit, aby nedošlo k určitému posunu ve významu

Obrázek č. : Čtyři prvky konkurenčního prostředí



Zdroj: PORTER, M. E. KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, s. 36. částečný vlastní překlad

Druhý Friedmanův předpoklad staví na tom, že podnik, který se chce filantropicky angažovat, nedisponuje žádnou výhodou oproti individuálnímu dárci. Zde Porter s Kramerem upozorňují na to, že dárci většinou přispívá nějaké organizaci, která se stará o určitou charitativní akci a aby byly jeho peníze skutečně vynaloženy efektivně, je nutné provádět výzkum efektivnosti vložených prostředků, na což však většinou jednotlivci nemají čas a ani zkušenost. Pro podnik však tato etapa představuje běžnou součást rozhodování a zároveň podnik disponuje rozsáhlými intelektuálními zdroji, které může do rozhodování zapojit, v čemž autoři spatřují obrovskou výhodu oproti jednotlivci.

V současné době se mnohé instituce zabývají otázkou měření filantropie. Významným počinem na tomto poli bylo rozhodnutí The Committee on Corporate Grantmaking of the Council on Foundations pověřit Walker Information vytvořením indexu firemní filantropie (dále jen CPI). Konstrukce indexu spočívá na třech položkách⁹⁴, které jsou ohodnoceny na

⁹⁴ těmi položkami jsou níže zmíněná konstatování:

- „ve srovnání s ostatními podniky konkrétní podnik pomáhá v rozumné míře community a společnosti
- celkově je podnik tím typem podniku, který pomáhá community a společnosti tím, že vynakládá svůj čas, dobrovolníky, peníze a sponzorství na neziskové události a záležitosti

pětibodové škále a je vypočten jejich aritmetický průměr, který tvoří index. Maximální hodnota indexu je 5, ale už od 4 je index považován za vysoký. V následném vyhodnocování odpovědí konkrétních stakeholderů na otázky z dotazníku⁹⁵ se bere v úvahu, zda měli CPI vysoký nebo nízký. V tomto indexu se totiž předpokládá, že stakeholderi, kteří mají vysoké CPI, mají podstatně pozitivnější záměry a postoje k podniku než ti, kteří mají CPI nízké.

4.2.2 Corporate Citizenship

K definici corporate citizenship (dále jen CC) lze přistupovat ze dvou úhlů pohledu. Užší pohled se dívá na CC jako na určitou formu dárcovství. Tento pohled je patrný např. u Carrola v jeho čtyřdílné definici CSR, kdy CC řadí pod filantropii. Dost často je také CC spojováno s aktivitami v community, což zdůrazňuje ve své definici CC např. Altman.

Širší úhel pohledu se dívá na CC jako na určitou alternativu ke CSR. Tento přístup ke CC je patrný např. v definici The Conference Board, která říká, že CC je „vedle řízení pověsti a snahy o zvyšování zisku také efektivní řízení současných a potencionálních ekonomických, environmentálních a společenských dopadů aktivit podniku na communities, ve kterých podniká a na společnost jako takovou“⁹⁶.

Výzkum realizovaný The Center for Corporate Citizenship at Boston College ve spolupráci s U.S. Chamber of Commerce Center for Corporate Citizenship na přelomu roku 2002 a 2003 měl mimo jiné také za cíl zjistit, jak podniková praxe chápe tento termín. Respondentům byl předložen seznam aktivit, které měli ohodnotit podle jejich důležitosti ve vztahu k CC. Následující tabulka shrnuje nejdůležitější zjištění.

Tabulka č. : Přehled, jak podniky definují good corporate citizenship

	Velmi důležité	Důležité
Řídit se v podnikání etickými zvyky	87%	11%
Zacházet dobře se zaměstnanci	85%	14%
Vytvářet zisk, platit daně a poskytovat zaměstnání	82%	13%
Poskytovat bezpečné a spolehlivé výrobky / služby	81%	17%
Mít dobré environmentální záznamy	57%	33%
Pracovat na zlepšování podmínek v community	50%	34%

c. *doopravdy se zdá, že se podnik zajímá o dárcovství a příspěvky, které pomáhají community a společnosti*“ – Measuring the business value of corporate philanthropy. 2000, s.3. vlastní překlad.

⁹⁵ jeho podoba dostupná na http://survey.walkerinfo.com/projects/j100134/web_surv_q.cfm je zaměřena na zaměstnance, ale lze lehce převést i na další stakeholdery

⁹⁶ SIMS, R. R. Ethics and corporate social responsibility – Why giants fall. 2003, s. 58. vlastní překlad.

Zdroj: autor, zpracováno podle údajů z The State of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004. s. 10.

Ve výše uvedené tabulce je dobré si povšimnout, že environmentální politika je považována za velmi důležitou jen 57% dotázaných, což zřejmě souvisí, jak již bylo uvedeno výše, se zkoumaným odvětvím. Tento výzkum byl realizován celoplošně, takže v této oblasti mohou být výsledky zkresleny výpověďmi podniků např. z oblasti služeb, na které nejsou kladeny tak velké nároky v environmentální oblasti a tak tuto oblast nemusí vždy považovat za tak důležitou.

Z tabulky je také patrné, že pouze pro polovinu respondentů se jeví vztahy s community jako velmi důležité. Přesto, pokud si připomeneme prisuzovanou důležitost community podle životního cyklu podniku, se jedná o velice vysoké číslo. To ovšem může být způsobeno tím, že se výzkum věnoval právě této oblasti a dotazovaní mohli v té době prisuzovat těmto vztahům větší důležitost.

Pro vzájemné porovnávání CC jednotlivých podniků byl vytvořen The Change Corporate Citizenship Index, který integruje do jednoho jediného čísla širokou paletu faktorů ovlivňujících CC. Tento rok (2005) Change ohodnotil 108 značek a rozsah letošních hodnot se pohyboval od 39 do 67 bodů – viz následující tabulky.

Tabulka č. : Průvodce ohodnocením pro rok 2005

Ohodnocení	Výsledek Corporate Citizenship Indexu	Počet značek
Výborný	65-100	4
Dobrá	55-64	41
Průměrný	50-54	39
Uspokojivý	45-49	18
Nedostatečný	0-44	6

Zdroj: Doing Well by Doing Good 2005: The Trajectory of Corporate Citizenship in American Business. s. 3. vlastní překlad

Z výše uvedené tabulky je zjevné, že největší zastoupení amerických podniků se pohybuje v pásmu průměrný a dobrý. Zde si troufám konstatovat, že pokud by se toto ohodnocení provedlo u nás, resp. u podniků v českém vlastnictví, výsledek by byl zřejmě daleko horší. Pro doplnění uvádím i přehled nejvýše oceněných podniků, z nichž valná většina má i své zastoupení v České republice.

Tabulka č. : Top CC značek

Značka	Výsledek Corporate Citizenship Indexu
Johnson & Johnson	67
Ben & Jerry's	66
Disney	65

Whole Foods	65
SC Johnson	64
Kraft	62
3M	61
McDonald's	61
Procter & Gamble	61
Southwest Airlines	61

Zdroj: Doing Well by Doing Good 2005: The Trajectory of Corporate Citizenship in American Business. s. 3. vlastní překlad

4.3 VÝZKUMY V PODNIKOVÉ PRAXI ZA JEDNOTLIVÉ OBLASTI VZTAHŮ S COMMUNITY

4.3.1 Filantropie

Velice významný je výzkum firemní filantropie realizovaný v České republice v roce 2004 Fórem dárců ve spolupráci s AGNES za podpory programu PHARE – Dlouhodobá udržitelnost rozvoje občanské společnosti, z něhož mimo jiné vyplynulo, že 40% z 67% podniků, které se věnují firemní filantropii, nezveřejňuje kritéria svého dárcovství a pouze 31 % z nich zveřejňuje, komu byly dary určeny.

Alarmující je i to, že pouze 59 % podniků ověřuje alespoň nějakým způsobem, jak bylo s darovanými prostředky naloženo⁹⁷. Zřejmě i na základě těchto zjištění se Fórum dárců rozhodlo vypracovat metodiku měření účinků firemní filantropie nazvanou Standard odpovědná firma.

Studie vedená Cone/Roper z roku 1999 se věnovala zjištěním názorů na navázání charitativních aktivit na nákup/prodej produktů a zjistila, že „86% z dotazovaných by radši kupovalo produkty spojené s nějakým charitativním programem, 76% by klidně přešlo na značku spojenou s nějakou dobrou kauzou a 76% by změnilo „svůj“ obchodní dům a začalo by nakupovat v obchodním domě, který by byl spojen s nějakou dobrou věcí“⁹⁸. Ke stejnému zjištění došel i Hillard, který prováděl v tom samém roce podobné šetření na vzorku 4.003 Evropanů starších 15 let a zjistil, že „86% Evropanů by radši nakupovalo od společnosti, která se podílí na aktivitách, které mají pomoci zlepšit společnost“⁹⁹.

Velice zajímavé poznatky přináší lokální výzkum filantropie v Minnesotě z roku 2002 nazvaný The Business of Giving Back¹⁰⁰, jehož cílem bylo postihnout praktiky dárcovství a community involvement a proto určujícími kritérii výběru nebyla ani velikost ani právní

⁹⁷ BARTOŠOVÁ, Z. Výzkum firemní filantropie v ČR ukončen. 2004.

⁹⁸ ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. 2000, s. 20. vlastní překlad.

⁹⁹ tamtéž, s. 22. vlastní překlad.

¹⁰⁰ jeho výsledky a kompletní dotazník lze nalézt na http://www.minnesotabusinessgiving.org/downloads/2002_Survey_Results_and_Analysis.pdf

forma podniku. Z výzkumu např. vyplynulo, že formální dárcovský program má 62% velkých podniků¹⁰¹, zatímco u velmi malých podniků jsou to 4%¹⁰² a že převážná většina minnesotských podniků přispívá formou peněžních prostředků, které reprezentují zhruba 1-2%¹⁰³ hrubého obrátu podniku.

Výzkumníci dále zjistili, že nejčastěji jmenovaným důvodem započetí dárcovství a community involvement byl altruismus, který byl následován důvody vztahujícími se k produktivitě. U velkých podniků se na třetím místě důvodů umístil zájem o zaměstnance a shareholders, zatímco u malých a středních podniků nebyl tento důvod uváděn tak často. Jako nejčastěji zmiňovaná výhoda těchto aktivit bylo zlepšování pověsti podniku, kde ale docházelo k určité rozkolísanosti, neboť tuto výhodu uvádělo 68% velkých podniků a 37% malých podniků¹⁰⁴. Z dotazníku také vyplynulo, že za největší bariéru bránící rozvoji filantropie je nedostatečná velikost zisku, což možná souvisí s tím, že většina podniků, jak již bylo zmíněno, přispívá formou peněz.

4.3.2 Corporate Citizenship

Dalším ze specializovaných výzkumů je např. průzkum Hill and Knowlton's 2001 Corporate Citizen Watch, který odhalil, že „79% respondentů zvažuje při nákupním rozhodování corporate citizenship a že 61% corporate citizenship při nákupu akcií“¹⁰⁵. Z tohoto výzkumu vzešlo taktéž najevo, že se 3 ze 4 respondentů domnívali, že „většina podniků dělá v oblasti „dobrého občana“ méně než by mohla“¹⁰⁶.

Tato zjištění jenom potvrzují závěry např. výzkumu realizovaného v Dánsku v roce 1997, díky němuž byl zaveden termín „politický spotřebitel“¹⁰⁷, ze kterých vyplynulo, že se „52% dospělě populace domnívá, že spotřebitelské bojkoty jsou dobrým způsobem vyjádření nesouhlasu s činy nebo chováním firmy“¹⁰⁸ a že se „až 37% dánských spotřebitelů podle svých slov v průběhu posledních 12 měsíců rozhodlo nekoupit si výrobek určité firmy jako výraz nesouhlasu“¹⁰⁹.

Již výše zmíněný výzkum s názvem The State of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004 odhalil, že americké podniky chápou CC jako na důležitou součást

¹⁰¹ jedná se o podniky s 500 a více zaměstnanci – CHASE, R. NELSON, S. M. a kol. Minnesota Business Giving: The Business for Giving Back. Comprehensive Survey Results and Analysis. 2002, s. 2.

¹⁰² jedná se o podniky s méně než 20 zaměstnanci – tamtéž, s. 2.

¹⁰³ tamtéž, s. 4.

¹⁰⁴ tamtéž, s. 5.

¹⁰⁵ Guide to CSR Communication. s. 5. vlastní překlad.

¹⁰⁶ tamtéž, s. 5. vlastní překlad.

¹⁰⁷ spotřebitel, který demonstruje na základě rozhodnutí koupit si nebo nekoupit si produkt konkrétního podniku svůj postoj k chování tohoto podniku

¹⁰⁸ TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 8.

¹⁰⁹ tamtéž, s. 8.

podnikání, protože 82%¹¹⁰ dotázaných si myslí, že skrze tyto aktivity se daří zlepšovat image a pověst. Za největší bariéru v oblasti CC považují respondenti nedostatek zdrojů, což se shoduje s výsledky již zmíněného lokálního výzkumu firemní filantropie, který je následován odporem klíčových zaměstnanců k těmto aktivitám.

Posledním z uváděných výzkumů o CC je výzkum veřejného mínění Doing Well by Doing Good 2005, ve kterém bylo dotazováno 3.500 Američanů na výkonnost CC 108 značek a ze kterého vyplynulo, že se necelá polovina respondentů (44%¹¹¹) domnívá, že podniky v oblasti CC jsou špatným směrem, resp. ukazuje se, že některé podniky neví, jak maximalizovat návratnost svých investic. Zaměstnanci i zákazníci vypověděli, že by na základě good CC doporučili výrobky nebo služby a také pracovní místo své rodině a známým, což je v marketingové literatuře považováno za nejlepší formu propagace.

4.4 DÍLČÍ ZÁVĚR

Ve vztahu podnik-community je docela obtížné určit, co vlastně tvoří community, jelikož tento termín není jednoznačně definován a většina definic pouze uvádí, že se jedná o prostředí, ve kterém podnik působí. Celá věc se ovšem komplikuje, pokud podnik podniká národně nebo globálně, kdy se podnik nachází v několika různých prostředích a je nutné rozhodnout, kterému z nich se budeme ve svém výzkumu věnovat. Jelikož bych doporučovala věnovat se výzkumu podniků z jednoho odvětví, navrhuji, kvůli velikosti vzorku, zkoumat prostředí na národní úrovni.

Z principu stakeholderské teorie již také vyplývá, že nebude možné pouze provést dotazování v podniku, pokud budeme chtít znát kvalitu vztahu podnik-community, ale budeme muset provést alespoň výběrové šetření u členů community. Jako prvotní vodítko ke zjištění očekávání community kladených na podnik nám může sloužit přehled očekávání formulovaných Simsem, nebo také zkoumané okruhy v části indexů týkajících se community, které byly zmíněny v předchozí kapitole.

Ve svém příspěvku jsem se věnovala dvou typům community involvement – filantropii a corporate citizenship a uvedla jsem některé významné výzkumy. I z jejich výsledků je patrné, že existují dva přístupy ke CC. První z nich pohlíží na CC jako na určitý typ dárcovství a proto tyto pojmy zaměňuje, takže výzkumy o CC jsou vlastně výzkumy filantropie. Druhý z nich chápe CC jako alternativu ke CSR a ve výzkumech jsou zkoumány jednotlivé typy zodpovědnosti.

Výhoda community involvement pro community je zřejmá – přísun dodatečných zdrojů, ať už finančních, materiálních nebo jiných. Otázkou je, jaký mají tyto aktivity přínos pro podnik. Vliv na finanční výkonnost nebyl ještě zcela prokázán, ale je zřejmé, že vedou k větší loajalitě

¹¹⁰ The State of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004. 2004, s. 4.

¹¹¹ Doing Well by Doing Good 2005: The Trajectory of Corporate Citizenship in American Business. 2005, s. 1.

zaměstnanců, zvyšují jejich retenci, čímž snižují podniku náklady na zaškolení nové pracovní síly a zlepšují image a pověst podniku a jeho produktů, což má zase vliv na nábor nových kvalitních pracovníků a prodej produktů.

ZÁVĚR

V úvodu této práce jsem uvedla, že má část specifického úkolu byla garantem projektu rozšířena a tak se kromě postihnutí vztahu podnik-community věnuji také celé koncepci CSR, která vztah podnik-community zahrnuje, ale není, protože se jedná o celostní přístup, který se dá považovat za určitou nadstavbu, která využívá stakeholderského přístupu, v konstrukci stakeholderského modelu explicitně zahrnuta stejně jako podniková kultura.

Toto rozšíření má své opodstatnění, protože se jedná se o velmi aktuální téma, které je alespoň v oblasti tzv. „community involvement“ ve větší míře zkoumáno jak v zahraničí tak i české literatuře teprve několik posledních několik let za výrazné podpory Evropské unie. Výzkumy probíhají v několika tematických rovinách, nejčastější oblastí jsou výzkumy chápání pojmu CSR, dále jsou to výzkumy snažící se postihnout, zda má začlenění postupů CSR do řízení společnosti vliv na zvýšení konkurenceschopnosti podniků. Poslední výzkumy se již soustřeďují na specializované oblasti CSR – např. corporate citizenship, filantropii a potažmo také na jeden z nástrojů public relations – sponzoring, resp. především na cause-related marketing, což bude také můj výzkumný úkol.

Hlavním úkolem specifického výzkumu bude zjištění konkurenceschopnosti českých podniků, což spadá do druhé tematické roviny výzkumu CSR. Pod pojmem konkurenceschopnost chápeme kvalitu vztahu mezi podnikem a stakeholderem, resp. čím kvalitnější budou vztahy se stakeholdery, tím bude podnik konkurenceschopnější. I sama teorie v současné době připouští, že ne všichni stakeholdeři jsou pro podnik stejně důležití a proto navrhuji, aby do našeho výchozího modelu byly ještě přidány váhy určující důležitost jednotlivých stakeholderů, protože tato skutečnost může výrazně ovlivnit budoucí závěry o konkurenceschopnosti českých podniků. Osobně mi připadá jako velmi vhodné rozdělení stakeholderů podle životního cyklu podniku.

Aby bylo možno rozhodnout o kvalitě vztahu mezi podnikem a konkrétním stakeholderem, v mém případě community, je potřeba sestavit nebo využít již existujících kritérií hodnocení tohoto vztahu. Osobně bych se přikláněla k převzetí metodiky DJSI, která je dostupná a velmi návodná. Jelikož se DJSI věnuje ohodnocení celé šíře CSR a tudíž nejde úplně do hloubky v oblasti community involvement, rozšířila bych tuto část o některé další zjišťovací otázky. Pro jejich konstrukci bych např. v oblasti filantropie mohla použít metodiku výzkumu Chase a Nelsona.

V důsledku vzrůstajícího zájmu o SRI, s čímž souvisí rozvoj příslušných standardů a indexů, nabývá na významu zatím z velké části pomíjená oblast výzkumu vyhodnocování účinků aktivit CSR na hospodaření podniku. Z výše zmíněného se jeví jako účelné propojit při plánovaném výzkumu KPH jednotlivé oblasti, tj. specializované zaměření, což je možné vzhledem k využití stakeholderského přístupu, s výzkumem vlivu specializovaných oblastí na zvýšení konkurenceschopnosti podniky, v rámci čehož musí být i řešena otázka dopadu těchto aktivit na finanční výkonnosti podniku.

Další otázka, která souvisí s tímto tématem, je, na jakém vzorku podniků daný výzkum realizovat. Zahraniční výzkumy se soustředí z velké části na velké podniky, které dosahují výborných hospodářských výsledků a jsou kótovány na burze. Toto zaměření je však v literatuře obvykle kritizováno, protože pomíjí společensky zodpovědné podniky s horší ekonomickou výkonností. Proto bych doporučovala, pokud by se výzkum měl realizovat na vzorku velkých podniků, nebrat finanční výkonnost jako hlavní kritérium pro zařazení do vzorku.

Osobně jsem však toho názoru, že by bylo dobré výzkum realizovat na malých a středních podnicích, po čemž je často v zahraniční literatuře voláno a je to zároveň v souladu s cíly Evropské unie. S touto otázkou se pojí i další problém a to, zda provést průzkum skrze jednotlivá odvětví, nebo se zaměřit pouze na jedno z nich. Vzhledem k potřebě velkého množství specializovaných dat a informací pro učinění relevantních závěrů z výzkumu bych se přikláněla k výzkumu realizovaném pouze v jednom odvětví.

LITERATURA

- [1] BARTOŠOVÁ, Z. Výzkum firemní filantropie v ČR ukončen. In eNews o firemní filantropii [on-line], říjen 2004. č. 3. [cit. 5. června 2005]. Dostupné z http://www.donorsforum.cz/download/enews/eNews_3-04.html#topff
- [2] BERMAN, S. L. WICKS, A. C. KOTHA, S. JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. In *Academy of Management Journal*, October 1999. Vol. 42. No. 5. str. 488-506. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [3] CARROLL, A. B. *Business and Society – managing corporate social performance*. 1. vyd. Boston: Little, Brown and Company, 1981. 453 str. ISBN 0-316-130109.
- [4] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3. str. 268-295. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [5] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In *The Academy of Management Review*, October 1979. Vol. 4. No. 4. str. 497-505. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [6] CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. In *Academy of Management Review*, January 1995. Vol. 20. No. 1. str. 92-117. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [7] Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises au développement durable. Bruxelles : Commission Des Communautés Européennes [on-line], 2002. [cit. 15. ledna 2005]. Dostupné na http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/
- [8] Doing Well by Doing Good 2005: The Trajectory of Corporate Citizenship in American Business. [on-line], 2005. [cit. 25. července 2005]. Dostupné na http://www.golinharris.com/pdf/GH_CCS_2005.pdf
- [9] DONALDSON, T. PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In *The Academy of Management Review*, January 1995. Vol. 20. No. 1. str. 65-91. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [10] GRAVLIN, I. VILSTED, P. HØYER, K. G. HOLDEN, E. Technical Report – CSR Management System [on-line], 2002. [cit. 27. června 2005]. Report No. 2002-1072. 70 str. Dostupné na <http://www.vestforsk.no/dok/publikasjonar/rapport18-02.pdf>
- [11] Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc. [on-line]. [cit. 3. dubna 2005]. Dostupné na <http://www.CSRwire.com>
- [12] CHASE, R. NELSON, S. M. a kol. Minnesota Business Giving: The Business fo Giving Back. Comprehensive Survey Results and Analysis [on-line], 2002, [cit. 27. května 2005]. 73 str. Dostupné na http://www.minnesotabusinessgiving.org/downloads/2002_Survey_Results_and_Analysis.pdf
- [13] JAWAHAR, I. M. McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. In *The Academy of Management Review*, July 2001. Vol. 26. No. 3. str. 397-414. Dostupné z databáze ProQuest 5000
- [14] Internetové stránky Dow Jones Sustainability Indexes. Dostupné na <http://www.sustainability-indexes.com/>
- [15] Internetové stránky Ethibel consultancy agency for socially responsible investing. Dostupné na <http://www.ethibel.org/>
- [16] Internetové stránky Sustainable Investment – The platform for SRI funds and indices. Dostupné na <http://www.sustainable-investment.org/>

- [17] Internetové stránky společnosti Walker Information. Dostupné na <http://www.walkerinfo.com/>
- [18] JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. In *The Academy of Management Review*, April 1995. Vol. 20. No. 2. str. 404-437. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [19] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha : Grada, 2001. 719 str. ISBN 80-247-0016-6.
- [20] LÉPINEUX, F. Stakeholder theory, society and social cohesion. In *Corporate Governance*, 2005. Vol. 5. No. 2. str. 99-110. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [21] Measuring the business value of corporate philanthropy. Research Report – Executive summary. [on-line], October 2000. [cit. 25. června 2005]. 8 str. Dostupné na http://www.cof.org/files/Documents/Corporate_Grantmaking/Measurement/Measuring_the_Business_Value_of_Corp_Phil-Executive_Summary.pdf
- [22] MITCHELL, C. et al. Measuring Sustainability. [on-line], October 2004. [cit. 2. července 2005]. 58 str. Dostupné z <http://www.kenan-flagler.unc.edu/assets/documents/sustainabilityIndexSummaries.pdf>
- [23] PELSMACKER, P. de. GEUENS, M. BERGH, J. Van den. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [24] PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? In *Journal of Business Ethics*, February 1996. Vol. 15. No. 2. str. 199-206. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [25] PORTER, M. E. KRAMER, M. R. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston : Harvard Business School Press, 2003. str. 27-64. ISBN 1-59139-274-8.
- [26] ROCHLIN, S. A. BOGUSLAW, J. Business and community development – Aligning Corporate Performance with Community Economic Development to Achieve Win-Win Impacts. Boston : The Centre for Corporate Citizenship at Boston College. [cit. 7. července 2005]. str. Dostupné na <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>
- [27] ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. Boston : The Centre for Corporate Citizenship at Boston College. [cit. 7. července 2005]. 35 str. Dostupné na <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>
- [28] SIMS, R. R. *Ethics and Corporate Social Responsibility – Why Giants Fall*. 1. vyd. Westport : Preager Publisher, 2003. 318 str. ISBN 0-275-98039-1.
- [29] SJÖSTRÖM, E. SRI – Investment Stewardship: Actors and methods for socially and environmentally responsible investments [on-line], leden 2004. [cit. 12. dubna 2005]. Dostupné na http://www.nordicpartnership.org/db/files/investment_stewardship_5.pdf
- [30] STARIK, M. The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder theory – Special Selection. In *Business and Society*, April 1994. Vol. 33. No. 1. str. 82-131. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [31] ŠMEJKAL, V. Odpovědnost firem má směr, cesta k ní už tak jasná není. In *Hospodářská noviny* [on-line], 01.20.2003. [cit. 29. června 2005]. Kariéra – kariéra business. Dostupné na <http://www.nadacevia.cz/darci/clanek-hn-vaclav-smejkal.shtml>
- [32] The State of Corporate Citizenship in the U.S. A view from inside 2003-2004 [on-line], Boston : The Centre for Corporate Citizenship at Boston College. 2004. [cit. 1. srpna 2005]. 29 str. Dostupné na <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>
- [33] TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Praha : Business Leaders Forum [on-line], 2004. [cit. 1. ledna 2005]. Dostupné na <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

- [34] WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. In *The Academy of Management Review*, October 1985. Vol. 10. No. 4. str. 758-769. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [35] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. In *The Academy of Management Review*, October 1991. Vol. 16. No. 4. str. 691-718. Dostupné z databáze ProQuest 5000.