

Vysoká škola ekonomická v Praze
Recenzované studie

Working Papers
Fakulty mezinárodních vztahů

14/2009

**Přístupy k implementaci programů
společenské odpovědnosti v podnicích**

Dana Zadražilová

**Faculty of International Relations
Working Papers**

14/2009

**Přístupy k implementaci programů
společenské odpovědnosti v podnicích**

Dana Zadražilová

Volume III



Vysoká škola ekonomická v Praze
Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů
Výzkumný záměr MSM6138439909

Tato studie byla vypracována v rámci Výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“. Studie procházejí recenzním řízením.

| | |
|-------------------------------|---|
| Název: | Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů |
| Četnost vydávání: | Vychází minimálně desetkrát ročně |
| Vydavatel: | Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, IČO: 61 38 43 99 |
| Evidenční číslo MK ČR: | E 17794 |
| ISSN tištěné verze: | 1802-6591 |
| ISSN on-line verze: | 1802-6583 |
| ISBN tištěné verze: | 978-80-245-1618-9 |
| Vedoucí projektu: | Prof. Ing. Eva Cihelková, CSc. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů Náměstí Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 +420 224 095 270, +420 224 095 248, +420 224 095 230 http://vz.fmv.vse.cz/ |



VÝKONNÁ RADA

Eva Cihelková (předsedkyně)

Vysoká škola ekonomická v Praze

Vladimíra Dvořáková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Olga Hasprová

Technická univerzita v Liberci

Zuzana Lehmannová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Marcela Pališková

Nakladatelství C. H. Beck

Judita Štouračová

Vysoká škola mezinárodních
a veřejných vztahů, Praha

Dana Zadražilová

Vysoká škola ekonomická v Praze

REDAKČNÍ RADA

Regina Axelrod

Adelphi university, New York, USA

Peter Bugge

Aarhus University, Aarhus, Dánsko

Petr Cimler

Vysoká škola ekonomická v Praze

Peter Čajka

Univerzita Mateja Bela, Banská

Bystrica, Slovensko

Zbyněk Dubský

Vysoká škola ekonomická v Praze

Ladislav Kabát

Bratislavská vysoká škola práva

Emílie Kalínská

Vysoká škola ekonomická v Praze

Eva Karpová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Václav Kašpar

Vysoká škola ekonomická v Praze

Jaroslav Kundera

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław,
Polsko

Larissa Kuzmitcheva

Státní univerzita Jaroslav, Rusko

Lubor Lacina

Mendelova zemědělská a lesnická
univerzita, Brno

Cristian Morosan

Cameron School of Business

Václava Pánková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Lenka Pražská

emeritní profesor

Lenka Rovná

Univerzita Karlova v Praze

Mikuláš Sabo

Ekonomická Univerzita

v Bratislave, Slovensko

Naděžda Šišková

Univerzita Palackého v Olomouci

Peter Terem

Univerzita Mateja Bela, Banská

Bystrica, Slovensko

Milan Vošta

Vysoká škola ekonomická v Praze

ŠÉFREDAKTOR

Marie Popovová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Přístupy k implementaci programů společenské odpovědnosti v podnicích Může být společenská odpovědnost podniků zdrojem konkurenční výhody?

Dana Zadražilová (dana.zadrazilova@vse.cz)

Abstrakt:

Studie se zabývá uplatněním konceptu společenské odpovědnosti korporací jako konkurenční výhody. Uvádí trendy ve vývoji zpráv o společenské odpovědnosti korporací pocházející z mezinárodního průzkumu společnosti KPMG. Zabývá se příčinami odmítání rozšiřování odpovědnosti podniků i na společenské problémy, problémem měření společenské odpovědnosti a způsobem, jak integrovat společenský aspekt do firemní strategie, procesů a indikátorů výkonnosti. Ústředním momentem je způsob, jak propojit ekonomické cíle podniku s tématy společenské odpovědnosti a přeměnit je na konkurenční výhodu, nalezení sdílené hodnoty, která je průsečíkem hospodářských zájmů podniku s tématy podnikové odpovědnosti, ve kterých může mít konkrétní podnikatelská jednotka a lokalita skutečný dopad na posun k trvale udržitelnému rozvoji.

Klíčová slova: společenská odpovědnost podniků, zprávy o společenské odpovědnosti, konkurenční výhoda

Approach to implementation of programs of social responsibility in business May be social responsibility a source of competitive advantage?

Dana Zadražilová (dana.zadrazilova@vse.cz)

Summary:

The study deals with the contribution of the concept of corporate social responsibility as a competitive advantage. It presents trends in the development of reporting about corporate social responsibility based on an international survey conducted by KPMG. The paper deals with the causes of refusal to extend the responsibilities of businesses and the social problems, the problem of measuring social responsibility and how to integrate social aspects into the corporate strategy, processes and performance indicators. The central point is a way how to link business objectives with the economic issues of social responsibility and turn them into competitive advantage, identifying shared values that are the intersection of the economic interests of the company with corporate responsibility issues, in which a specific business unit and location may have a real impact on the shift to sustainable development.

Keywords: corporate social responsibility, reporting about corporate social responsibility, competitive advantage

JEL: M14

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Pokrok ve vnímání CSR jako strategické konkurenční výhody | 7 |
| 1.1 Lze vůbec od podniků očekávat společensky odpovědné chování? | 7 |
| 1.2 Integrace CSR do firemní strategie..... | 9 |
| 2. Měření výkonnosti v oblasti CSR pro potřeby institucionálních investorů..... | 12 |
| Závěr | 15 |
| Seznam literatury..... | 16 |

Motto: Podnikatelský úspěch a společenské blaho nemusí být brou s nulovým součtem. (Michal E. Porter)

Úvod

Téma společenské odpovědnosti korporací – corporate social responsibility, dále budeme pro zjednodušení používat jen zkratku CSR, je stále v očích podnikatelů i teoretických ekonomů trochu podezřelé. Někteří je považují za čistou PR aktivitu, reklamní trik, upozorňují na subjektivitu neprůkazných zpráv o společenské odpovědnosti, jiní polemizují s rozšiřováním motivace k tvorbě hodnoty pro akcionáře o příspěvek podniků ke zlepšování sociálního, přírodního a životního prostředí. Váhání a určitý skepticismus nad užitečností CSR má především dvě příčiny:

- CSR dosud nenabízelo podnikatelům jasný nástroj, jak rozhodovat o investicích do programů CSR. Změna managementu nebo zhoršení hospodářské situace pak často vedly k přerušení programů, které jsou vnímány pouze jako ořezávání zisku za účelem budování dobrého jména firmy a nejsou ukotvené v podnikové strategii, spojené s konkurenční výhodou.
- Měření výkonnosti v oblasti CSR, které je významné pro institucionální investory specializované na společensky odpovědné investice, trpělo obtížnou srovnatelností z hlediska použitých kritérií, jejich významnosti, způsobu získávání a ověřování dat.

V případě obou uvedených příčin je v posledním období zřejmý pokrok.

1. Pokrok ve vnímání CSR jako strategické konkurenční výhody

1.1 Lze vůbec od podniků očekávat společensky odpovědné chování?

Možná už samotná definice CSR, která je chápána jako jednání a rozhodování, jehož cílem je dosažení příznivých výsledků *nejen* ve vlastním podnikání, *nybrž i* v oblastech sociálního rozvoje, podnikatelské morálky, práva a ekologie, jež mají dopady jak na akcionáře, tak na širší okruh zainteresovaných subjektů (stakeholderů), ukazuje na zárodek problému. Společenská odpovědnost může být v dané definici chápána pouze jako přijetí omezujícího rámce pro podnikatele, někdy vynucené, jindy dobrovolné. Ekonomické a sociální cíle tak mohou být velmi snadno vnímány jako konkurenční.

Hlavní proud ekonomické teorie se staví proti jakékoli rozšířené odpovědnosti podnikatelů bez obecných pravidel platících pro všechny. „Žádná firma si nemůže v podmínkách soutěžního trhu v tomto ohledu mnoho dovolit, protože by tím oslabila svou pozici vůči konkurenci; ...s firmou, která není efektivní

a nedodává veřejnosti výrobky, jež spotřebitelé požadují, je tržní mechanismus rychle hotov; ...nemá slitování se slabými a nevýkonnými podnikateli a vylučuje i dobrovolné aktivity v jakémkoliv významnějším rozměru.“ (Baumol 1975: 49, podle Klusoň 2009: 24). Václav Klusoň v této souvislosti upozorňuje na klíčový problém měření: „Zatímco proměnné ekonomických soutěžních modelů jsou měřitelné v kardinální stupnici a jsou poměrně snadno verifikovatelné, etická hodnocení různých variant podnikatelské odpovědnosti je možno provést jen nepřímou a jen s použitím ordinální stupnice.“ (Klusoň 2009: 29). Jinými slovy, je obtížné „sečíst“ výkonnost podniku měřenou finančními indikátory a výkonnost v oblasti společenské odpovědnosti korporací.

Problém nepřímého hodnocení efektů CSR vychází z nejčastěji používané argumentace, proč by se podnikatelské subjekty vlastně měly společenskou odpovědností zabývat:

Odůvodnění etickými, morálními principy

Morální apel se ptá, zda podniky dosahují obchodního úspěchu způsobem, který ctí etické hodnoty a respektuje člověka, komunitu a životní prostředí. Co je v dané etapě vývoje společnosti považováno za etické a morální souvisí s *externí regulací chování* podnikatelských subjektů. Do této kategorie bychom mohli zařadit přijetí standardů, norem, určité právní úpravy, která je vymahatelná a jejíž nedodržování podléhá sankcím. Vyšší úroveň je pak *dobrovolná autoregulace pomocí etických kodexů*, dobrovolného závazku jednat podle standardů vyšších než jsou zákonem vymahatelné normy. Morální principy samy o sobě nedávají podnikateli jasné vodítko, jak rozdělit své příjmy mezi sociální aktivity na podporu komunity, zlepšení pracovních podmínek, investice a dividendy. V případě hospodářských problémů jsou etické a morální principy prvním, co bude prověřeno.

Apel na udržitelnost rozvoje

Princip udržitelnosti poukazuje na potřebu podřídit krátkodobé chování, které poškozují přírodní a životní prostředí nebo je jinak společensky škodlivé, dlouhodobé ekonomické výkonnosti. World Business Council for Sustainable Development definuje princip udržitelnosti jako „uspokojování současných potřeb aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat jejich potřeby.“ Jde o maximálně užitečný princip tam, kde se dlouhodobé ekonomické zájmy podnikatelů shodují se zájmy regulátorů, např. u snižování energetické náročnosti nebo emisí CO₂. Tam, kde vazba není tak zřejmá nebo nejsou k dispozici dostatečně vědecky průkazné efekty současného chování pro budoucnost, představuje princip udržitelnosti zatím malou základnu pro *sladění dlouhodobých cílů a současných nákladů*, které stojí na straně podnikatele.

Odůvodnění budování dobré pověsti, reputace podniku

Argument reputace je významný především pro podnikatele orientované na zákazníky, při budování značek a firemního image. Tento přístup je nesporně efektivní pro *krizový management*. Podniky jsou dnes sledovány nejen podle aktivit, které samy interně vykonávají, ale také podle výběru dodavatelů a dalších partnerů, kteří používají stejně vysoké standardy. Dosah budování reputace tak překračuje organizační rámec samotné firmy a nabývá na důležitosti s rychlostí šíření informací.

Žádný z nejčastěji uváděných důvodů pro společensky odpovědné chování podniků bohužel není schopen pomoci podnikatelům uspokojivým způsobem řešit problém vzájemně si konkurujících zájmů a cílů. První a druhý koncept upozorňuje především na konflikt dlouhodobých a krátkodobých zájmů, který se v praktickém rozhodování realizuje jako souboj současných a budoucích nákladů a užítku. Argumentace budováním dobrého jména zase může snadno sklouznout pouze do marketingových kampaní zaměřených na vztahy s veřejností bez většího dopadu na skutečné společenské problémy.

1.2 Integrace CSR do firemní strategie

Skutečný guru strategického managementu Michael E. Porter vidí v konceptu CSR největší současnou výzvu, pokud bude vnímána strategicky a podnikům se podaří analyzovat své možnosti ve společenské odpovědnosti stejným způsobem, kterým vybírají podnikatelské příležitosti.

Porter a Kramer vidí dva hlavní důvody, proč není snaha mnoha podniků o využití konceptu CSR tak efektivní, jak by mohla být. Za prvé, *podnikání a společnost se staví proti sobě*. Koncept CSR se pak zužuje na omezování negativních dopadů podnikatelské činnosti a krizový management, nikoli budování dlouhodobé konkurenční výhody a mimořádného zisku získaného z titulu společensky pokrokového řešení (důvody tohoto stavu byly naznačeny v předchozím textu, pozn. DZ). Za druhé, *podniky stále přemýšlejí o CSR generickým způsobem*. Porter nabízí v duchu své teorie konkurenční výhody postup, jak analyzovat a vybrat společenské problémy, které může podnik efektivně řešit, spojit se svou konkurenční výhodou a zároveň společenským pokrokem. Vychází z klíčové myšlenky nalezení tzv. *sdílené hodnoty*, prospěchu CSR jak pro společnost, tak pro podnik. (Porter, Kramer: 2006). Autoři nabízejí následující řešení, které se pokusím stručně popsat.

Podnik svou činností, v terminologii Portera svým hodnotovým řetězcem, vždycky nějakým způsobem, pozitivně či negativně, zasahuje společnost – životní prostředí, komunitu, v níž funguje, zdraví obyvatel. Autor hovoří o „*působení zevnitř ven*“; *vlivu podnikového hodnotového řetězce na společnost*. Tyto dopady je třeba hodnotit s ohledem na lokalitu i vývoj našeho vědeckého poznání

a sociálních standardů. Tatáž výrobní operace může mít jiné konsekvence v Číně a jiné v USA. Stejně tak technologie, materiály a metody, které byly v určitém období považovány za prospěšné a pokrokové, mohou mít negativní efekty, které objevíme až po delším období. Příkladem mohou být masově používané materiály, u kterých se později prokázala vysoká zdravotní rizika (např. asbest jako nehořlavý materiál, hliník jako materiál pro výrobu kuchyňských potřeb), dnešní váhání nad geneticky modifikovanými plodinami nebo hormonálními léky.

Naopak externí společenské podmínky ovlivňují někdy k lepšímu, jindy k horšímu, podmínky k podnikání, konkurenční kontext – „*působení zevnějšku dovnitř*“, *působení externích společenských podmínek na podnikatelské aktivity*. Jde především o kvantitu a kvalitu výrobních zdrojů, pravidla a pobídky, kterými se řídí hospodářská soutěž, velikost a náročnost místní poptávky a dostupnost podpůrných oborů, např. servisních organizací.

Aby bylo možné principy CSR přetavit do realizovatelných programů, je podle autorů nutné vybrat, *kterému společenskému problému se podnik bude věnovat, kde se protínají společenské zájmy s jeho vlastním podnikáním*. Zdůrazňují, že nejde o to, posuzovat, který případ je hodný pozornosti nebo se vyplatí, ale *který představuje příležitost pro vytvoření sdílené hodnoty – užítku pro společnost i pro business*. Doporučují, aby se společenské problémy, kterým se podnik může věnovat, vždy rozdělily do tří kategorií:

- *Generické společenské problémy*, které jsou důležité pro společnost, ale nejsou významně ovlivnitelné podnikovou činností a ani v dlouhodobém časovém horizontu neovlivňují firemní konkurenceschopnost.
- *Společenské dopady podnikatelské činnosti* – hodnotového řetězce – na prostředí, v němž firma působí. Jde o dopady běžné podnikatelské činnosti na lokalitu, v níž podnik působí, dopady na životní prostředí a komunitu.
- *Společenská dimenze konkurenčního rámce* – jaké faktory externího prostředí působí v příslušné lokalitě či regionu jako hnací momenty konkurenceschopnosti.

Tuto kategorizaci společenských problémů by měl podnik provést pro každou podnikatelskou jednotku a primární lokalitu, a seřadit je podle potenciálního společenského dopadu. Do jaké kategorie daný společenský problém spadne, se bude lišit podle podnikatelských jednotek, oborů a umístění. *Tímto postupem by se podnik mohl vymanit z generického vnímání CSR*, určit oblasti, ve kterých může dosáhnout konkrétních společensky užitečných dopadů a zároveň posunout svou strategii a dosáhnout ekonomických cílů.

Pro lepší pochopení kategorizace autoři uvádějí několik příkladů:

- Např. emise CO₂ mohou být generickým společenským problémem pro firmu z oblasti finančních služeb jako Bank of America, negativním dopadem hodnotového řetězce na životní prostředí pro firmu z oblasti dopravy, např. UPC, nebo obojím dopadem hodnotového řetězce i problémem souvisejícím s konkurenčním prostředím pro automobilku jako Toyota.
- Pandemie AIDS v Africe může být generickým společenským problémem pro amerického retailera jako Home Depot, dopadem hodnotového řetězce pro farmaceutickou firmu jako GlaxoSmithKline a problémem konkurenčního prostředí pro těžařskou společnost jako Anglo American, která je při svém podnikání závislá na místní pracovní síle v Africe.

Po výběru priorit je možné *vytvořit explicitní program CSR*, který bude mít společenský i ekonomický přínos.

Programy CSR jsou založeny na efektivní *integraci obou procesů* – působení hodnotového řetězce na společnost a opačně využívání kontextu podnikatelského prostředí. Příkladem může být spolupráce zpracovatelů v potravinářském průmyslu s malými místními farmáři. Zpracovatelský podnik investuje do místní infrastruktury a poskytuje farmářům špičkovou technologii, která umožní výrazné zvýšení výnosů i jakosti a bezpečnosti surovin, které zpracovatel potřebuje pro udržení ziskového globálního podnikání. Následné zvýšení životní úrovně v daném regionu zpětně pozitivně ovlivňuje koupěschopnou poptávku. *Dochází tedy k obousměrnému pozitivnímu efektu „win-win“.*

Jinou ukázkou může být globální spolupráce společnosti Microsoft s univerzitami. Dobrých inženýrů je celosvětově nedostatek, což významně ovlivňuje růst společností jako Microsoft. Rychlý vývoj IT zase znamená pro univerzity, které chtějí mít konkurenceschopné absolventy velké investice do inovace studijních programů, používaných technologií, které se musí často upgradovat, a do rozvoje akademických pracovníků, kteří nesmí zaostávat. Iniciativa Microsoft má za cíl vyřešit všechny tři problémy. Vedle peněz a produktů, které Microsoft věnuje univerzitám, to jsou i dobrovolníci z Microsoftu, kteří pomáhají s vývojem obsahu studijních programů, školením učitelů a vytvářením fakultních institutů, které představují centra excellence. Je to ukáзка využití dobrovolnictví v oblasti vlastní profese nejen pro veřejně prospěšné práce. Microsoft očekává výsledky, které jsou prospěšné jak pro komunitu, tak pro podnik, a to jak v současnosti, tak výhledově.

Porter a Kramer nabízejí podnikům způsob, jak se posunout od programů zaměřených na zmírňování škod způsobených firemní činností, filantropie a dobrovolnictví k unikátní tržní pozici založené na dlouhodobém

společenském i ekonomickém efektu, schopnosti dělat věci jinak než konkurence, způsobem, který snižuje náklady nebo lépe uspokojuje zákaznické potřeby. *Znamená to uplatnit stejné principy na vazbu podniku ke společnosti jako na vazbu k zákazníkům a konkurentům.*

2. Měření výkonnosti v oblasti CSR pro potřeby institucionálních investorů

Měření výkonnosti v oblasti CSR je významné pro institucionální investory specializované na tzv. *společensky odpovědné investice*, především jde o penzijní fondy. Zdrojem informací jsou pro ně specializované burzovní indexy a také firemní zprávy o CSR. Systém burzovních indexů zohledňujících společenskou odpovědnost obvykle funguje tak, že index se blíže zaměřuje na určitý aspekt CSR, např. trvale udržitelné podnikání, dodržování lidských práv, na určité obory nebo regiony. Hodnocení je prováděno specializovanou agenturou a ověřováno nezávislým auditorem. Příkladem může být Dow Jones Sustainability Index. Index byl navržen a analytické práce zajišťuje švýcarská společnost Sustainable Performance Group (SAM), monitoring jejich práce pak provádí PriceWaterhouse Coopers. Mezi nejvýznamnější indexy patří FTSE4Good Index, Ethibel Sustainability Index, Natur Aktiven Index (podrobně ke kritériím hodnocení a způsobu měření např. Průša 2007).

Tento způsob měření výkonnosti vede k hodnocení pomocí žebříčků na ordinálních škálách, jak o nich hovoří Klusoň. Nicméně usiluje o maximální transparentnost a verifikaci hodnocení a je bezesporu významným vodítkem pro investory.

Dalším způsobem měření výkonnosti ve společenské odpovědnosti jsou *firemní zprávy* o CSR. V posledních pěti letech zaznamenaly několik výrazných trendů (KPMG 2008):

- Vydávání zpráv o CSR již není výjimkou, která by se týkala jen největších korporací, ale *běžnou normou*. Podle průzkumu společnosti KPMG¹ vydávalo v roce 2005 samostatnou zprávu o CSR 52 % z 250 největších světových globálně působících společností, v roce 2008 to již bylo 83 %. Očekává se, že se stane běžným jevem nejen u globálních hráčů, ale i u podniků působících na národní úrovni včetně malých a středních podniků

¹ Společnost KPMG provádí průzkum trendů v CSR v pravidelných intervalech od roku 1993. Poslední šetření proběhla v letech 2005 a 2008 a zahrnuje celkem 2200 podniků. Vzorek je tvořen 250 největšími globálně působícími podniky převzatými z Globale Fortune 250 (G250) a 100 obrátově největšími podniky ve vybraných 22 zemích světa (N100). Průzkum je založen na veřejně přístupných informačních zdrojích.

- Nejpoužívanějším standardem pro sestavení zprávy je *Global Reporting Initiative*, resp. poslední směrnice G3. Tím se stávají jednotlivé zprávy mnohem srovnatelnější, protože používají obdobnou strukturu a indikátory (indikátory jsou i odvětvově specifické).
- Motivace k tvorbě zpráv se podle průzkumu výrazně posouvá od reaktivity a řízení rizik k příležitostem a inovacím. Nicméně faktorem, který je zásadní pro zveřejňování strategie CSR, je *typ vlastnictví*. Podniky s veřejně obchodovanými akciemi a podniky vlastněné státem musí v některých zemích zveřejňovat strategii CSR v důsledku předpisů. Podniky vlastněné rodinou a soukromými investory nemají takovou odpovědnost k širší veřejnosti za své podnikatelské aktivity, nejsou proto tak otevřené nebo nepovažují společenskou odpovědnost za klíčový obchodní problém.
- Tři nejžhavější témata ve zprávách o firemní odpovědnosti v roce 2008 představovaly:
 - podniková správa (corporate governance),
 - dodavatelský řetězec (supply chain),
 - změny klimatu (climate change).
- Téměř všechny podniky ze skupiny 250 největších globálních hráčů zveřejňují svůj *etický kodex*.
- Průzkum zároveň ukazuje na jasný trend – *CSR je primárně doménou specializovaných útvarů* (např. sustainability units) a jen v málo případech je součástí útvaru firemní komunikace nebo public relations. Je to důkazem toho, že firemní odpovědnost se stává postupně součástí systému řízení a firemní strategie.

Z tabulky 1 je zřejmé, že špičku v reportingu představuje Japonsko a Velká Británie. V Japonsku je zřejmě důvodem povinnost podniků kótovaných na akciové burze zveřejňovat své výsledky v CSR, ve Velké Británii pak tlak na větší transparentnost ze strany médií, zákazníků, zaměstnanců a akcionářů (jsou zde významní institucionální investoři, kteří se orientují na společensky odpovědné investice). Veliký skok se udál v USA, kde navíc průzkum zachycuje ty největší a globálně nejvlivnější podniky. Z evropských zemí zaznamenaly rapidní nárůst Španělsko, Nizozemsko a Itálie. Ve Švédsku je procento zpráv opět výsledkem regulace, kdy státem vlastněné podniky musí zprávu zveřejňovat povinně. Ve východoevropských zemích je procento podniků, které zveřejňují zprávu o CSR nízké. Znamená to i určitou příležitost pro podniky, které se mohou díky společenské odpovědnosti odlišit od konkurentů.

Tab. 1: Procento podniků se samostatnou zprávou o CSR a zprávou integrovanou do výroční zprávy podle jednotlivých zemí v letech 2005 a 2008 ze vzorku 100 největších národních podniků (N100)

| Země | samostatná zpráva CSR 2005 | samostatná zpráva CSR 2008 | zpráva CSR integrovaná do výroční zprávy 2008 | celkem 2008 |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|---|-------------|
| Japonsko | 80 | 88 | 5 | 93 |
| Velká Británie | 71 | 84 | 7 | 91 |
| USA | 32 | 73 | 1 | 74 |
| Kanada | 41 | 60 | 2 | 62 |
| Nizozemsko | 29 | 60 | 3 | 63 |
| Švédsko | 20 | 59 | 1 | 60 |
| Itálie | 31 | 59 | 0 | 59 |
| Španělsko | 25 | 59 | 4 | 63 |
| Brazílie | - | 56 | 22 | 78 |
| Portugalsko | - | 49 | 3 | 52 |
| Francie | 40 | 47 | 12 | 59 |
| Jižní Korea | - | 42 | - | 42 |
| Finsko | 31 | 41 | 3 | 44 |
| Austrálie | 23 | 37 | 8 | 45 |
| Švýcarsko | - | 28 | 21 | 49 |
| Jihoafrická rep. | 18 | 26 | 19 | 45 |
| Maďarsko | - | 25 | 1 | 26 |
| Norsko | 15 | 25 | 12 | 37 |
| Rumunsko | - | 23 | - | 23 |
| Dánsko | 22 | 22 | 2 | 24 |
| Mexiko | - | 17 | - | 17 |
| Česká republika | - | 14 | 19 | 33 |

Zdroj: KPMG (2008: 16)

Otázkou zatím zůstává efektivnost etických kodexů. Svou roli zřejmě hraje i to, že v některých zemích je zveřejnění etického kodexu pro firmy kótované na burze povinností (např. Francie nebo Jihoafrická republika). Pokud bychom se přidrželi definice etického kodexu jako dobrovolného přijetí závazku, vzniká tu situace, kdy na sebe určité společnosti „povinně berou dobrovolný závazek“. Ve zkoumaných zprávách o CSR jen velmi málo podniků nějakým způsobem skutečně popisovalo vazbu mezi řádnou správou (good governance) a firemní odpovědností. Tři čtvrtiny podniků např. ve svém kodexu zmiňují způsoby, jak

čelit korupci, vydírání a úplatkářství, ale jen minimum uvádí také svou politiku a postupy v této oblasti, případy, kdy k porušení kodexu došlo a opatření, která z toho vyplynula. Je tu tedy určité nebezpečí, že etické kodexy mohou zůstat spíše proklamací.

Reporting o CSR je dobrým začátkem, pomáhá podnikům identifikovat jednotlivé oblasti, v nichž se společenská odpovědnost projevuje, sledovat pokrok, omezit škody, srovnávat se s příklady dobré praxe a posléze i identifikovat příležitosti

Závěr

Hospodářská krize bezesporu posílí CSR spojené se strategií, klíčovou oblastí podnikání a konkurenční výhodou. Wayne Visser, zakladatel a prezident organizace CSR International na toto téma říká: „CSR může být proti krizi imunní pouze tehdy, pokud je součástí ‚DNA‘ organizace. To znamená, že např. rozmary nestálých trhů, kolísající zisky, finanční krizi, ale i různé postoje vedení přežije CSR tehdy, když bude zcela zapuštěna do firemní struktury, strategie a systémů správy a řízení.“

Naopak CSR spojené s filantropickými aktivitami typu dárcovství, charity, sponzoringu je dramatickým poklesem disponibilních prostředků silně ohrožené. Podniky musí zachovat krátkodobou finanční stabilitu firmy a dostát svým závazkům vůči zákazníkům, zaměstnancům i akcionářům. Z filantropických aktivit má zřejmě šanci se udržet dobrovolnictví, které podniky vnímají jako metodu, jak budovat firemní kulturu a vztahy mezi zaměstnanci. V obtížnějším období dobrovolnictví často nahrazuje finančně náročné teambuildingové aktivity.

Zřejmě nejzajímavější budou dopady hospodářské krize na oblast CSR spojenou s *corporate governance a business modelem*. Hospodářskou krizi nastartovalo „nezodpovědné“ obchodování s finančními deriváty a opuštění pravidel dobré praxe při hodnocení úvěrových rizik. Politici jako britský ministerský předseda Gordon Brown nebo francouzský prezident Nicolas Sarkozy proto apelují na vyšší regulaci globálního finančního systému. V etické rovině nebo rovině sociální spravedlnosti se za přílití oleje považuje „chamtivost CEO“, nepřiměřené odměny generálních ředitelů a nezodpovědné chování korporací, které nedbají na negativní dopady své činnosti na životní prostředí a společnost. Všechny tyto důvody volají po vyšší regulaci chování finančních trhů, podnikatelské činnosti a podnikové správy. Firmy, které v předstihu nastavily svůj business model na vyšší standard, tak mohou díky CSR získat.

Podnik, který chce CSR využít jako konkurenční výhodu, musí slovy Portera a Kramera najít „sdílenou hodnotu“, průsečík, kde se společenské problémy protínají s reálnou šancí podniku posunout jejich řešení a proměnit příležitost v dlouhodobou konkurenční výhodu.

Seznam literatury

BAUMOL, W. J. (1975): Business Responsibility and Economic Behaviour. In: PHELPS: *Altruism, Morality and Economic Theory*. New York: Russel Sage Foundation.

DJSI (2006): *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide*. Dow Jones Sustainability Indexes [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_Guidebook_World_80.pdf>.

GRI (2007): *G3 Guidelines*. Global Reporting Initiative [cit. 2009-10-01]. Dostupné z: <<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>>.

IGALENS, J. – GOND, J. P. (2005): Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics* Vol. 56, No. 2, s. 131–148.

KLUSOŇ, V. (2009): *Moderní korporace v soudobém kapitalismu*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. ISBN 978-80-86729-46-6.

KPMG (2008): *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. KPMG International.

PORTER, M. E. – KRAMER, M. R. (2006): Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, s. 78–92 [cit. 2009-10-01]. Dostupné z: <<http://hbr.harvardbusiness.org/2006/12/strategy-and-society/ar/1>>.

PRŮŠA, P. (2007): Corporate Social Responsibility. How can corporate responsibility be assessed? *Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů*, 9/2007 [cit. 2009-10-01]. Dostupné z: <http://vz.fmv.vse.cz/wp-content/uploads/9_2007.pdf>.

VISSER, W. (2009): Inventura vztahu CSR a finanční krize. Příčiny a dopady recese. *CSR fórum* 01/2009, s. 6–7.

Užitečné elektornické zdroje k měření CSR:

BITC Corporate Responsibility Index www.bitc.org.uk

Ethibel Sustainability Indexes www.ethibel.org

FTSE4Good Indices www.ftse.com

Dow Jones Sustainability Index www.sustainability-index.com



University of Economics, Prague
Faculty of International Relations
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Prague 3
<http://vz.fmv.vse.cz/>



Vydavatel: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tisk: Vysoká škola ekonomická v Praze
Nakladatelství Oeconomica

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou

ISSN 1802-6591