

# Corporate Social Responsibility

## Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?

*Dana Zadražilová\**

Strategie „Corporate Social Responsibility“ (CSR) představuje v současnosti významný potenciál pro spojení společenské odpovědnosti a obchodních zájmů. Nevidaný vzestup aktuálnosti tohoto tématu potvrdila např. studie CIES<sup>1</sup> „TOP-of-Mind Issues Survey 2008“ (dotazování 400 CEO největších mezinárodních maloobchodníků s rychloobrátkovým zbožím ve 150 zemích světa na TOP 5 priorit).<sup>2</sup> První místo obhájil stejně jako v roce 2007 zájem o zdraví a výživu. Společenská odpovědnost podniku raketově vyskočila z 11. místa v roce 2006 přes 5. příčku vloni na 3. místo v roce 2008. Důraz je přitom kladen na dopady na životní prostředí, udržitelný rozvoj a sociální standardy ve společnosti – dobré vztahy k obci a regionu, fair trade a etický dodavatelský řetězec.

Následující stať si klade otázku: v čem spočívá příčina takového dramatického zájmu podnikové sféry o společenskou odpovědnost? Jde pouze o snahu využít mediálně žhavé téma jako reklamního triku nebo může být strategie společenské odpovědnosti skutečným zdrojem dlouhodobé konkurenční výhody? Čím jsou taženy investice do programů společenské odpovědnosti?

### 1. Co je Corporate Social Responsibility?

Corporate Social Responsibility (CSR) je podnikatelskou filozofií, která zakládá dlouhodobou konkurenceschopnost podniku na sociální vnímavosti, sociální výkonnosti a trvalé udržitelnosti rozvoje. Jde o dobrovolný závazek podniku chovat se odpovědně vůči společnosti a životnímu prostředí, a to i nad rámec zákonných povinností. Strategie CSR zahrnuje

- dobrovolné přijetí vysokých etických standardů podnikání,
- minimalizaci negativních dopadů činnosti na životní prostředí,
- pěstování dobrých vztahů se zaměstnanci,
- podporu regionu, ve kterém firma podniká.

Strategie CSR je založena na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním (triple-bottom-line), které vyjadřují klíčová témata, programy, jejichž prostřednictvím se strategie realizuje.

---

\* Prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc. – děkanka Fakulty mezinárodních vztahů, Katedra obchodního podnikání, Vysoká škola ekonomická v Praze, zadrzil@vse.cz.

1 CIES je asociace sdružující klíčové obchodníky a dodavatele rychloobrátkového zboží.

2 Pět největších priorit v roce 2008 představovalo:

- 1) zdraví spotřebitelů a výživa,
- 2) vztah mezi maloobchodníkem a dodavatelem,
- 3) sociální odpovědnost (CSR),
- 4) obchodní značky a sortimentní nabídka,
- 5) technologie a dodavatelský řetězec.

Viz <http://www.retail21.cz/summit>

V rámci „**ekonomického pilíře**“ jde především o korektní a transparentní vztahy s obchodními partnery – spotřebiteli, zákazníky, dodavateli, investory, dobrovolné připojení se ke kodexům korektního podnikání, respektování vysokých standardů v oblasti corporate governance, podnikové správy, ale i o taková témata jako ochrana duševního vlastnictví.

„**Sociální pilíř**“ akcentuje vztahy k zaměstnancům, principy zaměstnávání, ochotu věnovat část zisku filantropii. Z klíčových témat lze uvést respektování vysokých pracovních standardů, vyhodnocování realizace rovných příležitostí, různorodosti pracovního kolektivu a integrace minoritních skupin zaměstnanců, mezigenerační spolupráce, realizace programů celoživotního vzdělávání, dobrovolnictví.

**Environmentální pilíř** je pak zaměřen na snižování negativního vlivu podnikání na životní prostředí a zdraví populace, tzn. témata jako snižování emisí, energeticky úsporné provozy, výrobky a služby, využívání obnovitelných přírodních zdrojů, vývoj výrobků, které pozitivně přispívají ke zlepšování zdraví populace (bioprodukty, sledování původu a bezpečnosti produktu.)

## 2. Příčiny růstu zájmu o téma společenské odpovědnosti podniku

Růst zájmu podniků o téma společenské odpovědnosti je reakcí na očekávání stakeholderů<sup>3</sup> – spotřebitelů, dodavatelů, zaměstnanců, investorů, vlády i nevládních organizací. Skupina stakeholderů je specifická pro každou firmu a s časem se mohou preference jednotlivých skupin měnit. **Zákazníci** se stávají vlivem osvěty a informací zprostředkovaných médii a reklamou vzdělanější a přístupují „uvědoměleji“ ke spotřebě. Sledují původ a složení výrobku, množství a druhy aditiv, energetickou náročnost domácích spotřebičů. Za přirozené považují třídění odpadu nebo průmyslovou likvidaci vyřazených spotřebičů a jsou ochotnější za bezpečnější a „šetrnější“ spotřebu více zaplatit. Odtud také pramení zájem **investorů** o sociálně odpovědné investice (socially responsible investment)<sup>4</sup> a investování do podniků, které dosahují vysokého ratingu v nejsledovanějších indexech hodnotících firemní odpovědnost. Podniky potřebují ke svému úspěchu získat a stabilizovat vysoce kvalifikované **zaměstnance**. Atraktivnost podniku jako potenciálního zaměstnavatele má úzkou vazbu na jeho pověst u veřejnosti a schopnost realizovat personální strategii zaměřenou na získávání a rozvoj talentů. Globální problémy naší planety a udržitelnosti dalšího rozvoje a spotřeby se staly předmětem intenzivního zájmu **veřejnosti** a častým mediálním tématem. Vůči tomu, co zajímá veřejnost, tedy voliče, nemohou zůstat hluší **politici**. Objevuje se proto celá řada iniciativ a programů, které se věnují otázkám a podpoře udržitelného rozvoje nebo investic do sociálního kapitálu. V případě Evropské unie můžeme uvést především Lisabonskou strategii z roku 2000 nebo Zelenou knihu z roku 2001, z globálních iniciativ např. World Business Council for Sustainable Development.

Odezvou ze strany podniků na rostoucí poptávku stakeholderů po společensky odpovědném chování je růst investic do programů CSR a jejich rychlá profesionalizace. V první fázi jsou to aktivity spojené s **řízením rizik a krizovým managementem**, jejichž cílem je vyhnout se mediálním skandálům a následně ztrátě pověsti u veřejnosti a investorů. Tyto aktivity můžeme považovat za **způsob, jak se vyhnout ztrátám**. V terminologii motivačních teorií bychom asi mohli říci, že CSR se stala „hygienickým“ faktorem. Je-li vše v po-

3 Pod pojmem „stakeholder“ rozumíme osoby, instituce a organizace, na které firma svými aktivitami působí a ony naopak svým chováním a jednáním ovlivňují její fungování a strategické rozhodování.

4 V roce 2005 byla do SRI v USA nasměrována celková suma 2,3 mld. dolarů, což je zhruba 11 % veškerých aktiv, která byla svěřena profesionálnímu managementu. (Social Investment Forum).

řádku, veřejnost není nespokojená, neinkasujete „pokuty“ za špatné chování, ale také žádné mimořádné zisky. V této souvislosti je třeba docenit význam reklamy a médií, která sehrávají klíčovou roli při kontrole chování podnikatelských subjektů, ale také v ovlivňování spotřebitelských preferencí i celkového veřejného mínění.<sup>5</sup>

### 3. Měření společenské odpovědnosti

Počátky snahy „měřit“ CSR souvisí se vznikem tzv. SEE fondů. Social, Ethical and Environmental Investment Funds (SEE funds) vznikly v 70. letech minulého století s tím, že zahrnovaly pouze podniky, které se chovaly podle určitých standardů CSR. Vyloučeny byly např. společnosti vyrábějící tabákové výrobky, alkohol atd. S růstem zájmu stakeholderů o polečensky odpovědné chování získal tento druh investic (SRI) na popularitě. Dnes tak existuje mnoho SEE fondů, které ovšem používají různé standardy a metodiky pro hodnocení výkonnosti podniků v oblasti CSR.<sup>6</sup> Navíc vzniká celá řada dalších nezávislých institucí, které vytvářejí své vlastní standardy CSR a metodiku hodnocení a nabízejí své služby SEE fondům i podnikům pro zveřejnění svých výsledků, ale také dosažení pokroku v oblasti odpovědného chování. Význam má především rozšíření a známost příslušných standardů, indexů a žebříčků.

Pro ilustraci uvádíme několik světově nejznámějších indexů:<sup>7</sup>

#### 3.1 Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

Jde o skupinu indexů, která byla vyvinuta v roce 1999 Dow Jones company, Švýcarsko<sup>8</sup> k hodnocení výkonnosti podniků, které patří k vedoucím ve svém příspěvku k trvalé udržitelnosti rozvoje. DJSI World spočívá ve složeném indexu a pěti užších indexech, které vylučují podniky generující své zisky z výroby alkoholu, tabákových výrobků, herního průmyslu, zbrojařského průmyslu, tedy odvětví primárně vnímaných jako společensky nebezpečná. Indexy jsou používány pro podniky s obchodovatelnými akciemi, poměrně široce pokrývají všechny tři oblasti „triple-bottom-line“ a z 50 % zohledňují specifika jednotlivých odvětví. Informační zdroje pro sběr a hodnocení informací jsou široké, ale nejsou nezávisle verifikovány.

#### 3.2 FTSE4Good Index

Index byl poprvé použit v roce 2001 FTSE Group Velká Británie. FTSE je nezávislou společností, kterou vlastní Financial Times a Londýnská burza. Index je konstruován v několika variantách – pro Velkou Británii, Evropu, USA a jako globální a zahrnuje vždy 50, resp. v případě globálního indexu 100 nejlepších podniků v oblasti společenské odpovědnosti. Z hodnocení jsou vyloučeny podniky z odvětví výroby tabákových výrobků, podniky, které poskytují strategické součástky a služby při výrobě nukleárních

5 Není proto náhodou, že např. do osnov studijních programů Vysoké školy ekonomické se problematika CSR ve větší míře poprvé dostala při výuce specializace „Komerční komunikace“.

6 Data pro sestavení indexů jsou získávána pomocí specializovaných dotazníků zasílaných hodnoceným podnikům, analýzou dalších primárních dat (webových stránek podniků, výročních zpráv, tiskových zpráv atd.), případně i přímo z interview s představiteli podniku. Přesná metodika vyhodnocení je know how jednotlivých sestavovatelů indexů.

7 Podrobněji např. PRŮŠA, P (2007): *Corporate Social Responsibility. How can corporate responsibility be assessed?*, Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů, 9/2007. ISSN 1802-6591 [on line] ISSN 1802-6583

8 Viz SAM-Group (2007): *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide*.

zbraňových systémů, výrobci všech zbraňových systémů, majitelé nebo provozovatelé jaderných elektráren a těžba a výroba uranu.

Index se stále vyvíjí. V roce 2002 byla revidována používaná environmentální kritéria a v roce 2003 posílena kritéria týkající se lidských práv. V letech 2004–05 byla přidána kritéria hodnotící pracovní standardy v dodavatelských řetězcích a v roce 2006 byla zavedena kritéria oceňující snahu podniku zabránit korupci.

FTSE využívá celosvětově spolupráce s mnoha burzami, spolupracuje se specializovanou výzkumnou společností Ethical Investment Research Service (EIRiS), která je nezávislým poskytovatelem průzkumu. Index je hodně zaměřen na kritéria spojená s dodržováním lidských práv a využívá široké informační zdroje včetně nezávislého hodnocení.

### **3.3 Natur-Aktien-Index**

Index sleduje vývoj výkonnosti 30 mezinárodních akciových společností vybraných výběrem NAI, Německo. Myšlenkou je, aby byl NAI srovnatelný s mezinárodními indexy publikovanými akciovými burzami.

Aby mohl být podnik do výběru zařazen, musí přispět k rozvoji trvale udržitelné ekonomiky – nabízet výrobky nebo služby, které pomáhají řešit ekologické problémy nebo být lídrem v odvětví ve vývoji výrobků, v technických inovacích a prodejním procesu, případně mít vedoucí postavení v odvětví z hlediska sociálních aspektů spojených s výrobou a prodejem. 75 % podniků má roční obrat větší než 100 mil USD, 25 % má obrat menší, ale jsou pionýry v oblasti vývoje ekologických výrobků.

Do hodnocení nemohou být zařazeni výrobci a dodavatelé jaderné energie, výrobci a distributoři zbraní, podniky, které diskriminují v sociálním kolektivu ženy či určité etnikum, omezují činnost odborových organizací, používají dětskou práci, provádějí pokusy na zvířatech, používají nebo pěstují geneticky modifikované rostliny, zvířata nebo bakterie, vyrábějí výrobky škodlivé vůči životnímu prostředí nebo škodlivé zdraví, podniky, které nezveřejňují informace o emisích, spotřebě vody, nerostných zdrojů atd. nebo porušují zákonná ustanovení.

NAI představuje prestižní skupinu a žebříček. Při samotném hodnocení jsou dominantní environmentální kritéria a není využíváno další nezávislé hodnocení.

## **4. Standardy zveřejňování informací o společenské odpovědnosti**

Společenská odpovědnost si rychle našla cestu i do výročních zpráv. Vlastní reporting podniků o výsledcích v oblasti společenské odpovědnosti může být subjektivně zatížen, proto je i zde snaha v zájmu srovnatelnosti používat určité standardy.

Příkladem značně rozšířeného mezinárodního standardu využívaného pro sestavení výroční zprávy je iniciativa Global Reporting Initiative (GRI). Vznikla v roce 1997 jako součást programu UNEP OSN, v roce 2002 se osamostatnila do podoby nezávislé instituce, která zakládá své pobočky po celém světě.<sup>9</sup> Smyslem je vytvořit databázi zpráv o společenské odpovědnosti.

---

<sup>9</sup> V ČR se touto problematikou zabývá od roku 2004 sdružení Korektní podnikání. V roce 2007 byla navržena nová metodika sebehodnocení firem, která vychází z principů iniciativy Global Compact založené Kofi Annanem, někdejší tajemníkem OSN a ze zásad Zelené knihy EU.

české odpovědnosti podniků,<sup>10</sup> které budou vytvořené podle jednotné metodiky a tudíž vzájemně srovnatelné. Poskytuje rámec pro tvorbu zpráv aplikovatelný v organizacích různé velikosti, odvětvového zaměření a lokalizace. Smysl dává zejména porovnání vývoje jednotlivých indikátorů v čase. Zpráva je tak nejen informací pro investory a veřejnost, ale umožňuje i interní evaluaci a je podkladem pro strategická rozhodnutí managementu. Pro vyšší důvěryhodnost se doporučuje ověření zprávy třetí nezávislou stranou.

Vedle výše zmíněné GRI existuje řada dalších národních i mezinárodních iniciativ a standardů, které jsou využitelné pro hodnocení aktivit CSR, např.

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises,
- ISO 14000 (standard environmentálního řízení používaný i v ČR),
- SA 8000 (standard pro oblast pracovních podmínek).

V rámci ISO je na rok 2009 připravována norma ISO 26000 speciálně věnovaná oblasti CSR.

## 5. Stav CSR v České republice

Strategii společenské odpovědnosti začaly v České republice v první fázi prosazovat dceřiné společnosti transnacionálních korporací, které mají možnost využít zkušenosti svých mateřských společností a vhodné programy implementovat s určitou modifikací i u nás. Z institucí, které významněji vystupují na poli hodnocení a oceňování různých aspektů CSR můžeme uvést Czech Business Forum, Sdružení pro Cenu ČR za jakost, sdružení Korektní podnikání nebo Fórum dárců. Zejména v posledních dvou letech se mediálně zviditelnily nejrůznější aktivity spadající do oblasti filantropie – dárcovství a dobrovolnictví. Velké podniky typu ČEZ nebo Česká spořitelna volí podobnou strategii – založení nadace a obvykle ve spolupráci s určitým okruhem neziskových organizací podpora vybraných dárcovských projektů. Organizačně právní forma nadace zaručuje vysokou míru transparentnosti a kontroly, jakým způsobem byly finanční prostředky použity. Volba konkrétních filantropických projektů souvisí s charakterem podnikání a následnou možností komunikovat firemní dárcovství vůči vybrané skupině stakeholderů. **Smyslem je zvýšit reputaci firmy a značky.** Velkého rozšíření dosáhlo v této oblasti spojení nákupu určitého výrobku či služby s podporou vybraného charitativního projektu, to vše podpořené efektivní komunikační kampaní.

V začátcích je i reporting – zveřejňování výročních zpráv o společenské odpovědnosti a připojení se k určitému standardu vyhodnocování společenské odpovědnosti. Mediálně zatím vedou nejrůznější žebříčky srovnávající vybranou aktivitu z oblasti CSR – rozsah dárcovství, aspekty spojené se zaměstnáváním a personální politikou nebo jakost výrobků apod.

Implementace odpovědného chování do firemního mission a následně do podnikových procesů, stanovení měřitelných cílů, kterých chce podnik dosáhnout v konkrétním čase a jejich důsledné vyhodnocování je v České republice zatím spíše výjimkou. Z hlediska budování konkurenční výhody je to ale i dobrá zpráva, protože je šance stát se pionýrem.

---

<sup>10</sup> The GRI Register reports database.

## 6. Může být CSR zdrojem konkurenční výhody?

Dobrá reputace a budování silné značky není totéž. Značka je „zákaznický zaměřený“ pojem spojený s tím, co výrobek, služba nebo firma přislíbily zákazníkům a jak tento závazek naplňují. Reputace je „firemně zaměřený“ pojem spojený s tím, jakou důvěryhodnost si je podnik schopen získat u svých stakeholderů – například zaměstnanců, investorů, v regionu, stejně jako u zákazníků.

**Reputace je nutnou podmínkou udržení se na trhu.** Je důkazem toho, že podnik zvládá rizikový management, je schopen udržovat si pozitivní obraz v očích veřejnosti, spolupracovat s místní komunitou. Silná značka pomáhá sdělovat, že firma a její nabídka je relevantní a schopná uspokojit zákaznické potřeby jedinečným způsobem.

To vysvětluje, proč pokusy stanovit vzájemnou korelaci mezi úrovní firemní reputace a tvorbou akcionářské hodnoty neprokázaly jasný vztah. V případě většiny podniků je dobrá reputace spíše výsledkem finanční síly než její příčinou.

**Zdrojem konkurenční výhody je pouze jedinečnost,** odlišnost od konkurence. Společensky odpovědné chování může být v tomto smyslu zdrojem tržeb, zisku a generování nových obchodů tehdy, jestliže nasměruje investice a obchodní koncepty na budoucí preference a životní postoje spotřebitele a tím budování silné značky, která v průběhu času plní očekávání zákazníků. Jinak řečeno, aby byla firma dlouhodobě úspěšná, musí být její značka (firemní i produktová) spojena nejen s dobrou reputací, ale také s jedinečností.

## Závěr

Corporate Social Responsibility je podnikatelskou filozofií spojenou s myšlenkou trvalé udržitelnosti – investicí do budoucnosti. Není jen filantropií, ale komplexní strategií s konkrétními cíli, aktivitami, jejich vyhodnocováním a reportingem výsledků. Konkrétní rozsah investic do programů CSR je reakcí na poptávku stakeholderů včetně vlády.

CSR může přispět ke zvýšení důvěryhodnosti firmy, ale může mít také významné interní efekty vzhledem k inovativnosti, připravenosti na budoucí požadavky zákazníků, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Strategie CSR může být ovšem konkurenční výhodou pouze tehdy, je-li zdrojem diferenciací.

*Zpracováno v rámci výzkumného záměru „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti MSM613844-399909.*

## Literatura

European Commission: Promoting an European framework for corporate social responsibility. Green paper. Luxembourg. 2001. Dostupné na [http://www.ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/green-paper\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/green-paper_en.pdf).

FILIPOVÁ A.; ZEMAN J. Corporate Social Responsibility in Student's Awareness. *Working Papers* Fakulty mezinárodních vztahů, 15/2007, ISSN 1802-6591 [online] ISSN 1802-6583 Dostupné na [www.vz.fmv.vse.cz](http://www.vz.fmv.vse.cz).

PRŮŠA, P. Corporate social responsibility. How can corporate responsibility be assessed? *Working Papers* Fakulty mezinárodních vztahů, 9/2007, ISSN 1802-6591 [online] ISSN 1802-6583 Dostupné na [www.vz.fmv.vse.cz](http://www.vz.fmv.vse.cz).

TRNKOVÁ, J. 2005. *Co znamená společenská odpovědnost firem? Napříč společenskou odpovědností firem.* Kladno, AISIS, 2005.

TRNKOVÁ, J. *Měření a reportování společenské odpovědnosti firem*. Dostupné na <http://www.sof.cz/download/mereni-SOF.pdf>

Webové stránky FTSE4Good Index series. Dostupné na <http://www.ftse.com>

Webové stránky GRI(2007): G3 Guidelines. Dostupné na <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>

Webové stránky SAM-Group: Dow Jones Sustainability World Indexes

Dostupné na <http://www.sustainability-indexes.com>

Webové stránky BITC Corporate Responsibility Index. Dostupné na [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)

Webové stránky NAI. Dostupné na <http://www.nai-index.de>

#### **Užitečné webové zdroje**

[www.accountabilityrating.com](http://www.accountabilityrating.com)

[www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)

[www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

[www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.korektnipodnikani.cz](http://www.korektnipodnikani.cz)

[www.mhcinternational.com](http://www.mhcinternational.com)

[www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)

[www.sof.cz](http://www.sof.cz)

[www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

## **Corporate Social Responsibility**

### **Abstract**

In recent years, interest in corporate social responsibility (CSR) has risen considerably due to stakeholder expectations: “conscientious consumers“, institutional investors’ interest in Socially Responsible Investment (SRI), the increasing demand for highly qualified employees, the political community’s interest in sustainability culminating in various initiatives, discussion among the general public about corporate responsibility. CSR can contribute to the success of a company in many ways; e.g., improve its risk management techniques; reduce the reputation-damage risk; attract and retain qualified employees; generate a beneficial business environment. CSR could be a source of competitive advantage if it generates a unique character of the company or product brand.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Investment, stakeholder, reputation, competitive advantage, sustainability reporting, sustainability/social indices.

**JEL classification:** J24, J31, J61