CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): PROKLAMACE NEBO EKONOMICKÁ NUTNOST?

Jiří Hlaváček, Fakulta sociálních věd UK, Praha; **Michal Hlaváček**, Česká národní banka, Praha

Jest dobrá pověst jako druhý majetek.
Publilius Syrus, 1. století př. n. l.

1. Úvod

Standardní teorie firmy pracuje převážně s firmou jakožto základní jednotkou. Firma je personifikována v subjekt, který se rozhoduje na základě svého (jediného, společného) kritéria o tom, kterou z přípustných alternativ rozhodnutí zvolí. Problémy uvnitř firmy jsou pro standardní mikroekonomii irelevantní: přestože nikdo nepochybuje, že zde existují zájmy jednotlivých skupin v rámci firmy (zaměstnanců, manažerů, vlastníků), zůstávají tyto pod rozlišovací úrovní modelu rozhodování. Tím je paradigmatický model homo oeconomicus, kde se maximalizuje zisk pro firmu jako celek a o distribuci zisku mezi jednotlivci rozhodují vnější tržní síly (např. mzda je hodnotou mezního produktu práce v ekonomice).

V realitě jsou ovšem vztahy mezi skupinami uvnitř firmy pro její chování velmi podstatné. Rozhodování firmy vždy odráží vztahy mezi vlastníky, zaměstnanci a manažery, ale i vztahy těchto skupin s okolím firmy. Takovýto strukturovaný pohled poskytují některé submikroekonomické teoretické přístupy, jako jsou například teorie správy korporací (*corporate governance*) a teorie chování zájmových skupin při správě akciových společností (*stakeholder theory*).

Teorie správy korporací (*corporate governance*) zažila nejsilnější rozvoj v osmdesátých a devadesátých letech. Původně se zaměřovala na popis formálního systému zodpovědnosti vrcholového managementu vůči akcionářům společnosti.¹ Později bylo toto zaměření rozšířeno na deskripci celé sítě formálních a neformálních vztahů uvnitř akciových společností a důsledky těchto vztahů pro akciovou společnost.²

Konkurenčním resp. zobecňujícím teoretickým přístupem k teorii „*corporate governance*“ je submikroekonomická *teorie chování zájmových skupin při správě akciových společ-*

1 Viz např. Shleifer A., Vishny R. W. (1997).

2 Keasey K., Thompson S., Wright M. (1997) vymezují pojem „správa korporací (*corporate governance*)“ jako „struktury, procesy, kultury a systémy, které zajišťují úspěšné fungování organizací“.

ností (*stakeholder theory*).³ Někdy však bývá zařazována jako součást corporate governance (*stakeholder model of corporate governance*). Oproti „klasické“ corporate governance chápe cílovou funkci (blahobyť) firmy širě, než je maximalizace blahobytu samotného akcionáře. V jejím kritériu se explicitně odráží i blahobyť dalších skupin, které jsou dlouhodobě spjaty s firmou a mají tudíž **zájem („stake“)** na jejím **dlouhodobém úspěchu**.

2. Zájmové skupiny (stakeholders)

Zájmové skupiny týkající se dané korporace (corporate stakeholders) ustavují (formálně či neformálně) všichni, kdo jsou ovlivněni (resp. mohou být ovlivněni) rozhodnutími a akcemi korporace. Jsou to zejména:

- vlastníci,
- zaměstnanci,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- věřitelé,
- odborové a jiné organizace ve firmě,
- sesterské, partnerské nebo jinak zájmově zainteresované firmy,
- firmy působící ve stejné lokalitě,
- potencionální investoři a akcionáři,
- municipální a státní instituce s regulační či kontrolní funkcí,
- obchodní sdružení,
- konkurenti.

Pojem „zájmová skupina“ resp. „skupinový zájem“ je zde chápán deskriptivně a hodnotově neutrálně.⁴

Zájmové skupiny firmy (stakeholdery) je možné členit na primární a sekundární. Mezi primární se obvykle řadí vlastníci, věřitelé, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, ale i tzv. veřejní stakeholdeři, kterými jsou zainteresované municipální instituce a místní komunity. Mezi sekundární stakeholdery se řadí státní instituce, lobbyisté, občanská a obchodní sdružení a konkurenti.⁵ Ačkoli někteří teoretici CSR soudí, že z hlediska důležitosti jednotlivých stakeholderů nejsou rozdíly,⁶ lze se spíše domnívat, že alespoň v současné české ekonomice jsou pro efektivnost firmy nejdůležitější vlastníci, zaměstnanci, potenciální investoři a zákazníci, kteří mají největší vliv na současné a budoucí ekonomické postavení firmy.

Propojení zájmů motivuje zájmové skupiny ke kooperaci. S problematikou kooperace úzce souvisí problematika důvěry resp. důvěryhodnosti. Tímto tématem se zabývá následující odstavec.

3 Freeman R. E. (1984) nebo Donaldson T., Preston L. E. (1995)

4 Na rozdíl např. od Lubomíra Mlčocha, který v souvislosti se zájmovými skupinami hovoří o skupinovém zájmu povýšeném na vydírání, což hodnotí jako zneužití demokracie. Mlčoch L. (2002a), str. 150-154.

5 Carroll A. B. (1981), str. 33

6 Donaldson T., Preston L. E. (1995), str. 68

3. Ohleduplnost a důvěryhodnost v chování firem

Mikroekonomická teorie a teorie her prokazují, že ohleduplnost a z ní odvozená důvěryhodnost firmy ke svému okolí může být za určitých podmínek ekonomicky výhodná. V podobenství o jestřábích a hrdličkách⁷ se ukazuje, že za určitých podmínek je z hlediska pravděpodobnosti přežití výhodnější kooperativní a ohleduplné chování než agresivita. Rozhodující je možnost (případně nákladnost) rozpoznání skutečně kooperativního subjektu a jeho odlišení od nedůvěryhodných subjektů, kteří kooperativnost jen předstírají.

Důvěryhodnost a dobrá pověst firem je podstatným faktorem pro individuální chování ekonomických subjektů i pro fungování ekonomiky jako celku. Původně šlo o psychologicko-sociologický pojem (Wilsonovo sociobiologické pojmání altruismu,⁸ Etzionova teorie morální dimenze,⁹ Axelrodova a Hamiltonova evoluční koncepce kooperativního jednání,¹⁰ Bourdieuova teorie sociálního kapitálu¹¹). Tento pojem se ovšem začal od 70. let používat i v ekonomii. Lze dokonce hovořit o ekonomické škole důvěry. Lze sem zařadit Schellingovu interpretaci věznova dilematu,¹² Williamsonovu aplikaci jeho teorie transakčních nákladů na problém nedůvěry,¹³ Fukujamovu teorii o významu důvěry a sociálních ctností pro prosperitu a budoucnost lidské civilizace,¹⁴ Cassonovu studii o podnikatelské kultuře¹⁵ či Arrowovu teorii konfliktu¹⁶ a jeho chápání důvěry jakožto pozitivní externality.¹⁷

Bylo empiricky prokázáno, že důvěryhodnost má svoji ekonomickou hodnotu v tom smyslu, že ohleduplné chování za určitých okolností v dlouhodobé perspektivě snižuje náklady. Důvěru, loajalitu a pravdomlupnost lze považovat za dlouhodobě efektivní přístup jednotlivce (firmy), ale též za veřejný statek (pozitivní externalitu) významně zvyšující efektivnost ekonomického systému. Lhaní naproti tomu představuje negativní externalitu: může sice přivodit okamžitý individuální prospěch, ale zvyšuje náklady na pořizování informací v systému.

Problémem je, že pravdomlupnost a kooperativnost jsou sice ekonomickými komoditami, nicméně jde převážně o externalitu s velmi omezenými možnostmi internalizace, tj. obchodování na otevřeném trhu. K prokázání individuální efektivnosti ohleduplného chování v ekonomických vazbách je proto užitečné sestoupit z mikroekonomické roviny ještě o úroveň níže a rozlišovat zájmové skupiny uvnitř i vně firmy.

Ekonomické vztahy ve společenství mohou mít charakter kooperativní hry, kdy

7 Viz např. Frank R. H. (1995), str. 254-258

8 Wilson E. (1978)

9 Etzioni A. (1988)

10 Axelrod R., Hamilton W. D. (1981)

11 Viz Bourdieu P. (1986).

12 Shelling T. (1960)

13 Williamson (1993)

14 Fukuyama F. (1995)

15 Casson M. (1995)

16 Arrow K. J. (1995)

17 Arrow K. J. (1972)

úplná spolupráce maximalizuje společný prospěch účastníků (skupin), ale přitom „**podvádění**“ – tj. využití jakékoliv neúplné smlouvy ku prospěchu některého z účastníků – může být Nashovou rovnováhou nebo dokonce sdílenou **dominantní strategií v jednorázové hře**.

Firma, která si zakládá na dodržování etických pravidel a na kooperativnosti uvnitř i ve vztahu k okolí, může nicméně dlouhodobě požívat značných konkurenčních výhod. Ohleduplnost ve vztazích, nazývaná někdy **vnitřní a vnější „smluvní architekturou“ firmy**, může opakovaně šetřit značné náklady a tím převýšit jednorázový prospěch z „převezení“ obchodního partnera či upozadění zájmové skupiny uvnitř firmy.

Dobrá pověst přináší výhody spočívající v jejich přitažlivosti pro možné nové smluvní partnery, a již jde o potenciální zákazníky, dodavatele nebo zaměstnance. Tito potenciální obchodní partneři očekávají, že **případné uzavření smlouvy** s dobře známou solidní a ohleduplnou firmou **nejen že upevní též jejich reputaci**, ale též jim umožní **vyhnout se „nákladům na ostražitost“**, které by jinak při obchodních vztazích s neznámými a podezřelými firmami museli vynaložit.

Československá resp. česká zkušenost z 90. let empiricky ověřila hypotézu, která byla již dříve zformulovaná v rámci teorie chování zájmových skupin: firmám, které si v dlouhém časovém období založily svoji pověst na etické spolupráci a na dobré vnitřní a vnější „smluvní architektuře“ firmy, se tento postup ekonomicky vyplácí. Tyto firmy se těšily z výhod spočívajících v jejich přitažlivosti pro nové zákazníky, dodavatele nebo zaměstnance. Etičtější vzorce chování byly častěji přítomné u společností vlastněných převážně zahraničními subjekty, které vytvářely ostrovy úplnějších kontraktů a spolehlivějších zákazníků a dodavatelů.

Bezohledné chování se nicméně – i u společností vlastněných převážně zahraničními subjekty – objevovalo v situacích, charakteristických neúplnými kontrakty a nedokonalým institucionálním rámcem, jako například v procesu privatizace, představujícím neopakovatelnou příležitost. Zde se totiž podvádění jeví jako nejziskovější strategie.¹⁸ Vyplývá odtud nepřímě, že ohleduplnost některých subjektů v ekonomické sféře lze přičítat ekonomické výhodnosti a že tedy nejde o Wilsonův „altruismus tvrdého jádra“. To ale vůbec neznamená, že by se nejednalo o pozitivní jev, významný z hlediska etiky v podnikání. Vždy ekonomicky vykalkulovaná ohleduplnost je výrazně prospěšnější než klientelismus či morální hazard.

Role zájmových skupin v ekonomice je ambivalentní. Na jedné straně prosazení dílčích zájmů může snížit efektivnost firmy resp. ekonomiky, na druhé straně vzájemné zohlednění zájmů skupin uvnitř i vně firmy může přinést pozitivní změnu v ekonomickém klimatu a stabilitě.

4. Etika v českém ekonomickém klimatu v začátku 21. století

Etické chování a důvěra v současných českých poměrech strádají. L. Mlčoch¹⁹ konstatuje, že strádající důvěra bývá zákonitě vytlačována funkčními substituty důvěry.

18 Mejstřík M., Zemplerová A. (1997), Hlaváček J. a kol. (1999), str. 188 – 196.

19 Mlčoch L. (2002a), str. 28–41

Pokládá za ně klientelismus zájmových skupin včetně parcelace politické moci gangů a mafií, působící za hranicí zákona. Hodnotí (na pozadí české cesty transformace od plánované k tržní ekonomice) vyhrožování destabilizací segmentů ekonomiky (bankovního sektoru, trhu práce, zdravotnických služeb či dokonce ekonomiky jako celku) jako morální hazard a zneužití demokratických institucí k vydírání státu. I když jde proklamativně o obecný blahobyť, skutečnost může být opačná: „... společnost zájmových skupin s oslabeným smyslem pro obecné blaho a se slabým státem je sužována vydíráním a morálním hazardem“.²⁰

Lékem je podle Mlčocha vnitřní morální omezení těch, kteří disponují potenciálem vydírání či potenciálem vydíratelnosti. Jenže: k takovému omezení neexistuje vnější tlak: ani společenský odsudek u vyděračů, ani osvícenost vládců. I další Mlčochova cesta k obnovení důvěry ve společnost, kterou je rozvoj křesťanské otevřenosti a pokory, se v současném Česku jeví spíše jako zbožné přání. Nepochybujeme o tom, že zlepšení vede přes ekonomicky motivované „zetičtění“ manažerů.

V roce 2005 společnost GfK zveřejnila závěry svého výzkumu, který prováděla pro organizaci Transparency International – Česká republika.²¹ Cílem bylo zjistit postoje českých manažerů k dodržování etických principů, a to v porovnání s chováním českých a britských firem s obratem nad 100 mil. Kč ročně, působících na našem trhu. Do výzkumu bylo zařazeno 254 českých a 39 britských manažerů na pozici středního managementu a 50 britských top manažerů.

Výzkum mimo jiné zjistil, že:

prostředí veřejného sektoru je hodnoceno jako výrazně méně etické v porovnání s prostředím soukromého sektoru, zejména u firem se zahraničními vlastníky, úroveň etiky v Česku se mírně zlepšuje a perspektivy jsou dobré (tento názor vyjádřili v podstatně větší míře britští respondenti),

ve srovnání s ostatními zeměmi jsme britskými manažery zařazeni někde mezi zeměmi původní Evropské unie a novými členskými zeměmi EU, tedy na nejvyšší příčce z nových členských zemí EU,

na korupční atmosféře se podílí celková kultura společnosti, nedokonalá a ne-transparentní legislativa,

35,8 % dotázaných se domnívá, že pokud firma z korupčního chování svých zaměstnanců profituje, neměla by zaměstnance postihovat (!!!),

z dlouhodobého hlediska je podle 54,3 % oslovených manažerů poměrně nevýhodné spoléhat se na neetické postupy v podnikání, kdežto podle 38,2 % českých respondentů (!!!) je neetické chování v podnikání spíše výhodné (u britských respondentů tento názor vyjádřilo jen 10 % respondentů).

I když jsou tyto výsledky na první pohled optimističtější než Mlčochovo hodnocení, není to zdaleka tak jasné. Odpovědi podnikatelů v anketě (zejména těch s nízkým etickým cítěním) byly jistě zkreslené tím, že podnikatelé nestojí o všeobecný odsudek svého stavu. Navíc postoj k tomu, co je neetické, je nesporně subjektivní. Proto uvedené výsledky pokládáme za potvrzení Mlčochova hodnocení.

20 Mlčoch L. (2002b), str. 153

21 Viz <http://www.transparency.cz/index.php?lan>

Domníváme se, že neetické podnikatelské klima způsobuje výrazné znevýhodnění Česka v porovnání se západní Evropou. Není sporu o tom, že by zlepšení v tomto směru přineslo výrazný prospěch ekonomice i jednotlivcům. Je otázkou, ze jakých podmínek se etické a společensky zodpovědné chování stane přirozenou součástí české ekonomiky. Některé poznatky, které umožní hlubší pohled na tento problém, přináší teoretická koncepce *corporate social responsibility*.

5. Teorie „corporate social responsibility“ – CSR

Teoretická koncepce CSR²² vznikla a rozvíjí se v druhé polovině 20. století v USA. Od devadesátých let se dostala i do pole zájmu Evropské komise. Ta vidí v CSR potenciální zdroj k dosažení konkurenční výhody podniku.

Obdobným a v podstatě překrývajícím se teoretickým konceptem je podnikatelská etika (BE, Bedrnová E., Nový J. (1998)), která zdůrazňuje snahu o nalezení etického chování podnikatelských subjektů při zachování své přirozené funkce, tj. maximalizaci zisku, ovšem za omezení daným imperativem zohlednění svého okolí (sociálního i životního). Rozdíly mezi CSR a BE jsou údajně v tom, že „... v rámci BE jde o předcházení škodám, naproti tomu u CSR jde spíše o záměr dělat dobro a přinášet společenský užitek.“²³ To není pro úroveň abstrakce našeho příspěvku rozhodující, navíc doporučení koncepce BE prakticky splývají se závěry CSR a proto zde nepokládáme za nutné koncepce CSR a BE rozlišovat, protože i při hodnocení CSR budeme mít na paměti primárně proziskovou funkci firmy.

Ani samotná teorie CSR není jednotná. Někteří teoretikové se na CSR dívají jako na **procesně organizační inovaci**, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku, jiní jako na **inovaci institucionální**, která vede ke změně společenských pravidel.

Zpočátku se pojem společenská odpovědnost podniku chápal ve smyslu **zodpovědnosti a závazků podnikatele**. Podle Carrolla²⁴ existují vedle zákonných omezení též další závazky firmy ke společnosti (CSR), které se skládají ze čtyř složek:

ekonomická zodpovědnost, tj. povinnost podniku uspokojovat potřeby trhu a zhodnocovat investice vlastníků,

zákonné odpovědnosti, tj. povinnost podniku dodržovat místní legislativu,

etické zodpovědnosti, tj. povinnost podniku chovat se v souladu s očekáváními společnosti, která nejsou legislativně upravena,

dobrovolné (filantropické) aktivity, které nejsou společností očekávány.

Na základě těchto Carrollových převážně normativních úvah bylo dokonce diskutováno i případné právo společensky nezodpovědné firmě odebrat právo na podnikání (navrhovaný tzv. železný zákon). Na to nemohla nereagovat ekonomie hlavního proudu. S ostrou kritikou teoretického konceptu CSR vystoupili W. J. Baumol²⁵

22 Termín „corporate responsibility“ resp. „corporate responsibilities“ zavedl Bowen (1953).

23 Čaník P., Čaníková P. (2006), str. 9

24 Carrol A. B. (1979)

25 Viz Baumol W. J. (1975): „Volání po větší sociální odpovědnosti je voláním po zvýšení již tak zvýšené moci korporací“. Citováno podle Klusoň V. (2004), s. 98

a M. Friedman.²⁶ Podle něj je jedinou společenskou zodpovědností korporace tvorba zisku pro akcionáře a všechny tzv. společensky prospěšné aktivity, které negenerují viditelný zisk, nejenže rozměňují základní poslání firmy, ale zejména způsobují okrádání vlastníků a snížení zaměstnaneckých platů. Z celospolečenského pohledu podle Friedmana dochází v ekonomické rovině **k narušení alokační efektivity** a v politické rovině **k narušení principů zastupitelské demokracie**: občany ve volbách nevolený manažer se zde staví do role toho, kdo určuje, co je společensky (sociálně) prospěšné, k čemuž nemá mandát ani dostatečné kompetence.

Zastánci CSR na kritiku Milтона Friedmana odpovídají zleva i zprava. Zleva se argumentuje tím, že průmyslová společnost čelí vážným lidským a společenským problémům způsobeným především vznikem velkých korporací a manažeri musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnili.²⁷ Zprava se argumentuje tím, že CSR umožní snížit potřebu regulace ze strany vlády.

V rámci CSR vznikají nové koncepty, jejichž snahou je překonat nedostatky současné koncepce CSR, které je možné vidět zejména v její vágnosti, ve špatném vydefinování a kladení většího důrazu na motivaci než na výkonnost. Tyto koncepty, které stručně charakterizujeme v následujících odstavcích, nicméně představují rozšíření konceptu CSR bez toho, že by podstatně reagovaly na zmíněnou kritiku. Jedná se o tyto koncepty:

corporate citizenship (CC), formulující občanská práva a povinnosti korporací na bázi společenské odpovědnosti a z ní odvozené filantropie.²⁸ Snaží se formulovat aktivity, které by měl podnik vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu. Problémem je proklamativnost („jetřebismus“) těchto formulací,

corporate social responsiveness (CSR2),²⁹ která se spouští o úroveň níže (od společenských ke korporátním potřebám) a částečně opouští proklamativní „celospolečenské“ etické imperativy. Neproklamuje se dlouhodobost horizontu úvah, jde spíše o krátkodobou či střednědobou relativně konkrétní firemní strategii ve smyslu naplnění Carrolových idejí CSR. Rozlišuje se přitom několik typů strategie (odezvy) firmy :

- **reaktivní** (popírání odpovědnosti, firma dělá méně, než je požadováno),
- **defenzivní** (firma sice připouští odpovědnost, ale brání se přizpůsobovat se požadavkům CSR2),
- **přizpůsobivou** (firma nejen uznává odpovědnost, ale i usiluje o naplnění těchto požadavků) a
- **proaktivní** (firma předjímá odpovědnost a ve smyslu CSR2 dělá více, než je požadováno).

corporate social performance (CSP),³⁰ která je v podstatě spojením přístupů CC

26 Friedman M. (1970)

27 Carrol A. B (1981), str. 453

28 Carrol A. B. (2003), str. 113

29 Trnková J. (2004), str. 30.

30 Trnková J. (2004), str. 31.

a CSR a která by měla sloužit jako manuál pro manažery s tím, že by měli přesvědčit své okolí o tom, že jejich firma respektuje principy CSR.

6. Motivace firmy k společensky zodpovědnému chování

V reakci na kritiku Milтона Friedmana a dalších, někdy velmi ostrých odsudků teorie CSR³¹ bylo empiricky ověřováno, zda aktivity podniku v oblasti CSR jsou pro něj ekonomicky přínosné a zda se mu tedy do nich vyplatí investovat. Předmětem výzkumů v USA,³² v České republice i jinde byly následující teoretickou koncepcí CSR proklamané firemní benefity:

1. zvýšení zisku snížením nákladů a zvýšením produktivity,
2. větší dostupnost kapitálu,
3. zlepšení image firmy,
4. zajištění větší loajality zákazníků a tím zvýšení obrátu firmy,
5. vyšší schopnost získat a udržet kvalitní zaměstnance,
6. zmírnění dopadů zákonných opatření,
7. snížení rizika, snížení nákladů na risk management,
8. udržení kroku s konkurenty a s požadavky trhu.

V následujících odstavcích se budeme jednotlivými možnými přínosy CSR na ekonomickou situaci firmy zabývat podrobněji.

6.1 CSR a individuální efektivnost

Zmíněné empirické výzkumy údajně prokázaly,³³ že CSR přispívá ke zvýšení zisku. Vyplývá z nich, že podniky, které při svých aktivitách berou v úvahu zájmy všech svých zájmových skupin, mají výrazně lepší finanční výsledky než podniky, které tak neučinily:

čtyřnásobné tempo růstu,
osminásobné tempo nárůstu zaměstnanců,
nárůst investic od spolehlivých investorů,
zkvalitnění (zefektivnění) lidských zdrojů (zaměstnaneckých i manažerských) zejména v důsledku zvýšené motivace v souvislosti se zvýšenou sounáležitostí s firmou,
zvýšení kvality produkce (vyšší počet zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců)
související se zkvalitněním lidských zdrojů,
výrazně menší počet nákladných pracovních sporů či stávek,
snížené náklady na nábor zaměstnanců,
lepší obchodní podmínky ze strany obchodních partnerů,
lepší parametry ohledně ekologických škod ve srovnání s porovnatelnými firmami,

31 Například. Manne H. K (2006) soudí, že Milton Friedman měl pravdu a celá teorie Corporate Social Responsibility je naprostá hloupost („bunk“).

32 Hopkins M., Cowe R. (2003), Trnková (2005)

33 K otázce průkaznosti závěrů z uvedených výzkumů se vrátíme poté, co probereme všechna uváděná prokázaná zvýhodnění ekonomické situace firem, které se rozhodují v souladu s principy CSR.

snížení rizik (ekologická havárie, bezpečnostní rizika apod.).

Příčinou zvýšené ziskovosti je zejména skutečnost, že CSR vede obvykle ke snížení tzv. implicitních nákladů, souvisejících se současným či budoucím podnikáním, např.:

náklady na budoucí odstraňování ekologických škod,

náklady na budoucí spory.

Proaktivní chování (firma předjímající sociální odpovědnost) může tedy z dlouhodobého hlediska snížit náklady podniku, resp. zvýšit jeho hospodárnost, ač z krátkodobého hlediska spíše zvyšuje náklady (zejména o náklady související se školeními, prezentací a s případným mecenášstvím). To je dokumentováno řadou případových studií.

6.2 CSR a dostupnost kapitálu

Je přirozené, že investice do společensky odpovědných firem jsou méně rizikové. Odtud plyne zájem investorů o firmy respektující CSR i zájem bank poskytovat jim úvěr, což představuje pozitivní zpětnou vazbu, protože nižší úroky z úvěru poskytují další komparativní výhodu v porovnání s ostatními firmami.³⁴

Skutečnost, že společensky odpovědné firmy profitují ze zvýšeného zájmu investorů je prokazatelná i tím, že řada burzovních indexů (např. Dow Jones Sustainability Index nebo FTSE4Good) začala CSR zohledňovat.

6.3 CSR a image firmy

Je nesporné, že aktivity v oblasti CSR, zejména sponzoring resp. mecenášství v oblastech, které jsou všeobecně pokládány za společensky prospěšné a jejich finanční podpora za žádoucí, vedou ke zlepšení image firmy. Otázkou je, zda je to ekonomicky přínosné, tj. zda dodatečné výnosy převýší dodatečné náklady. Pozitivní odpověď na tuto otázku dal např. výzkum realizovaný Market & Opinion Research International ve Velké Británii,³⁵ který údajně³⁶ prokázal, že dlouhodobé zavedení principů CSR do firmy zvyšuje její konkurenceschopnost a tím zvyšuje hodnotu její obchodní značky.

6.4 CSR a loajalita zákazníků zvyšující obrát firmy

Řada domácností třídí odpad či odmítá nakupovat u obchodních řetězců, které se (například při výstavbě prodejen) chovaly neekologicky. To poukazuje na skutečnost, že spotřebitelé (víc než podnikatelské subjekty) zohledňují při svém spotřebitelském chování nejen cenu výrobku či služby, ale i její společenskou zodpovědnost. Míru, v jaké jsou spotřebitelé ochotni za produkt firmy chovající se společensky zodpovědně zaplatit více, ukázal rozsáhlý (944 respondentů) český sociologický průzkum,³⁷ realizovaný

34 Bussard A. (2005)

35 viz Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc., <http://www.CSRwire.com>

36 Viz poznámka pod čarou 33 v odst. 6.1

37 Jeřábková V., Hartl J. (2003)

STEM na objednávku firmy Philip Morris v roce 2003. Respondentům byla mj. pokládána otázka, zda by byli ochotni zaplatit o 10 % více za ekologický výrobek. Podíl kladných odpovědí závisel na stupni vzdělání. Kladně odpovědělo 81 % vysokoškoláků, 77 % středoškoláků, 72 % vyučených a 65 % spotřebitelů se základním vzděláním. V obdobném průzkumu konaném v západoevropských zemích³⁸ byl podíl kladných odpovědí zhruba o deset procentních bodů vyšší. Nadto můžeme vzít v úvahu, že řada spotřebitelů není schopná nebo ochotná zjišťovat cenové relace a v určitých cenových mezích se rozhoduje na základě jiné než cenové informace (vzhled výrobku, podvědomá povědomost značky), což určitě dále zvyšuje váhu CSR v kritériu spotřebitelů.

6.5 Kvalita lidských zdrojů v závislosti na CSR

Aktivita v oblasti CSR zvyšují motivaci a kreativitu zaměstnanců, což jsou velmi podstatné faktory pro produktivitu práce a pro kvalitu výrobků a služeb. Zvýšený zájem o práci ve firmách respektujících CSR dokládají závěry průzkumu veřejného mínění v USA,³⁹ ze kterých vyplynulo, že 78 % dotazovaných v nezanedbatelné míře preferuje pověst firmy před zaměstnáním ve firmě se špatnou pověstí nebo v neznámé firmě, i kdyby jim zde nabídli vyšší plat.

6.6 Striktnost kontroly státem v závislosti na CSR

Aktivita firem v oblasti CSR se snaží předcházet vzniku krizí a podniky proto často přijímají přísnější bezpečnostní normy či normy kvality, než jsou povinny na základě zákona. Zakládají a financují kontrolní orgány (často i oborové, viz např. komise pro etickou reklamu v ČR). Stát v takovémto oboru samozřejmě nepociťuje potřebu zpřísnění příslušného zákona, a tak i když obvykle samotný zákon nezmírní (to bývá pro případného navrhovatele politicky riskantní), aplikuje jej z pohledu regulované firmy či oboru zohledňujícího CSR vlídněji. To sníží náklady na obou stranách: hlubší kontrola přináší zvýšené náklady jak na straně kontrolující, tak na straně kontrolované firmy (vyčlenění pracovníků, zpracování podkladů apod.).

7. Metody a nástroje pro implementaci zásad společensky zodpovědného chování (CSR)

Pro prosazování podnikatelské etiky a výše uvedených principů a zásad pro společensky zodpovědné chování (CSR) byla vyvinuta řada postupů a nástrojů⁴⁰. Lze je členit na interní, které jsou zaměřené dovnitř podniku, a externí, jejichž používání prosazuje etické prostředí ve společnosti. Jejich společným problémem je jejich nákladnost a hrozící planá proklamativnost. Některé postupy jsou i eticky sporné (anonymní informační linky jakožto sofistikované udavačství).

38 Rochlin S. A. Christopher B. (2005)

39 Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc., <http://www.CSRwire.com>, str. 10

40 Podrobný přehled a informace o jednotlivých metodách lze nalézt v studii Čaník P., Čaníková P. (2006)

7.1 Interní metody pro implementaci CSR

Mezi interní metody jsou zařazovány tyto postupy:

etický kodex, který definuje eticky neakceptovatelné jednání v podniku. Etický kodex stanoví, co se pokládá za korupci a kde začíná zneužívání pravomocí manažerů. Zpracování etických kodexů je buď věcí managementu a vlastníků (americký model) nebo jsou do jeho tvorby zapojeni i zaměstnanci (skandinávský model),

etický a sociální audit, poskytující analýzu klimatu ve firmě z hlediska morálky a etiky. Měl by upozornit na morální konflikty v organizaci a možnosti jejich eliminace a definovat jednotné firemní strategie pro tuto eliminaci,

reporting, poskytující kvantifikaci úrovně CSR podle mezinárodních standardů a definující konkrétní indikátory, např.

- Global Reporting Initiative (GRI) a program UNEP v rámci OSN,
- standardy vypracované organizací Transparency International (BPCB-Business Principles for Countering Bribery – v ČR pod názvem „Podnikání bez úplatků“), Self-Evaluation Module (SEM),
- standardizace ISO 26000, připravovaná Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO),
- mezinárodní norma SA8000, založená na konvenci Mezinárodní organizace práce (ILO), světové deklaraci lidských práv a konvenci OSN o právech dětí,
- směrnice OECD „Guidelines for Multinational Enterprises“, určená pro nadnárodní společnosti,
- standard „Odpovědná firma“ zavedený v ČR Fórem dárců, založený na metodice London Benchmarking, který v současnosti používá řada českých korporací (např. Citibank, Česká rafinérská, ČEZ, Česká Spořitelna, O₂, Johnson & Johnson, Philip Morris, Plzeňský Prazdroj, Siemens, Tesco Stores, Skanska CZ),

organizační struktury na zajištění fungování etického programu a poskytování poradenství v podniku, zřizované zejména u velkých a nadnárodních podniků, například ethics office (etický úřad), business ethics officer (pracovník odpovědný za etické postupy firmy), business ethics council (etická rada), ethics committee (etický výbor), ombudsman,

pravidla pro dárcovství, sponzoring, udělování speciálních cen,

vzdělávání a trénink etického chování na základě seminářů a zde využívaných manuálů, který může být součástí ucelenějšího vzdělávacího programu,

etický leadership – vedení příkladem ze strany manažerů na vyšších postech,

whistle-blowing (anonymní informační linky): vytvoření možnosti pro anonymní upozornění na neetické chování ve firmě.

7.2 Externí metody pro implementaci CSR

Externími metodami, aplikovanými vně podniku, jsou například:

protikorupční anonymní informační linky coby nástroj externího whistle-blowingu,

například v současnosti existující protikorupční linky českých ministerstev vnitra, spravedlnosti, financí, práce a sociálních věcí, antispamová informační centra – externí whistle-blowing (anonymní informační linky) formou elektronického formuláře přístupného na webových stránkách, profesní kodexy formulované a aplikované v podnicích sdružených v nějaké asociaci či respektujících stejné autority (např. Radu pro reklamu).

8. CSR: podstatná determinanta rozhodování firem?

Většinu průzkumů týkajících se CSR realizovali její zastánci. To mohlo ovlivnit nejen interpretaci výsledků, ale už i formulaci otázek, která je pro výsledek sociologického průzkumu vždy nanejvýš důležitá a někdy i rozhodující. Diskutabilní je zejména spekulativnost otázek v průzkumech, která způsobuje podstatné zkreslení výsledků. Pokud totiž není ekonomický subjekt donucen vyjavit své preference svojí ekonomickou akcí (nákupem zboží, změnou zaměstnavatele apod.), jsou data získaná z jeho odpovědi „měkká“. Na otázky typu „akceptoval byste desetiprocentní zdražení za příjemný pocit, že svým nákupem podporujete společenskou zodpovědnost firmy?“ se odpovídá jinak, když jde o úvahy hypotetické (a odpovědi proklamované) a jinak, když jde o reálné „trade-off“. Jsme jen lidé a nejsme-li vystaveni bolestnému rozhodování, máme tendenci (sobě i jiným) nadhodnocovat etičnost našeho chování. Jinými slovy: podobné průzkumy jsou sice jistě zajímavé, nicméně nejde o „tvrdá data“. Tím nechceme říci, že takové průzkumy nemají smysl. Tak třeba porovnání vývoje proklamovaných postojů veřejnosti v čase je jistě zajímavým faktorem. Výsledky těchto průzkumů je však nutné interpretovat s nejvyšší opatrností a s podmíněním závěrů (nutně silně zjednodušujícím) premisám.

Kromě toho vedle experimentů potvrzujících (často jen proklamativně) ekonomickou výhodnost CSR pro firmu⁴¹ existují i průzkumy, které dokumentují pravý opak. Rozsáhlý výzkum⁴² (21 000 respondentů z USA a Velké Británie) ukázal, že ačkoliv většina spotřebitelů souhlasí s tím, že by se firmy měly chovat společensky zodpovědně, při svém nákupu navzdory tomu tento faktor většinou neberou v úvahu.

Dalším problémem průzkumů a na jejich základě formulovaných závěrů je apriorní předpoklad kauzality ve směru CSR → zlepšení ekonomického postavení firmy. Jenže: kauzalita může být i obrácená: CSR si mohou dovolit firmy, které jsou (například díky svému dominantnímu postavení na trhu) v silném ekonomickém postavení. Takže výsledky průzkumů by mohly být interpretovány i tak, že nadprůměrné ekonomické výsledky nejsou důsledkem, ale podmínkou aplikace CSR.

Nedomníváme se, že je to správná interpretace. Následující úvahy se snaží na modelových příkladech ukázat, že CSR za určitých předpokladů a v určitém typu oborů činnosti představuje pro firmy přínos.

41 Např.: The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. Why Bother with CSR? Csrnetwork [on-line], [cit. 29. července 2006]. Dostupné na <http://www.csrnetwork.com/downloads/OpinionWhyBother.pdf>

42 Hlavica M. (2005), str. 25-28.

Pro zhodnocení efektivnosti nákladů na CSR pro firmu bude účelné problém strukturovat:

8.1 Efektivnost nákladů CSR zaměřených na budování dobré pověsti firmy⁴³ u veřejnosti

Předpokládejme, že odvětví tvoří oligopol s homogenním produktem, tj. na trhu zde působí dvě nebo několik firem poskytujících identický produkt (například banky či operátoři mobilních telefonů), které představují oligopol. Cenová „válka“ může vést k snižování cen na úroveň mezních nákladů. Pokud totiž například každý z oligopolistů předpokládá, že se cena konkurentů nezmění (tzv. Bertrandův oligopol), pak optimální strategií je mírné snížení ceny pod cenu konkurence, což vede k stejným cenám i k stejnému celkovému objemu výstupu v odvětví jako za podmínek dokonalé konkurence⁴⁴.

Pokud všichni oligopolisté pokládají za neměnný objem produkce konkurence (tzv. Cournotův oligopol), vede optimalizace k snížení objemu výstupu a k zvýšení ceny oproti modelu dokonalé konkurence. Ale: pokud nahradíme takto „naivní“ Cournotovy oligopolisty subjekty typu Stackelbergův cenový vůdce (který předpokládá, že konkurent pokládá objem jeho výroby za pevně daný a přizpůsobí tomu svoji strategii), dojdeme opět k rovnovážné situaci odpovídající modelu dokonalé konkurence.

V této situaci přichází nový zákazník, o kterého všichni oligopolisté stojí (předpokládejme, že při zanedbatelných mezních nákladech jim přináší nezanedbatelný příjem, což platí např. u bank, operátorů mobilních telefonů apod.). Jestliže jsou ceny shodné, nebo se liší jen nepodstatně a rovněž produkt je nerozlišitelný (například elektřina dodávaná různými dodavateli na liberalizovaném trhu), vstupují do hry (jinak relativně nevýznamná) necenová kritéria. Stoupá význam reklamy, obrazu firmy v médiích i toho, jak potenciální zákazník hodnotí společenskou zodpovědnost firmy.

Zákazník se v situaci nerozlišitelnosti produktu často rozhodne podle toho, jak sympaticky se mu firma jeví. Předpokládejme například, že polovina zákazníků dá na reklamní ódy, druhá na společenskou zodpovědnost firmy. Pak firma logicky náklady na vytváření dobré pověsti rozdělí napůl.

Celkový objem těchto nákladů je samozřejmě různý v různých odvětvích. Tak například v odvětví s nižší mírou homogenity produkce se význam necenových signálů snižuje a dominantním se (za přijatého předpokladu shodných cen) stává zvykové chování resp. Simonův princip satisfakce (nakoupím na prvním místě, které se mi jeví jako uspokojivé). Úplná homogenita ruší možnost využít i zdánlivě heterogenity k odlišení reklamou a reklama dostává zákonitě charakter ódy na firmu.

Zdůrazňujeme: nárůst významu CSR pro firmu není dán primárně rostoucí „uvědomělostí“ zákazníků, nýbrž skutečností, že obecně vzato podstatnější determinanty rozhodování zákazníka (cena, kvalita garantovaná značkou) jsou indiferentní či vůbec neexistují. Tedy: nejde ani tak o to, že si zákazník odpovídá na

43 Viz motto tohoto příspěvku.

44 Frank R. H. (1995), str. 517-518

otázku⁴⁵ „byl bych ochoten zaplatit o 10% více za ekologický výrobek?“, nýbrž na otázku „podle čeho se rozhodnout, když ceny i výrobek jsou prakticky stejné?“

Z uvedeného plyne, že CSR v oblasti budování dobré pověsti firmy má z krátkodobého resp. střednědobého pohledu výrazně větší význam v odvětvích:

- s homogenním produktem,
- s nízkými (zanedbatelnými) náklady na obsluhu dodatečného zákazníka (tj. s nízkými mezními náklady),
- s vysokou koncentrací producentů, nicméně nevykazujících monopol nebo úplný kartel.

Jedná se zejména o odvětví producentů služeb a síťových produktů,⁴⁶ u kterých spotřebitelé nemají pouze užitek z jejího samotného užívání, ale také z počtu jiných spotřebitelů, kteří se do sítě zapojili (tzv. *externalita přijetí*):⁴⁷

- bankovníctví,
- pojišťovnictví,
- obchodní řetězec,
- liberalizovaný trh s elektřinou,
- politický trh (volby jako „trh politických služeb“).

Jak bylo řečeno výše, při „cenové válce“ mezi tvrdě si konkurujícími oligopolisty se rovnovážná cena blíží ceně dokonale konkurenční. Snaha o získání většího dílu na trhu vede k jejímu snížení až na úroveň mezních nákladů. To platí i za podmínek zvýšeného rizika či ohrožení firmy.⁴⁸

Oligopolista má přesto prostor k získání výhody oproti konkurenci. Tento prostor mu dávají náklady na CSR v oblasti budování dobré pověsti (image) firmy, pokud této strategie konkurence nevyužívá. V tom případě to „osvícenému“ oligopolistovi přinese zvýšený příjem i při velmi nízkých vynaložených nákladech a on (pokud působí v nějakém ze zmíněných oborů) ekonomicky racionálně tyto náklady vynaloží, protože tím zvýší svůj podíl na trhu a tím navýší zisk. Jenže: lze předpokládat, že se stane totéž, jako u standardního Bertrandova oligopolu: pokud je konkurence racionální, pokusí se vyššími výdaji prvního oligopolistu „trumfnout“. To povede oba až na úroveň, kdy se hodnota mezního produktu ze vstupu „image firmy“ rovná ceně tohoto vstupu (tj. mezním nákladům na CSR v oblasti budování image).

Je to jako na trhu práce: podnikatel neplatí vysokou mzdu z důvodu své sympatie k zaměstnancům, ale proto, že ignorování tržního principu „vypáčená mzda = mezní produkt práce krát cena produktu“ snižuje zisk.

Sejně tak – pokud je vliv image firmy na získání zákazníků reálný – bude ekonomicky racionální (tj. zisk maximalizující) firma vynakládat příslušné náklady

45 Jeřábková V., Hartl J. (2003)

46 Sítě jsou dvojího druhu: sítě, které jsou určeny fyzickými vazbami (telekomunikační systémy, sítě dodávky elektřiny, počítačová síť, ropovody a silnice) a nepřímé sítě, které se vytváří, pokud lidé používají slučitelné systémy (operační systém Windows).

47 Shapiro C., Varian R. H. (1997), kap. 7

48 K problematice rizika v bankovníctví viz Čihák M., Heřmánek J., Hlaváček M. (2007)

právě ve výši, odpovídající podmínce „mezní náklady na vytváření image = mezní produkt těchto nákladů krát cena produktu“. Pokud tak neučiní, prodělává.

Mohlo by se zdát, že v této situaci se všem oligopolistům sníží zisk do záporných hodnot. To ovšem nenastane. Jestliže budou optimální náklady na CSR z důvodu „přetahování se o zákazníka“ na nějaké úrovni, zvýší se tím mezní náklady obou a tím i cena, což náklady na CSR plně kompenzuje.

Přesto musíme vzít náklady do úvahy: pokud například dvě firmy v postavení duopolu bojují o přízeň spotřebitelů mecenášstvím, mohou ve vzájemné soutěži vyhnat náklady na CSR tak, že to jedné z nich dodatečný prostor pro zvýšení ceny nevykompenzuje. Pak by šlo o ztrátovou akci a firma musí buď v soutěži s konkurentem v rovině CSR rezignovat nebo (jsou-li na tom obě firmy podobně) se s ním o rozsahu mecenášských darů domluvit. Vzniká zajímavý právní problém, zda se na takovouto (z ekonomického pohledu jednoznačně kartelovou) dohodu vztahuje zákon o ochraně hospodářské soutěže.

Náklady na CSR (alespoň některé z nich) nepředstavují v řadě oborů žádný „luxus z přebytků“, nýbrž ekonomicky nutnou nákladovou položku. Nutnost plného vynaložení těchto nákladů odpadá, jen pokud konkurence uvedenou tržní zákonitost nechápe. Dlouhodobě s tím ovšem žádná firma počítat nemůže, i když specifikum nákladů na budování dobré pověsti firmy spočívá v tom, že kdo rychle získá, levněji získá.

Pokud jde o časový aspekt (doba návratnosti nákladů), mají náklady CSR zaměřené na budování image firmy u veřejnosti charakter spíše **střednědobý**: dobrá pověsti firmy se nevybuduje z roku na rok (nicméně zhoršit se může téměř okamžitě).

8.2 Efektivnost nákladů CSR zaměřených na eliminaci vnitřních sporů ve firmě

Při vyhodnocení výše zmíněných průzkumů zaměstnanci firem údajně zdůrazňovali svou hrdost na příslušnost k společensky zodpovědného podniku. Domníváme se však, že rozhodující význam mají spíše:

lepší prognóza prosperity firmy v pohledu jejích stávajících či potenciálních zaměstnanců v logice: „když mohou podporovat kulturu nebo vědu, mají rezervy“. A rezervy jsou garancí stability a jistoty, kterou zaměstnanci samozřejmě berou při svém rozhodování v úvahu,

slušné zacházení, které je do určité míry substitutem mzdy: zaměstnanec maximalizuje svůj užitek ze zaměstnání, který ovlivňuje nejen mzda, ale i újma (případně požitek) v čase stráveném ve firmě.

Na straně výnosů z CSR zaměřených na přívětivé pracovní prostředí zaměstnanců figurují tyto položky:

snížení nákladů na právní spory se zaměstnanci,

snížení nákladů souvisejících se stávkami a stávkovými pohotovostmi,

vyšší poptávka po zaměstnání v dané firmě, která (*ceteris paribus*) povede (v porovnání s konkurencí) k vyšší kvalitě zaměstnanců,

delší dobu setrvání v zaměstnání, což přináší firmě bonus v souvislosti s tím, že zaučující se pracovníci mají podstatně nižší výkon.

Firma má ovšem vždy dilema: povede k vyšší výkonnosti zaměstnance pozitivní nebo negativní motivace, cukr nebo bič? Takže druhou stranou mince je náročnost na

pracovní morálku (výkonové normy, pokuty za nedodržení předpisů). Proto je nutné při hodnocení efektivnosti opatření zlepšující společenské klima ve firmě brát v úvahu i případnou nižší výkonnost. Domníváme se, že pro efektivnost firmy je optimální kombinace přívětivého prostředí a nejistoty udržení si individuální pozice.

Zdá se, že pro naléhavost potřeby vynakládat náklady na CSR je charakter odvětví podstatnějším faktorem než míra koncentrace resp. velikost firem v daném odvětví. Dokládá to průzkum firmy Factum Invenio, týkající se benefitů poskytovaných zaměstnancům, který si nechala v roce 2006 zpracovat společnost Accor Services. Tento průzkum zjistil, že častěji tyto náklady vynakládají obchodní firmy (92,7 %) a naopak méně často firmy výrobní (72,6 %), přičemž z hlediska dělení podle velikosti firem byly zaznamenány jen minimální rozdíly.

Z nákladů na CSR relativně nejkratší odezvu mají náklady zaměřené na eliminaci sporů mezi zájmovými skupinami (zejména mezi zaměstnanci a vlastníky).

8.3 Náklady na CSR zaměřené na snížení míry státní regulace

Dlouhodobá motivace k společensky zodpovědnému chování a s tím související zlepšená image firem v nějakém odvětví může dokonce existovat i v plně monopolním prostředí, kde o žádné „přetahování se o zákazníka“ nejde. Ekonomické argumenty pro prospěšnost redukce státní regulace jsou nabíledni, zbývá přesvědčit občany. V tom může být CSR (zejména v oborech vykazujících nadměrnou regulaci) dlouhodobě velmi efektivní, a to i z pohledu jednotlivé firmy.

Náklady zaměřené na zlepšení image u regulujícího státu mají výrazně dlouhodobý charakter.

Závěr

Společensky zodpovědné chování (CSR) není fenoménem, který působí protisměrně k tržním ekonomickým silám nebo trhu navzdory. Naopak, tržní síly přimějí firmy chovat se tak, aby netratily v důsledku relativně špatné pověsti, a to jak u spotřebitelské veřejnosti, tak u provázaných firem (dodavatelů, odběratelů, kooperujících firem), ale i u státu a občanské veřejnosti. Tržní prostředí v nějakém časovém horizontu (jehož délka závisí na zaměření nákladů na CSR) vyrovná průměrné náklady na CSR i kvalitu klimatu ve firmách. Závisí přitom na parametrech daného odvětví: nejvíce to platí o odvětvích s relativně homogenním produktem a s oligopolním (duopolním) uspořádáním bez kartelových dohod. Každopádně tržní síly zde (nerovnoměrně v odvětvové struktuře, pomalu, ale jistě) donutí podnikatele ve vlastním zájmu se chovat společensky zodpovědněji. Samotná osvěta a publicita doporučení CSR nebo trénink etického chování či prosazování módních etických auditů, reportingů a měření CSR (jejichž přehled jsme uvedli v odst. 6), natožpak sofistikované udavačství (whistle-blowing), by k výraznému zlepšení nestačila. Kde je ovšem motivace, tam tyto praktické postupy mohou pomoci k rychlejší a důslednější implementaci principů CSR do firemní praxe. Protože očekáváme postupné sílení tlaku tržních sil v tomto směru, jsme (zejména v střednědobém a dlouhodobém horizontu) optimisté.

Optimismus ohledně vývoje k vyšší etičnosti českého podnikatelského prostředí lze sledovat i v tom, že v české ekonomice bude pokračovat pokles podílu firem s rozhodujícím vlivem státu, což představuje „nařazení neetičnosti“, nebo (jak bylo empiricky prokázáno – viz odst. 4 tohoto příspěvku) ve veřejném sektoru je výskyt korupce výrazně nadprůměrný.

Autoři se v článku pokusili prokázat, že etické chování není zrelativněním ziskového kritéria firem, jak by se mohlo zdát z většiny textů (převážně normativního charakteru) propagujících CSR. Ukázali jsme, že za určitých podmínek je ohleduplnost nutnou podmínkou k dosažení maxima zisku firmy. Vůbec zde nejde o odklon od paradigmatu *homo oeconomicus*, protože (viz více než dvě tisíciletí staré motto našeho příspěvku) „dobrá pověst jest druhým majetkem“. A podle Adama Smithe (1776) se každý jednotlivec snaží použít svůj kapitál tak, aby jeho produkt měl co největší hodnotu. Sleduje jen svůj vlastní prospěch. Přitom je veden jakousi neviditelnou rukou k tomu, aby prosazoval cíl, o který mu vůbec nešlo. Etické a ohleduplné chování tedy může být jedním ze zprostředkujících cílů k dosažení maximálního prospěchu. To je ovšem „moudro“, které platí širě než jen v ekonomických vztazích.

Literatura

- ARROW, K. J. 1972. *The Limits of Organization*. New York : Norton, 1972.
- ARROW, K. J. et al. (ed.) 1995. *Barriers to conflict resolution*. New York and London : Norton, 1995.
- AXELROD, R.; HAMILTON, W. D. 1981. The Evolution of Cooperation. *Science* 1981, č. 211, s. 1390-1396.
- BAUMOL, W. J. 1972. Business Responsibility and Economic Behavior. In PHELPS, E. S. (ed.). *Altruism, Morality and Economic Theory*. New York : Russel Sage Foundation, 1972, s. 45-56.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998.
- BOURDIEU, P. 1986. The Forms of Capital. In RICHARDSON, G. (ed.). *Handbook of Theory and Research of the Sociology of Education*. New York : Greenwood Press, 1986, s. 241-258.
- BOWEN, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Row, 1953.
- BUSSARD, A. et al. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava : Nadácia Integra [on-line], 2005 [cit. 12. srpna 2006]. Dostupné na: http://www.pontisfoundation.sk/tmp/asset_cache/link/0000014188/Publikacia_SZP.pdf.
- CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 1979, vol. 4., no. 4, s. 497-505.
- CARROLL, A. B. 1981. *Business and Society – managing corporate social performance*. Boston : Little, Brown and Company, 1981.
- CARROLL, A. B. 2003. The four faces of corporate citizenship. In MATTEN D.; CRANE A.; CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*. June 2003. vol. 45., no. 1., s. 109-120.
- CASSON, M. 1995. *Entrepreneurship and Business Culture. Studies in the Economics of Trust*. University of Reading : Edward Elgar Publ., 1995.
- ČANÍK, P.; ČANÍKOVÁ, P. 2006. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha : Transparency International, 2006.
- ČIHÁK, M.; HEŘMÁNEK, J.; HLAVÁČEK, M. 2007. New Approaches to Stress Testing the Czech Banking Sector. *Czech Journal of Economics and Finance*. 2007, č. 57 (1-2), s. 41-59.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation, Concept, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*. 1995, č. 1, s. 20.
- ETZIONI, A. 1988. *The Moral Dimension. Toward a New Economics*. New York : The Free Press, 1988.
- FRANK, R. H. 1995. *Mikroekonomie a chování*. Praha : Svoboda, 1995.
- FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York : Pitman, 1984.

- FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13. 9. 1970.
- FUKUYAMA, F. 1995. *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : Free Press, 1995.
- HLAVICA, M. 2005. Corporate social responsibility: A proč vlastně? In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno : AISIS, 2005.
- HLAVÁČEK, J. a kol. 1999. *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím*. Praha : Karolinum. 1999, s. 188-196.
- HOPKINS, M.; COWE, R. 2003. *Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case?* London : ACCA UK, 2003.
- JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, G. L. 2001. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*. July 2001.
- JERÁBKOVÁ, V.; HARTL, J. 2003. *Společenská odpovědnost firem*. Kladno : AISIS. [cit. 12. 8. 2006]. Dostupné na http://www.sof.cz/download/781_03_aisis%20brožura%20sof.pdf.
- KEASEY, K.; THOMPSON, S.; WRIGHT, M. 1997. *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. New York : Oxford University Press, 1997.
- KEECH, W. R. 1994. *Economic politics: The costs of democracy*. New York : Cambridge University Press, 1994.
- KLUSOŇ, V. 2004. *Instituce a odpovědnost: K filosofii ekonomické vědy*. Praha : Karolinum, 2004.
- MANNE, H. K. 2006. Milton Friedman Was Right. "Corporate social responsibility" is bunk. [Mimeo]. George Mason University School of Law, 2006.
- MEJSTŘÍK, M.; ZEMPLINEROVÁ, A.; DERVIS, A. (ed.) 1997. *The Privatization Process in East-Central Europe: The Evolutionary Process of Czech Privatization*. Dordrecht-Boston-London : Kluwer Academic Publishers, 1997.
- MLČOCH, L. 2002a. Budování struktur důvěry. In KABELE, J.; MLČOCH, L.; PSCHIEDT, S. (ed.). *Konsolidace vládnutí v ČR a EU: (I) Umění vládnout, ekonomika a politika*. Praha : Matfyzpres, 2002, s. 28-40.
- MLČOCH, L. 2002b. *Moc slova*. Praha : Karolinum, 2002, s. 150-153.
- ROCHLIN, S. A.; CHRISTOPHER, B. 2005. *Making the business case – Determining the value of corporate community involvement*. Boston : The Centre for Corporate Citizenship, Boston College [on-line], 2005 [cit. 7. 9. 2005]. Dostupné na <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, R. H. 1997. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Cambridge : Harvard Business School Press, 1997.
- SHELLING, T. 1960. *The Strategy of Conflict*. Cambridge : Harvard University Press, 1960, s. 30-45.
- SCHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 1997, vol. LII, no. 2, s. 737-783.
- SMITH, A. 1776. *An inquiry into a nature and causes of the wealth of the nations*. Oxford : Claredon Press, 1776.
- TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha : Business Leaders Forum, 2004 [on-line].
- TRNKOVÁ, J. 2005. Co znamená společenská odpovědnost firem? In *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno : AISIS, 2005.
- WILLIAMSON 1993. Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*. 1993/4, s. 453-486.
- WILSON, E. O. 1978. *On Human Nature*. Cambridge : Harvard University Press, 1978.

Zdroje z internetu použité k odkazům v textu

- <http://www.CSRwire.com> [Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc.]
- <http://www.csrnetwork.com/downloads/OpinionWhyBother.pdf> [The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. Why Bother with CSR? csrnetwork (on-line, cit. 29. července 2006)]
- <http://www.transparency.cz/index.php?lan>

Další webové zdroje z ČR

- <http://www.aisis.cz> [nestátní nezisková organizace AISIS]
- <http://www.blf.cz> [Business Leaders Forum Česká republika (BLF)]
- <http://www.sof.ispcr.cz> [Iniciativa Svazu průmyslu a dopravy ČR a Institutu Svazu průmyslu ČR]

<http://www.governance.cz> [informační a vzdělávací portál zaměřený na témata corporate governance, podnikatelská etika, CSR apod.]
<http://www.donorsforum.cz> [Občanské sdružení, zastřešující dárce v České republice]
<http://www.hest.cz> [HESTIA – Národní dobrovolnické centrum]
<http://www.csr-online.cz>

Vybrané zahraniční webové zdroje

<http://www.accountability.org.uk> [Mezinárodní organizace zaměřená na BE a CSR a na trvale udržitelný rozvoj]
<http://www.business-ethics.com> [Business Ethics Online. Internetový magazín o CSR]
<http://www.bitc.org.uk> [Business in the Community]
<http://www.blf.sk/> [Business Leaders Forum, Slovenská republika]
<http://www.csreurope.org/> [Mezinárodní sdružení]
<http://www.ethicsworld.com/> [Databáze zaměřená na etiku a protikorupční tematiku]
<http://www.ibe.org.uk/> [Institute of Business Ethics]
<http://www.integra.sk/> [INTEGRA, Slovenská republika]
<http://www.iblf.org/> [International Business Leaders Forum (IBLF)]
<http://www.iso.org/> [International Organization for Standardization (ISO)]
<http://www.oecd.org/> [OECD]
<http://www.wbcsd.ch/> [World Business Council for Sustainable Development]

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): ONLY A PROCLAMATION OR ECONOMIC NECESSITY?

Jiří Hlaváček, Charles University in Prague, Faculty of Social Sciences, Opletalova 26, CZ – 110 00 Praha 1 (jihlava@fsv.cuni.cz); **Michal Hlaváček**, Czech National Bank, Na Příkopě 28, CZ – 115 03 (michal.hlavacek@cnb.cz).

Abstract

The theory „corporate social responsibility“ (CSR) is characterized in the paper. The paper expresses the authors' opinion, that CSR as a mere proclamation of necessity of the firms' ethic behavior does not enforce this into praxis. The internal economic motivation to CSR is the necessary condition for firms to invest in CSR. The necessary conditions for such motivation are then formulated.

Keywords

corporate social responsibility, ethic firms' behavior, trust, credibility, economic motivation

JEL Classification

D21