

Hlaváček, Jiří; Hlaváček, Michal

Working Paper

Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?

IES Occasional Paper, No. 3/2007

Provided in Cooperation with:

Charles University, Institute of Economic Studies (IES)

Suggested Citation: Hlaváček, Jiří; Hlaváček, Michal (2007) : Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?, IES Occasional Paper, No. 3/2007, Charles University in Prague, Institute of Economic Studies (IES), Prague

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/83285>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

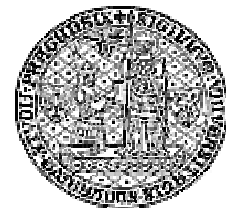
Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences
Charles University in Prague

Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?

Jiří Hlaváček

Michal Hlaváček

IES Occasional Paper: 3/2007



Institute of Economic Studies,
Faculty of Social Sciences,
Charles University in Prague

[UK FSV – IES]

Opletalova 26
CZ-110 00, Prague
E-mail : ies@fsv.cuni.cz
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Institut ekonomických studií
Fakulta sociálních věd
Univerzita Karlova v Praze

Opletalova 26
110 00 Praha 1

E-mail : ies@fsv.cuni.cz
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Disclaimer: The IES Occasional Papers is an online paper series for works by the faculty and students of the Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences, Charles University in Prague, Czech Republic. The papers are policy oriented and aim at bridging a gap between the specialized research publications and the general interest press. The papers are peer reviewed, but they are *not* edited or formatted by the editors. The views expressed in documents served by this site do not reflect the views of the IES or any other Charles University Department. They are the sole property of the respective authors. Additional info at: ies@fsv.cuni.cz

Copyright Notice: Although all documents published by the IES are provided without charge, they are licensed for personal, academic or educational use. All rights are reserved by the authors.

Citations: All references to documents served by this site must be appropriately cited.

Bibliographic information:

Hlaváček, J., Hlaváček, M., (2007). “ Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování? ” IES Occasional Paper 3/2007, IES FSV. Charles University.

This paper can be downloaded at: <http://ies.fsv.cuni.cz>

Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovědné chování?

Jiří Hlaváček*

Michal Hlaváček#

* IES, Charles University Prague
E-mail: jihlava@mbox.fsv.cuni.cz

IES, Charles University Prague
E-mail: michal.hlavacek@cnb.cz

May 2007

Abstrakt:

V článku je charakterizována teorie „corporate social responsibility“ – CSR. Článek vyjadřuje přesvědčení autorů, že CSR jakožto proklamace nutnosti etického chování firem nestačí k jeho prosazení do praxe. Nutnou podmínkou k tomu je vnitřní ekonomická motivace firmy k nákladům na CSR. V článku jsou formulovány podmínky takové motivace.

Klíčová slova: corporate social responsibility, etické chování firem, důvěra, důvěryhodnost, ekonomická motivace

Poděkování:

Tento výzkum byl podporován Výzkumným záměrem MŠMT ČR, projekt č. MSM0021620841.

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 it is the necessary condition to firms to invest in CSR. The conditions for such motivation are than formulated.

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

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

1. Úvod

Standardní mikroekonomie (teorie firmy) pracuje převážně s firmou jako se základní jednotkou. Firma je perzonalizována 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. tržní 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 vlastníky, zaměstnanci a manažery, ale i vztahy těchto skupin s okolím firmy. Takovýto strukturovaný pohled poskytuje mikroekonomie některými submikroekonomickými teoretickými přístupy, jako je 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, se původně zaměřovala na popis formálního systému zodpovědnosti vrcholového managementu vůči akcionářům společnosti¹. Později bylo toto zaměření rozšířeno na deskripci celé sítě formálních a neformálních vztahů uvnitř sektoru akciových společností a důsledky těchto vztahů pro akciovou společnost².

Konkurenčním resp. zobecňujícím teoretickým přístupem k teorii „corporate governance“ je submikroekonomická *teorie chování zájmových skupin při správě akciových společností (stakeholder theory)*³. Někdy však bývá zařazena jako její součást (*stakeholder*

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“.

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

model of corporate governance). Oproti „klasické“ corporate governance chápe cílovou funkci (blahobyt) firmy širše než jako maximalizaci blahobytu samotného akcionáře. V jejím kritériu je explicitně odražen i blahobyt 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,
- potenciaální 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 (na rozdíl např. od Lubomíra Mlčocha, který v souvislosti se zájmovými skupinami hovoří o skupinovém zájmu povýšeném na vydírání, což hodnotí jako zneužití demokracie⁴).

Zájmové skupiny firmy (stakeholdery) je možné členit na primární a sekundární. Mezi primární se obvykle řadí vlastníci a věřitelé, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, ale tzv. veřejní stakeholderi, kterými jsou zainteresované municipální instituce a místní komunity. Mezi sekundární stakeholdery se řadí státní instituce, lobbyisté občanská a obchodní sdružení a konkurenti⁵. Ačkoli někteří teoretici CSR soudí, že z hlediska důležitosti jednotlivých stakeholderů nejsou rozdíly⁶, lze se spíše domnívat, alespoň v současné české ekonomice jsou pro efektivnost firmy nejdůležitější vlastníci, zaměstnanci, potenciaální 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. 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.

⁴ Mlčoch L. (2002a), str. 150-154.

⁵ Carroll, A. B. (1981), str. 33

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

V podobnosti 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. Šlo původně psychologicko - sociologický pojem (Wilsonovo sociobiologické pojmání altruismu⁸, Etzionova teorie morální dimenze⁹, Axelrodova a Hamiltonova evoluční koncepce kooperativního jednání¹⁰, 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 vězňova dilematu¹², Williamsonovu aplikaci jeho teorie transakčních nákladů na problém nedůvěry¹³, Fukujamovu teorii o významu důvěry a sociálních ctností pro prosperitu a budoucnost lidské civilizace¹⁴, Cassonovu studii o podnikatelské kultuře¹⁵ či Arrowovu teorii konfliktu¹⁶ a jeho chápání důvěry jakožto pozitivní externality¹⁷.

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 pravdomluvnost lze považovat za dlouhodobě efektivní pohled 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 pravdomluvnost 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 ohleduplnosti v ekonomických vztazích 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 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**, mohou 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, ať již jde o potenciální zákazníky, dodavatele nebo zaměstnance. Tito potenciální

⁷ Viz např. Frank R.H. (1995), s. 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)

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 strategie¹⁸. Vyplývá odtud nepřímě, že ohleduplnost některých subjektů v ekonomické sféře lze přičítat ekonomické výhodnosti a že tedy nejde v pravém slova smyslu o altruismus. To ale vůbec neznamená, že by se nejednalo o pozitivní jev, významný z hlediska etiky v podnikání. Vždyť 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 strádá. L. Mlčoch¹⁹ konstatuje, že strádající důvěra bývá zákonitě vytlačována funkčními substituty důvěry. Pokládá za ně klientelismus zájmových skupin včetně parcelace politické moci a gangů a mafií působících 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 blahobyt, 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: historická zkušenost Česka s Karlem IV či s Jiřím z Poděbrad je už letitá. I další Mlčochova cesta k obnovení důvěry ve společnosti, kterou je rozvoj křesťanské otevřenosti a pokory, se v současném Česku jeví

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

¹⁹ Mlčoch L. (2002a), str. 28-41

²⁰ Mlčoch L. (2002b), str. 150-154

spíše jako zbožné přání. Nepochybujeme o tom, že zlepšení vede přes ekonomicky motivované „zetištění“ manažerů.

V roce 2005 společnost GfK zveřejnila závěry svého výzkumu, který prováděla pro organizaci Transparency International - Česká republika²¹. Cílem bylo zjistit postoje českých manažerů k dodržování etických principů, a to v porovnání s chováním českých a britských firem působících na našem trhu s obratem nad 100 mil. Kč ročně. Do výzkumu bylo zařazeno 254 českých a 39 britských manažerů na pozici středního managementu a s 50 top manažery.

Výzkum mimo jiné zjistil, že:

- prostředí veřejného sektoru je hodnoceno jako výrazně neetičtější 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 uprostřed 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 netransparentní 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.

Domníváme se, že neetické podnikatelské klima je jedním výrazným znevýhodněním 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.

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

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

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 SCR a proto zde nepokládáme za nutné koncepce CSR a BE odlišovat, 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 zodpovědnosti, tj. povinnost podniku dodržovat místní legislativu
- etické zodpovědnosti, tj. povinnost podniku chovat se v souladu s očekávanými společností, která nejsou legislativně upravena,
- dobrovolné (filantropické), která není společností očekávána.

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 vystoupil **Milton Friedman**²⁵. 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 efektivnosti** 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 způsobených především vznikem velkých korporací a manažeri musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnili²⁶. 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

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

²⁴ Carrol A.B (1979)

²⁵ Friedman M. (1970)

²⁶ Carrol A.B (1981), str.453

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 filantropie²⁷. Snaží se formulovat aktivity, které by podnik měl vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu. Problémem je proklamativnost („jetřebismus“) těchto formulací,
- **corporate social responsiveness (CSR2)**²⁸, která se spouští o úroveň níže (od společenských ke korporátním potřebám) a částečně opouští proklamativní „celospolečenské“ etické imperativy. Neproklamuje dlouhodobost horizontu úvah, jde spíše o krátkodobou či střednědobou relativně konkrétní firemní strategii ve smyslu naplnění Carrollových 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)**²⁹, která je v podstatě spojením přístupů CC a CSR a která by měla sloužit jako manuál pro manažery s tím, že by měli přesvědčit 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 CSR³⁰ bylo empiricky ověřováno, zda aktivity v oblasti CSR podniku jsou pro něj ekonomicky přínosné a zda se mu tedy do nich vyplatí investovat. Předmětem výzkumů v USA, v České republice i jinde byly následující teoretickou koncepcí CSR proklamované 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 zákonných opatření
7. snížení rizika, snížení nákladů na risk management
8. udržení kroku s konkurenty a s požadavky trhu.

²⁷ Carroll, A. B. (2003), s. 113

²⁸ Trnková, J. (2004), s. 30.

²⁹ Trnková, J. (2004), s. 31.

³⁰ Například. Manne, H.K (2006) soudí, že Milton Friedman měl pravdu a celá corporate social responsibility je naprostá hloupost („bunk“).

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

6.1 CSR a individuální efektivnost

Některé empirické výzkumy³¹ údajně³² prokázaly, že CSR přispívá ke zvýšení zisku. Vyplynulo z nich, že podniky, které , 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,
- nárůstu investic od spolehlivých investorů,
- zkvalitnění (zefektivnění) lidských zdrojů (zaměstnaneckých i manažerských) zejména v důsledku zvýšené motivace v souvislosti se zvýšenou sounáležitostí s firmou,
- se zkvalitněním lidských zdrojů související zvýšení kvality produkce (vyšší počet zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců),
- 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 s porovnatelnými firmami,
- 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 předjímá sociální odpovědnost) může tedy z dlouhodobého hlediska pomoci snížit náklady podniku, resp. zvýšit jeho hospodárnost, ač z krátkodobého hlediska je spíše zvyšuje (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. Teoreticky by to mělo být vykompenzováno vyšším výnosem (Bohm-Bawerkův zákon), nicméně averze k riziku investorů klade na ziskovost rizikových projektů tak vysokou laťku, že to obvykle znamená odříznutí cesty k únosně nákladným finančním zdrojům. Odtud plyne zájem investorů o firmy respektující CSR i zájem bank poskytovat jim úvěr, což představuje

³¹ Hopkins, M., Cowe, R. (2003), Trnková (2005)

³² 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.

pozitivní zpětnou vazbu, protože nižší úroky z úvěru poskytují další komparativní výhodu v porovnání s ostatními firmami³³.

Skutečnost, že společensky odpovědné firmy profitují ze zvýšeného zájmu investorů je prokazatelná i tím, že se řada burzovních indexů (např. Dow Jones Sustainability Index nebo o 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 Británii³⁴, který údajně³⁵ 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 obrat 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 (více 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) sociologický průzkum³⁶, realizovaný 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. Zatímco vysokoškoláků odpovědělo kladně 81%, středoškoláků 77%, vyučených 72% a spotřebitelů se základním vzděláním 65%. V obdobném průzkumu konaném v západoevropských zemích³⁷ se jednalo dokonce v průměru o 86%. 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

Aktivity v oblasti CSR zvyšují motivaci a kreativitu zaměstnanců, což jsou faktory velmi podstatné pro produktivitu práce a kvalitu výrobků a služeb. Zvýšený zájem o práci ve firmách respektujících CSR dokládají závěry průzkumu veřejného mínění v USA³⁸, ze kterých vyplynulo, že 78% dotazovaných v nezanedbatelné míře preferuje pověst firmy před

³³ Bussard A. (2005)

³⁴ viz *Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc.*, <http://www.CSRwire.com>

³⁵ Viz poznámka pod čarou v odst. 6.1

³⁶ Jeřábková V., Hartl, J. (2003)

³⁷ Rochlin, S. A. Christopher, B. (2005)

³⁸ *Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc.*, <http://www.CSRwire.com>, str. 10

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

Aktivity 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 reklam v ČR). Stát v takovémto oboru samozřejmě nepocítuje potřebu zpřísnění příslušného zákona a i když obvykle samotný zákon nez mírní (to bývá pro případného navrhovatele politicky riskantní), aplikuje jej z pohledu regulované firmy či oboru zohledňujícího CSR vlídněji. To sníží náklady na obou stranách: každá hloubková kontrola přináší náklady jak na straně kontrolora, 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 nástrojů³⁹. 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).

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,

³⁹ Podrobný přehled a informace o jednotlivých metodách lze nalézt v studii Čaník P., Čaníková P. (2006)

- 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 (např. Rada 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 vyjevit své preference svojí ekonomickou akcí (nákupem zboží, změnou zaměstnavatele apod.). Na otázky typu „akceptoval byste desetiprocentní zdražení za příjemný pocit, že svým nákupem podporujete společenskou zodpovědnost firmy?“ se odpovídá jinak, když jde o hypotetické (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 proklamativně ekonomikou výhodnost CSR pro firmu⁴⁰ existují i průzkumy, které dokumentují pravý opak. Rozsáhlý výzkum⁴¹ (21 000 respondentů z USA a Velké Británie) ukázal, že ačkoliv většina spotřebitelů souhlasí s tím, že firmy by se měly chovat společensky zodpovědně, při svém nákupu v rozporu s tím 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.

Pro zhodnocení efektivnosti nákladů na CSR bude účelné problém strukturovat:

8.1 Efektivnost nákladů CSR zaměřených na budování image firmy 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 operátory 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 stejné ceně cenám i k stejnému celkovému objemu výstupu v odvětví jako za podmínek dokonalé konkurence⁴².

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 ovšem 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, protože při zanedbatelných mezních nákladech přináší dodatečný příjem. 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)

⁴⁰ 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>

⁴¹ Hlavica, M. (2005), str. 25-28

⁴² Frank R.H. (1995), str. 517-518

necenová kritéria. Stoupá význam reklamy, obrazu firmy v médiích i toho, jak potenciální zákazník hodnotí společenskou zodpovědnost firmy.

Zákazník se 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 image 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 zdánlivé 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 otázku⁴³ „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 image 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 produktů⁴⁴, u kterých spotřebitelé nemají pouze užitek z jejího samotného užívání, ale také z počtu jiných spotřebitelů, kteří se do sítě zapojili (tzv. *externalita přijetí*)⁴⁵:

- bankovníctví,
- pojišťovnictví,
- obchodní řetězce,
- 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.

Část 8.1, jedenáctý odstavec (začíná „Oligopolista...“): Věta „To povede oba až na úroveň mezního příjmu.“ má patrně znít „To povede oba až na úroveň mezních nákladů.“

⁴³ Jeřábková V., Hartl, J. (2003)

⁴⁴ 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).

⁴⁵ Shapiro C., Varian R.H. (1997), kap. 7

Oligopolista má přesto prostor k získání výhody oproti konkurenci. Tento prostor mu dávají náklady na CSR v oblasti budování image, 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. nákladů 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 „cena vstupu = 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 právě ve výši, odpovídající podmínce „náklady na vytváření image = mezního 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 není žádný „luxus z přebytků“, nýbrž ekonomicky nutnou nákladovou položkou. Nutnost plného vynaložení těchto nákladů odpadá jen když konkurence uvedenou tržní zákonitost nechápe. Dlouhodobě s tím ovšem žádná firma počítat nemůže, i když specifikum nákladů na budování image 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**: image 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 mezi zaměstnanci firem zdůrazňovali hrdost zaměstnanců 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: zaměstnanec maximalizuje svůj užitek ze zaměstnání, který ovlivňuje nejen mzda, ale i újma (případně požitek) v čase strávené 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) 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 klima ve firmě brát v úvahu i případnou nižší výkonnost. Obecně platí, že pro efektivnost firmy je optimální kombinace přívětivého prostředí a nejistoty udržení si individuální pozice.

Zdá se, že pro náklady zaměřené na přívětivost firmy k zaměstnancům je charakter odvětví podstatnějším faktorem pro naléhavost potřeby vynakládat náklady na CSR než míra koncentrace resp. velikost firem v daném odvětví. Dokládá to průzkum firmy Factum Invenio ohledně 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 mají náklady zaměřené na eliminaci sporů mezi zájmovými skupinami (zejména mezi zaměstnanci a vlastníky) relativně nejkratší odezvu.

8.3 Náklady na CSR zaměřené na snížení míry státní regulace

Dlouhodobá motivace k společensky zodpovědnému chování a s tím související zlepšené image firem v nějakém odvětví může dokonce existovat i v plně monopolním prostředí, kde o žádné „přetahování se o zákazníka“ nejde. Výhoda z vynaložení CSR například na „samoregulaci“ ohledně bezpečnosti či spolehlivosti může spočívat v tom, že se tak občané „předpřipraví“ na to, aby byla v tomto odvětví politiky průchodná deregulace odvětví v budoucí epoše globalizace. V tomto ohledu jsou pomocníkem firem „výkony“ politiků při legislativním přijímání a realizace regulačních opatření, nicméně stále je politicky citlivé téma „zmírnění regulace cizí firmy našimi orgány“. Ekonomické argumenty pro redukci státní regulace jsou nabíledni, zbývá politické přesvědčování občanů. 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 a BE (byť podporovaná z EU) 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) optimisty.

Optimismus ohledně vývoje k vyšší etičnosti českého podnikatelského prostředí lze shledávat i v tom, že v české ekonomice bude pokračovat pokles podílu firem s rozhodujícím vlivem státu, což představuje „nařazení neetičnosti“, neboť (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 šíře než jen v ekonomických vztazích.

Odkazy na literaturu

- Arrow, K. J. (1972): *The Limits of Organization*, Norton, New York
- Arrow, K. J., et-al, eds. (1995): *Barriers to conflict resolution*. New York and London: Norton.
- Axelrod, R., Hamilton W.D. (1981) : *The Evolution of Cooperation*. Science 211, s. 1390 – 1396
- Bedrnová E., Nový, I. a kol. (1998): *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press.
- 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, s. 241-258
- Bowen, H. R.: (1953) : *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.

- Bussard, A. et al. (2005) *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava : Nadácia Integra [on-line], [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, Vol. 4. No. 4. str. 497-505.
- Carroll, A. B. (1981) : *Business and Society – managing corporate social performance*. Little, Brown and Comapany, Boston.
- 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.
- Čaník P., Čaníková P. (2006): *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Transparency International - Česká republika, Praha
- Donaldson T., Preston L.E. (1995): *The Stakeholder Theory of the Corporation, Concept, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, 20, 1995/1
- Etzioni A. (1988): *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, The Free Press, New York
- Frank R.H. (1995): *Mikroekonomie a chování*, Svoboda, Praha
- Freeman R. E. (1984): *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, New York
- Friedman M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- Fukuyama F. (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York
- Hlavica, M. (2005): *Corporate social responsibility: A proč vlastně?* In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, Kladno
- Hlaváček J. a kol., (1999), *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím*, Karolinum Praha, str. 188 – 196
- Hopkins, M., Cowe, R. (2003): *Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case?* ACCA UK, London
- Jawahar, I. M., McLaughlin, G. L. (2001): *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*. The Academy of Management Review, July 2001.
- Jeřábková 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*, Oxford University Press, New York
- Keech, W. R. (1994): *Economic politics: The costs of democracy*. New York: Cambridge University Press
- Manne H.K. (2006): *Milton Friedman Was Right . "Corporate social responsibility" is bunk*. George Mason University School of Law, mimeo
- Mejstřík, M, Zemplerová, A., Dervis A. (ed.) (1997): *The Privatization Process in East-Central Europe: The Evolutionary Process of Czech Privatization*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht -Boston-London

- Mlčoch L. (2002a): *Budování struktur důvěry. Ve: Kabele J., Mlčoch L., Pscheidt S. (ed.), Konsolidace vládnutí v ČR a EU: (I) Umění vládnout, ekonomika a politika*, Matfyzpres, Praha , s. 28-40
- Mlčoch L. (2002b): *Moc slova*. Karolinum, Praha, 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 at Boston College [on-line], [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*, Harvard Business School Press, Cambridge
- Shelling T. (1960): *The Strategy of Conflict*, MA : Harvard University Press, Cambridge, s. 30 – 45 Kapitola 7 díla Carla Shapira a Hala R. Variana, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Harvard Business School Press, cambridge, Mass., 1997
- Shleifer A. , Vishny R.W. (1997). : *A Survey of Corporate Governance*, Journal of Finance, vol.LII, No.2, June, str.737-783
- Smith A. : *An inquiry into a nature and causes of the wealth of the nations*, Claredon Press, Oxford (1776)
- Trnková, J. (2004): *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha : Business Leaders Forum [on-line]
- Trnková, J. (2005): *Co znamená společenská odpovědnost firem? In: Napříč společenskou odpovědností firem*. AISIS, Kladno
- Williamson (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, Journal of Law and Economics, 1993/4, str. 453-486
- Wilson E.O. (1978): *On Human Nature* . Harvard University Press, Cambridge

Zdroje z internetu použité k odkazům v textu

- <http://www.CSRwire.com> [Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc.],
Dostupné na <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 (nadále 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.hestia.cz> [HESTIA - Národní dobrovolnické centrum]
<http://www.csr-online.cz>

Vybrané zahraniční webové zdroje

http://www.accountability.org.uk	[Mezinárodní organizace zaměřená BE a CSR a 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]

IES Occasional Paper Series

2003

1. Vladimír Benáček: *Co můžeme očekávat od členství v EU: Průvodce k referendu*

2004

1. Ondřej Schneider: *Lessons from the Czech Transition: An Inspiration for Iraq?*

2005

1. Adam Geršl: *Dynamic Inconsistency of Monetary Policy: Rules, Reputation, and Flexibility*
2. Pavel Körner: *Models of Corporate Governance*
3. Ondřej Vychodil: *Making RIA Meets Its Purpose: A Long Way to Go in the Czech Republic*

2006

1. Juraj Antal, Tomáš Holub: *Exchange Rate Arrangements Prior to Euro Adoption*
2. Jiří Večerník: *Changing Social Status of Pensioners and the Prospects of Pension Reform in the Czech Republic*
3. Tomáš Richter: *One Flight over Czech Security Interests: Priorities and other Monsters of Post-Transformation Debtor/Creditor Law*
4. Jiří Večerník : *Evolution or Revolution? Disparities in Earnings and Household Income in the Czech Republic 1988-2002*

2007

1. Martina Mysíková: *Trh práce žen a vliv vybraných politik*
2. Luděk Urban : *Složitá cesta k inovativní Evropě*

All papers can be downloaded at: <http://ies.fsv.cuni.cz>



Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií [UK FSV – IES] Praha 1, Opletalova 26

E-mail : ies@fsv.cuni.cz

<http://ies.fsv.cuni.cz>