

1 IDENTIFIKOVANÉ VÝHODY ZAPOJENÍ SE DO AKTIVIT SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÉHO CHOVÁNÍ

Většina definic společenské odpovědnosti podniku (dále jen CSR) požaduje po podniku, aby se choval společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí, atd. To jinými slovy znamená, že se po něm žádá, aby investoval do aktivit, které přesahují zákonnou povinnost, aniž by bylo zřejmé, proč by se v nich měl angažovat. Je třeba si totiž uvědomit, že primárním cílem podnikání je tvorba zisku pro vlastníky a tak i tyto aktivity se musí podniku vyplatit.

Zde se pak zdá jako oprávněná Friedmanova kritika CSR, která říká, že tyto aktivity něco stojí a aby manažeři získali dodatečné volné prostředky, musí buď snížit dividendy, nebo zvýšit ceny výrobků či vyplácet menší mzdy, resp. je nenavyšovat, i když by to jinak bylo možné. Friedman také tvrdí, že se díky aktivitám v oblasti CSR podnik chová nezodpovědně vůči některým skupinám stakeholderům. Aktivity CSR jsou pro něj nákladem, což se liší od novodobého pojetí, které se na ně dívá jako na investici.

V reakci na tyto výtky se začaly provádět výzkumy, jejichž cílem bylo odhalit, zda aktivity v oblasti CSR podniku přináší určité výhody či ne a zda se mu tedy do nich vyplatí investovat či ne. V současné době se většina teoretiků i výzkumníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší tyto výhody:

- Zvýšení zisku
- Přístup k dodatečnému kapitálu
- Snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti
- Zlepšení image
- Zvýšení obrátu a loajality zákazníků
- Zvýšení produktivity a kvality
- Zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance
- Možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření
- Snížení rizika, snížení nákladů na risk management
- Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu.

1.1 ZVÝŠENÍ ZISKU

Ač se obecně prezentuje, že CSR vede ke zvýšení zisku, patří tato výhoda k nejméně rozporovaným. Tato skutečnost může být vysvětlena např. i tím, že aktivity CSR ke zvýšení zisku přispívají často nepřímou. Mezi výzkumy, které podporují platnost tvrzení, že CSR přispívá ke zvýšení zisku, patří šetření DePaul University z roku 1997. Vyplývalo z něj, že

podniky, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší finanční výsledky¹ než podniky, které tak neučinily. K podobnému závěru docházejí i výzkumníci z Harvardské univerzity, které poukazují na to, že podniky, které při svých aktivitách berou v úvahu zájmy všech svých stakeholderů, vykazují čtyřikrát větší tempo růstu a osmkrát větší tempo nárůstu zaměstnanců než podniky, které se soustředí pouze na uspokojování zájmů shareholderů².

K této tezi se hlásí také Hopkins a Cowe, když ve svém příspěvku upozorňují na práci MHC International Ltd, která se snaží identifikovat oblasti, ve kterých vznikají díky aktivitám CSR náklady a výnosy a které jsou tedy potenciálním zdrojem zisků, ale také i ztrát, pokud nejsou vedeny dobře – viz následující tabulka:

Tabulka č. : CSR a oblasti potenciálního zisku

Skupina stakeholderů	Výnosy	Náklady
Členové správní rady Shareholderi	nezávislejší čestní členové správní rady	více schůzí a krátkých porad
	nárůst investic od společensky zodpovědných investorů	zvýšené náklady na zpravodajství a zajištění průhlednosti podnikání
Manageři	lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace, větší povědomí o přihlášení se podniku k etickým otázkám vede ke zvýšení důvěry k podniku mezi zaměstnanci	zvýšené náklady na školení v oblasti etiky, schůzky focus group, zpravodajství
Zaměstnanci	lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace, etické chování nadřízených vede ke zlepšení produktivity, méně pracovních sporů, stávek, lepší pracovní podmínky, podnik s dobrou CSR snadněji získává špičkové pracovníky a mladé lidi, snížené náklady na nábor zaměstnanců	školení v oblasti etiky, více vnitřní komunikace, větší úsilí v oblasti pracovních vztahů, náklady na zavedení opatření zabezpečujících lidská práva
Zákazníci	zvýšení přitažlivosti pro zainteresované zákazníky, méně sporů, reklama se může odvolávat na image podniku v oblasti CSR, zlepšení pověsti, zvýšení brand equity	možné krátkodobé zvýšení nákladů na výrobky
Subdodavatelé / dodavatelé Community	větší kvalita vstupů, méně škodlivé dopady na image	možné krátkodobé zvýšení nákladů na vstupy
	větší ochota přijmout nové investice, zlepšení image	náklady na neustálou výměnu informací s komunitami, zveřejňování zpráv o CSR, monitorování vnitřních aktivit, zavedení opatření zabezpečujících lidská práva

¹ měřeno na základě ročního obrátu/výnosů

² The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. Why Bother with CSR? tamtéž, s. 1.

Vláda	větší důvěra v podnik, méně právních střetů, předcházení zavedení zákonů omezujících podnikání podniku, lepší obchodní podmínky, větší ochota přijmout rozšíření nebo zeštíhlení podniku	možné zvýšení nákladů na dodržování nových nařízení
Životní prostředí	méně právních střetů, zlepšení image, přispívá k trvale udržitelnému rozvoji podniku	náklady na investice v oblasti kontroly zaměřené na dopady podnikání na životní prostředí

Zdroj: HOPKINS, M. COWE, R. Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case? s. 21. vlastní překlad.

1.2 PŘÍSTUP K DODATEČNÉMU KAPITÁLU

Růst zájmu o společensky zodpovědné investování (dále jen SRI)³ zřejmě souvisí s tvrzením, že investice do společensky odpovědných firem jsou méně rizikové a schopné nadprůměrného zhodnocení, což je v době nenadálých krachů mnoha do této doby velmi úspěšných podniku dosti podstatná informace. Zájem investorů o CSR dokazuje i např. ta skutečnost, že se nejznámější verze burzovních indexů začínají rozšiřovat i o verze postihující CSR – např. o Dow Jones Sustainability Index nebo o FTSE4Good. Vzhledem k výše uvedenému se lze domnívat, že podniky hlásící se ke koncepci CSR mají a i v budoucnu budou mít větší šanci získat dodatečný kapitál oproti podnikům, které se ke CSR nehlásí.

1.3 SNÍŽENÍ NÁKLADŮ, RESP. ZVÝŠENÍ HOSPODÁRNOSTI

Většina aktivit CSR vyžaduje finanční prostředky podniku. Ovšem na druhé straně aktivity CSR vedou často k inovacím, které posléze mohou pomoci podniku snížit náklady, resp. zvýšit hospodárnost. Tyto náklady, které lze jednoznačně prokázat, se nazývají explicitní náklady. Vedle nich ale také aktivity CSR mnohdy vedou ke snížení tzv. implicitních nákladů, které souvisí, nebo dokonce teprve budou souviset, s podnikáním konkrétního podniku, ale které nemusí podnik okamžitě pociťovat a tudíž je mnohdy ani ve svých zprávách o hospodaření nevyčísľuje. Příkladem těchto nákladů mohou být např. náklady na budoucí odstranění znečištěných ploch, náklady na budoucí spory, atd.

Proaktivní chování, ke kterému CSR nabádá, může tedy z dlouhodobého hlediska pomoci snížit náklady podniku, resp. zvýšit jeho hospodárnost, ač z krátkodobého hlediska je spíše zvyšuje. Platnost tohoto tvrzení je dokumentována řadou případových studií a krátkých zpráv – viz např. KPMG a implementace ekologické politiky v pěti oblastech, která podle jejich měření vedla k úspoře 250 000 liber⁴.

³ např. z evropského výzkum Investing in Responsible Business z roku 2003 vyplynulo, že „až 69% manažerů a analytiků¹⁵ odhaduje, že SRI bude v následujících dvou letech dále růst“ – TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 13.

1.4 ZLEPŠENÍ IMAGE

Mnoho teoretiků a výzkumníků se též domnívá, že aktivity v oblasti CSR vedou ke zlepšení image. K výzkumům podporujícím toto tvrzení patří např. výzkum realizovaný Market & Opinion Research International ve Velké Británii, který ukázal, že „zavedení dlouhodobých společensky zodpovědných postupů pomáhá podnikům zlepšovat brand identity a stát se více konkurenceschopnými“⁵.

1.5 ZVÝŠENÍ OBRATU A LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

Tato zmíněná výhoda poukazuje na to, že aktivity v oblasti CSR můžeme také chápat jako určitý prvek odlišení se od konkurence, který dává podniku možnost oslovit potenciálně zajímavou skupinu lidí⁶, které tyto aktivity ocení a jsou ochotni za výrobek nesoucí pečť společenské zodpovědnosti, který je ale v ostatních ohledech srovnatelný s konkurenčními produkty, zaplatit více. Zároveň jsou tito zákazníci daleko loajálnější, protože jejich nákupní chování není založeno na cenovém, ale ideovém základě – viz např. následující tabulka shrnující rozložení odpovědí na otázku, zda by byl respondent ochoten zaplatit o 10% více za ekologický výrobek⁷.

Tabulka č. : Vzdělání a ochota připlatit si za ekologický výrobek

Vzdělání	%
Základní	65
Vyučen	72
Maturita	77
Vysoká škola	81

Zdroj: JEŘÁBKOVÁ, V. HARTL, J. Společenská odpovědnost firem. s. 32

K podobnému závěru dochází i studie vedená Cone/Roper z roku 1999, která se věnovala zjištění názorů na navázání charitativních aktivit na nákup/prodej produktů a která odhalila, že „86% z dotazovaných by radši kupovalo produkty spojené s nějakým charitativním programem, 76% by klidně přešlo na značku spojenou s nějakou dobrou kauzou a 76% by změnilo „svůj“ obchodní dům a začalo by nakupovat v obchodním domě, který by byl spojen s nějakou dobrou věcí“⁸. Ke stejnému zjištění došel i Hillard, který prováděl v tom samém roce podobné šetření na vzorku 4.003 Evropanů starších 15 let a zjistil, že „86% Evropanů by

⁴ BUSSARD, A. et al. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. 2005, s. 10.

⁵ Guide to CSR Communication. s. 3-4. vlastní překlad.

⁶ většinou se jedná o bohatší skupinu, často mladšího věku s vyšším vzděláním.

⁷ jedná se o jeden ze závěrů výzkumu realizovaného STEM ve spolupráci s řadou nevládních neziskových organizací na objednávku Philip Morris v roce 2003. Výzkum měl kvantitativní podobu, vzorek byl vybrán kvótním výběrem, výzkumu se účastnilo 944 lidí starších 18 let. Na tento výzkum navazovalo v téže roce kvalitativní šetření, ve které byli dotazováni nejrůznější odborníci.

⁸ ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. 2000, s. 20. vlastní překlad.

radši nakupovalo od společnosti, která se podílí na aktivitách, které mají pomoci zlepšit společnost⁹.

1.6 ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY A KVALITY

Mnozí odborníci zastávají názor, že aktivity v oblasti CSR zvyšují motivaci zaměstnanců a jejich kreativitu, které se vedle inovací, jenž také mohou vyplynout z těchto aktivit, výraznou mírou podílejí na zvýšené produktivitě práce, snížení zmetkovitosti a celkově na zvýšení kvality výrobků a služeb.

1.7 ZVÝŠENÍ SCHOPNOSTI ZÍSKAT A UDRŽET KVALITNÍ ZAMĚSTNANCE

Tuto výhodu podporují závěry průzkumu veřejného mínění realizovaného Cherenson Group, ze kterých vyplynulo, že „78% dotazovaných dospělých by radši pracovalo pro společnost s výbornou pověstí, než pro společnost se špatnou pověstí, i když by jim tato společnost nabídla vyšší plat“¹⁰. To se shoduje i se závěry průzkumu americké asociace MBA studentů Net Impact, které uvádějí, že více než 50%¹¹ absolventů by podle svých slov pracovalo pro společensky zodpovědný podnik i za cenu nižšího příjmu.

V souvislosti s touto výhodou se také dost často zmiňuje skutečnost, že pokud jsou aktivity v oblasti CSR zaměstnancům dobře vysvětleny a ti je nepovažují za přítěž a zbytečné plýtvání zdroji, vedou ke zvýšení důvěry v podnik, ke zvýšení hrdosti na příslušnost k danému podniku a dobrému vnitřnímu image, který se posléze promítá do externího image.

1.8 MOŽNÉ SNÍŽENÍ ZÁKONNÉHO DOHLEDU, ZÁKONNÝCH OPATŘENÍ

Aktivity v oblasti CSR se snaží předcházet vzniku krizí a tak podniky často přijímají opatření, které jdou nad rámec platných zákonů. Často také zakládají samoregulační orgány, které bdí nad dodržováním stanovených pravidel (často právě jdoucí nad rámec stávající legislativy) a které, ač nemají pravomoc penalizovat v pravém slova smyslu, mají prostředky, jak porušitele potrestat (např. negativní reklama, vyloučení, atd.). Touto aktivitou snižují potřebu zákonodárců danou oblast více regulovat.

1.9 SNÍŽENÍ RIZIKA, SNÍŽENÍ NÁKLADŮ NA RISK MANAGEMENT

Mnohdy se tvrdí, CSR vede podniky k přijetí proaktivního chování, které má za následek, že se podnik snaží rizikům předcházet vyhledáváním potenciálních míst jejich vzniku a realizovat taková opatření, které by nevedla ke vzniku rizika. Často tuto tezi provází argumentace, že tyto aktivity stojí podnik méně, než kolik by podnik musel investovat do řešení krize, která může, pokud není dobře řízena, vést k poškození image podniku, produktu,

⁹ tamtéž, s. 22. vlastní překlad.

¹⁰ Guide to CSR Communication. s. 5. vlastní překlad.

¹¹ TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem? 2005, s. 33.

snížení loajality zákazníků, snížení objemu prodejů, eventuálně snížení hodnoty akcií a odchodu investorů, příp. k různým pokutám a soudním procesům.

Tato tvrzení jsou často dokumentována příklady podniků, které tuto zkušenost zažily. Nejčastěji je zmiňován případ Nike a špatného zacházení se zaměstnanci v jejích smluvní továrnách v Asii. Zároveň si tímto chováním podnik připravuje dobrou startovní pozici pro případ, kdy by se mu riziko nepodařilo odvrátit a musel by čelit krizi.

Z výzkumů podporujících výše zmíněnou argumentaci patří např. výzkum realizovaný v Dánsku v roce 1997, ze kterého vyplynulo, že se „52% dospělé populace domnívá, že spotřebitelské bojkoty jsou dobrým způsobem vyjádření nesouhlasu s činy nebo chováním firmy“¹² a že se „až 37% dánských spotřebitelů podle svých slov v průběhu posledních 12 měsíců rozhodlo nekoupit si výrobek určité firmy jako výraz nesouhlasu“¹³.

Na druhé straně se však objevují i výzkumy, které tvrdí pravý opak. Jedním z nich je výzkum realizovaný Millward Brown na vzorku 21 000 respondentů z USA a Velké Británie. I z tohoto výzkumu vyplynulo, že si většina spotřebitelů myslí, že by se podniky měli chovat zodpovědně. Zároveň však z tohoto výzkumu vyplynulo, že při samotném nakupování o etických problémech nepřemýšlejí¹⁴. Tzn., je zde velký rozpor mezi tím, co lidé říkají a co potom fakticky dělají.

1.10 UDRŽENÍ KROKU S KONKURENTY A POŽADAVKY TRHU

Tato výhoda vyplývá z proaktivního chování podniku, se kterým souvisí intenzivní komunikace se všemi relevantními stakeholdery. Tato komunikace může vést k objevení požadavků, které by jinak zůstaly podniku utajeny. To jinými slovy znamená, že tato komunikace může vést k různým inovacím, které podniku mohou zajistit trvale udržitelný růst.

¹² TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 2004, s. 8.

¹³ tamtéž, s. 8.

¹⁴ HLAVICA, M. Corporate social responsibility: A proč vlastně? 2005, s. 26.

LITERATURA

- [1] BUSSARD, A. et al. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov. Bratislava : Nadácia Integra [on-line], 2005. 112 str. [cit. 12. srpna 2006]. Dostupné na http://www.pontisfoundation.sk/tmp/asset_cache/link/0000014188/Publikacia_SZP.pdf
- [2] Guide to CSR Communication. CSRwire – A Service of SRI World Group, Inc. [on-line], [cit. 3. dubna 2005]. Dostupné na <http://www.CSRwire.com>
- [3] HLAVICA, M. Corporate social responsibility: A proč vlastně? In Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. str. 25-28. ISBN 80-239-6111-X.
- [4] HOPKINS, M. COWE, R. Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case? London : ACCA UK [on-line], 2003. 46 str. [cit. 1. srpna 2006]. Dostupné na http://www.accaglobal.com/pdfs/members_pdfs/publications/csr03.pdf
- [5] JEŘÁBKOVÁ, V. HARTL, J. Společenská odpovědnost firem. Kladno : AISIS [on-line], 2003. 42 str. [cit. 12. srpna 2006]. Dostupné na http://www.sof.cz/download/781_03_aisis%20brožura%20sof.pdf
- [6] ROCHLIN, S. A. CHRISTOFFER, B. Making the business case – Determining the value of corporate community involvement. Boston : The Centre for Corporate Citizenship at Boston College [on-line], 35 str. [cit. 7. července 2005]. Dostupné na <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>
- [7] TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem? In Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. str. 30-34. ISBN 80-239-6111-X.
- [8] TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. Praha : Business Leaders Forum [on-line], 2004. [cit. 1. ledna 2005]. Dostupné na <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- [9] The Top 10 Benefits of Engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case. Why Bother with CSR? csrnetwork [on-line], 4 str. [cit. 29. července 2006]. Dostupné na <http://www.csrnetwork.com/downloads/OpinionWhyBother.pdf>