

Vývoj společenské odpovědnosti podniku a její konkurenční koncepty

1 ÚVOD

Společenská odpovědnost podniku (dále jen CSR) není koncepce zcela nová, přesto se jí větší pozornosti dostává až ve druhé polovině dvacátého století především v USA. O zviditelnění CSR na evropském kontinentě se postarala především Evropská komise, která se touto problematikou začíná zabývat od 90. let minulého století a vidí v ní nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu.

Na CSR lze tedy dle Evropské komise a i mnoha známých autorů nahlížet jako na určitý zdroj konkurenční výhody či, lépe řečeno, inovaci, která může zajistit dlouhodobou existenci podniku. Bohužel však zde stále panují rozpory. 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.

Ambicí následujícího text ovšem není vést teoretickou rozpravu o vztahu CSR a inovací, jelikož toto téma zatím není dostatečně rozpracováno. Jeho cílem je podat přehled o historickém vývoji CSR, uvést nejčastější argumenty pro a proti této koncepci a také pokusit se poukázat na některé její nejznámější konkurenční koncepty.

2 HISTORICKÝ VÝVOJ CSR

Koncepci společenské odpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretikové managementu začínají metodicky věnovat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o zodpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální zodpovědnosti¹ platná dodnes. Problémem této definice, stejně tak jako definic ostatních, je to, že nejednoznačně identifikuje žádoucí chování podnikatele či podniku, což vedlo k dalšímu zkoumání této problematiky.

¹ „...jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“ – CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. 1999, s. 270. vlastní překlad.

V 60. letech minulého století začíná být populární idea zformulovaná Davisem, podle které má podnik vedle závazků ekonomických² a zákonných³ také závazky ke společnosti⁴ a pokud je podnik dlouhodobě neplní, může mu společnost právo na podnikání odebrat (tzv. Železný zákon). Tuto myšlenku podpořila na začátku 70. let 20. století, kdy nastává větší rozvoj tohoto tématu, také např. Committee for Economic Development či Carroll. Zároveň se v tomto období začíná také utvářet názor, že podnik, který naplňuje pouze legislativní požadavky, nelze považovat za společensky zodpovědný.

2.1 CARROLLOVA ČTYŘDÍLNÁ DEFINICE CSR

Pravděpodobně na základě syntézy jednotlivých poznatků navrhl Carroll v roce 1979 definici CSR, která se skládala ze čtyř složek⁵: z ekonomické zodpovědnosti⁶, zákonné zodpovědnosti⁷, etické zodpovědnosti⁸ a ze zodpovědnosti dobrovolné, kterou v roce 1991 přejmenoval na filantropickou a která není společností očekávána. Zároveň s touto definicí Carroll intuitivně navrhl váhy jednotlivých složek: 4:3:2:1⁹, které byly posléze empiricky ověřovány např. Aupperlem či Pinkstonem, kteří došli k podobnému závěru.

Carroll ve své čtyřdílné definici spojil oblasti podnikových aktivit, o kterých se mnozí domnívali, že se navzájem vylučují, ač existovaly určité projevy, které tomu nenasvědčovaly. Uvádí např., že i v době, kdy byla od podniku očekávána pouze ekonomická zodpovědnost, kterou prosazoval především Friedman, existovali podnikatelé, kteří se věnovali dárcovství, pociťovali závazky ke community a objevovali se případy paternalismu¹⁰.

Následující obrázek dává do souvislosti ekonomický¹¹ a společenský zájem¹² podniku a nastiňuje v jednotlivých polích matice teoreticky možné typy chování podniku. Carroll odhaduje, že v budoucnu bude pro přežití podniku nutné nacházet se v kvadrantu 2, kde se

² především tvorba zisku pro vlastníky

³ podnikání v souladu s místní legislativou

⁴ zde bylo ovšem velkým problémem to, že Davis jasně neřekl, kdo tvoří společnost, což značně komplikovalo práci managerům, kteří chtěli CSR použít, ale nevěděli, na koho ji aplikovat. Odpověď na tuto otázku dává až stakeholderská koncepce

⁵ PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? 1996, s. 200.

⁶ závazek podniku uspokojovat potřeby trhu, zhodnocovat investice vlastníků

⁷ závazek podniku dodržovat místní legislativou

⁸ závazek podniku chovat se v souladu s očekáváním společnosti, která nejsou upravena legislativou

⁹ PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? 1996, s. 200.

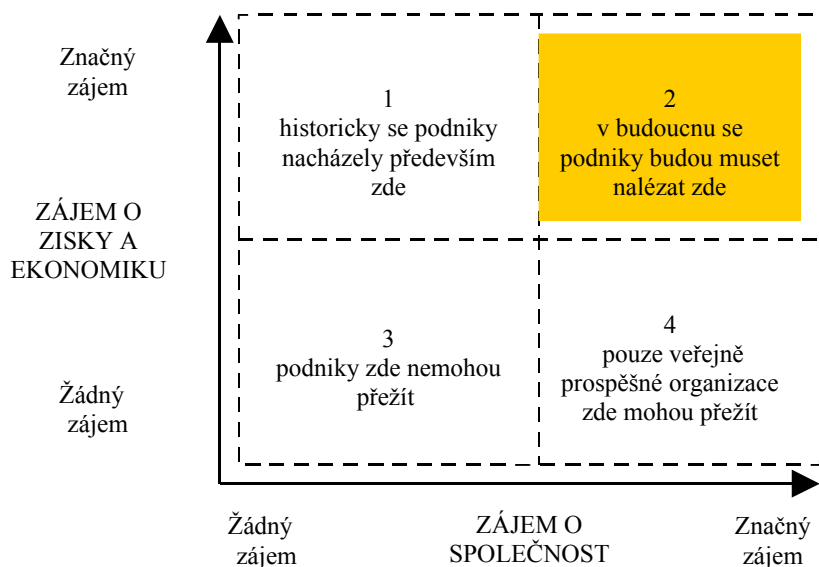
¹⁰ v nejčastější podobě to byla výstavba „podnikových“ měst – viz např. Zlín

¹¹ ač legislativní zodpovědnost není zmíněna, šla by zřejmě zařadit pod hlavičku ekonomického zájmu, neboť chování neslučující se s platnou legislativou je postižitelné a může vést ke snížení budoucího zisku. Autorka si je ale samozřejmě vědoma toho, že nezákonné chování může vést daleko k větším ziskům, než je následný postih, pokud vůbec přijde, ale to je už otázka nastavení kontrolních mechanismů, které si netroufá posuzovat

¹² kam bychom mohli zařadit etickou a filantropickou zodpovědnost

podnik zajímá jak o zisky, tak také o širší společnost. Bohužel toto umístění více nezdůvodňuje a navíc v kvadrantu 2 není určen bod optimální kombinace ekonomického a společenského zájmu, na což sám upozorňuje, a tak i tato matice zůstává spíše teoretickou konstrukcí normativního charakteru¹³.

Obrázek č. 1: Vzárustající důležitost ekonomických a společenských hodnot



Zdroj: CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. s. 429. vlastní překlad

2.2 RŮZNÉ ÚROVNĚ CSR

V 90. letech 20. století začíná Woodová upozorňovat na to, že je nutné při diskuzích o CSR rozlišovat tři úrovně: institucionální, organizační a managerskou, ze kterých vyplývají rozdílné zodpovědnosti a aktivity v oblasti CSR, které shrnuje na modelovém příkladu v následující tabulce. Na základě tohoto poznání konstatuje, že je velice obtížné vytvořit všeobecně platný seznam žádoucích aktivit, jelikož shoda nastává pouze na institucionální úrovni a dále se již aktivity podniku v oblasti CSR liší vzhledem k typu podnikání a okolnostem působících rozličně na jednotlivé podniky.

¹³ tj. vysvětluje, jak by se měl podnik chovat, aniž by zdůvodňovala, proč to má dělat

Tabulka č. 1: Corporate Social Policy: Výsledky jednání na základě principů CSR v oblastech CSR

Oblasti	Zásady CSR		
	Social Legitimacy (Institucionální)	Public Responsibility (Organizační)	Managerial Discretion (Individuální)
Ekonomická	produkovat výrobky a služby, poskytovat zaměstnání, vytvářet bohatství pro shareholders	stanovovat cenu za výrobky a služby odrážející pravdivé výrobní náklady zahrnutím všech externalit	vytvářet ekologické výrobky, užívat málo znečišťující technologie, snižovat náklady recyklováním
Zákonná	řídít se zákony a předpisy, nelobovat za zvýhodněná místa ve veřejné politice	pracovat pro public policy reprezentující vlastní osvědčený zájem	využít regulatorní požadavky při inovacích produktů a technologií
Etická	následovat základní etické zásady (např. čestnost při označování produktů)	poskytovat celé a přesné informace o produktu uživatelům, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb nad rámec legislativních požadavků	dostávat informace o produktu k určitým trhům (např. k dětem, cizincům) a propagovat to jako výhodu produktu
Dobrovolná	jednat jako good citizen ve všech ohledech nad rámec zákona a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě	investovat charitativní zdroje podniku do sociálních problémů, které jsou spojeny s primárním a sekundárním zájmem podniku o společnost	vybrat charitativní investice, které se následně splatí při vyřešení společenských problémů

Zdroj: WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. s. 710. vlastní překlad

3 KRITIKA A OBHAJOBA CSR

Nejostřeji vystoupil **proti CSR** Friedman, který tvrdil, že jedinou společenskou zodpovědností podniku je tvorba zisku pro vlastníky. Podle něj manažeři, kteří zaangažují podnik do společensky prospěšných aktivit, které negenerují viditelný zisk, okrádají vlastníky, jelikož na podnik vlastně uvalují tzv. samozvané daně, které snižují shareholderům výnosy či zaměstnancům platy, ničí tržní mechanismus a staví se do role zákonodárců, aniž by byli společností zvoleni.

Z toho vyplývají hned dva **další argumenty proti CSR**. První z nich je, že pokud se bude podnik doopravdy věnovat společenské odpovědnosti, rozmělní se jeho základní poslání¹⁴ a druhý tvrdí, že se vzrůstající velikostí získává podnik značnou sílu v ekonomické,

¹⁴ pokud přijmeme Carrollovu čtyřdílnou definici CSR, jeví se tento argument jako chabý

environmentální a technologické oblasti¹⁵ a proto není žádoucí poskytnout podniku možnost rozšířit svůj vliv i do oblasti sociální.

Ospravedlnění CSR můžeme nalézt v Petitově syntéze názorů Maya, Druckera, Berleho a Keynesa, ze které vyplynulo, že „*průmyslová společnost¹⁶ čelí vážným lidským a společenským problémům způsobených především vznikem velkých korporací a manažeři musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnil¹⁷*“. Obhájci tohoto konceptu tvrdí, že v dlouhodobém zájmu podniku je chovat se společensky zodpovědně, neboť jim společnost může kdykoliv povolení podnikat odejmout – **viz již zmíněný Železný zákon**.

To ovšem může být pro soudobé managery značně obtížné, neboť se většinou soustředují na krátké období, ve kterém se snaží dosáhnout co největšího zisku, který by jim zajistil další pokračování ve funkci. Tato orientace se objevuje např. i ve volbě propagačních nástrojů, kdy vítězí v současnosti např. u spotřebního zboží krátkodobá podpora prodeje, která ovšem může dlouhodobě poškodit jméno značky.

Dalším z argumentů, proč se chovat společensky zodpovědně, je snížení potřeby regulace ze strany vlády. Tato skutečnost se dá dobře dokumentovat v oblasti reklamního průmyslu, kde vedle zákonů existují také samoregulační orgány, které dohlíží nad dodržováním etických principů, které nejsou explicitně zakotveny v zákoně a monitorují nálady a očekávání společnosti, takže např. v současné době je přehodnocován přístup k propagaci kalorických nápojů, jídel a cukrovinek, kdy podniky samy o sobě začínají spojovat konzumaci těchto pochutin se sportovními aktivitami, aby předešly obviněním, že zapříčiňují obezitu dětí a následné regulaci propagace těchto pochutin.

4 KONKURENČNÍ KONCEPTY

I přes značné úsilí zastánců této koncepce o její jednoznačné přijetí se začínají rozvíjet alternativní koncepty, jejichž snahou je překonat nedostatky současné koncepce CSR, které podle některých spočívají především v její vágnosti, ve špatném vydefinování a kladení většího důrazu na motivaci než na výkonnost. Bohužel z níže uvedeného jasně vyplývá, že se tyto pokusy dostaly většinou do slepé uličky a koncept CSR nenahradily, ale spíše jej pouze rozšířily.

¹⁵ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 39.

¹⁶ domnívám se, že toto tvrzení platí i v současné společnosti, kdy vzhledem ke globalizačním silám dochází ke stále větší koncentraci podniků a k růstu jejich vlivu na celou společnost

¹⁷ CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1981, s. 41. vlastní překlad.

4.1 CORPORATE CITIZENSHIP

Studium literatury ukázalo, že termín Corporate Citizenship (dále jen CC) byl původně používán pouze praktiky a až posléze o něj projevíli zájem i teoretikové. To může být důvodem, proč zatím neexistuje jednotná všemi uznávaná definice CC, což vede k tomu, že si každý pod tímto pojmem představuje něco jiného. Původně představoval CC pouze určitou formu filantropie a toto zařazení můžeme nalézt např. v Carrollově čtyřdílné definici CSR.

V současné době se však můžeme setkat s tím, že valná většina soudobých autorů používá termínů CC a CSR zaměnitelně¹⁸, nebo mluví pouze o CC, ale obsahově se jedná o CSR¹⁹. Rozšíření tohoto jevu i do podnikové praxe potvrzuje i výzkum realizovaný The Center for Corporate Citizenship at Boston College ve spolupráci s U.S. Chamber of Commerce Center for Corporate Citizenship na přelomu roku 2002 a 2003.

Nejnověji se mluví o CC jako o alternativě ke CSR, která překonává její vágnost a jasněji identifikuje cílové skupiny, na které je úsilí zaměřeno, a zároveň také jasněji označuje aktivity, které má či by měl podnik vykonávat směrem k cílovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu. Ovšem pokud bude čtenář pátrat dále, zjistí, že tato prohlášení jsou spíše přáními než pravdou.

4.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIVENESS

Jako další alternativa ke CSR se zkoumala Sethiho Corporate Social Responsiveness (dále jen CSR2), která představuje na rozdíl od CSR již zcela konkrétní strategii reakce na vyvstálý společenský problém a nezabývá se jako CSR úvahami o podnikatelské etice a společenské zodpovědnosti. Rozdíly mezi CSR a CSR2 jsou shrnuty v následující tabulce:

¹⁸ např. TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem? In Napříč společenskou odpovědností firem 2005, s. 30. či WADDOCK, S. Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice. 2001, s. 238.

¹⁹ např. CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. In MATTEN, D. CRANE, A. CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, 2003, s. 113 či ROCHLIN, S. A. GOOGINS, B. K. The Value Proposition for Corporate Citizenship. 2005, s. 10.

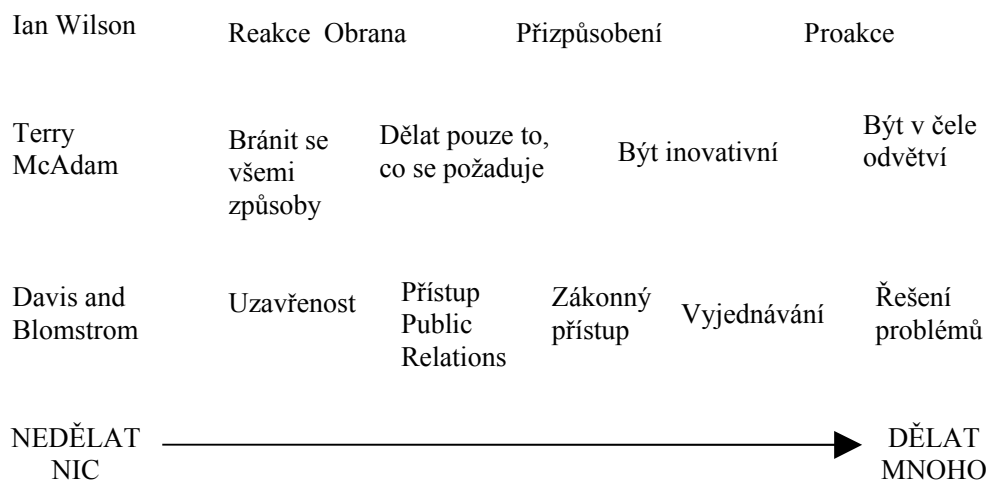
Tabulka č. 2: Rozdíly mezi společenskou zodpovědností a společenskou vnímavostí

	CSR	CSR2
Hlavní kritéria	etická	pragmatická
Jednotka analýzy	společnost	podnik
Zaměření na	záměry	prostředky
Důraz na	závazky	reakce
Role podniku	morální agent	výrobce zboží a služeb
Rozhodovací rámec	dlouhodobý	střední až krátkodobý

Zdroj: WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. s. 766. vlastní překlad, upraveno autorkou

Někteří teoretikové se zabývali tím, jaké možné reakce mohou nastat. Následující obrázek zobrazuje nejznámější dělení CSR2, z nichž se největší pozornosti dostalo zřejmě dělení podle Wilsona – viz dále, kde se jednotlivé typy chování rozlišují podle reakce podniku na potřeby, požadavky a očekávání společnosti.

Obrázek č. 2: Kategorie společenské vnímavosti



Zdroj: CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. s. 310. vlastní překlad

Carroll, Wilson a také Wartick a Cochran považují CSR2 za reakci podniku na změny ve společenských normách a pro rozlišení různých typů reakcí přijali členění podle Wilsona, tj. rozdělení odezev na reaktivní, defenzivní, přizpůsobivé a proaktivní. Tento přístup byl více rozpracován Clarksonem a převeden do tzv. RDAP škály²⁰ - viz následující tabulka:

Tabulka č. 3: Škála RDAP

Hodnocení	Postoj nebo strategie	Chování
-----------	-----------------------	---------

²⁰ The Reactive-Defensive-Accommodative-Proactive Scale

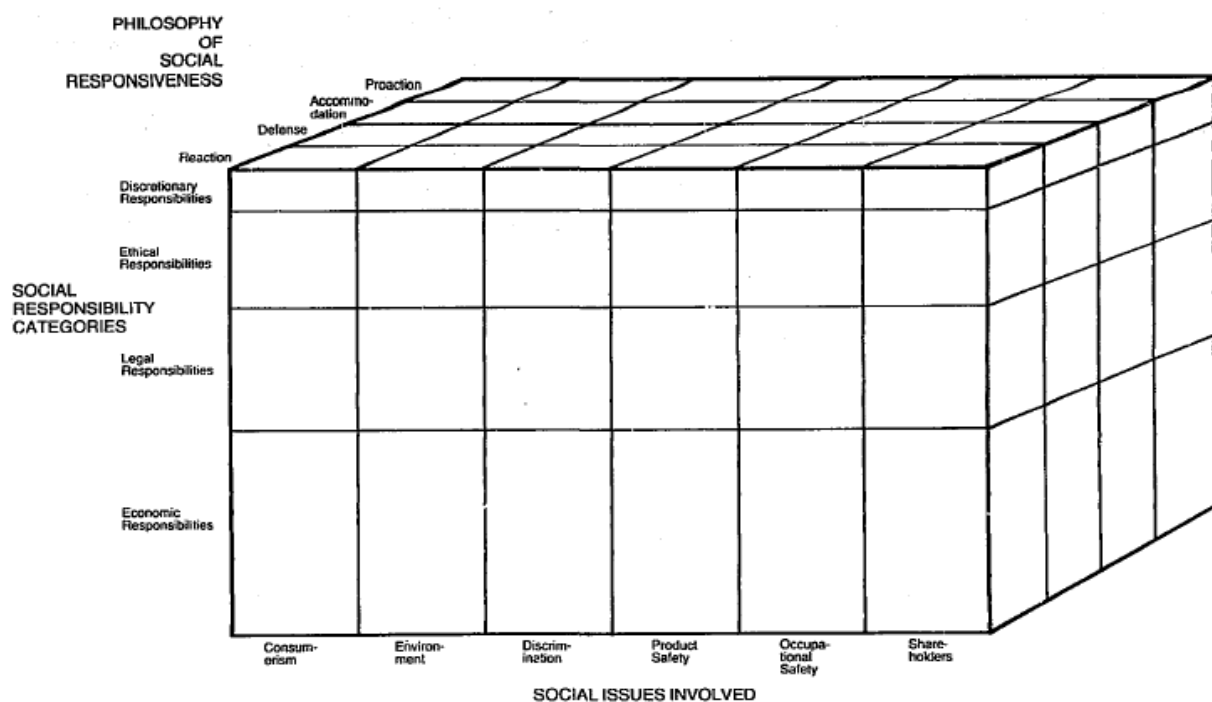
Reaktivní	popírání odpovědnosti	podnik dělá méně, než je požadováno
Defenzivní	připuštění odpovědností, ale bránění se jí	podnik dělá alespoň to, co je požadováno
Přizpůsobivá	uznání odpovědnosti	podnik dělá vše, co je požadováno
Proaktivní	předjímání odpovědnosti	podnik dělá více, než je požadováno

Zdroj: CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. str. 109. vlastní překlad

5 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

Dlouhou dobu řešili teoretikové problém, zda si koncepty CSR a CSR2 konkurují či ne. Carroll však přišel na to, že pokud se využije model Corporate Social Performance (dále jen CSP), lze tyto koncepce spojit v jeden logický celek.

Obrázek č. 3: CSP model



Zdroj: CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. s. 503

Tento model je navržen tak, aby sloužil managerům jako pomůcka při vypořádávání se se společenskými problémy. Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, musí manažeři při jejich vypořádávání identifikovat oblasti²¹, ve kterých je od podniku očekávána zodpovědnost, dále určit rozsah své společenské zodpovědnosti a stanovit konkrétní strategii reakce na dané problémy.

²¹ vyjmenování oblastí v obrázku je pouze orientační, neboť tyto oblasti se mění jak v závislosti na odvětví, tak v průběhu času

6 ZÁVĚR

Koncepce CSR je relativně novou koncepcí a její vývoj zatím není zcela ukončen. To dosvědčuje také řada současných výzkumů na toto téma. Postupný názorový vývoj ukázal, že ekonomické zájmy nemusí být v protikladu se zájmy společenskými, resp. že společenské cíle nejdou na úkor cílů ekonomických, ale existují paralelně vedle sebe.

Některé výzkumy dokonce ukazují, že spojením těchto cílů dochází k synergii a podnik, který se chová společensky zodpovědně, může realizovat určitou konkurenční výhodu oproti podniku, který se tak nechová, ale musí mít při tom na mysli i své ekonomické zájmy, což např. Body Shop v určitém časovém okamžiku nedokázal a málem své podnikání ukončil. Na koncepci CSR se tudíž můžeme také dívat jako na určitou inovaci, která je potencionálním zdrojem konkurenceschopnosti, což se snaží prosazovat i Evropská komise.

I přes výše uvedené výhody, které aplikace CSR přináší, existuje řada kritiků této koncepce. Jejich nejčastějším argumentem je, že podnik má pouze závazek ke svým vlastníkům a že koncepce CSR je velmi vágně definovaná a nelze exaktně změřit její ekonomický přínos. Vzhledem k tomu se někteří autoři snažili najít nějaké jiné koncepce, které by této kritice obstály. Mezi ně patří např. CC či CSR2. Přesto, jak se později ukázalo, tyto koncepty koncepci CSR buď vůbec nenahradily, nebo CSR pouze doplnily.

LITERATURA

- [1] CARROLL, A. B. Business and Society – managing corporate social performance. 1. vyd. Boston: Little, Brown and Company, 1981. 453 str. ISBN 0-316-130109.
- [2] CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In Business and Society, September 1999. Vol. 38. No. 3. str. 268-295. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [3] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In The Academy of Management Review, October 1979. Vol. 4. No. 4. str. 497-505. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [4] CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. In Academy of Management Review, January 1995. Vol. 20. No. 1. str. 92-117. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [5] FREHS, J. (2003): Corporate Social Responsibility: Lessons Learned. Final Summary Report. Ottawa, Natural Resources Canada, Corporate Policy and Portfolio Coordination Branch, Sustainable Development and International Affairs, 2003.
- [6] MATTEN, D. CRANE, A. CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. In Journal of Business Ethics, June 2003. Vol. 45. No. 1. s. 109-120. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [7] PINKSTON, T. S. CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? In Journal of Business Ethics, February 1996. Vol. 15. No. 2. str. 199-206. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [8] ROCHLIN, S. A. GOOGINS, B. K. The Value Proposition for Corporate Citizenship. 2005, 10 s. Dostupné na <http://www.bcccc.net>
- [9] TRNKOVÁ, J. Co znamená společenská odpovědnost firem? In Napříč společenskou odpovědností firem. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 165 s. ISBN 80-239-611-X.
- [10] WADDOCK, S. Corporate Citizenship Enacted as Operating Practice. In International Journal of Value – Based Management, 2001. Vol. 14. s. 237-246. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [11] WARTICK, S. L. COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. In The Academy of Management Review, October 1985. Vol. 10. No. 4. str. 758-769. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [12] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. In The Academy of Management Review, October 1991. Vol. 16. No. 4. str. 691-718. Dostupné z databáze ProQuest 5000.

Kontaktní adresa:

Ing. Klára Kašparová
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
Lipová 41a, 602 00 Brno
e-mail: klarad@econ.muni.cz