

Jak vytvářet *neměřitelné* bohatství

...tajemství společenské odpovědnosti firem

Ano, jde mi o to, abych získal všeobecnou pozornost. Zároveň je ale třeba vzít na vědomí, že zamýšlený cíl mě k tomu opravňuje. Jsem přesvědčen, že společenská odpovědnost firem (dále CSR – z angl. Corporate Social Responsibility) patří k tomu nejdůležitějšímu, o čem dnes lidé usilují. Na konci tohoto krátkého článku dojdou někteří čtenáři, jak doufám, k přesvědčení začít se v oblasti společenské odpovědnosti firem angažovat. Mezitím vás však čeká několik překvapení. K nim patří například moje následující doporučení.

- Nikdy to nedělejte kvůli penězům.
- Nikdy nenajímejte konzultanty z oblasti CSR na dobu ani o minutu delší, než je nezbytně nutné.
- Neočekávejte vyčíslitelnou návratnost investic.
- Připravte se na možnost velkého finančního přínosu.

Všechny tyto body ilustruje krátký příběh. Významná stavební firma se rozhodla vstoupit do programu CSR založeného na projektu ve veřejném sektoru. Postupovala v něm rychle dopředu, ačkoliv si uvědomovala, že všechny přínosy nikdy nebude možné vyčíslit. Najala odborníky, kteří doporučili zapojení dodavatelů této společnosti a dalších zúčastněných stran do školícího procesu. Od té doby se mezi nimi rozvinul dialog přínosný v mnoha směrech. Odborníci vyškolili všechny zúčastněné, aby dosáhli úspěchu na základě CSR a vzestup zaznamenali všichni klienti. Konzultanti potom už jen sestavili zprávu o projektu a jejich práce byla hotova.

K přínosům, které z podobné iniciativy vyplývají, patří větší spokojenost zaměstnanců; snížení fluktuace a absencí v zaměstnání; zlepšení image obchodní značky; domácí a mezinárodní ocenění společně s přínosy plynoucími ze vztahů s veřejností a státními institucemi.

V následujícím roce společnost zaznamenala významný růst svého portfolia PFI. Nikdo nedokázal vyčíslit, do jaké míry všech těchto zisků pomohl dosáhnout program CSR, víceméně všichni se však shodují na tom, že byl klíčovým faktorem. Vytvořené bohatství bylo ovšem neměřitelné, ačkoliv může mít dost dobře hodnotu biliónů.

Nyní se ve stručnosti podíváme na čtyři dříve zmíněné body.

Nikdy to nedělejte kvůli penězům

Lidé obvykle nejsou hloupí. Ve skutečnosti jsme často mnohem chytřejší, než si sami přiznáváme. My přece víme, když nám někdo neříká celou pravdu. S organizací je to stejné jako s jednotlivcem. Právě tak to víte, když otevřete zprávu z oblasti trvalé udržitelnosti firem nebo ze společenské oblasti a čtete hromadu nafouknutých nesmyslů. Za prvé, takové zprávy obvykle pojednávají jen o „třešničkách na dortu“ a za druhé je zrazuje jazyk základním neporozuměním v podstatných otázkách.

Když však čtete: „Připouštíme, že naše postoje a výsledky v takové a takové oblasti zaostaly za naším přáním. Jsme však odhodláni je zlepšit a o postupu budeme podávat další zprávy.“ Vycítíte, že těmto lidem můžete věřit. Připustí-li chybu, spíše jim odpustíte a jejich značce zůstanete věrní. Rozum i cit vám napovídá, že jsou to lidé, kteří s vámi jednájí na rovinu.

Ať už děláte cokoli, nemějte na zřeteli jen zprávu o činnosti. *Dělejte to, protože tak je to správné. A neříkejte lidem jenom to, co podle vašeho názoru zvýší hodnotu akcií v tomto čtvrtletí. Říkejte jim, jak to je.*

Ironií je: *může to být velmi výnosné.* (Ačkoliv to nepotřebujete vědět, protože my to přece pro peníze neděláme!)

Nikdy nenajímejte konzultanty z oblasti CSR na dobu ani o minutu delší, než je nezbytně nutné

Zajímavé bylo sledovat jak v době, kdy se CSR stala trendem desetiletí, mnoho velkých konzultačních firem přijalo odborníky a vytvořilo oddělení na CSR. Rychle vyvinuly složité metodologie, systémy, struktury a modely. Prezentovaly je svým důvěřivým klientům, a ti, zcela přesvědčeni, že o tomto tajemném a esoterickém umění sami nic nevědí, podepisovali často dlouhodobé zakázky za částky v řádu milionů liber. Uběhlo pár let a většina klientů ještě stále přiznává, že ví o tématu málo, a jen nemnoho z nich se těší užítku z větších než jenom povrchních a dočasných změn.

Nemám v úmyslu být příliš cynický pokud jde o velké konzultační firmy, některé z nich jsou ve své práci mimořádně dobré. Svou činnost však často staví na základě přístupu, který je založen na zkoumání vrcholku pyramidy. Já dávám přednost myšlence zkoumání „poklepem“. Nepochybně je důležité přivést odborníky, kteří studiu CSR věnovali řadu let. Samozřejmě je potřeba, aby tito lidé pomohli přivést své klienty k porozumění základním východiskům. To ovšem lze provést vcelku rychle. Jak už jsme poznamenali, lidé jsou zřídka hloupí, a zvláště to platí o těch, kteří vedou úspěšné organizace.

Když si všichni významní členové řídicího týmu, klíčoví manažeři, dodavatelé a další osvojí základy, přichází čas vést proces uvnitř firmy. Je čas aplikovat jejich podstatné a tvrdě zaplacené znalosti v rámci konkrétních odvětví, na jejich trhy, jejich úkoly a potřeby v souvislosti s principy CSR. Tak bude proces působit „zevnitř ven“ a stane se (povzbudivě laciným) sebe sama propagujícím podnikem.

Ironií je: Přístup „méně znamená více“ je schopen poskytovat lepší a dlouhodobější přínosy než stav hluboké, dlouhodobé závislosti na konzultační firmě.

Neočekávejte vyčíslitelnou návratnost investic

Starý přístup k organizační změně je založen na filozofii „co nemůžeš spočítat, to se nepočítá“. Nebo „co se dá změřit, to se dá dělat“. To je pravda jedině v případě, že se to tak rozhodneme nechat. Schopnost vystoupit z této škatulky může přinést vysoké zisky.

Podle příkladu z úvodu článku dochází k většině strmých vzestupů v důsledku interakce lidí. Ti měli mezi sebou v minulosti zpravidla malý nebo žádný kontakt. Pokládalo se za přirozené, že dodavatelé elektrické energie, odborníci na stavební lešení, zeměměřiči, kameníci a vrchní ředitelé mluví různými jazyky, a proto mají zůstat ve svém odděleném prostředí.

Když dodavatelé střešní krytiny navrhli zdvojení izolace, aby se snížily tepelné ztráty, jeden ze zainteresovaných namítal, že to kvůli nákladům není možné. Instalátorský tým odpověděl, že zesílená izolace může snížit potřebu topných těles v horních patrech budovy. Měl pravdu. Úspory instalatérů vydaly za víc než zvýšené náklady pokrývačům. Dvě společnosti se dohodly na uzavření obchodu a projekt byl navíc v souladu se záměry odpovědného podnikání firem.

Podobné zdolávání bariér nelze naplánovat jinak než na základě zřejmé výhodnosti a přiváděním lidí z rozmanitých oborů ke společnému jednání. A v důsledku toho se samozřejmě „nabalují“ další přínosy. Proces aktivace „prospěšného viru CSR“ ve firmě funguje, protože všechno závisí na lidech. Jevy jako morálka, loajalita a pocit uspokojení z práce lze velmi těžko kvantifikovat, ačkoliv je všichni rozeznáme, když se s nimi setkáme – a všichni víme, jak významným přínosem jsou pro organizaci, která jimi disponuje.

Ironií je: pokud sledujeme jen vyčíslitelné cíle finančních výsledků, směřujeme k vytváření lepších; s nevyčíslitelnými je to úplně stejné.

Připravte se na možnost velkého finančního přínosu

Závěr článku uvedeného sdělením „nikdy to nedělejte pro peníze“ se může zdát podivný. Ukázal jsem, jak doufám, že finanční výnos z investic do CSR bývá často velmi dobrý, nikdy ovšem nemůžeme říci s přesností na korunu, jak dobrý a ve kterých oblastech.

Je zajímavé, jak často dosud klademe důraz na ty oblasti, u nichž lze výsledky očekávat s jistotou. Platí však už široce rozšířená shoda, že ne méně než 70 % z hodnoty firmy spočívá v oblasti nehmotných aktiv s tím, že právě zde lze dosáhnout největších zisků. Klademe tak často důraz na zacházení pouze s těmi oblastmi, kde výsledky lze předpokládat s jistotou.

K nehmotným aktivům patří takové položky jako dobré jméno značky, loajalita zaměstnanců, pověst, profil v oblasti důvěry a rizik. Jsou to přesně ty oblasti, jimiž se zabýváme, jak jsem doufám ukázal, když přijímáme přístup k CSR, který je založen na lidech, na hodnotách a na přístupu směřujícím dovnitř a ven.

Taková cesta vede skutečně k *nezměrnému* bohatství.

Autor: Robert Weston, nezávislý konzultant a člen **csrnetwork**.

Robert Weston je nezávislým konzultantem a spolupracovníkem csr network. Více než dvacet let se zabývá problematikou komunikace a odpovědnosti firem. Bakalářského vzdělání dosáhl v oboru filoCSRie, magisterského v oboru odpovědnosti firem. Píše a přednáší. Žije a pracuje v anglickém Bathu, má pět dětí a je činný v UK farmers´ markets movement.

Kontakt: rabw@nildram.co.uk nebo na telefonu +44 7074 661166.