

Historická retrospektiva CSR

Třívrstvý model CSR (Carroll)

Milníky ve vývoji CSR v EU

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Obsahové zaměření přednášky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

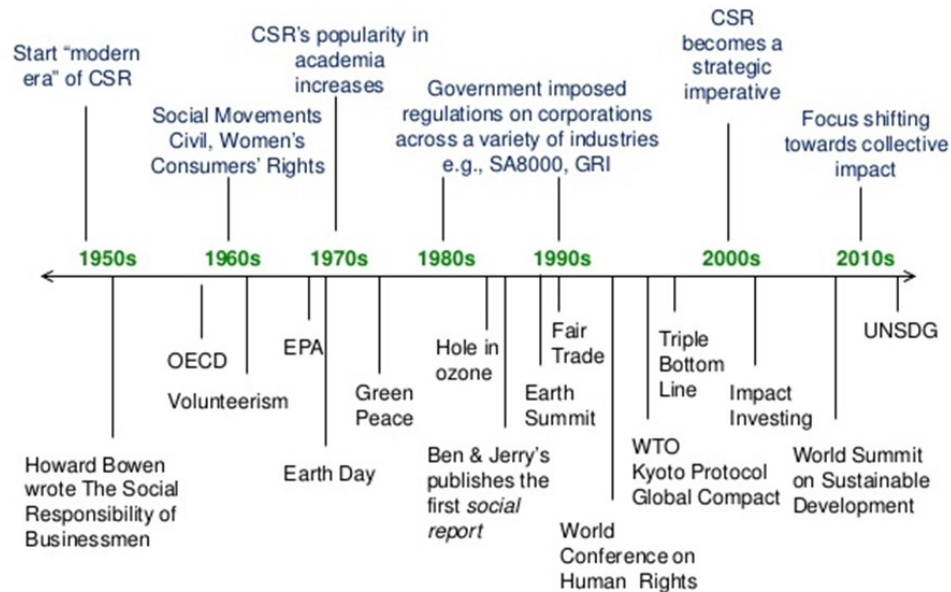
- 1. Třívrstvý model CSR (Carroll)**
 - 2. Milníky ve vývoji CSR v EU**
 - 3. Teorie spojené se společenskou odpovědností**
 - 4. Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů**
-

Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky

- Prvním startovním podnětem pro odbornou debatu o společenské odpovědnosti byl **rostoucí negativní pohled proti velkým společnostem** na počátku 20. století v USA.
- Společnosti byly **tvrdě kritizovány za jejich sílící moc, antisociální chování a nekalé tržní praktiky likvidující konkurenci**, proto veřejnost vyvíjela tlak po větší společenské odpovědnosti podniků.

- Ve 30. letech minulého století se objevují **první pohledy na společenskou odpovědnost managementu a podniku jako celku**.
- Od 2. poloviny 20. století a toto období lze označit jako **moderní éru CSR**.
 - Za zlomový bod lze považovat rok 1953, kdy H. R. Bowen vydává svou knihu „*Social Responsibilities of the Businessman*“, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti.
 - Tato doba se vyznačovala tím, že pojetí společenské odpovědnosti bylo zaměřeno na „**sociální odpovědnost podnikatele**“, (hovoříme o odpovědnosti podnikatele a ne samotného podnikatelského subjektu).

Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky



Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky

- V šedesátých letech lze zaznamenat významný růst ve snaze **formalizovat nebo přesněji stanovit význam CSR.**

- Za nejvýznamnějšího autora, který obohatil tento koncept je považován **Keith Davis**. Prosazoval svou **definici společenské odpovědnosti**, kterou svou argumentací odkazoval na „*rozhodnutí podnikatelů a jejich opatření za účelem přímých zájmů ekonomických nebo technických*“.
- Formuloval svůj slavný **Železný zákon odpovědnosti**, který říká, že: „*pokud instituce disponuje společenskou mocí, musí s ní nakládat odpovědně, jinak jí může být tato moc společnosti odebrána*“.
- **McGuire**, který rozvíjí názor, že **podnik má i určitou odpovědnost vůči společnosti nad rámec legislativy** a zároveň chápe tzv. primární úlohu podnikání, respektování a dodržování legislativních nařízení.



Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky

- Během 70. let dochází k rozvoji konceptu a vzniku nových definic.

- Johnson - „*společensky odpovědná firma je ta, jejíž management vyvažuje velký počet rozmanitých zájmů. Místo honby za většími zisky pro své akcionáře, odpovědný podnik rovněž bere v úvahu zaměstnance, dodavatele, obchodníky, místní komunitu a stát.*“
- Posun v myšlení k pojetí „stakeholderovskému“.
- Výzkum CED - 2/3 respondentů věřilo, že podnikatelé mají mít i závazek pro dosahování společenského pokroku v povaze té, aby byli partneři i ostatním institucím či firmám.





Zdroj: CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility. Business Society Review. 1999.

Tří soustředných kruhů - demonstrovat význam i oblasti působnosti CSR odvozeného od ziskového pojetí v určitém sociálním prostředí:

1. **vnitřní kruh** (jádro) zahrnuje základní odpovědnost efektivně plnit svou ekonomickou funkci nabízet produkty, pracovní místa a zabezpečovat ekonomický růst;
2. **střední kruh** (střed) rozšiřuje odpovědnost zabezpečovat tuto základní ekonomickou funkci s vědomím měnících se společenských hodnot a priorit;
3. **vnější kruh** – objevující se druhy odpovědnosti, u kterých by měl podnik předpokládat potenciální nutnost širšího zapojení při aktivním zlepšování společenského prostředí.

Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky

- **Carroll v roce 1979** rozvíjí čtyřdílnou definici CSR zasazenou do integrativního modelu Corporate Social Performance (CSP) a shrnul soudobé hlavní prvky odpovědnosti podnikání do tří bodů:
 1. tvořit zisk;
 2. dodržovat zákony;
 3. jít za rámec těchto aktivit.

Závěrem je definice, která zohledňuje do té doby postrádající výčet konkrétních odpovědností firem vůči celé společnosti, završením je definice „*Společenská odpovědnost podniku zahrnuje ekonomické, zákonné, etické a dobrovolné prvky, které společnost v dané určité době od podniku očekává*“.

| Prvek odpovědnosti v dané kategorii | Význam |
|-------------------------------------|---|
| ekonomická | produkovat výrobky nebo služby a prodávat je na ziskové bázi |
| zákonná (právní) | naplňovat svoje ekonomické poslání v rámci legislativních požadavků |
| etická | naplňovat očekávání společnosti jdoucí nad rámec legislativních požadavků |
| dobrovolná | není společností očekávána, založena na individuálním posouzení a dobrovolnosti |

Corporate Social Responsibility (CSR) – historické milníky

- V dekadě 80. let vyvstávají nové pohledy na koncept CSR a jeho význam s cílem objasnit, co vše lze zahrnovat pod CSR.
- Vznikají nové odborné publikace a polemiky nad vývojovými etapami konceptu a objevují se i nové **alternativní koncepty**, které buďto přímo souvisejí s CSR nebo s jeho dílčími částmi.

- **Jonese (1980)**, který ve své definici CSR, zmiňuje plnění podniku nad rámec zákonných a odborových nařízení, ale považuje také za **nezbytný přístup dobrovolnosti** s využitím CSR aktivit a vše rozšiřuje na další zainteresované skupiny.
- **Drucker (1984)**, který přišel s tvrzením, že **ziskovost a odpovědnost se nevyklučují**, naopak jde o kompatibilní pojmy, a proto „...**by měl podnik proměnit svou společenskou odpovědnost v podnikatelské příležitosti.**“
- **Carroll** v roce 1991 provádí úprava své čtyř složkové definice a mění čtvrtou dobrovolnou na filantropickou a provádí souhrn tvrzením: „*CSR podnik by se měl snažit vytvářet zisk, dodržovat zákony, být etickým a dobrým občanem společnosti*“ .

Mílníky ve vývoji CSR v EU

- První zmínky o diskusi na poli CSR jsou spjaty se vznikem podnikatelského sdružení Business in the Community ve Velké Británii.
- Ke koncepčnímu přístupu CSR se především vyspělé země dostávají ve druhé polovině 90. let minulého století převážně z důvodu aktivit institucí EU.

CSR Europe (<http://www.csreurope.org/>)

- Vývoj této iniciativy, který se datuje do roku 1992, kdy byl prvním podnětem k definování postupů v oblastech společenské odpovědnosti.
- Reprezentanti podnikatelské sféry byli vyzváni pro přijetí tzv. **Evropské deklarace proti sociálnímu vyloučení**. Její úspěch byl potvrzen ratifikováním v roce 1995 ve dvaceti evropských zemích. Následovnicem byla **Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi** (European Business Network for Social Cohesion)

Mílníky ve vývoji CSR v EU

- CSR Europe sdružuje více než 3000 firem.
- V každé členské (případně kandidátské) zemi existuje partnerská organizace, která je nápomocna v realizaci stanovených cílů.
- V ČR má CSR Europe svoji partnerskou organizace – **Business Leaders Forum ČR (BLF)**.

CSR Europe

Hlavní cíle:

- být evropskou expertní centrálou na problematiku CSR;
- přispět k rozšíření a k pochopení konceptu CSR v Evropě;
- poskytovat poradenství, vzdělávání a školení v CSR;
- propagovat nejen v rámci EU CSR, včetně zdůrazňování hlavních výhod, které firmy implementující CSR mohou získat;
- podnítit vedení dialogu s firemními stakeholdery i mezi jednotlivými evropskými vládami;
- shromažďovat a následně vyzdvihovat příklady konkrétních aktivit společensky odpovědných firem v rámci celé Evropy.

Mílníky ve vývoji CSR v EU

Evropská aliance pro CSR

- Aliance slouží jako politický deštník pro mobilizaci zdrojů z velkých i malých evropských podniků a zúčastněných stran v deseti prioritních oblastech, v nichž je podtrhnut i význam MSP.
- Jejím prostřednictvím je využito tzv. fóra, které poskytuje platformu pro diskusi na evropské úrovni.

Evropská aliance pro CSR

- Vznikla v roce 2006 a představuje nový politický přístup k CSR založený na dvojitěm závazku.
- Na jedné straně chce Evropská komise posílit příznivé prostředí pro podnikatele.
- Na druhé straně, prostřednictvím dobrovolného přístupu, budou podniky nadále zaměřovat své úsilí na inovaci své CSR strategie a iniciativy, ve spolupráci a dialogu se všemi zúčastněnými subjekty.

Mílníky ve vývoji CSR v EU

Významné evropské iniciativy

- **Lisabonský summit EU v roce 2000**, který deklaroval, požadavek na strategické prosazování konceptu, ale i jeho podporu a rozvoj v rámci celé EU.
- V roce 2001 vznikl nejvýznamnější dokument v oblasti CSR tzv. **Zelená kniha**, ve které jsou shrnuty základní principy, nástroje a přístupy k problematice CSR. Obsahuje také tři pilířovou definici CSR
- Z iniciativy Evropské komise vzniklo v roce 2002 činnost **European Multistake-holder Forum**. Členy fóra se stali zastupitelé zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů či nevládních organizací.
- **Enterprise 2020**, který navazuje na principy Evropské aliance CSR - podporovat úspěšné rozšiřování CSR do každodenní praxe podniků všech velikostí, ale také zapojovat různé partnerské subjekty do dalšího rozvoje CSR.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

- Klasifikaci CSR teorií do tří skupin od Klonoského (1991). Kořeny teorií spočívají v politických a etických teoriích.

1. První skupinu je nazvána „fundamentalistická“ a jsou zde ty společnosti, které jsou pouze **právním uskupením a využívání společenské odpovědnosti jim zvyšuje zisk**, ale vše je v souladu se zákony.
2. Druhá skupina je tvořena těmi teoriemi, které hájí **morální osobnost a poukazují na jejich morální svobodu**.
3. Do třetí skupiny přiřadil teorie, ve kterých je přikládán **význam sociální dimenze společnosti**.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

- Garriga a Melé (2004) rozčlenění CSR teorií do čtyř skupin, ve kterých vycházeli ze zaměření na čtyři různé aspekty sociální reality.

1. **politika** (teorie zaměřené na sociální sílu podniku a jeho odpovědnost na politické scéně spojené s jeho sílou),
2. **ekonomika** (teorie, které chápají společnost jako pouhý nástroj k vytváření bohatství),
3. **sociální integrace** (teorie zvažující integraci sociálních požadavků),
4. **etika** (teorie zaměřené na etiku, ve kterých je vztah mezi společností a podnikem pevně zakořeněn s etickými hodnotami)

Teorie spojené se společenskou odpovědností

4 CSR teorie považujeme
za hlavní proud současných
teorií

1. **Shareholder Value Theory**
2. **Stakeholder Theory**
3. **Corporate Social Performance**
4. **Corporate Cizenship Theory**

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Shareholder Value Theory

1. Tato teorie vychází z pojetí představitelů neoklasické ekonomické teorie, kteří považují za nejvýznamnější cíl podnikání zvyšování ekonomické hodnoty společnosti pro akcionáře formou **maximalizace užitku a zisku**.
2. Nejvýznamnějším představitelem tohoto pohledu byl **Milton Friedman**. Ve svém příspěvku v New York Times Magazine v roce 1970 se vyjadřuje na téma CSR a neuznává přístup firmy, která by měla splňovat i celospolečenské cíle, protože tyto cíle podle něj spadají do kompetence vlády.
3. V případě firem by to mělo **důsledky** ve **zvyšování firemních nákladů**, což by se promítlo do vyšších cen pro spotřebitele nebo do nižších dividend pro akcionáře.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Shareholder Value Theory

- Dnes se všeobecně uznává, že za určitých podmínek, přispívá uspokojování sociálních zájmů k **maximalizaci hodnoty pro akcionáře** a většina velkých společností stále více věnuje pozornost CSR, a to zejména s ohledem na zájmy lidí (majitelů) s podílem ve firmě.
- Existuje stále více důkazů, že ekonomického úspěchu nemůže být dosaženo v dlouhodobém horizontu, pokud management bere v úvahu pouze zájmy akcionářů, ale musí stále více **zohledňovat i zájmy stakeholders**.
- **Úspěšné firmy potřebují mnohem více, než pouze vlastní zájem a starost o zisk**, vyžadují důvěru, pocit loajality, kvalitní a **dobré vztahy se všemi stakeholders** s důsledkem pro trvalou spolupráci nebo vzájemné propojení s daným podnikem.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

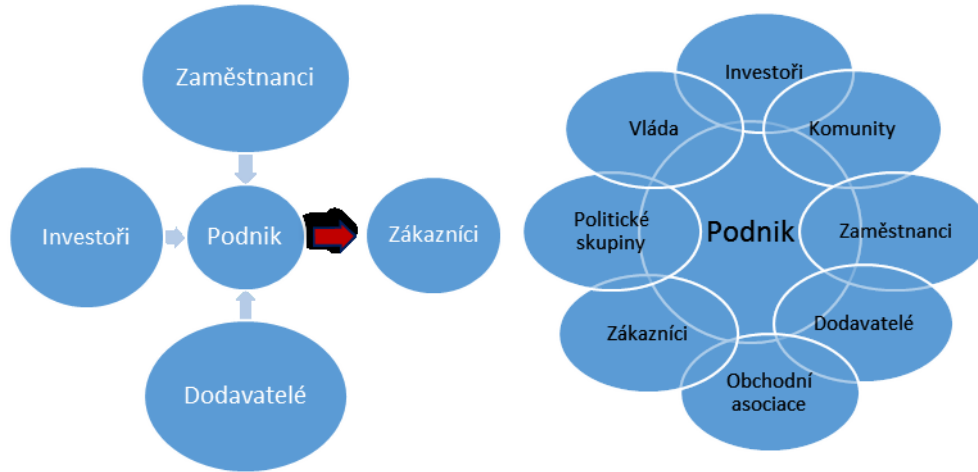
Stakeholderovská teorie
(zainteresované strany)

- Samotný pojem stakeholder byl poprvé uveden v roce **1963 na Stanford Research Institute** na základě realizace projektu, který se soustředil na analýzu důsledků stakeholderovské teorie v manažerské teorii.
- V roce **1984 Freeman** svým **Strategic Management: A Stakeholder Approach** prezentoval stakeholdery jako něco složitějšího, rozsáhlejšího a komplexního. Chápal **efektivní řízení vztahů se stakeholdery jako nezbytné pro přežití a prosperitu firmy.**
- Podstata - **firma by si měla být vědoma, které subjekty ovlivňuje (přímo i nepřímo) a také, kdo z těchto subjektů má vliv na chod a existenci samotné firmy.**
 - Freeman chápal všechny subjekty jako zainteresované strany a pojmenoval je stakeholders, přesněji jsou to „subjekty, které ovlivňují či jsou ovlivněny činností podniku“.

Model output-input a stakeholderský model



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



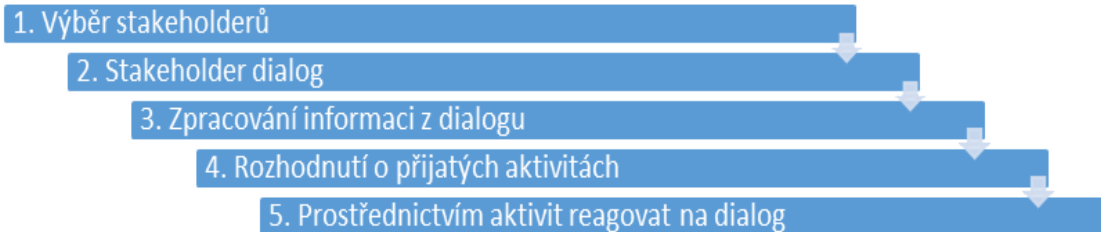
- **Změna ve stylu řízení podniku – od původního shareholderského pojetí k pojetí stakeholderskému.**
- **Hlavní úlohou managementu podniku je dané vztahy optimalizovat a důraz je kladen na vzájemnou interakci a rovnocenný přístup ke všem zainteresovaným skupinám firmy, která je středobodem modelu.**

Zdroj: DONALDSON, T. a L. E. PRESON. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: Academy of Management Reviews.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Stakeholderovská teorie (zainteresované strany)

Zapojení zúčastněných stran



- Jednotlivé etapy řízení dialogu se stakeholdery jsou doplněny o klíčové faktory - např. vědomí, že existuje určitý problém, závazek stanovení priority a zdroje problému, dostupnost zdrojů na řešení problémů a v závěru také konsensus mezi podnikem a jejími stakeholdery v této otázce a obecně relevance dialogu.
 - Přiměřený praktický způsob lze nalézt v příručce **Guidance for Stakeholders Using AA1000AS** (2008) **Assurance Statements**, která obsahuje univerzální pravidla pro dosažení etického konsensu skrze participaci stakeholderů.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Stakeholderovská teorie (zainteresované strany)

- Primární a sekundární stakeholderi

- V pojetí **primárních stakeholderů** je možné jejich definování - mají **přímý zájem a přímý vliv** na podnik, **sekundární stakeholderi** nemají přímý vliv, ale jsou sami ovlivňováni aktivitami podniku.
- Primární – např. vlastníci, investoři, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci...
- Sekundární – vláda, občanská a obchodní sdružení, obyvatelé, média, nátlakové skupiny...
- *Kdo jsou naši stakeholderi?*
- *Jaká je jejich důležitost (kdo patří mezi klíčové stakeholdery)?*
- *Jaká jsou jejich očekávání a zájmy?*
- *Jaký je jejich vliv na naše podnikání?*
- *Jak se stakeholdery komunikovat?*

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Stakeholderovská teorie (zainteresované strany)

- Primární a sekundární stakeholderi



- Spolupráce se stakeholdery v implementaci CSR jí musí předcházet – identifikace a následný výběr subjektů.
 - Jejich úroveň očekávání a vlivu lze aplikovat pomocí tzv. **matice stakeholderů**. V této matici jsou stakeholderi hodnoceni z hlediska dvou proměnných.
 - Těmi může být hodnocení úrovně „**zainteresovanosti**“ stakeholdera na fungování podniku oproti „**zdrojům**“ či „**síle**“ stakeholdera.
 - Další možností je srovnání z hlediska „**úrovně očekáváníí**“ a „**úrovně vlivu**“ stakeholdera.
 - Následující matice člení hlediska úrovně „**očekáváníí a vlivu**“ do kategorií „**vysoká a nízká**“.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Stakeholderovská teorie (zainteresované strany)

- Primární a sekundární stakeholderi



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

| Stakeholderi | Očekávání od podniku |
|--------------------------------------|---|
| vlastníci a investoři | <ul style="list-style-type: none">■ zisk■ růst hodnoty podniku■ transparentnost |
| zákazníci | <ul style="list-style-type: none">■ kvalitní produkty a služby■ přiměřená cena produktu■ poprodejní servis |
| obchodní partneři | <ul style="list-style-type: none">■ kvalita smluv a jednání■ včasné plnění závazků |
| zaměstnanci | <ul style="list-style-type: none">■ přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci■ dobré pracovní podmínky■ profesní růst a možnost vzdělávání■ sladění osobního a profesního života |
| místní komunita | <ul style="list-style-type: none">■ finanční či materiální podpora■ získání know-how od firemních dobrovolníků |
| environmentální neziskové organizace | <ul style="list-style-type: none">■ ekologická výroba, produkty a služby■ minimální zátěž podniku na životní prostředí |

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Stakeholderovská teorie (zainteresované strany)

- Primární a sekundární stakeholdeři

Příklad společnosti TOSHIBA

<http://www.toshiba.co.jp/csr/en/search/stakeholder.htm>

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Corporate Social Performance

- *Problematika hodnocení výkonnosti CSR*



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

CSP datovat do 70. let minulého století, kdy mezi průkopníky tohoto pojmu patří významný autor **S. Prakashe Sethi**, který vymezuje určité úrovně společenské výkonnosti organizací a stanovuje tři základní oblasti, jak má organizace přistupovat k CSP:

1. **společenský závazek**, který reprezentuje reakce podniku na tržní prostředí nebo určitá legislativní omezení;
2. **společenskou odpovědnost**, způsoby jednání podniku ve shodě s obecnými společenskými normami a hodnotami;
3. **společenskou vnímavost**, která je jednání podniku vůči akceptování společenských potřeb.

Teorie spojené se společenskou odpovědností

Corporate Citizenship (CC)

- CC je částečná aplikace některých principů CSR ve vztahu podnik↔komunita a je pouze jedním z prvků mnohem širšího konceptu CSR.

Po celá desetiletí manažeři využívali filantropického a dárcovského přístupu ve svém podnikání - chápáno jako výraz dobrého „**firemního občanství**“. Tento význam termínu je stále akceptován některými představiteli. V devadesátých letech se koncept začal rozšiřovat a význam CC se často používá jako ekvivalent k CSR.

CSR je více koncentrováno na sociální odpovědnost jako vnější záležitost, **CC navrhuje, že podnikání je částí společnosti**. (Crane et al. 2008) navrhuje, že CC je metaforou **pro zúčastnění podniků ve společnosti**.

Pojem CC - je v anglosaských zemích zaměnitelný za pojem CSR. Tyto pojmy označují velice podobné přístupy, ale jejich používání a vnímání dané problematiky se může regionálně lišit (např. Německo a USA preferují pojem CC, v EU se preferuje CSR).

Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů

- **Přínosy plynoucí z CSR mohou být ve formě nehmotné (nefinanční) nebo hmotné.**

- růst zisku – kladný ekonomický vývoj potvrzuje i několik akademických studií (Univerzita Harvard),
- větší přitažlivost pro investory – zvýšený přístup ke kapitálu,
- zvýšení efektivity a snižování nákladů,
- posílení veřejné image společnosti – budování reputace, posílení důvěryhodnosti, odlišení se od konkurence,
- zvýšení hodnoty značky společnosti,
- zvýšení prodeje a loajality zákazníků,
- kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci,
- zvýšení produktivity a kvality,
- efektivní a transparentní dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- zlepšení životního prostředí v konkrétním regionu,
- dlouhodobá udržitelnost rozvoje firmy,
- zlepšení pracovního prostředí a posílení firemní kultury,
- snížení provozních nákladů,
- získání nových obchodních partnerů, rozvíjení spolupráce se zájmovými skupinami.



Výhody plynoucí z aplikace společensky odpovědných principů

- **Přínosy plynoucí z CSR mohou být ve formě nehmotné (nefinanční) nebo hmotné.**

- Pokud rozčleníme celek přínosů na vybrané indikátory, tak můžeme příkladem uvést indikátory v oblasti:
- **v interní prostředí organizace** (zvyšování životnosti a hodnoty podniku pro akcionáře, spokojenost a kvalita zaměstnanců, posílení firemní kultury, zvyšování zisku, obratu produktivity, hospodárnost a jiné),
- **ve vztahu s veřejností** (zlepšení image, reputace značky, spolupráce s obchodními partnery, zlepšení vztahů s okolím podniku a další),
- **na finančním trhu** (přístup ke kapitálu od investorů, finančních institucí apod.),
- **na zákaznickém trhu** (zvýšení loajality zákazníků, konkurenční výhody, kvalita produktů a služeb, expanze na nové trhy a jiné).



Závěr

Řízení firmy podle principů společensky odpovědného podnikání jí přináší řadu výhod také **nefinančního** charakteru, které jsou významné pro kvalitní a perspektivní udržitelné fungování.

Z konceptu CSR nemá výhody pouze organizace, která se těmto aktivitám věnuje, ale také **zainteresované skupiny**, které s organizací spolupracují, nebo jsou s ní v přímém kontaktu, což si řada společností uvědomuje, hlavně v souvislosti s **hodnocením a vnímáním dopadu realizace jejich činností** či výrobků především v globálním měřítku.





**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz