

PREČO ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE? A PREČO DNES?

„Je úžasné, že nikto nemusí čakať ani minútu, aby mohol urobiť svet lepším.“

ANNE FRANK

Ak pochybujete o vplyve, ktorý by mohla mať stratégia CSR – hoci len skromná – na zisk veľkej firmy, zamyslite sa nad príkladom predajných automatov vo firme Wal-Mart. Po absolvovaní školenia na tému udržateľnosti, ktoré poskytla táto firma svojim zamestnancom, predložil Darrell Meyers, pracovník jednej z predajní v Severnej Karolíne, návrh, aby sa z predajných automatov spoločnosti odstránili žiarovky. Odstránenie žiaroviek, ktoré svietili bez prestávky každý deň a potrebovali z času na čas vymeniť, by zabránilo plytvaniu energiou a peniazmi. Ako sa ukázalo, Darrell svojim uvažovaním udrel klince po hlavičke. Keď jeho nápad prenikol do ústredia firmy v Bentonville, Arkansas, niekto to prepočítal a odhadol, že by tak spoločnosť ušetrila viac ako milión dolárov ročne.

A výsledok? Dnes už len ťažko nájdete predajný automat v obchodoch alebo kanceláriách spoločnosti Wal-Mart, v ktorom by svietila žiarovka.

Táto kniha je o firemnej stratégii a zodpovednom podnikaní (ďalej ako CSR – Corporate Social Responsibility). Ponúka návod, ako

využiť silu značky a komunikácie, aby si vaše CSR aktivity všimla verejnosť – vrátane zákazníkov, sponzorov, partnerov, dodávateľov, zamestnancov a akcionárov. Zapamätajte si, že vo svete obchodu existuje veľa foriem CSR, ale len máloktorá je účinná. A dokonca aj z tohto obmedzeného počtu existujúcich účinných stratégií zatiaľ ani jedna firma neovládla trh efektívnym presadzovaním CSR tak, aby maximalizovala svoju obchodnú hodnotu. Väčšina firiem sa totiž zdráha o vlastnej forme zodpovedného podnikania hovoriť.

Pritom veľa firiem robí čoraz viac, nie menej, pre skvalitnenie vzdelávania, zdravotnej starostlivosti a ochrany životného prostredia (ak spomenieme len niektoré kľúčové oblasti spoločenského zamerania). Problémom však je, že o tom mlčia, že svoj príbeh nevyrozprávajú, keď prijímajú nových zamestnancov, vyvíjajú značky pre nové či existujúce výrobky alebo vstupujú na nové trhy. Priemerný spotrebiteľ, zamestnanec, vláda ani dodávateľ tak netušia, či firma v oblasti zodpovedného podnikania vôbec niečo robí. Preto pri rozhodovaní, aký výrobok kúpiť, kde pracovať alebo ako investovať, neberú úsilie danej firmy v oblasti CSR do úvahy.

Ak chce táto kniha niečo dosiahnuť, tak presvedčiť vás, aby ste svoje aktivity v oblasti CSR pomenovali a hovorili o nich. Zodpovedné podnikanie môže pomôcť podnikom najmä v segmentoch s veľkým množstvom komodít, ako sú výrobky bežnej spotreby, alebo bankové a finančné služby, odlíšiť značku a vyniknúť. Najmä v čase, keď je cena, kvalita a dostupnosť na takmer rovnakej úrovni. Tento pozitívny vplyv vytvorí pre firmy konkurenčnú výhodu, či hodnota produktu na trhu stúpa, alebo klesá.

K začleneniu CSR do značky však môžete pristúpiť až vtedy, keď ste ju pomenovali, dohodli sa na jej definícii a najmä sformulovali ucelenú CSR stratégiu, ktorá má podstatu a bude prínosom pre váš biznis.

Čo je vlastne CSR a ako by sme ho mali nazývať?

Nie je prekvapením, že pri oblasti, ktorá sa tak rýchlo vyšvihla z okraja do centra pozornosti, neexistuje dostatočné pochopenie a konsenzus o tom, čím CSR je a čím nie. Môžeme ho definovať ako „využitie sily biznisu pre vytvorenie lepšieho sveta“ (definícia, ktorú

ponúka globálna sieť Net Impact). Ja chápem zodpovedné podnikanie ako súčasť firemnej stratégie a zastávam názor, že firmy by ho mali zahrnúť do portfólia svojich obchodných stratégií. S týmto cieľom som vyvinula a od roku 1998 (ako aj pre účely tejto knihy) používam nasledujúcu definíciu strategického zodpovedného podnikania: obchodná stratégia zosúladená s hlavným podnikateľským zámerom a kľúčovými kompetenciami firmy. Od začiatku je navrhnutá tak, aby vytvárala obchodnú hodnotu a pozitívnu spoločenskú zmenu a bola súčasťou každodennej obchodnej kultúry a firemných aktivít.

Absencia konečnej, všeobjímajúcej definície CSR nie je dôvodom, aby sa firmy do nej nezapojili. Mali by zvážiť existujúce definície (či už uvedené v tejto knihe, alebo inde) a následne si vytvoriť vlastnú verziu. Ak sa má CSR považovať za súčasť účinnej firemnej stratégie, potom by mala byť jeho definícia jedinečná pre každú firmu, založená na jej cieľoch, rizikách, príležitostiach a kompetenciách. Moje skúsenosti ma v tom utvrďujú.

Jednou z výziev pri definovaní CSR je, že môže mať rozličné mená. To, čo v jednej firme nazývajú *zodpovedným podnikaním*, môže mať v inej firme nálepku *duchovný kapitalizmus*. Nižšie uvádzam zoznam najbežnejších pojmov, ktoré pomenúvajú činnosti CSR:

- zodpovedné podnikanie
- udržateľný rozvoj
- udržateľnosť
- životné prostredie, spoločenská zodpovednosť a riadenie firmy (ESG – environment, social responsibility and governance, pozn. red.)
- sociálny podnik
- globálne občianstvo
- firemné občianstvo
- hodnotovo orientovaný biznis
- prírodný kapitalizmus
- duchovný kapitalizmus
- súcitný kapitalizmus
- ľudia, planéta, zisky (3P – people, planet, profits, pozn. red.)

Osobne sa snažím presvedčiť lídrov, aby nestrácali veľa času rozhodovaním sa o názve aktivít v oblasti CSR. Presadzujem iba názor, že ich musia *akosi* pomenovať, dať im názov a používať ho konzistentne. A aby tieto aktivity definovali pre seba ako firma a okolo názvu vyvinuli a realizovali obchodnú stratégiu, prezentovali ho verejnosti a vytvorili mu značku.

Keď budete čítať nasledujúce kapitoly, pamätajte na strategický aspekt CSR. Podľa mňa práve ten dáva zodpovednému podnikaniu silu urobiť svet lepším, ale aj zlepšiť hospodárske výsledky firmy. Efektívna stratégia to dokáže a zároveň zvýši lojalitu zamestnancov, produktivitu a retenciu. Popritom poskytne firme možnosť pôsobiť v ďalších krajinách a na nových trhoch a jej produkty alebo služby získajú konkurenčnú výhodu. Navyše vytvorí zapamätateľný príbeh, ktorým sa značka môže zaujímavo prezentovať na trhu. Ak netrváte na tom, aby sa vaše finančné ciele dosahovali zároveň s cieľmi CSR, potom váš program v oblasti zodpovedného podnikania nebude v dlhodobom horizonte udržateľný. Hneď ako zaznamenáte štvrtročný pokles, rozpočet v tejto oblasti sa bude krátiť ako prvý.

A prečo zodpovedné podnikanie v súčasnosti?

Často som premýšľala nad tým, či je CSR vo svete samozrejmé tak, ako v mojom profesionálnom živote. Keďže sa naň špecializujem, môžem sa mylne domnievať, že celý svet sa točí okolo predmetu môjho profesionálneho záujmu. Tento pocit vo mne rástol najmä po presťahovaní sa do Berkeley. To, čo je v Berkeley v centre pozornosti (ľudia protestujúci na stromoch proti zväčšovaniu futbalového ihriska sú iba jedným nedávnym príkladom), len zriedkakedy dosiahne rebríček najvyšších priorít vo svete. Dychtivým čítaním po večeroch (teda čítaním inej ako odbornej literatúry) som sa dozvedela, že téma zodpovedného podnikania bola v Spojených štátoch v roku 2007 na obálke každého väčšieho časopisu, a tento trend pokračoval aj v roku 2008.

Vtedy som však ešte nebola presvedčená o tom, že nadišiel čas CSR a že táto oblasť konečne zasiahla mainstream. Až kým sa mi jedného dňa nedostal do rúk istý časopis. Prečo som si bola odrazu tak istá? Pretože časopis, o ktorom hovorím – *Sports Illustrated* – je

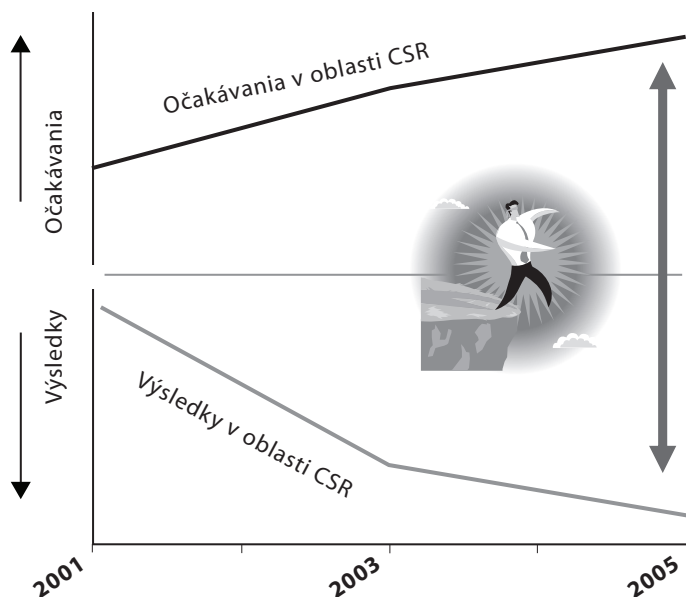
uznávaným periodikom pre širokú verejnosť a jeho obálka v marci 2007 sa týkala témy zodpovedného podnikania, presnejšie problematiky globálneho otepľovania.

Ak športoví fanúšikovia na celom svete dostávajú informácie o zodpovednom podnikaní (a spôsobom, aby im na tom záležalo), potom CSR konečne vstupuje do hlavného prúdu amerického myslenia. Článok v časopise *Sports Illustrated* opísal najobľúbenejšie a najatraktívnejšie bejzbalové ihriská v Spojených štátoch a predpovedal, že ak bude globálne otepľovanie pokračovať súčasným tempom, polovica z nich bude do roku 2050 pod vodou a dávno zabudnutá.¹ V tomto čísle sa písalo aj o slávnom údere bejzbalistu Babe Rutha. Vyslovil sa predpoklad, že ak by dnes odpaľoval rovnakou silou ako vtedy, pre vyššie množstvo mikročastíc v ovzduší (v dôsledku znečisťovania životného prostredia) by neskóroval ani zďaleka toľko „home runov“. Časopis *Sports Illustrated* tak brilantným spôsobom dokázal zostať pri svojej kľúčovej kompetencii – športe, pričom svojich čitateľov, milovníkov športu, upozornil na dôležitosť zodpovedného podnikania a klimatických zmien.

Za uplynulé roky sa stretlo niekoľko dôležitých faktorov, vďaka ktorým sa problematika CSR prudko rozšírila a konečne prerazila aj do bežného podnikateľského myslenia:

- vplyv technológie, ktorá poskytuje občanom okamžitý prístup k transparentným informáciám a správam jednoduchým stlačením počítačovej klávesy alebo tlačidla na mobilnom telefóne;
- rastúca sofistikovanosť mimovládnych organizácií (MVO) pri sledovaní protiprávneho konania firiem;
- presúvanie moci a zdrojov z rúk vlády a verejného sektora do súkromného sektora;
- požiadavky zamestnancov, aby aj ich zamestnávateľa prispievali k lepšej spoločnosti;
- spotrebiteľský tlak;
- generácia Y (deti milénia) – generácia najviac zameraná na obhajovanie verejných záujmov za posledné desaťročia.

Zo všetkých dôvodov je však hádam najdôležitejšou hnacou silou rozširovania CSR priepastný rozdiel medzi očakávaniami a realitou. Ako zobrazuje graf na obrázku č. 1, aktuálne očakávania verejnosti, že firma *bude* konať v najlepšom záujme spoločnosti, sa rapídne zvýšili, kým vnímanie verejnosti, že firma *koná* v najlepšom záujme spoločnosti, kleslo na rekordné minimá. Priepasť medzi očakávaním a realitou vedie k nebezpečnému nárastu nedôvery voči biznisu.



OBR. 1: Očakávania v oblasti CSR a dosiahnuté výsledky (Globescan, 2005)

V ročných prieskumoch najdôveryhodnejších inštitúcií, ktoré konajú v najlepšom záujme spoločnosti, zaberajú firmy zvyčajne posledné alebo predposledné miesto a to v závislosti od toho, čo sa práve deje vo vláde.

Situáciu sťažuje aj to, že priepasť je čiastočne spôsobená rozdielom medzi vnímaním a realitou. Aby firmy preklenuli tento nesúlad

medzi *imidžom* a *identitou*, musia neustále pracovať na začleňovaní výsledkov, podstaty a iniciatív v oblasti CSR do internej a externej komunikácie značky.

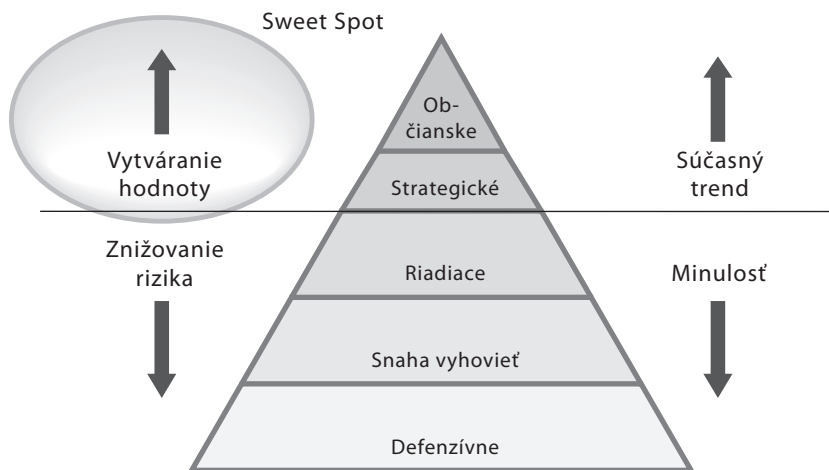
Hodnotenie vlastného CSR

Väčšina firiem sa do aktivít CSR už do určitej miery zapája. Ak chcete vytvoriť efektívnu stratégiu CSR, mali by ste vedieť, kde v tomto procese sa vaša firma nachádza. A to si vyžaduje sebahodnotenie. Simon Zadek z medzinárodnej neziskovej organizácie AccountAbility, ktorá presadzuje zodpovednosť v oblasti udržateľného rozvoja, hovorí o piatich štádiách, ktorými firmy vo všeobecnosti prechádzajú, keď sa začnú v oblasti CSR angažovať² (obr. 2).

1. ŠTÁDIUM: Vstup väčšiny firiem do oblasti CSR je *defenzívnym* ťahom, pretože niekto (zamestnanci, médiá, MVO, vláda) odhalil nevhodné správanie alebo konanie a firma tak bola prinútená k tomu, aby sa zlepšila. Spomeňte si na Nike, keď sa v roku 1998 odhalilo, že vo svojich ázijských továrňach porušuje ľudské práva.

2. ŠTÁDIUM: S pretrvávajúcim tlakom si top manažment firmy uvedomuje, že musí niečo urobiť, aby *vyhoveli*. Najlepšie spôsobom, ktorý by vyžadoval minimálne investície zo vzácnych finančných zdrojov, ale aby zároveň kritikom ukázali, že robia opatrenia na riešenie daných problémov. Príkladom takýchto opatrení bola situácia, keď odevné firmy v snahe nebyť ďalšou Nike vytvorili kódex správania pre dodávateľov. Všetkým dodávateľským továrňam zaslali informačné bulletiny (v anglickom jazyku, zaslané väčšinou do krajín, v ktorých sa anglicky nehovorí).

3. ŠTÁDIUM: Nakoniec firma vyvinie určitý *riadiaci* proces alebo systém (napríklad normy environmentálneho manažmentu ISO 14000), aby sa úlohy a zodpovednosť mohli interne rozdeliť, konkrétne opatrenia boli merateľné a naozaj sa vykonali. Ale ako sa to pri opatreniach, ktoré zmierňujú riziko, stáva, ľudia sa zvyčajne na tieto aktivity pozerajú ako na náklady, nie ako na *hodnotu* alebo na *príležitost*. A ak sa CSR nebude považovať za oblasť vytvárajúcu hodnotu, bude v aktivitách tejto oblasti chýbať inovácia a kreativita.



OBR. 2: Štádiá CSR (upravené so súhlasom Simona Zadeka, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Sterling, VA: Earthscan, 2001, kapitola 6)

4. ŠTÁDIUM: Fírmy považujú zodpovedné podnikanie za súčasť vlastných *stratégií* tvoriacich hodnoty. Prikladajú mu rovnakú dôležitosť ako rozvoju obchodu, výskumu a vývoju, komunikácii a tvorbe značky, alebo vytváraniu stratégií pre vstup na trhy. Trend v oblasti CSR sa konečne mení. Keď fírma General Electric v roku 2006 zaviedla program Ecomagination, urobila tak s neskrývaným zámerom, že táto stratégia vytvorí pre fírmu hodnoty:

„Ecomagination uskutočňuje v praxi presvedčenie spoločnosti GE, že finančné a environmentálne výsledky sa môžu spoločne podieľať na zvyšovaní rastu spoločnosti a zároveň prispieť k riešeniu jednej z najväčších výziev súčasnosti. Ecomagination predstavuje záväzok fírmy GE prinášať výrobky a služby, ktoré sú ekonomicky výhodné a zároveň ekologické.“³

GE je príkladom fírmy, ktorá vidí CSR ako súčasť svojej obchodnej stratégie – predáť viac tovaru a služieb a vytvoriť pritom hodnotu pre podnik. Program Ecomagination sa zhoduje s mojou definíciou zodpovedného podnikania, keďže tiež existuje preto, aby vytvoril

pozitívnu environmentálnu hodnotu zameraním sa na efektívne využívanie energie. Keď sa bude stále viac firiem pozeráť na CSR ako na obchodnú stratégiu (a bude sa im dariť vytvárať hodnoty zároveň so zvyšovaním tržieb, vstupom na nové trhy a diferenciaciou značky), ich konkurenti budú nasledovať a dokonca spolupracovať, čím sa zvýši celková úroveň kvality života občanov.

Tvrdím, že jedny z najlepších a najstrategickejších foriem zodpovedného podnikania realizovali firmy, ktoré k nemu pristúpili z dôvodov „bolestí“, spôsobenej tlakom zo strany verejnosti: spomeňte si na firmu Nike a obvinenia týkajúce sa jej tovární s nevhodnými pracovnými podmienkami, alebo na GE a vypúšťanie odpadových vôd do rieky Hudson. Podobne ako u ľudí, aj v biznise môže byť bolesť (a neodolateľná túžba vyhnúť sa jej) účinným motivačným faktorom. Nezaoberám sa príliš tým, čo firmu pôvodne viedlo k zodpovednému podnikaniu. Myslím si, že účel svätí prostriedky a ani defenzívna alebo zisťná motivácia neuberie z výsledného pozitívneho environmentálneho alebo spoločenského prínosu CSR.

5. ŠTÁDIUM: Posledná fáza procesu dozrievania CSR nastáva vtedy, keď firma mení pravidlá hry, pričom zvyšuje *občiansku* úroveň a nezamazateľne mení spoločnosť.

Firma v najvyššom štádiu začleňuje CSR do každodenných obchodných operácií, spolupracuje s ďalšími firmami a pokúša sa meniť pravidlá hry. Zaoberá sa príčinami problémov alebo sociálnymi témami. Takýmto príkladom je tzv. Červený produkt (PRODUCT)^{RED} (ďalej ako Product Red), projekt budovania značky, ktorého licenčnými partnermi sú firmy ako American Express (iba vo Veľkej Británii), Converse, Gap, Emporio Armani, Motorola, Apple, Hallmark Cards, Dell, Microsoft a iní. Nosnou myšlienkou je priame zasielanie určitého percenta zo zisku z predaja výrobkov Product Red Globálnemu fondu boja proti AIDS, tuberkulóze a malárii.

V tomto prípade dosiahla Zadekovo piate (alebo občianske) štádium v najvyššej miere firma Gap. Nielenže percento jej ziskov z predaja výrobkov s označením Product Red odchádza do Globálneho fondu, ale aby prispela k hospodárskemu rozvoju krajín, kde sa vyskytuje AIDS, malária a tuberkulóza (napríklad štát Lesotho),

dováža z týchto krajín aj materiály na výrobu Product Red. Okrem svojho programu nakupovania inputov v Lesotho sa firma Gap zaviazala v tejto krajine podporovať ženy, deti, vzdelávanie a zdravotnú starostlivosť. Je to príklad toho, ako ísť ďalej za program marketingu orientovaného na verejné záujmy, pretože Gap začlenil Product Red do svojho dodávateľského reťazca a stratégie inputov.

Prečo teraz? Hodnota CSR

Na tému prínosu CSR pre hospodársky výsledok firmy, ako aj neustáleho hľadania svätého grálu – štúdie, ktorá by priamo a kauzálne spojila CSR s presným nárastom hodnoty podielov, sa už veľa narozprávalo, nadiskutovalo a naargumentovalo. Takáto štúdia, žiaľ, neexistuje a pravdepodobne ani nikdy existovať nebude. Spojenie činností zodpovedného podnikania so zvyšovaním ziskov sa v najlepšom prípade ukázalo ako nepriame a korelačné.

Najlepšie dôkazy o finančných výhodách efektívneho a strategického zodpovedného podnikania nájdeme v oblastiach ľudských zdrojov, pozitívneho imidžu, posilňovania hodnoty značky a úspory prevádzkových nákladov. Zamestnanci napríklad výraznejšie prejavujú záujem, sú spokojnejší a lojálnejší vo firmách, ktoré sa preukázateľne zaviazali k zodpovednému podnikaniu. Preto sa CSR môže použiť ako stratégia pri prijímaní a udržaní špičkových zamestnancov, čo má zrejmy pozitívny vplyv na celkový zisk firmy. Táto stratégia bude zvlášť dôležitá v čase, keď povojnové ročníky (generácia baby boom) vo veľkom opustia pracovný trh a menej početná generácia Y (deti milénia) nastúpi na ich miesta.

CSR dokáže odlíšiť značku a upútať pozornosť v takých oblastiach, ako sú spotrebiteľské výrobky alebo bankové a finančné služby. Teda tam, kde je cena, kvalita a dostupnosť takmer rovnaká. Určité demografické skupiny spotrebiteľov dokázali, že sú ochotní míňať viac, byť lojálni a že uprednostňujú značky, ktoré podporujú verejné záujmy alebo problémy, na ktorých im záleží. A nahradenie vysokovýkonných žiaroviek úspornými žiarivkami s nízkou spotrebou energie, úprava batérií na slabší prúd vody a nastavenie kopírokov na obojstranné použitie papiera znižuje prevádzkové náklady.

Mnoho firiem, podobne ako Wal-Mart, robí projekty, ktoré sú priaznivé pre životné prostredie aj pre výsledky firmy. Aby však pocítili mnohé podnikateľské výhody CSR, musia svoje aktivity strategicky komunikovať smerom k zamestnancom, spotrebiteľom, vláde, obchodným partnerom a dodávateľom. Zatiaľ začlenilo CSR do značky, alebo s ňou pracovalo ako so životaschopnou subznačkou, iba zopár firiem. A to je podľa mňa veľká chyba. Dá sa však napraviť tým, že sa CSR stane živou súčasťou firemnej stratégie. Nasledujúca kapitola hovorí o tom, ako to dosiahnuť.