

VÝZNAM SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU PRO EFEKTIVNÍ SPRÁVU SPOLEČNOSTÍ¹

ANNA PUTNOVÁ, PAVEL SEKNIČKA, PAVEL UHLÁŘ²

1. ÚVODEM

Na začátku 21. století má značný vliv globalizace ekonomiky.³ V rámci tohoto procesu má klíčový význam vývoj a proměna globálního trhu, přičemž názory na jeho formování se často značně liší. Globální trh je velmi úzce spojen s fungováním mechanismu globální konkurence a využití kapitálu v globálním rozsahu.

Pro obchodní společnosti podnikající v podmínkách globálního trhu je důležitá konkurenceschopnost, která je úzce spjata s efektivním využitím kapitálu.⁴ Do popředí tak vystupují podmínky, za nichž lze kapitál generovat a následně jej také produktivně využívat. Základním předpokladem je, jak ukazují zkušenosti z vyspělých trhů, vytvoření integrovaného systému vlastnických vztahů. Součástí systému vlastnických vztahů jsou podsystémy orientované na efektivní správu kapitálových aktiv a transparentní a flexibilní výkon vlastnických práv, které jsou označovány za systémy správy společností.

Velké podniky jsou nuceny řešit, v nových podmínkách, zejména problematiku globální podnikové správy. Systém správy společností,⁵ který se touto problematikou zabývá, prochází velmi dynamickým vývojem. Dochází ke změnám, kdy z prostého monistického či dualistického organizačně-právního modelu správy společností vzniká

¹ Článek vznikl v rámci výzkumného záměru MSM 0021620804 Právnické fakulty Univerzity Karlovy a grantu GA ČR č. 402/07/1300.

² Autoři článku: doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., z Podnikatelské fakulty VUT v Brně, PhDr. Mgr. Pavel Seknička, Ph.D., z katedry národního hospodářství Právnické fakulty UK v Praze, PhDr. Pavel Uhlář z katedry psychologie Filozofické fakulty UK v Praze.

³ Globalizace je všeobecně proces neopakovatelný, ambivalentní a obtížně předvídatelný. Globalizace ekonomiky je součástí univerzálního procesu, jehož součástí je i globalizace kultury a občanské společnosti. Moderní globální trh zahrnuje také sociální kontext, který ovlivňuje ostatní aspekty společenského života, především však občanskou společnost, kulturu, ale také vývoj a chování národních států.

⁴ V moderní tržní ekonomice má kapitál nezastupitelný význam a to nejenom reálný kapitál, který je v současnosti představován především kapitálovými statky, ale zejména kapitál finanční a intelektuální. Vedle již zmíněných forem kapitálu je často uváděn i tzv. neviditelný kapitál, který je tvořen „neviditelnými aktivy“, především jde o důvěru a odpovědnost. Na význam „neviditelných kapitálových aktiv“ poukázal již v 70. letech americký ekonom Kenneth J. Arrow (nar. 1921), který obdržel v roce 1972 Nobelovu cenu za ekonomii. Bez důvěry a odpovědnosti nelze v současnosti překonat zaostalost jak rozvojových zemí, tak i bývalých socialistických zemí. Bez důvěry a odpovědnosti není možné využít „potenciální energii“ všech moderních forem kapitálu.

⁵ Corporate Governance.

postupně vícedimenzionální systém podnikatelské správy. Aktuálně na počátku 21. století se začínají v moderním systému správy společnosti prosazovat i kulturně-etické cíle. V této souvislosti se začíná uplatňovat v praxi i „znovuobjevený“ nadstavbový systém společenské odpovědnosti podniku.⁶

Současný systém společenské odpovědnosti podniku je postaven na ucelenosti myšlení, kterému odpovídá i koncept 3P,⁷ tj. „lidé – planeta – zisk“. Tento víceúrovňový pohled nabízí podnikům nejenom zaměření na úzce pojatou konkurenceschopnost ve smyslu tradičních korporátních hodnot, jako např. zisk, objem produkce, kvalita statků, image podniku, značka apod., ale daleko širší náhled, který je bezprostředně spjat s etickými hodnotami, zejména s důvěrou a odpovědností v podnikání.

2. EFEKTIVNÍ SPRÁVA SPOLEČNOSTI JAKO ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ

2.1 POJEM A TEORIE SPRÁVY SPOLEČNOSTI

Správa společností je v současnosti **interdisciplinární⁸ a víceúrovňový⁹ systém**. Cílem uvedeného systému je sladit na jedné straně zájmy vrcholového managementu firmy, který sleduje jako svoji prioritu ziskovost, resp. ekonomickou odpovědnost a na straně druhé zájmy vlastníků, kteří dlouhodobě prosazují zejména výkon vlastnických práv, ale také co nejlepší zhodnocení investic.

Základem teoretického zkoumání správy společností se stala oprávněně analýza **vztahů mezi manažery a vlastníky**. Tyto vazby mají v současnosti zvláště v souvislosti s aplikací teorie zájmových skupin do praxe řízení a správy společností, značný význam.

Nepřehlédný je v současné teorii správy společností pojem manažer. Teorie správy společností staví do popředí vrcholového manažera, který je většinou najímán vlastníky, resp. akcionáři a může být členem správního orgánu, na rozdíl od manažerů nižších úrovní, kteří jsou najímáni samotnou společností.

Výchozím bodem teorie správy společností je **teorie zastupitelnosti**, tato teorie se stala základem pro **akcionářskou teorii**, kde stěžejním cílem firmy byla maximalizace růstu tržní ceny akcií a dividend. Manažer v rámci teorie zastupitelnosti zdůrazňuje jako základ racionality maximalizaci svého užitku a jedná podle modelu racionálního člověka.¹⁰ Modernější **teorie správcovství** nabízí alternativní pohled na manažera,

⁶ Corporate Social Responsibility – CSR.

⁷ Koncept 3P (zkratka znamená „people – planet – profit“) tvoří ideový základ celistvosti CSR.

⁸ Moderní správa společností má interdisciplinární, resp. mezioborový charakter, který zahrnuje dvě roviny: – obecnou, tj. koncepčně metodologickou rovinu správy, jež je založena na souvztáznosti mezi ekonomii – právem – etikou, – konkrétní, tj. pragmatickou rovinu, která v sobě zahrnuje mezioborový charakter moderní teorie firmy a je založena na souladu mikroekonomie – managementu – práva.

⁹ Správa společností je v současnosti víceúrovňový systém a zahrnuje tři vzájemně propojené roviny:

– organizačně-právní,
– finančně-ekonomickou,
– kulturně-etickou.

¹⁰ Model „homo economicus“.

který má zájem na úspěšnosti společnosti na trhu. Existuje však silná vazba mezi úspěchem organizace a zájmy vlastníka. Manažer podle této teorie správcovství nemaximalizuje pouze a jenom svůj finanční užitek, ale soustřeďuje se také na nehmotná aktiva jako je např. osobní růst, vzdělání, přirozená autorita apod. Posledním vývojovým mezníkem je **teorie zájmových skupin** a její reflexe v teorii správy společností. Jedná se o širší pohled na předmět správy společnosti a komplexnější pohled na firmu. Do centra zájmu se dostávají všechny na podnikání zainteresované skupiny, tj. ty skupiny, které mají podíl na vlastnictví nebo jiný právní či morální nárok vyplývající z podnikání, případně jenom prostý zájem. Společnost by tak měla být orientována na maximální tvorbu bohatství všech zájmových skupin. Všechny zájmové skupiny jsou tak rovnocenné a mají právo obdržet od podniku to, co jim po právu náleží. Obchodní společnost je chápána jako systém, do kterého každá zájmová skupina něco vkládá, a proto má právo být také uspokojena.¹¹

2.2 NÁSTIN VÝVOJE SPRÁVY SPOLEČNOSTÍ

Moderní systém správy společností vznikl v průběhu 60. let 20. století a byl soustředěn zejména na organizačně-právní rovinu, vznikly tak dva známé modely monistický a dualistický. Správa společností tak byla fixována především na vznik správních orgánů v akciových společnostech.

V 70. a 80. letech 20. století však vedle cílů organizačně-právních začínají být prozrazovány i ekonomicko-finanční cíle. Klade se však i větší důraz na kooperativní a ohleduplné jednání než na pouhý ziskový motiv. V této periodě se zdůrazňuje větší zodpovědnost vrcholového managementu vůči akcionářům a právě v tomto kontextu vystupuje do popředí otázka důvěryhodnosti a odpovědnosti správních a řídicích orgánů.¹² Do centra zájmu se tak dostává i podrobnější definování pojmu správa společností, který je charakterizován jako „struktury, procesy, kultury a systémy, které zajišťují úspěšné fungování organizací“.¹³ Zásadní je tak problém **efektivní správy**, který by měl zajistit soulad vlastnictví a výkonného rozhodování.

V průběhu 90. let 20. století vznikly tyto dva dominantní modely:

- a) **Model anglo-americký**, který z hlediska teorie správy korporací bývá také označován jako **model finanční**, vychází z předpokladu, že zejména efektivně fungující trhy kapitálu poskytují účinné omezení manažerských rozhodnutí a zároveň hlasovací práva akcionářů by měla garantovat využití zdrojů podniků za účelem **maximalizace hodnoty pro akcionáře, tj. maximalizace tržní ceny akcií**.¹⁴

¹¹ Hučka, M. – Malý, M. – Okruhlica, F.: Správa společností, Kernberg Publishing, s.r.o., Praha, 2007.

¹² Blíže viz Malý, M., Teodor, M., Peklo, J.: Řízení a správa společností (Corporate Governance), VŠE, Praha, 2002.

¹³ Kaessey, K., Thompson, S., Wright, M.: Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, New York 1997.

¹⁴ V obecnější rovině se jedná o koncepci Stockholders.

b) **Model euro-asijský**, který spojuje tradiční teorii správcovství a teorii zájmových skupin.¹⁵ Klíčové je využití teorie zájmových skupin při správě podniků, což odráží jak evropské (německé), tak i asijské (japonské) mikroekonomické prostředí. Cílem řízení a správy podniku je v tomto případě dosáhnout i blahobytu skupin dlouhodobě spjatých s obchodní společností, jelikož ty jsou dlouhodobě spjaty s jejími úspěchy na konkrétních trzích. Do popředí se tak dostávají především kooperativní prvky správy a problematika společenské sounáležitosti.

Oba dva zmíněné modely soustřeďují pozornost na dosažení efektivní podnikatelské správy, která by zajistila **udržitelný rozvoj podniku**. Do centra zájmu se dostávají témata, která v podnikatelském procesu maximalizují společný prospěch jeho účastníků. Již v devadesátých letech některé nadnárodní společnosti založily svoji konkurenční strategii na dodržování pravidel podnikové kultury a etiky. To jim v současnosti dovoluje mnohem snadněji než jiným aplikovat **kulturně-etické cíle** do správy společnosti. Podnikatelské strategie sladěné se základními hodnotami etiky podniku napomáhají společností k úspěchu na trhu, tj. maximalizují dlouhodobé zisky, zvyšují efektivitu výkonu vlastnických práv a vyšší zhodnocení dlouhodobých investic. Uplatňování etických hodnot v řízení a správě podniku, zejména odpovědnosti a důvěry, zvyšuje **reputaci organizace na trhu** a umožňuje tak společnosti minimálně uspořít část transakčních a propagačních nákladů, které by jinak při obchodních vztazích musel podnik vynaložit.

Po skandálech Enronu, WorldComu a Parmalatů v roce 2002 je velký důraz kladen na kulturně-etické cíle Corporate Governance a do centra zájmu se dostává odpovědnost podniku. Změna se dotkla i celostního zaměření správy a řízení podniku, kde do popředí se dostává **souvztažnost udržitelného rozvoje a kvality života**.

Východisko pro řešení rozsáhlých problémů je spatřováno v důrazu na **podnikovou kulturu a etiku**, tj. především na aplikaci etických principů a norem. V moderním věku tyto principy a normy stále více ovlivňují ekonomickou výkonnost, tj. i konkurenceschopnost korporací.

V průběhu první dekády 21. století sílí vliv asijských zemí na globalizovaném trhu, což má za následek vznik **samostatného asijského modelu správy společností**, a to vedle anglo-amerického modelu a modelu kontinentální Evropy.

K rozdělení původně jednotného euro-asijského systému vedly na přelomu 20. a 21. století především narůstající ekonomické a kulturní rozdíly.

Prvním důvodem je „mobilizace“ ekonomiky v Číně a Indii. Čína má dnes zasloužené místo „nové velmoci“ ve světové ekonomice a to díky zejména chytře a levně využitému obrovskému potenciálu pracovní síly a exportu. Čína vyprodukuje ročně 60 bilionů USD, což je mnohem více než západní Evropa a během několika let množství zaregistrovaných podniků v Číně stoupl z 90 tisíc na 3 miliony. Čína převzala úspěšné způsoby rozvoje ekonomické aktivity vyzkoušené v Japonsku, Malajsii a na Tajvanu. Čína se tak stala svou poptávkovou a nabídkovou stranou národní ekonomiky

¹⁵ Stakeholders.

Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi Evropou, USA a Asií z hlediska hospodářské etiky

	Evropa	USA	Asie
1. Kdo je odpovědný za etické chování podniku?	příslušné zájmové skupiny prostřednictvím společenské kontroly	jednotlivec	TOP management
2. Kdo je klíčový v hospodářské etice?	vláda, odbory, průmyslové a zaměstnavatelské svazy, hospodářské komory	podniky	vláda, podniky
3. Základní pravidla pro etické chování.	dohodnutý právní rámec podnikání	firemní etické kodexy	manažerské vnímání
4. Hlavní témata hospodářské etiky.	organizace ekonomického řádu a její sociální dopady	nevhodné jednání a nemorálnost konkrétních rozhodnutí	správa společností, právní a ekonomická odpovědnost
5. Dominantní zájem příp. hodnota z pohledu managementu.	formalizované hodnoty a zájmy participujících skupin	hodnoty akcionářů	neformální hodnoty a zájmy participujících skupin

Pramen: Zpracovali autoři podle Carne, A. – Matten, D. Business Ethics, Oxford University Press Inc., New York, 2007, str. 32.

jedním z klíčových hráčů na světovém trhu. Další zemí jejíž ekonomika se velmi dynamicky rozvíjí je Indie. Jedná se o ekonomiku, která má značný potenciál levné pracovní síly. Indie pro svůj ekonomický vzestup používá kombinaci: velikosti země, poměrně vysokého intelektu a vzdělanosti lidských zdrojů, vysokých objemů zahraničních investic. Podobně jako Čína se soustřeďuje na produkci zboží, i když její produkce je více specializována zejména do automobilového a leteckého průmyslu. Zároveň značný význam má i expanze sektoru služeb, kde Indie využívá poměrně vysoký potenciál vzdělání a šikovnosti. Indie se tak stává zemí, kde celá řada nadnárodních společností soustřeďuje centra služeb – jedná se tak o firmy poradenské, finanční a softwarové. V Indii se provozují i globální call-centra.

Druhým důvodem jsou rozdíly v kultuře,¹⁶ byť evropané se často chovají jako asiáté, ale nelze přehlížet ani výraznější rozdíly. Kde jsou hlavní kulturní rozdíly? Podle uznávaného odborníka Geerta Hofsteda existuje pět základních dimenzí kultury:

- individualismus versus kolektivismus,
- ženské a mužské prvky,
- nejistota a očekávání,
- vztah k autoritám,
- dlouhodobá orientace a čas.

¹⁶ Kulturu můžeme chápat jako celek tvořený souhrnem zásad, chápání hodnot a hodnotových žebříčků, vzorců chování a přístupům k zásadním otázkám života, které jsou sdíleny určitou skupinou jedinců a určují jejich chování a s jejichž pomocí je interpretováno chování druhých (podle Spensera Oatyho). Rozlišit lze šest hlavních kulturních okruhů: čínský, japonský, hinduistický, islámský, západní a latinskoamerický (podle Samuela P. Hutingtona).

Právě v uvedených oblastech se prokázaly zásadní diversity, které se prohloubily větším ekonomickým a kulturním vlivem tradičně silných kultur – Číny¹⁷ a Indie¹⁸ – na globální ekonomiku a společenství. Důsledkem byl vznik nového **asijského modelu správy společností**, který klade značný důraz na **duchovní kulturu a etické hodnoty**. Tento model není vnitřně homogenní a zahrnuje tři segmenty:

- japonský segment, klade důraz na původní kulturu s buddhistickou tradicí a Konfuciovou etikou, z četných kulturních charakteristik můžeme vybrat tyto: prvňadost vnějšího zdání, tj. rozdíl mezi vnějším zdáním a realitou, specifické chápání konfliktů a harmonie, tzv. produktivní konflikty, preference společenských skupin v návaznosti na feudální tradice, schopnost napodobování, důraz na lidské vztahy s tradičním vlivem budování nehmotných motivačních systémů, japonská morálka s velkým akcentem na dodržování principů a pravidel jednání a chování, silné vlastenecké smýšlení,
- čínský nebo konfuciánský segment, kromě Číny zahrnuje i Tajwan, Singapur, Hongkong a další čínské komunity v jihovýchodní Asii, ideově vychází z etiky Konfucia a oceňuje především skromnost, úctu a pohostinnost,
- indický, resp. hinduistický segment je orientován na hinduistickou tradici, což se zrcadlí ve vzniku specifické podnikatelské kultury, která klade důraz na sociální statut, individualismus v rozhodování, osobní jednání a dlouhodobou spolupráci.

Asijský systém správy společnosti je sice kulturně segmentován, ale z pohledu na správu obchodních společností je jednotný. Základním správním útvarem je rada ředitelů,¹⁹ která představuje orgán správy a vrcholového řízení. Předseda rady a 2 až 3 její členové dostávají plnou moc k reprezentaci firmy navenek. Ostatní členové mají jenom hlasovací právo.

Mezi hlavní kompetence rady ředitelů patří zejména schvalování rozhodnutí týkajících se:

- filozofie a strategických cílů podniku,
- podnikové politiky a jejich částí – ziskové, cenové, inovační apod.
- rozdělení zisku,
- produkční, tržní, sociální a environmentální strategie.

V asijském modelu má zvláštní pravomoc předseda rady ředitelů, který je hlavním orgánem správy společnosti. Odpovídá akcionářům za kontrolu strategie a výkon vlastnických práv. Vlastní akcionáři mají však na dění ve společnosti poměrně malý vliv. Neměli by svojí činností narušovat odborné vedení manažerů. Jejich vliv na manažera je pouze nepřímý.

¹⁷ Čína je starou civilizací a kulturou jejíž historie trvá více jak 4000 let, mnoho prvků které ovlivnily západní civilizační vývoj pochází právě z Číny, jedná se např. o papír, střílný prach, ale také záložny a papírové peníze. Čína není zemí, která by vstupovala nově do veškerého dění, je to stará velmoc, která se snaží si znovu vydobýt místo.

¹⁸ Jedná se o zemi, v které se zrodila jedna z nejstarších civilizací na světě, u řeky Indus před více jak 5000 lety.

Má podobně vyspělou kulturu jako Čína. Až do roku 1947 byla pod britskou nadvládou.

¹⁹ Board of directors.

Ve všech uvedených systémech je větší důraz kladen v 1. dekádě 21. století na hodnoty, což přispívá k lepší konkurenční schopnosti podniku a ke zpružnění institucionální struktury. To má v konečném důsledku vliv i na lepší alokaci zdrojů, ale také efektivnější adaptaci nadnárodních společností na lokální, resp. národní kultury.

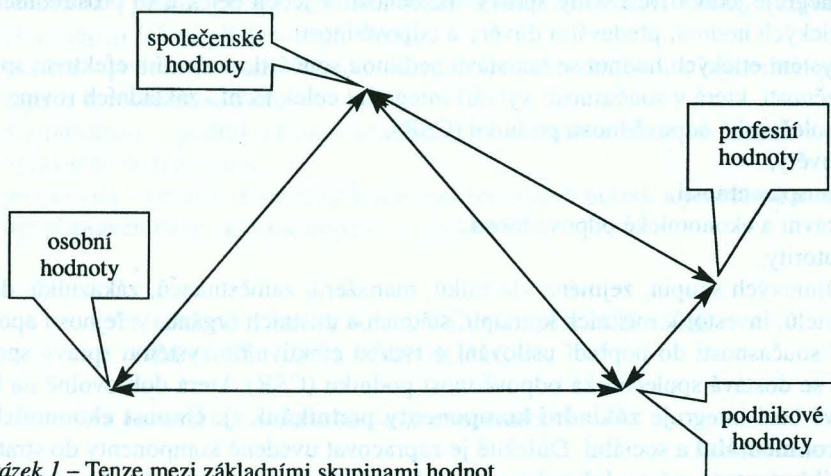
2.3 ROLE ETICKÝCH HODNOT VE SPRÁVĚ SPOLEČNOSTI

Podnikové a etické hodnoty jsou v podniku zvláště významné při zavádění podnikové kultury a etiky do praxe. Podnikovou kulturu a etiku je účelné zavádět cíleně jako součást kulturně-etické roviny správy a řízení podniku, kde do popředí vystupuje:

- respekt,
- integrita,
- komunikace,
- výjimečnost produkce, ale i organizace podniku.

Cílem moderní správy společnosti je vybudovat **silnou podnikovou kulturu a etiku**, jež je charakteristická tím, že její zásady jsou nedílnou součástí podnikatelské strategie stejně jako péče o materiální artefakty.

Podniková kultura a etika by se měla systematicky zabývat souvztažnostmi hodnot v podnikové praxi, zejména v jednotlivých situacích. Hodnoty můžeme specifikovat z pohledu axiologického, ale také deontologického, kde do popředí vystupuje především rovina normativní. Pro podnikatelský proces je důležitá jak **pragmatická rovina**, tj. orientace na činnostní stránku, resp. na konkrétní předmět podnikání – zboží nebo službu, ale i konkrétní situaci, tak **ideová rovina**, která je základem obsahu vize a strategie podnikání. Pro kvalitní rozhodování v podnikatelském procesu jsou důležité obě zmíněné roviny, neboť nám není lhostejná vůle k životu ani ideje obecného žití. Obě roviny jsou klíčové pro vytváření hodnotových soudů.



Obrázek 1 – Tenze mezi základními skupinami hodnot

Pramen: Zpracovali autoři na základě konzultace se Simonem Webleym, ředitelem pro výzkum, Institute of Business Ethics, London, 2008.

Hodnoty nám stanovují limity dobra a zla ve společenských aktivitách, přičemž základem je proces **kulturní relativizace hodnot**. Takovéto „společensky relativizované“ hodnoty pak můžeme chápat jako vztahové kvality, tj. něco je dobré nebo špatné ve vztahu k něčemu nebo k někomu. Obecně člověk může mít různé představy o tom co je dobré a co je špatné, ale v konkrétní společnosti jedna převládá, což se často označuje jako „hodnotová dohoda“. Jednotlivé skupiny hodnot nejsou zcela v souladu, tj. existují mezi nimi tenze. V podnikatelském procesu tyto tenze vznikají mezi hodnotami společenskými, podnikovými, osobními a profesními, blíže viz obr. 1.

Moderní správa společnosti věnuje oprávněně pozornost souvztažnostem hodnot. Je to klíčová problematika kulturně-etické roviny správy podniku. Cílem je vyvarovat se konfliktům mezi jednotlivými skupinami hodnot a zájmů v organizaci.

Základním vodítkem pro kultivaci hodnotové problematiky v podnikové praxi se stává euro-americký systém hodnot pro podnikovou praxi, který zahrnuje v podstatě tři základní skupiny hodnot. První segment tvoří **svoboda a spravedlnost**, které jsou základem pro vznik demokratického prostředí v tržním hospodářství a zvláště v současnosti, kdy usilujeme o vybudování otevřené občanské společnosti má tento hodnotový segment značný význam. Druhým segmentem jsou hodnoty – **důvěra a odpovědnost**, které vytvářejí hodnotový základ trhu. Tyto hodnoty jsou velmi významné pro vznik, vývoj a rozvoj trhu. Třetí segment hodnot souvisí s udržitelným rozvojem a růstem hospodářství. Rozvoj a růst ekonomiky souvisí především s **prosperitou, pokrokem a racionalitou**.

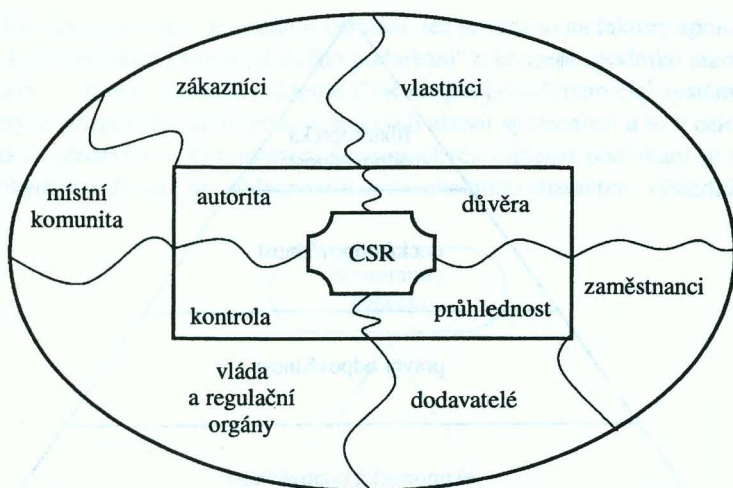
Euro-americký systém hodnot má v současnosti ve správě společnosti dva zásadní efekty:

- a) pomáhá odstraňovat v podniku rozpory mezi klíčovými skupinami hodnot a to tím, že vytváří platformu pro soulad podnikových a etických hodnot v ekonomické praxi,
- b) integruje jednotlivé roviny správy společností v jeden celek a to prostřednictvím etických hodnot, především důvěry a odpovědnosti.

Systém etických hodnot se tak stává nedílnou součástí moderní a efektivní správy společností, která v současnosti vytváří integrální celek těchto základních rovin:

- společenské odpovědnosti podniku (CSR),
- důvěry,
- transparentnosti,
- právní a ekonomické odpovědnosti,
- autority,
- zájmových skupin, zejména vlastníků, manažerů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, investorů, místních komunit, státních a místních orgánů, veřejnosti apod.

V současnosti do popředí usilování o tvorbu efektivního systému správy společnosti se dostává společenská odpovědnost podniku (CSR), která dobrovolně na hodnotové bázi integruje **základní komponenty podnikání, tj. činnost ekonomickou, environmentální a sociální**. Důležité je zapracovat uvedené komponenty do strategie podniků a v tom má společenská odpovědnost podniku v systému správy nezastupitelnou úlohu, neboť garantuje zapracování **společenských požadavků** do strategie podniků.



Obrázek 2 – Systémové vazby společenské odpovědnosti podniku (CSR)

Pramen: Zpracovali autoři podle Hawkins, D.E.: Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability. Palgrave MacMillan, New York, 2006, str. 113, fig. 14.1.

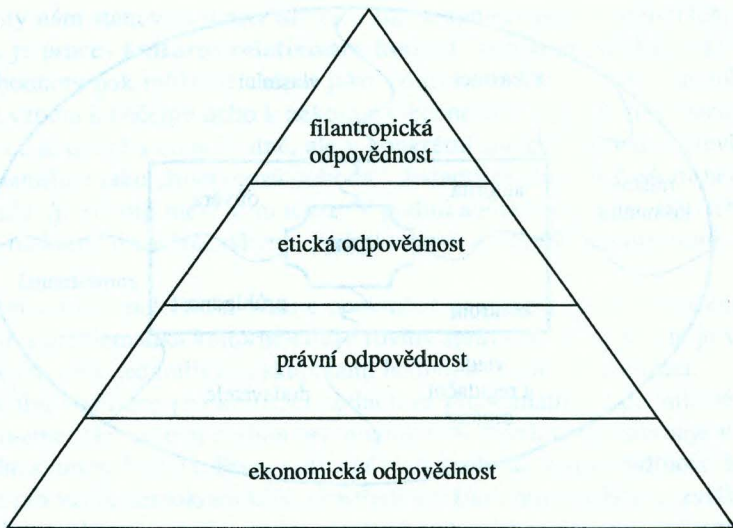
Strategie podniků při odpovědích na společenské požadavky se dají začlenit pod tyto přístupy:

- reaktivita – podnik tíhne k odmítání odpovědnosti za sociální dopady s argumentací, že jejich řešení přísluší např. vládě,
- obranu – podnik se snaží vyhnout řešení sociálních otázek a v nejhorším případě zajistit sociální minimum,
- přizpůsobení – podnik přijímá sociální odpovědnost a snaží se zajistit to, co je oprávněně požadováno,
- proaktivita – podnik je vstřícný k ošetření sociálních otázek a problémů a snaží se být připraven na očekávané dopady a požadavky.

3. CHARAKTERISTIKA A VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU (CSR)

3.1 STRUKTURA ODPOVĚDNOSTI PODNIKU

Společenská odpovědnost je strukturovaná do segmentů – ekonomické, právní, etické a filantropické odpovědnosti. Struktura a návaznost společenské odpovědnosti je obsažena v obrázku č. 3.



Obrázek č. 3 – Pyramida odpovědnosti

Pramen: Zpracovali autoři podle Caroll, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Jul–Aug: 42, 1991, fig. 3.

Společnost od podniků:

- požaduje ekonomickou a právní odpovědnost, která je orientována na zisk a dodržování zákonných norem,
- očekává etickou odpovědnost, která je zaměřena na respekt k etickým normám a hodnotám,
- přeje si filantropickou odpovědnost, která je vztažena k dobročinnosti.

Cílem komplexně pojaté společenské odpovědnosti je rozvoj společnosti, přičemž do popředí zájmu vystupuje především problematika konkurenceschopnosti viděná nejenom skrz sledování vlastního zájmu, ale také přes solidaritu a společenskou sounáležitost.

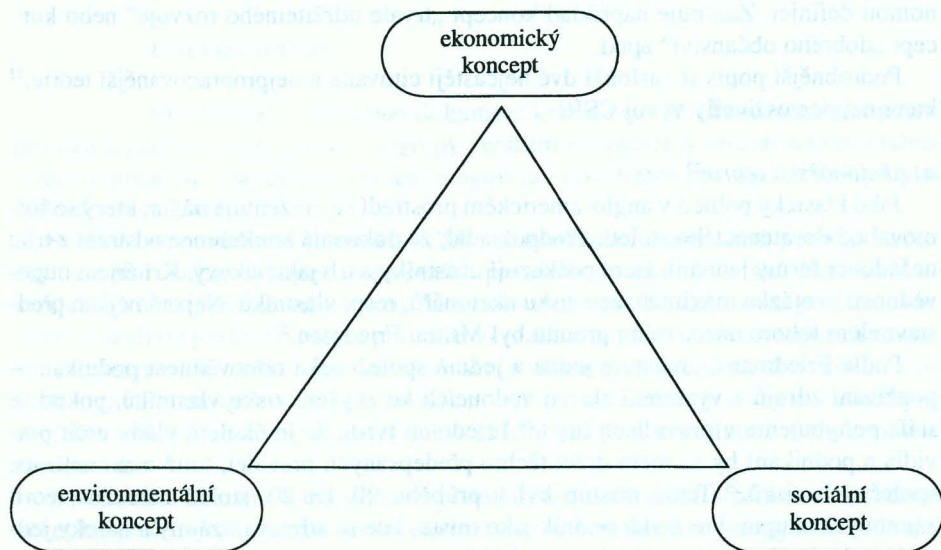
3.2 CHARAKTERISTIKA CSR

Problematika CSR je integrační bází pro **odpovědnou** podnikatelskou správu organizací. To je složitý proces, který je založen na vytvoření podnikatelských předpokladů pro implementaci CSR.

Společenská odpovědnost podniku zahrnuje ekonomická, právní, etická a filantropická očekávání spojená s organizací ve vztahu k určitému společenskému prostředí, které se neustále mění.²⁰

²⁰ Carroll, A.B. – Buchholz, A.K.: Business and Society: Ethics and Stakeholders Management, South-Western College, Cincinnati, 2000, str. 35.

Základem charakteristiky je sociální vnímání, jež je vázáno na faktory společenského prostředí, které ovlivňují kvalitu „dobrého podnikání“ a koncept „podniku jako spořádaného občana“. V tomto kontextu můžeme CSR chápat jako dynamický systém etického řízení, který je přizpůsobováním podnikatelských aktivit společnosti a to v celé komplexitě. Jedná se především o harmonizaci ekonomických dimenzí podnikání se sociálním a ekologickým prostředím, se zohledněním ambivalentního charakteru výsledků.



Obrázek č. 4 – Základní komponenty udržitelného rozvoje

Pramen: Zpracovali autoři podle Crane, A. – Matten, D.: Business Ethics. Oxford University Press, New York, 2007.

Nejedná se pouze o prostou komplexitu charakteristik ekonomických, sociálních a ekologických, tj. trvalou udržitelnost rozvoje, ale do popředí vystupuje i problém „nároků“ kvality života. Základem odpovědnosti podniku se tak stává **vztah mezi trvalou udržitelností rozvoje a kvalitou života**.

3.3 VÝVOJ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Někteří autoři zasazují vývoj společenské odpovědnosti už do období rozvoje akciových společností a domnívají se, že tyto otázky v řadě případů byly akceptovány již v 19. století. Například stavbou ubytoven pro zaměstnance dávali najevo majitelé firem nejenom zájem o zvýšení produktivity dělníků prostřednictvím přijatelného bydlení, ale také víru, že posilují vztahy mezi vedením a dělníky. Intuitivní formu starostlivosti a odpovědnosti, jako součást strategie firmy vyjádřila zakladatelka Anita Roddick stručně: „Být dobrý je dobrý byznys“.

Od 50. a 60. let 20. století se toto téma systematicky rozvíjí. Zvyšující se významnost společenské odpovědnosti podnikání přináší rozšiřování a prolínání jednotlivých koncepcí. Autoři často kombinují různé přístupy, ale používají tutéž terminologii. Dynamickému a živelnému vývoji také odpovídá terminologická nejednotnost a množství projektů a modelů, které má CSR zařadit.

Od 70. let 20. století je společenská odpovědnost firem chápána jako systém souvztažný ke správě společností a tím nabývá komplexního charakteru, který nemá jednotnou definici. Zahrnuje například koncept „trvale udržitelného rozvoje“ nebo koncept „dobrého občanství“ apod.

Podrobnější popis si poslouží dvě nejčastěji citované a nejpropracovanější teorie,²¹ které nejvíce ovlivnily vývoj CSR:

a) *Akcionářská teorie*²²

Jako klasický pohled v anglo-americkém prostředí se prezentuje názor, který se formoval od devatenáctého století. Předpokládá, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, které poškozují účastníky a trh jako takový. Kritériem odpovědnosti je otázka maximalizace zisku akcionářů, resp. vlastníků. Nejznámějším představitelem tohoto názorového proudu byl Milton Friedman.²³

Podle Friedmana, „existuje jedna a jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry“.²⁴ Friedman tvrdí, že je úkolem vlády určit pravidla a podnikání by se mělo držet těchto předepsaných pravidel, totiž maximalizace společných zisků.²⁵ Tento přístup byl v průběhu 90. let 20. století nahrazen teorií zájmových skupin, která vidí podnik jako místo, kde se střetávají zájmy a nároky jednotlivých skupin participujících na podnikání.

b) *Teorie zájmových skupin*²⁶

Podle této teorie by podnik neměl být vyňat z požadavku na morální odpovědnost. Z tohoto proaktivního přístupu k řešení společenských dopadů, tj. sociálních a environmentálních se postupně vytvořila stále populárnější teorie zájmových skupin – stakeholders:²⁷

Tato teorie je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a nepodřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažerů, zaměstnanců, zákazníků, doda-

²¹ Blíže viz Maher, M., Anderson, T.: *Corporate Governance: Effects on firm performance and economic growth*, OECD, 1999.

²² Shareholders teorie je akcionářská teorie, která se zaměřuje zejména na jednu skupinu investorů – na akcionáře, resp. vlastníky.

²³ Milton Friedman (1912–2006), významný americký ekonom, představitel monetární teorie a Chicagské školy, prezident Americké ekonomické asociace, nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 1976.

²⁴ Friedman, M.: *The social Responsibility of Business is to increase its Profits*. *New York Times Magazine* 9/1970.

²⁵ Cochran, P.L.: *Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm*, in F. Neil Brady (ed.) *Ethical Universals in International Business*. Springer-Verlag, str. 197/ 211, Berlin 1996.

²⁶ Pozn.: stakeholders jsou akcionáři, zákazníci, dodavatelé, vlastníci, zaměstnanci a místní komunita. Do češtiny je tento výraz překládán jako participující skupiny, zainteresované popř. zájmové skupiny na podnikání.

²⁷ Freeman, R.E.: *Strategic Management „A Stakeholder Approach“*, Potkan, Boston 1984.

vatelů a místní komunitu). Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí, tím by byl porušen Kantův kategorický imperativ.

Velmi často se dělí zájmové skupiny na primární a sekundární. Primární skupiny jsou takové, které mají formální vztah s podnikem. Sekundární zájmové skupiny mají vztahy s podnikem „volnější“ povahy.

3.4 ROZDÍLY EVROPSKÉHO A ANGLOSASKÉHO PŘÍSTUPU K CSR

Evropský přístup

EU vydala v roce 2006 dokument komise č. 136 „Provádění partnerství pro růst a zaměstnanost: učinit z Evropy centrum excelence v oblasti sociální odpovědnosti podniků“, na tento dokument reagovala i novelizace tzv. Zelené knihy²⁸ provedená v roce 2007.

Sociální odpovědnost podniků (CSR) je koncepce, podle které podniky začleňují sociální otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zúčastněnými subjekty na bázi dobrovolnosti.²⁹ Týká se tak podniků, které se rozhodnou překročit rámec právních závazků a povinností vyplývajících zejména z kolektivních smluv, aby se věnovaly potřebám společnosti. Prostřednictvím CSR mohou podniky bez ohledu na jejich velikost a ve spolupráci se zúčastněnými subjekty pomoci odstranit rozpory mezi ekonomickými, sociálními a environmentálními cíli.

Povědomí o sociální odpovědnosti podniků, její pochopení a přijímání se během několika posledních let zlepšilo. Nicméně přijetí, provádění a strategické začlenění CSR podniky v EU by mělo být dále zlepšováno. Zejména zájmové skupiny by v tomto procesu měly hrát aktivnější roli při podněcování, ale i oceňování odpovědného obchodního jednání a chování.

Při dalším prosazování CSR je třeba zdůraznit tyto aspekty:

- zvýšení povědomí o CSR a aplikace osvědčených postupů,
- rozšíření báze informací, které podpoří transparentnost a důvěru v řízení a správě podniků,
- podpora interdisciplinárního výzkumu CSR,
- CSR se postupně musí stát součástí běžné obchodní praxe podniků,
- globální podpora CSR s cílem maximalizovat příspěvek podniků k dosažení rozvojevých cílů milénia OSN.

²⁸ Komise EU vydala v roce 2001 tzv. Zelenou knihu s názvem Podpora evropského rámce pro společenskou odpovědnost podniku. Cílem tohoto dokumentu bylo začít debatu na téma společenské odpovědnosti podniku a rozvinout koncept společenské odpovědnosti v Evropě. Společenská odpovědnost podniku je v tomto dokumentu definována jako koncept, kde společnosti integrují sociální a environmentální záležitosti ve svých aktivitách a v kontaktu se svými zájmovými skupinami na dobrovolné bázi.

²⁹ Fórum CSR, které vydalo svou závěrečnou zprávu v roce 2004, uvedenou definici společenské odpovědnosti podniku potvrdilo, přičemž dále zkoumalo její hranice a rozsah. Fórum také dosáhlo konsensu o potřebě dalších činností zvyšujících povědomí a vytvářejících schopnosti. Nebylo však dosaženo konsensu v otázkách, jako jsou např. požadavky, aby společnosti podávaly zprávy, nebo potřeba evropských norem pro sociální odpovědnost podniků. V roce 2006 se Komise EU rozhodla, že podpoří těsnější spolupráci s evropskými podniky a podpořila založení „Evropské aliance pro sociální odpovědnost podniků“.

Vize EU o dlouhodobé prosperitě, solidaritě a bezpečnosti zasahuje také do mezinárodní sféry. Komise EU si je vědoma vazby mezi přijetím CSR v EU a mezinárodní úrovní a věří, že evropské společnosti by se měly chovat odpovědně v souladu s evropskými hodnotami a mezinárodně odsouhlasenými normami a standardy, ať již působí kdekoliv.

Anglo-americký přístup

Je jistý rozdíl při aplikaci odpovědnosti podniků v USA a ve Velké Británii. Hlavním cílem v obou regionech je zajistit větší efektivitu firemních operací v kontextu jak udržitelného rozvoje, tak z hlediska kvality života.

V USA je větší pozornost věnována CSR ve vztahu na jedné straně konkrétních aktivit společnosti a na straně druhé vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem je trvale monitorovat napětí mezi různými sociálními skupinami uvnitř firmy, ale i v rámci lokality v které firma působí. Dále je nutné z pohledu managementu volit odpovídající metody řízení a správy, které by zainteresované skupiny na podnikání motivovaly a aktivovaly k lepším výkonům. Do popředí tak vystupuje vztah **odpovědnosti podniků a integrovaných manažerských systémů (IMS)**. Klíčovým faktorem je zabudování CSR do IMS, např. Balanced Scorecard. Od aplikace CSR do IMS se očekává snížení napětí,³⁰ které je mezi jednotlivými zainteresovanými skupinami a velmi silně komplikuje zejména ve velkých nadnárodních firmách plnění manažerských povinností.

Ve Velké Británii je stejný problém řešen jako aplikace CSR do anglo-amerického modelu Corporate Governance s větším důrazem na zájmové skupiny. Základem řešení klíčových problémů je vytvoření souladu mezi tradičními podnikovými hodnotami a etickými hodnotami, které reprezentuje zejména odpovědnost a důvěra. Aplikace CSR do řízení a správy podniků je nástrojem jak v širším kontextu dosáhnout odpovědné strategie podniku.

Anglo-americký přístup chápe CSR jako seriózní uvažování o komplexním přizpůsobování podnikatelských aktivit (tj. ekonomických, sociálních, ekologických) do společenského prostředí.³¹ Tato charakteristika CSR umožňuje s důrazem na komplexitu, ale také dynamiku efektivně řešit soulad mezi udržitelností rozvoje podniku a kvalitou života.

3.5 VZTAH CSR A KONKURENCESCHOPNOSTI

Klíčovým cílem implementace společenské odpovědnosti do správy a řízení podniku je posílení jeho **konkurenční schopnosti**. Základem je zvýšení důrazu na společenské souvislosti odpovědnosti a související etické hodnoty, a proto se do

³⁰ Napětí vyvolává velice často konflikt zájmů mezi jednotlivými participujícími skupinami, což v podnikání často vede ke kompromisům, které jsou mnohdy založeny na neetických přístupech, které jsou však legální a ziskové.

³¹ Carroll, A.B., Buchholtz, A.K.: Business and Society, Ethics and Stakeholder Management. South-Western College, Cincinnati, 2000, str. 34.

centra zájmu dostává vztah tržního a hodnotového mechanismu. V této souvislosti oprávněně zdůrazňujeme roli podnikových a etických hodnot v hospodářském a podnikatelském procesu.

Není to tak dávno co byl obecně popírán, ba někdy i vylučován, vztah mezi etikou a podnikáním. V souvislosti s maximalizací zisku za „každou“ cenu nebylo pro etiku, tj. i pro etické hodnoty, v podnikání místo. V současnosti tvoří etika nezbytnou součást správy a řízení společností. Dnes je již zřejmé, že nedodržování minimálních etických zásad v podnikání vede dlouhodobě k separaci od společnosti a může být i důvodem kolizí, které mohou vést až k selhání trhu či krizím.

Jak vztah mezi etikou a ekonomikou ovlivňuje konkurenční schopnost podniku? Odpovědět na tuto otázku není jednoduché, neboť „změřit“ intenzitu vztahu mezi etikou a konkurenceschopností podniku je velmi složité, protože objektivní měřítka prakticky neexistují. Je však prokázáno, že dlouhodobá spolupráce etické a finančně-ekonomické stránky trhu vede k efektivnějšímu vynakládání vzácných zdrojů, motivuje jednotlivé subjekty k lepším výkonům a tak vytváří potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Dnes je zřejmé, že bez etiky není možné zajistit trvalou udržitelnost rozvoje podniku.³²

Jak může implementace CSR do správy a řízení zlepšit konkurenceschopnost podniku? Společenská odpovědnost podniku otevírá novou dimenzi vztahů, zejména mezi trvalou udržitelností rozvoje podniku a kvalitou života. Uvedený vztah v sobě absorbuje vztah nabídky a poptávky, resp. vztah ziskovosti a užitečnosti. CSR jako nástroj moderní správy podniku přichází s vhodnými metodami i institucionálním zajištěním této nové souvztáhnosti. Využitelnost odpovědnosti podniku spatřujeme především pro integraci zájmů a hodnot. Integrovaná platforma vzniklá zavedením CSR v podnikové praxi pozitivně ovlivňuje vnější a vnitřní faktory konkurenční schopnosti podniku. Implementace společenské odpovědnosti prohlubuje ekonomický, ekologický a sociální vliv na podnikání a to směrem k inovacím, sociální a ekologické spravedlnosti a kulturní multilateralitě.

V současnosti se věnuje pozornost **společenské výkonnosti podniku** a jejímu měření. Aplikace kvantitativních metod na společenskou odpovědnost je často velmi problematická, jelikož je třeba vyváženě uplatnit kvantitativní a kvalitativní přístupy, a proto se hledají stále nové přístupy jak kvantifikovat společenskou odpovědnost podniku.

4. APLIKACE FUZZY LOGIKY NA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST PODNIKU

4.1 MOŽNOSTI KVANTIFIKACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKU

Společenská odpovědnost je výzkumná oblast, která z hlediska metodologického může být považována za neurčitou. Klasickým způsobem pro popis neurčitosti je teorie pravděpodobnosti. Problém však spočívá v tom, že jedinou cestou, jak kvantifiko-

³² Blíže viz Konkurenceschopnost podniků, I. část, sborník příspěvků z mezinárodní konference, editor Blažek, L., Masarykova univerzita, Brno 2008.

vat pravděpodobnost jevu, je opakování. V takových oborech jako jsou ekonomie a management téměř nelze experimentovat a není možné opakování, to platí i o problematice společenské odpovědnosti podniku.

Studované jevy jsou velice unikátní, a proto aplikace statistiky může být velice obtížná, ne-li nespolehlivá. Navíc v popisu a charakteristikách firem mohou být místa bez konkrétních údajů, protože se některé informace o zkoumaném podniku a problematice nepodaří zjistit. To je důvod, proč je velmi obtížné použít klasickou matematiku pro formalizaci takových unikátních jevů, vztahů a závislostí, jaké existují při hledání optimálního konceptu společenské odpovědnosti.

V takových případech přichází v úvahu aplikace fuzzy logiky. Výraz fuzzy znamená neurčitý nebo mlhavý. Jedním ze základních pojmů matematiky je pojem množiny. Fuzzy množina je obecnější, než pojem množiny definovaný v tradiční matematice. Dnes existují fuzzy diferenciální rovnice, fuzzy aritmetika atd. Fuzzy logika umožní zkoumání CSR pro jednotlivé firmy kvantifikováním údajů zjištěných empirickým výzkumem.

4.2 ZKOUMANÝ VZOREK PODNIKŮ

Cílový soubor obsahoval 100 firem,³³ přičemž se podařilo získat údaje z 37 podniků. Firmy mají jediné společné jmenovatele – prosperitu a respekt expertů, kteří je zvolili v každoročně opakované anketě v ČR. Jsou mezi nimi podniky z různých odvětví i podniky různých velikostí – např. nadnárodní společnosti, ale i střední rodinné firmy. Tento různorodý vzorek byl vybrán záměrně, protože jsme testovali parametry CSR bez vazby na odvětví. Sběr dat probíhal od prosince 2007 do února 2008.

4.3 METODIKA MODELOVÁNÍ PARAMETRŮ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI PODNIKŮ

Problematika společenské odpovědnosti podniku je velmi komplexní. Tým autorů se rozhodl využít pro zjištění vazeb mezi společenskou odpovědností a konkurenceschopností podniku modelování. Zdrojem dat byl empirický výzkum prostřednictvím dotazníku. Data byla získána na základě nástroje tvořeného ze tří tematických okruhů: *CSR, hodnoty firmy a konkurenceschopnost*.

Většina otázek v dotazníku byla formulována ve tvaru otázky s předdefinovanými odpověďmi. Odpovědi byly slovního charakteru a byly zvoleny tak, aby pokryly celou oblast možných odpovědí. Příklad možných odpovědí na otázku „Domníváte se, že etika ovlivňuje podnikání?“ jsou: **Ano, Spíše ano, Nedokáží posoudit, Spíše ne, Ne**. Tyto odpovědi lze uvažovat jako jazykové hodnoty příslušející k jazykové proměnné. Pro vyhodnocení odpovědí musíme tyto jazykové hodnoty popsat a zde jsme využili fuzzy množin. Každé odpovědi se přiřadí fuzzy množina, se kterou se dál pracuje. Na počátku nás zajímala korelace jak odpovědí, tak otázek. Dále jsme se s využitím shlukovacích metod snažili najít možné skupiny podobných dotazníků (podniků) a také

³³ Jednalo se o soubor CZECH TOP 100, tj. 100 nejvýznamnějších firem v ČR v roce 2007.

skupiny podobných otázek. Byly použity shlukovací metody jak pro hierarchické shlukování, tak i pro nehierarchické shlukování.³⁴

Z námi dosažených zjištění vyplývá, že podniky, které jsou z hlediska odvětvového diverzifikovány, se svým pojetím společenské odpovědnosti někdy podobají. Jedná se např. o potravinářskou, stavební či energetickou společnost. Jsou mezi nimi podniky s majoritní účastí státu, nadnárodní společnosti i středně velké firmy lokálního významu. Tento přístup prokázal, že velikost ani národnost akcionářů, resp. vlastníků není rozhodující pro zabudování konceptu CSR. Z toho lze odvodit, že není žádné odvětví vhodnější pro naplnění konceptu společenské odpovědnosti podniku. Popírá to úvahy, které vycházely z přesvědčení, že středně velké firmy, které nemají dostatek zdrojů či firmy bez zahraničního vlastníka mají ztížené podmínky pro zavedení CSR.

Aplikace fuzzy logiky by pomohla upevnit společenskou odpovědnost jako moderní nástroj správy společnosti, která přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Eticko-kulturní orientace není limitována odvětvově ani velikostí podniků. Je zřejmé, že vzorek CZECH TOP 100 ukazuje na úspěšné a progresivní podniky, které jsou a budou lídry v zavádění a naplnění společenské odpovědnosti podniku.

5. ZÁVĚR

Zavedení společenské odpovědnosti podniku (CSR) zefektivňuje správu a řízení společností. Konkrétní přínosy můžeme specifikovat následujícím způsobem:

1. Krátkodobé:

- zlepšení klima v podniku,
- zvýšení transparentnosti,
- ozdravení vztahů.

2. Střednědobé a dlouhodobé:

- snížení transakčních a informačních nákladů,
- posílení loajality zákazníků, zaměstnanců a investorů,
- využití tzv. „neviditelných aktiv“, tj. důvěry a odpovědnosti.

Ze shora uvedeného vyplývá, že většina efektů bezprostředně ovlivní vnitřní i vnější faktory konkurenceschopnosti podniku a lze je očekávat ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu.

³⁴ Každý dotazník (firmu) jsme uvažovali jako bod ve 22rozměrném prostoru: $Oh = (Oh_1, \dots, Oh_{22})$ podle jejich odpovědí na jednotlivé otázky. Před vlastním procesem shlukování je potřeba zadat určité parametry pro algoritmy. Jeden z důležitých parametrů je zvolení podobnosti (nepodobnosti). Za nepodobnost jsme zvolili Euklidovu vzdálenost:

$$d_E(O_h, O_s) = \left(\sum_{j=1}^{22} (O_{h,j} - O_{s,j})^2 \right)^{1/2}.$$

Dále potřeba zvolit nepodobnost shluků. Ta byla zvolena pomocí těžiště jednotlivých shluků. U nehierarchických metod je potřeba zvolit počet shluků. Matematický aparát byl vypracován na Ústavu matematiky FSI VUT v Brně, RNDr. A. Žákem, Ph.D.

Zavedení kulturně-etické roviny do správy společností posílí rozvoj etické infrastruktury podniku a tím se společnosti umožní respektovat etické normy a hodnoty a dá se očekávat, že jejich činnost bude efektivnější. Společenská odpovědnost podniku vytváří předpoklady pro větší spokojenost zákazníků a zvyšuje motivaci zaměstnanců, což jsou základní podmínky obchodních společností pro získání dlouhodobých investic na finančních trzích.

POUŽITÁ LITERATURA

- CARROLL, A.B. – BUCHHOLZ, A.K.: Business and Society: Ethics and Stakeholders Management, South Western College, Cincinnati, 2000, str. 35.
- CARROLL, A.B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Jun–Aug.: 42, 1991.
- COHRAN, P.L.: Deriving Ethical Principles from Theories of the Firm, in F. Neil Brady (ed.) Ethical Universals in International Business. Springer-Verlag, str. 197/ 211, Berlin 1996.
- DANDO, N. – RAWEN, W.: Living Up To Our Values, Institute of Business Ethics, London, 2006.
- FREEMAN, R.E.: Strategic Management „A Stakeholder Approach“, Potkan, Boston 1984.
- FRIEDMAN, M.: The social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Times Magazine 9/1970.
- HLAVÁČEK, J. a kol.: Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím. Karolinum, Praha, 1999.
- HUČKA, M. – MALÝ, M. – OKRUHLICA, F.: Správa společností. Kernberg Publishing, s.r.o., Praha, 2007.
- KAESSEY, K., THOMPSON, S., WRIGHT, M.: Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, New York 1997.
- Konkurenceschopnost podniků, I. část. Sborník příspěvků z mezinárodní konference, editor Blažek, L., Masarykova univerzita, Brno 2008.
- MALÝ, M. – TEODOR, M. – PEKLO, J.: Řízení a správa společností (Corporate Governance), VŠE, Praha, 2002.
- PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. – UHLÁŘ, P. a kol.: Etický a sociální audit – Nástroj zkvalitnění řízení. Prospektrum, Praha, 2005.
- PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. – UHLÁŘ, P.: Etické řízení ve firmě. Grada Publishing, Praha, 2007.
- SEKNIČKA, P.: Kulturně-etické cíle corporate governance. In: Corporate governance – aktuální problémy teorie a podnikové praxe. Sborník KNH PF UK v Praze. Prospektrum, Praha, 2006.
- SEM, A.: On Ethics and Economics, Brasil Blackwell, Oxford 1987.
- WEBLEY, S.: Codes of Ethics and International Business, Institute of Business Ethics, London 1997.

IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE

Summary

From the global perspective, modern Corporate Governance is a tool designed for interdisciplinary use. Currently, the role of economy in developing corporate governance is the primary focus.

It is back in the first half of the 1990's that the concept of corporate governance emerged based on a belief that the non-formal social norms are no less important than the formal ones. In modern times, it is mostly the principles of social responsibility that have an increasing impact on the performance of corporations at least as much as the formal, that is, the legal norms.

In the 2000's, informal norms help make the institutional structure more flexible and sensitive both to salient and more hidden interests, resulting in improved business activities such as resource allocation. They can also be used to meet the global social and environmental challenges.

This paper uses the methodology of a fuzzy expert system to track the key CSR parameters, as a management focus viewed by corporate governance. This is an original deployment of artificial intelligence to model CSR parameters.

Key words: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Responsibility, Trust, Accountability, Transparency, Authority, Shareholders, Stakeholders, Values