



Ekonomické a sociální inovace

Anna Kadeřábková

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

EKONOMICKÉ A SOCIÁLNÍ INOVACE

Vysoká škola ekonomie a managementu

2021

Ekonomické a sociální inovace

Seznam autorů:

Doc. Ing. Anna Kadeřábková, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2021

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-43-1

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Úvod	10
1. KAPITOLA: ROLE BUSINESSU VE SPOLEČNOSTI	13
1.1 Tradiční a nový model role businessu	14
1.1.1 Předpoklady tradičního modelu	14
1.1.2 Kritika tradičního modelu	15
1.1.3 Nový model businessu ve společnosti	15
1.2 Firemní filantropie a společenská odpovědnost	16
1.2.1 Firemní filantropie	17
1.2.2 Firemní společenská odpovědnost	18
1.2.3 Environmentální udržitelnost	19
1.3 Tvorba hodnoty pro stakeholdery	19
1.3.1 Principy modelu stakeholderů	20
1.3.2 Principy vědomého kapitalismu	21
2. KAPITOLA: STRATEGICKÁ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	25
2.1 Vývoj modelu CSR 1.0	26
2.1.1 Fáze a období CSR 1.0	26
2.1.2 Neúspěch modelu CSR 1.0	27
2.2 Sdílená hodnota	28
2.2.1 Tvorba sdílené hodnoty	29
2.3 Marketingové a firemní sociální iniciativy	30
2.3.1 Marketingové sociální iniciativy	31
2.3.2 Firemní sociální iniciativy	32
3. KAPITOLA: SYSTÉMOVÁ SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	35
3.1 Transformace CSR 1.0 na CSR 2.0	36
3.1.2 CSR 1.0 ve srovnání s CSR 2.0	36
3.2 DNA modelu CSR 2.0	37
3.2.1 Charakteristiky modelu CSR 2.0	38
3.3 Principy Plánu B	41
3.9.2 Společenské výzvy	42
3.9.3 Průlomový kapitalismus	42
4. KAPITOLA: SOUSTAVNÁ INOVACE	46
4.1 Soustavná inovace	47

4.1.1	Systémové pojetí inovace	47
4.1.2	Principy managementu soustavné inovace	48
4.2	Radikální management	53
4.2.1	Vývoj managementu	53
4.2.2	Principy radikálního managementu	55
5.	KAPITOLA: SOCIÁLNÍ (INTRA)PODNIKAVOST	61
5.1	Sociální intrapodnikatelé a sociální podnikatelé	62
5.1.1	Typy sociálních intrapodnikatelů	63
5.1.2	Osobnosti intrapodnikatelů	64
5.1.3	Umožňující prostředí pro sociální intrapodnikatele	66
5.2	Investice do (sociálního) impaktu	67
5.2.1	Přístupy k financování	67
5.2.2	Investiční nástroje a příležitosti	68
5.3	Inkluzivní inovace	70
6.	KAPITOLA: SOCIÁLNÍ BUSINESS STRATEGIE	74
6.1	Trh sociálního kapitálu	75
6.1.1	Faktory rozvoje trhu sociálního kapitálu	75
6.1.2	Význam rozvoje trhu sociálního kapitálu	76
6.2	Od společenské odpovědnosti k sociální inovaci	77
6.2.1	Společenská smlouva a odpovědnost	78
6.2.2	Strategická filantropie a firemní sociální podnikání	79
6.3	Sociální inovace	79
6.3.1	Hodnota sociální inovace	80
6.3.2	Přínosy sociální inovace	81
6.4	Kultura sociální inovace	82
6.4.1	Mezery kultury sociální inovace	82
6.4.2	Tvorba kultury sociální inovace	83
6.5	Tvorba sociální inovace	84
6.5.1	Výběr správné strategie	84
6.5.2	Integrace s businesssem	85
6.5.3	Měření výkonnosti	85
7.	KAPITOLA: STRATEGIE SOCIÁLNÍ INOVACE	88
7.1	Produkty a služby pro opomíjené subtrhy	89
7.1.1	Příležitosti sociální arbitráže	89
7.1.2	Strategie pro opomíjené subtrhy	90
7.2	Sociálně nedostupné trhy	91
7.2.1	Příležitosti nedostupných trhů	92
7.2.2	Strategie pro nedostupné trhy	92
7.3	Emocionální vztahy se zákazníky	93
7.3.1	Příležitosti vztahů se zákazníky	94
7.3.2	Strategie emocionálních vztahů	94
7.4	Nové zdroje talentu	95
7.4.1	Příležitosti nových zdrojů talentu	96
7.4.2	Strategie nových zdrojů talentu	96

7.5	Obrácený lobbying	97
7.5.1	Příležitosti obráceného lobbyingu	98
7.5.2	Strategie obráceného lobbyingu	98
8.	KAPITOLA: POZITIVNÍ SOCIÁLNÍ ZMĚNA	101
8.1	Význam pozitivní sociální změny	102
8.2	Faktory změny chování	103
8.2.1	Kapacity	104
8.2.2	Příležitosti	105
8.2.3	Motivace	105
8.3	Udržení změny (sebeřízení)	106
8.3.1	Snadnost	107
8.3.2	Přitažlivost	108
8.3.3	Sociálnost	108
8.3.4	Načasování	109
9.	KAPITOLA: DESIGN ZMĚNY CHOVÁNÍ	111
9.1	Rámec BCW a model COM-B	112
9.2	Fáze designu změny chování	114
9.2.1	Fáze 1: Pochopení chování	115
9.2.2	Fáze 2: Stanovení možných intervencí	117
9.2.3	Fáze 3: Stanovení možností obsahu a realizace	119
9.3	Motivační rozhovory	120
9.3.1	Stádia změny	120
9.3.2	Ambivalence a reaktance	121
	Seznam literatury	123

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Předpoklady tradičního modelu	14
Obrázek 1.2 Nedostatky tradičního modelu	15
Obrázek 1.3 Prvky nového modelu	15
Obrázek 1.4 Principy nového modelu businessu ve společnosti	16
Obrázek 1.5 Příklady zelených strategií	19
Obrázek 1.6 Principy modelu stakeholderů	20
Obrázek 1.7 Principy vědomého kapitalismu	21
Obrázek 1.8 Principy vědomého kapitalismu ve srovnání s CSR	22
Obrázek 2.1 Důvody neúspěchu CSR 1.0	28
Obrázek 2.2 Úrovně tvorby sdílené hodnoty	29
Obrázek 2.3 Marketingové sociální iniciativy	31
Obrázek 2.4 Firemní sociální iniciativy	32
Obrázek 3.1 Charakteristiky modelu CSR 2.0	38
Obrázek 3.2 Podpora kreativity a inovací	39
Obrázek 3.3 Podpora expanze	39
Obrázek 3.4 Podpora systémové reakce	40
Obrázek 3.5 Podpora glokalizace	40
Obrázek 3.6 Podpora uzavřené ekonomiky (circular economy)	41
Obrázek 3.7 Výzvy pro současný business	42
Obrázek 3.8 Principy B Plánu (Průlomový kapitalismus)	42
Obrázek 4.1 Principy managementu soustavné inovace	48
Obrázek 4.2 Dynamické capacity	48
Obrázek 4.3 Soustavně se měnící organizace	49
Obrázek 4.4 People-centric přístup	50
Obrázek 4.5 Ambidextrická organizace	51
Obrázek 4.6 Otevřenost organizace	51
Obrázek 4.7 Ztráta výkonnosti tradičního managementu	53
Obrázek 4.8 Principy soustavné inovace	55
Obrázek 4.9 Soustředění na zákazníka	56
Obrázek 4.10 Sebe-organizující se týmy	56
Obrázek 4.11 Organizace práce v iteracích	56
Obrázek 4.12 Vytvoření hodnoty pro zákazníka	57
Obrázek 4.13 Otevřenost o překážkách zlepšení	57
Obrázek 4.14 Soustavné zlepšování	58
Obrázek 5.1 Charakteristiky osobnosti sociálních intrapodnikatelů	64
Obrázek 5.2 Charakteristiky chování sociálních intrapodnikatelů	65
Obrázek 5.3 Příležitosti pro investice do impaktu	69
Obrázek 5.4 Inkluzivní inovace	71
Obrázek 6.1 Faktory rozvoje trhu sociálního kapitálu	75
Obrázek 6.2 Efekty rozvoje trhu sociálního kapitálu	76
Obrázek 6.3 Typy efektů trhu sociálního kapitálu	77
Obrázek 6.4 Omezení strategií společenské odpovědnosti	78

Obrázek 6.5 Firemní sociální inovace	80
Obrázek 6.6 Tvorba business hodnoty	80
Obrázek 6.7 Přínosy sociální inovace	81
Obrázek 6.8 Mezery kultury sociální inovace	82
Obrázek 6.9 Kompetence pro sociální inovaci	83
Obrázek 6.10 Tvorba kultury sociální inovace	83
Obrázek 6.11 Výběr inovační strategie	84
Obrázek 6.12 Měření výkonnosti sociální inovační strategie	85
Obrázek 7.1 Příležitosti sociální arbitráže	90
Obrázek 7.2 Kroky strategie pro opomíjené subtrhy	90
Obrázek 7.3 Inovace výrobků a služeb pro subtrhy	91
Obrázek 7.4 Příležitosti nedostupných trhů	92
Obrázek 7.5 Strategie pro nedostupné trhy	93
Obrázek 7.6 Příležitosti emocionálních vztahů	94
Obrázek 7.7 Strategie emocionálních vztahů se zákazníky	95
Obrázek 7.8 Příležitosti nových zdrojů talentu	96
Obrázek 7.9 Strategie nových zdrojů talentu	97
Obrázek 7.10 Příležitosti obráceného lobbyingu	98
Obrázek 7.11 Strategie obráceného lobbyingu	99
Obrázek 8.1 Prvky EAST pro udržení změny	107
Obrázek 8.2 Kroky WOOP pro dosažení cíle	108
Obrázek 9.1 Schéma kola změny chování (Behaviour Change Wheel)	113
Obrázek 9.2 Fáze designu intervence pro změnu chování ⁸⁵	114
Obrázek 9.3 Prvky modelu COM-B ⁸⁵	116
Obrázek 9.4 Matice rozhodování o změně chování	122

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Období a fáze CSR	26
Tabulka 2.2 Srovnání charakteristik CSR a CSV	29
Tabulka 3.1 Makro transformace charakteristik CSR 1.0 na CSR 2.0	36
Tabulka 3.2 Mikro transformace postupů CSR 1.0 na CSR 2.0	37
Tabulka 3.3 DNA modelu CSR 2.0	38
Tabulka 4.1 Charakteristiky systému organizace	52
Tabulka 4.2 Srovnání tradičního a radikálního managementu	54
Tabulka 4.3 Typy sociálních vztahů	58
Tabulka 5.1 Srovnání sociálních intrapodnikatelů a podnikatelů	63
Tabulka 5.2 Typy sociálních intrapodnikatelů	63
Tabulka 6.1 Srovnání hraniční a inkluzivní inovace	71
Tabulka 8.1 Faktory a charakteristiky změny chování	104
Tabulka 9.1 Kritéria nastavení a hodnocení intervencí APEASE ⁸⁷	114
Tabulka 9.2 Funkce intervence v BCW ⁸⁵	117
Tabulka 9.3 Matice vztahů mezi COM-B a funkcemi intervence ⁸⁵	117
Tabulka 9.4 Kategorie politik pro změnu chování ⁸⁵	118
Tabulka 9.5 Matice vztahů mezi funkcemi intervence a kategoriemi politiky ⁸⁵	119

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Úvod

Ekonomické a sociální inovace jsou propojeny pro současné vytvoření ekonomické (business) a sociální hodnoty. Zatím zřejmě nejznámějším příkladem tohoto propojení jsou sociální podniky, které za svoji prioritu považují naplnění sociální mise a ekonomické výnosy podnikání používají pro její podporu a rozvoj. Jakkoli populární je koncept sociálního podnikání, jejich kapacita pro systémové řešení společenských problémů (tedy sociální impakt) zůstává omezená.

Tato řešení jsou v zemích vyspělých tradičně považována především za agendu vládního a neziskového sektoru. Jejich schopnost vytvářet efektivní řešení přetrvávajících společenských problémů je však rovněž omezená, z důvodu klesajících zdrojů a nedostatečné efektivnosti využití zdrojů stávajících. Nedostatečná efektivnost vládního a neziskového sektoru je přisuzována zejména nízké kvalitě managementu a nízké inovační schopnosti oproti ziskovému sektoru. Příčinou je chybějící vztah mezi výkonností vládních a neziskových organizací (tedy sociálním impaktem jejich aktivit v relaci k nákladům) a odměnou (výnosem). Vytváření a získání ekonomické a sociální hodnoty je oddělené.

Pokud tedy hledáme řešení přetrvávajících sociálních problémů, která jsou nová a lepší oproti stávajícím přístupům, tedy sociální inovace, a která zároveň dosahují významný, ekonomicky udržitelný a šířitelný impakt, musíme se obrátit k firemnímu ziskovému sektoru a jeho inovačním sociálním business strategiím. Tyto strategie jsou založeny na propojení tvorby sociální a ekonomické hodnoty. Ekonomická hodnota je vytvářena díky sociální změně, která vytváří sociální hodnotu (řešení společenského problému). Intenzita a rozsah impaktu sociální business strategie jsou zásadně ovlivněny integrací sociálního řešení do jádrového businessu a využitím jeho dostupných hmotných a nehmotných aktiv na toto řešení (včetně manažerských a inovačních kapacit).

Předložený text se soustřeďuje na integraci ekonomických a sociálních inovací v sociálních business strategiích ve firemním sektoru. Jde zatím o téma nové, ale jeho dílčí přístupy nabývají na významu zejména v období po vypuknutí globální finanční krize. Objevují se otázky role businessu ve společnosti, tedy při řešení společenských problémů. Tradiční model společenské odpovědnosti je považován za překonaný a neefektivní.

Snižují se dostupné zdroje a zároveň rostou očekávání veřejnosti vůči společenské odpovědnosti businessu. Přichází období inovačních sociálních business strategií, které jsou inspirací i pro vládní a neziskový sektor (v roli strategických partnerů). Struktura textu sleduje čtyři hlavní linie propojení ekonomických a sociálních inovací – inovace společenské odpovědnosti, soustavné inovace podmíněné inovací pracoviště, inovace business strategií pro vytvoření a získání ekonomické hodnoty prostřednictvím sociální změny a charakteristiky ovlivňují vznik a udržení pozitivní sociální změny.

(1) Vývoj pojetí role businessu ve společnosti a jeho společenské odpovědnosti od tradičního modelu firemní filantropie k inovačnímu systémovému přístupu pro řešení globálních společenských problémů (Kapitoly 1 – 3).

(2) Charakteristiky modelu soustavně inovující organizace, která dosahuje vysokou a udržitelnou produktivitu díky využití kreativity a tvořivosti pracovníků (inovace pracoviště) či efektivně řeší společenské problémy díky sociální (intra)podnikavosti (Kapitoly 4 – 5).

(3) Rozvoj trhu sociálního kapitálu umožňující vytvoření a získání sociální hodnoty prostřednictvím sociálních business strategií, které dosahují inovační sociální změny s využitím zdrojů jádrového businessu (Kapitoly 6 – 7).

(4) Vznik a udržitelnost pozitivní sociální změny založené na změně chování podmíněné souladem kapacit, příležitostí a motivací, s důrazem na význam vnitřní motivace pro dosažení hluboké změny (Kapitoly 8 – 9).

Výklad vychází z aktuálních, převážně zahraničních zdrojů k tématu ekonomických a sociálních inovací, zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury a web odkazů. Text obsahuje řadu nových pojmů, které nemají zavedený český ekvivalent, jejich překlad je tedy doplněn anglickým originálem.

Zvládnutí základních pojmů si čtenář může ověřit vzorovým testem. Nejlepším způsobem proniknutí do studované problematiky je však zájem o samotné téma propojení ekonomické a sociální hodnoty v sociálních inovacích a aplikace získaných poznatků na vlastních či převzatých příkladech z praxe. Odpovědi na otázky k diskusi nejsou správné nebo špatné, mohou být pouze promyšlené nebo povrchní.

1

kapitola

Role businessu ve společnosti

1. kapitola

Role businessu ve společnosti

Úvod

Pojetí role businessu ve společnosti prochází významnými změnami zhruba od 50. let minulého století, v novém tisíciletí se tyto změny projevují silněji. Zároveň vedle sebe existují různá pojetí (ve stejné zemi, ve stejném odvětví). Pojetí role businessu můžeme odlišit podle dvou základních hledisek. První hledisko charakterizuje upřednostnění zájmů skupin, které má business uspokojovat (akcionáři versus stakeholderi). Druhé hledisko charakterizuje přístup businessu k řešení společenských problémů a jeho odpovědnost za toto řešení (business versus vláda).

Podle upřednostnění zájmů odlišujeme tradiční model, který za prvořadé pokládá zájmy akcionářů (vlastníků) a jádrového businessu a společensky odpovědné aktivity jsou realizovány nad jeho rámec, jako dobrovolné naplnění závazku vůči společnosti. Do tradičního modelu řadíme firemní filantropii a firemní společenskou odpovědnost (CSR). Nové modely pokládají za prioritu zájmy stakeholderů (vnitřních a vnějších) a aktivity společenské odpovědnosti se stávají součástí businessu, případně jádrového businessu (strategická společenská odpovědnost, sociální business strategie).

Přístup businessu k řešení společenských problémů (zejména sociálních a environmentálních) se od pasivní role (kdy odpovědnost je přisuzována především vládě, případně s podporou neziskového sektoru) mění na roli aktivní. Zejména po vypuknutí globální finanční a ekonomické krize se například objevují iniciativy významných světových businessmanů, které považují veřejný sektor za neschopný efektivně řešit globální problémy a zároveň formulují nové principy odpovědnosti businessu za tato řešení (odpovědný kapitalismus).

Cíle kapitoly

- Představit tradiční model pojetí role businessu ve společnosti v období kapitalismu akcionářů, jeho předpoklady a kritické přístupy k jeho fungování.
- Objasnit vývoj pojetí firemní filantropie a společenské odpovědnosti jako reakce na kritiku tradičního modelu role businessu ve společnosti.
- Identifikovat příčiny vzniku nových modelů role businessu ve společnosti jako tvůrce hodnoty pro stakeholdery a důsledky těchto změn pro pojetí firemní společenské odpovědnosti.
- Seznámit s principy nových modelů businessu ve společnosti a jejich významem pro jádrový business a vnitřní stakeholdery a pro roli businessu při řešení společenských problémů (vnějších stakeholderů a širšího prostředí).

1.1

Tradiční a nový model role businessu

Roli businessu ve společnosti je možno rozlišit podle jeho vztahu k vnějším podmínkám, aktérům, institucím a organizacím a podle vztahu těchto vnějších subjektů a podmínek k businessu. Vztah mezi businessem a společností se vyvíjel a vyvíjí, liší se podle zemí, odvětví. Různé modely existují vedle sebe. V souhrnu však sledujeme rostoucí nároky společnosti na odpovědnou roli businessu, a to při samotném podnikání a při podpoře řešení společenských problémů. Rostoucí nároky společnosti na jedné straně provází také na druhé straně aktivnější role samotného businessu, který se snaží využít své inovační a zdrojové kapacity pro efektivní řešení společenských výzev.

DEFINICE



Modely role businessu ve společnosti

Modely role businessu ve společnosti odlišujeme na tradiční a nové podle vztahu mezi businessem a společností. V tradičním modelu jsou obě sféry oddělené, jejich vztah je založen na rozporných zájmech. V novém modelu se obě sféry propojují prostřednictvím prioritizace zájmů stakeholderů.

1.1.1 Předpoklady tradičního modelu

V tradičním pojetí je chápání role businessu ve společnosti spojeno s několika základními **předpoklady**, které jsou rostoucí měrou považovány za zjednodušující a chybné, protože neodpovídají realitě 21. století.¹

Tradiční (standardní) model businessu vychází z předpokladů o jediném smyslu nebo účelu businessu, omezení role stakeholderů pouze na akcionáře, neomezenosti přírodních zdrojů, výhradním sledování vlastního prospěchu, rozporu mezi businessem a etikou a na ziskosti jako základní vlastnosti lidí.



OBRÁZEK 1.1

Předpoklady tradičního modelu

Smyslem businessu je vydělávání peněz	Jediní významní stakeholderi jsou akcionáři	Přírodní zdroje jsou neomezené
Lidé jsou sobectví a naplňují pouze vlastní zájem	Business usiluje o získání nekalého prospěchu	Ruka trhu přetváří ziskné motivace v dobro

1. Business se zajímá o vydělávání peněz a zisku, není nijak propojen s ostatními institucemi ve společnosti. Působí jakoby ve společenském vzduchoprázdnu.
2. Jedinými významnými hráči pro business jsou akcionáři, jejichž hlavním zájmem je vydělávání peněz a zisk.
3. Žijeme ve světě neomezených fyzických zdrojů, není tedy důvod zabývat se dopady našeho businessu na životní prostředí.
4. Základní podmínkou fungování kapitalismu je sobectví lidí, kteří pracují pouze ve svém vlastním zájmu. Jedinou motivací je dosahování vlastního prospěchu (nejlépe vydělávání peněz a dosahování zisku).

¹ Viz Freeman RE, Harrison JS, Zyglidopoulos S. *Stakeholder Theory*. Cambridge University Press; 2018.

- Lidé v businessu se vždy snaží využít příležitosti k získání nekalého prospěchu na úkor zákazníka nebo dodavatele, na úkor společnosti. Jakoby lidé v jiných oborech byli morální a lidé v businessu nikoli.
- Fungování businessu je založeno na základní vlastnosti lidí, kterou je soutěživost, chamtivost, a působením neviditelné ruky trhu vzniká díky těmto vlastnostem dobro.

1.1.2 Kritika tradičního modelu

Tradiční pojetí má několik základních **nedostatků**, které vyžadují nové přístupy, jak ukazuje praxe vývoje společenské odpovědnosti (včetně množících příkladů samotných firem a jejich lídrů). Kritika zdůrazňuje význam širšího účelu/smyslu businessu, komplikovanost lidských bytostí a význam globalizace pro nové vztahy a spolupráce při respektování specifik společenského, historického a kulturního kontextu.

OBRÁZEK 1.2

Nedostatky tradičního modelu

Maximalizace zisku není její smysl businessu	Etika a business se vzájemně nevylučují	Lidé jsou komplikované bytosti	Globalizace vyžaduje nové vztahy a spolupráce
--	---	--------------------------------	---

- Cílem businessu nepochybně je vydělávání peněz a maximalizace zisku, ale to neznamená, že je to jeho jediný smysl/účel. To jsou dvě odlišné věci. Business je součástí společnosti, není to izolovaná jednotka. Podnikatelé jsou motivováni především svojí vizí – chtějí být samostatní, naplnit svoji posedlost, realizovat svoje sny.
- Etika a business patří k sobě. Nejsou to vzájemně se vylučující charakteristiky. Lidé v businessu se chovají eticky, mají integritu, stejně jako ostatní. Někteří se určitě eticky nechovají. Nemůžeme ale předem stavět etiku a business proti sobě.
- Lidé jsou komplikované bytosti. Jejich motivace jsou také komplikované. Nestačí je ovládat metodou cukru a biče, jednoduchými pobídkami a tresty.
- Globalizace toků zboží, kapitálu a informační technologie svět propojují a zásadně mění. Objevují se nové politické, ekonomické, společenské reálie. Zvyšují se tlaky na business a otevírají se nové příležitosti:
 - Zcela se přetvářejí vztahy mezi businessem navzájem, mezi businessem a společností, vznikají kolaborativní a sebeorganizující se platformy.
 - Business se musí přizpůsobit specifikům míst, kde působí – společnosti, institucím, tradicím. Společnost vyžaduje odpovědnost, dodržování hodnot, naplňování osobního a společenského účelu, který je chápán mnohem širěji.

1.1.3 Nový model businessu ve společnosti

Tradiční model není považován za uspokojivé vyjádření reality, objevují se proto prvky nového modelu nastavení a významu businessu ve společnosti, jeho vztahu k etice, pestrost jeho motivací.

OBRÁZEK 1.3

Prvky nového modelu

Business je součást společnosti	Business je součástí společenských řešení	Business a etika jsou slučitelné	Motivace lidí jsou pestré a různorodé
---------------------------------	---	----------------------------------	---------------------------------------

- Business musíme vnímat jako nedílnou součást společnosti a také očekávat, že bude jako součást společnosti působit.
- Business musí být zapojen do hledání cest k řešení společenských problémů.
- Business nesmíme oddělovat od etiky. Business a etika musí být vnímány nikoli jako protiklady, ale jako vyjádření téhož jinými slovy.
- Motivace lidí musíme chápat širěji, nikoli pouze jako ziskost, vydělávání peněz, uspokojení vlastního sobeckého zájmu.

1.1.3.1 Principy nového modelu

Nový model je založen na několika **základních principech**: účel a smysl je pro business prvořadý, business má mnoho významných stakeholderů, lidé jsou různorodí, komunikativní a spolupracující, odpovědné a čestné chování je obvyklé, sociální spolupráce vytváří hodnotu.

OBRÁZEK 1.4

Principy nového modelu businessu ve společnosti



1. Business je především založen na účelu, smyslu, za nimiž následuje vydělávání peněz a zisk. Nikoli buď na jednom, nebo na druhém.
2. Každý business vytváří (a někdy ničí) hodnotu pro akcionáře, ale také pro další stakeholdery – zákazníky, zaměstnavatele, dodavatele a komunity. Vytváření a vedení businessu znamená, že všechny tyto zájmy sledují stejný směr.
3. Kapitalismus funguje, protože jsme složité bytosti s mnoha potřebami a přáními a dokážeme komunikovat a spolupracovat pro vytvoření hodnoty pro druhé. Někdy jednáme ze sobeckých zájmů a někdy pro jiné zájmy. Pobídky jsou důležité, ale důležité jsou také hodnoty.
4. Většina lidí mluví pravdu a dodržuje sliby a většinu času se chová odpovědně. Musíme takové chování očekávat. Jinak by ani svět nemohl běžně fungovat.
5. Business a kapitalismus je zatím nejlepší dostupný systém sociální kooperace a tvorby hodnoty. Konkurence je důležitá ve svobodné společnosti, protože umožňuje volbu. Ale motorem kapitalismu je tvorba hodnoty – ve spolupráci.

1.2

Firemní filantropie a společenská odpovědnost

První odklon od tradičního pojetí businessu ve společnosti představuje firemní filantropie (dobročinnost) a v další fázi firemní společenská odpovědnost. Pozdější model reaguje na problémy životního prostředí (a jejich rostoucí publicitu) a je spojen s konceptem environmentální udržitelnosti businessu.

Vznik firemní filantropie vychází z přesvědčení o povinnosti bohatých a úspěšných pomáhat chudým (princip charity) a o odpovědném vztahu k osobnímu majetku, který má sloužit ku prospěchu společnosti (princip služby). Tradice firemní filantropie přetrvává a dále se rozvíjí, ale její principy zůstávají v zásadě stejné. Sledujeme postupně větší důraz významných businessmanů na jejich aktivní a dokonce systémovou roli při řešení (globálních) společenských problémů (filantropický kapitalismus).

Další vývojovou fází odpovědnosti businessu ve společnosti představuje koncept firemní společenské odpovědnosti (corporate social responsibility, CSR). Toto pojetí věnuje pozornost výrobkům a službám, které firma vyrábí, a dále podmínkám, za nichž jsou tyto výrobky a služby vyráběny (sociálním a environmentálním). Firma tedy zlepšuje společnost díky vyráběným službám a produktům, a způsobu, jakým je vyrábí a distribuuje. Dochází k institucionalizaci (mezinárodních) standardů CSR a integraci oddělení a agendy CSR do struktury firem (zatím ale nikoli k integraci s jádrovým businessem).

DEFINICE

**Firemní filantropie a společenská odpovědnost**

Firemní filantropie vychází z principů charity a služby, které by měli vlastníci sledovat při nakládání se svým majetkem ve vztahu k potřebným a ve vztahu k řešení společenských problémů. **Firemní společenská odpovědnost** věnuje pozornost výrobkům a službám, které firma vyrábí, a podmínkám, za kterých je vyrábí a distribuuje z hlediska dopadů na společnost, sociální a environmentální kvalitu.

1.2.1 Firemní filantropie

Model firemní filantropie je příkladem odklonu od tradičního modelu businessu ve společnosti. Datuje se k **zásadám Andrewa Carnegieho** (1835–1919), amerického průmyslníka a filantropa, který do své smrti věnoval téměř 90 % jmění charitám a nadacím:²

1. **Princip charity** znamená, že bohatší členové společnosti pomáhají těm chudším. Tento princip se objevuje téměř v každé náboženské tradici a Carnegie ho předkládá businessmanům k přemýšlení a následování.

2. **Princip služby** vyžaduje od businessu a bohatých jednotlivců, aby se vnímali jako služebníci nebo pečovatelé svého majetku. Majetek je jim svěřen a oni se o něj starají a používají jej ve prospěch společnosti.

Východiskem těchto principů je Carnegieho přesvědčení, že lidé z businessu ve skutečnosti vědí lépe než ostatní, jak nakládat s majetkem pro společenský prospěch, co je nejlepší pro společnost.

Tradice firemní filantropie pokračuje dodnes. Ročně jsou darovány v nejrůznějších podobách desítky miliard dolarů. Zřejmě nejznámějším příkladem nové filantropické iniciativy je The Giving Pledge,³ slib miliardářských jednotlivců a rodin (seznam dosáhl 134 na konci roku 2014) věnovat většinu svého bohatství na dobročinné účely, či aktivity nadace Billa a Melindy Gatesových.⁴

Ambicí nových iniciativ firemních filantropů je dosáhnout řešení sociálních problémů s významnými (masivními) efekty (impaktem). Nejde tedy pouze o zvyšování rozsahu filantropie a aktivní roli dárců při řešení sociálních problémů, ale o vytváření systémových řešení. Toto pojetí je označováno jako **filantropkapitalismus** (philanthrocapitalism).⁵ Koncept je rozporuplně vnímán, zejména z levicových pozic, jako snaha zakrýt neetické zdroje bohatství dobročinností.

Nejznámějším argumentem proti firemní filantropii je názor Milтона Friedmana, podle kterého jedinou odpovědností businessu je **zvyšovat vlastní zisky**.⁶ Pomáhat potřebným je odpovědností vlády. Soukromí investoři mohou k pomoci používat svoje zisky po zdanění. Toto pojetí představuje tradiční model, ve kterém prvořadým smyslem businessu je vydělávání peněz a maximalizace zisku. Historie oproti tomu ukazuje na dlouhou řadu příkladů firem, které svoji roli spatřují v podpoře zlepšování společnosti právě **prostřednictvím filantropie** – darováním peněz, partnerstvím s neziskovými organizacemi. Business prostřednictvím filantropie naplňuje svoji roli ve společnosti.

2 V článku z roku 1889, *Gospel of Wealth*, Carnegie vyzval bohaté, aby svoje bohatství využili na zlepšení společnosti, a inspiroval vlnu filantropie, viz goo.gl/WoMGbN. Další příklady velkých filantropů tohoto období zahrnují Johna D. Rockefellera, Andrewa Mellona, Milтона Hersheyho, Henryho Forda.

3 Seznam zapojených miliardářů, tzv. Pledgers (200 z 27 zemí), viz givingpledge.org/, 31.12.2020.

4 S nadačním jměním 49 mld. USD, viz www.gatesfoundation.org/, 31.12.2019.

5 Viz např. *Philanthrocapitalism – How Giving Can Change The World*, philanthrocapitalism.net/,

6 Viz M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

1.2.2 Firemní společenská odpovědnost

Počátky konceptu firemní společenské odpovědnosti se datují do roku 1953 v USA, kdy Howard Bowen⁷ odlišuje dvě kategorie produktů vytvářené businessem: (1) komerční výrobky a služby a (2) podmínky, za nichž jsou tyto výrobky a služby vyráběny. Tyto podmínky Bowen chápe jako **sociální produkty businessu**.

V 60. a 70. letech nabývá koncept CSR na významu. Zejména velké firmy v USA formulují tzv. **business argument** (business case) pro společenskou odpovědnost – např. být dobrým občanem, věnovat pozornost sociálním dopadům businessu – přináší významnou podporu zákazníků a komunit, méně přísnou regulaci. Zjednodušeně řečeno, CSR je dobrá pro business. Tento přístup představuje protiargument Friedmanovi, který CSR považuje za plýtvání zdroji akcionářů a přesouvání rolí mezi businessem a vládou.

Firma si v rámci CSR stanoví nějaké společensky potřebné nebo prospěšné téma a snaží se chovat odpovědněji svými výrobky nebo službami. Už tedy nejde o filantropii (která ale může být nadále používána jako doplňující nástroj). Firma zlepšuje společnost díky **službám a produktům**, které vyrábí, a způsobu, jakým je vyrábí a distribuuje. Firma se propojuje se společností prostřednictvím svých programů společenské odpovědnosti.

Objevují se otázky **firemní společenské výkonnosti** a vztahu mezi společenskou výkonností a finanční výkonností. Znamená dobrá společenská výkonnost jednoduše dobrou finanční výkonnost, která společenskou odpovědnost umožňuje? Nebo vede dobrá společenská výkonnost k dobré finanční výkonnosti? Přes řadu výzkumů, jednoznačné odpovědi nejsou k dispozici. Objevují se stále nové publikace a příspěvky s velkým množstvím příkladů, které si přivlastňují jednotlivé modely a ilustrují jimi správnost vlastního pojetí. Tvrdých dat a průkazných experimentů je ale zatím málo.

Zvýšení dopadu CSR podle některých pojetí vyžaduje institucionalizaci, tedy sledování externě **stanovených zásad**. V roce 1977 byly formulovány takové principy Leonem Sullivanem, členem představenstva General Motors, ve vztahu k podnikání v Jižní Africe, tehdy v režimu apartheidu.⁸

Současnou globální iniciativu OSN představuje **UN Global Compact** s 10 principy odpovědného businessu v oblastech lidských práv, pracovní síly, životního prostředí a boje s korupcí.⁹

Novou výzvu pro další vývoj CSR přináší snaha o propojení modelů společenské odpovědnosti s **business modelem** nebo **jádrovým businessem**. V tradičním pojetí společenské odpovědnosti se stále promítá tradiční pojetí businessu ve společnosti, tedy jakoby business a kapitalismus byly morálně pochybné a bylo třeba tuto pochybnost nějak kompenzovat. A mnohdy firemní filantropie a společenská odpovědnost usilují právě o takovou kompenzaci, nebo to alespoň tak působí. Nabízí se potom otázka, zda štedrá filantropie a CSR mohou představovat jakési odpustky za nevhodné business praktiky.

Stále přetrvávající tradiční pojetí se projevuje v oddělení ekonomické a sociální hodnoty a ve stále převažujícím zaměření na uspokojení zájmu akcionářů. Příkladem je koncept **sdílené hodnoty** (corporate shared value, CSV) Michaela Portera, podle kterého business nevytváří pouze ekonomickou, ale také sociální hodnotu. I když Porter vymezuje svůj koncept CSV vůči CSR, stále jsou obě hlediska oddělena.

Oddělování ekonomických a sociálních hledisek je ale iluzorní. Business vytváří hodnotu, ve které jsou ekonomické a sociální aspekty propojeny. Vytváří hodnotu pro všechny stakeholdery, nejen pro shareholdersy.

7 Viz H. Bowen, *The Social Responsibilities of The Businessman*, New York, Harper 1953.

8 Cílem bylo zajistit rovné podmínky pro všechny jak v oblasti služeb, tak zaměstnání, platového ohodnocení, obsazení pozic ve firmě apod. V té době byl GM jedním z největších zaměstnavatelů černošského obyvatelstva v Jižní Africe a snažil se tak přesvědčit veřejnost, že je možné v diskriminační zemi působit a přitom dodržovat antidiskriminační zásady, viz www.thesullivanfoundation.org/, Globální Sullivanovy principy.

9 Viz systém firemního reportingu www.unglobalcompact.org/, viz 10 principů odpovědného businessu goo.gl/38KuXR, 31. 12. 2020

1.2.3 Environmentální udržitelnost

Principy udržitelného růstu a rozvoje se snaží minimalizovat či zcela odstranit dopady lidských aktivit na životní prostředí. V tomto pojetí se firmy propojují se společností prostřednictvím zelených strategií.

OBRÁZEK 1.5

Příklady zelených strategií

Zelená legislativa

Zelený zákazník

Zelený stakeholder

Zelená tvorba hodnoty

1. Legislativní (regulační) strategie znamená, že firma dodržuje zákony a další regulace v oblasti životního prostředí a díky těmto zákonům je efektivnější a výkonnější. Přísná ekologická legislativa motivuje firmy k inovacím. Nejde tedy jenom o náklad, ale také o inovační příležitost.
2. Strategie zeleného zákazníka znamená, že firma předvídá hodnoty (nebo reaguje na hodnoty), které zákazníci přisuzují environmentálním hlediskům při nákupu výrobků nebo služeb – tedy zda nějak škodí životnímu prostředí.
3. Strategie zeleného stakeholdera znamená, že firma předvídá hodnoty (nebo reaguje na hodnoty), které stakeholderi přisuzují environmentálním hlediskům (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři).
4. Tmavě zelená strategie znamená, že firma organizuje tvorbu hodnoty tak, aby působila v souladu s přírodou.

Udržitelnost je však nutné chápat širěji, jako etickou nebo morální udržitelnost, udržitelnost **tvorby hodnoty** a obchodu v čase. Bez tohoto širšího kontextu hrozí nebezpečí politizace. Společenskou odpovědnost také nelze požadovat jenom od druhých, každý má možnost začít uplatňovat a prosazovat její principy od malých změn.¹⁰

1.3

Tvorba hodnoty pro stakeholdery

Oproti předchozím třem modelům odpovědnosti se objevují komplexnější přístupy ke změně tradičního modelu businessu ve společnosti. Přes některé odlišnosti vycházejí vždy ze širokého konceptu stakeholderů (oproti shareholderům nebo stockholderům) a hledají hlubší smysl businessu oproti maximalizaci zisku (pro shareholdery).

Východiskem těchto komplexnějších přístupů je model stakeholderů, které ovlivňují efekty aktivit businessu nebo kteří tyto efekty a aktivity ovlivňují. Shareholderi jsou samozřejmě také stakeholderi, ale v novém pojetí nejsou jediní a nejsou nejdůležitější pro úspěch businessu. Firma musí roli stakeholderů zohledňovat, vyvažovat (sladovat) a měla by usilovat o získání její ekonomické hodnoty (kapitalizaci). Stakeholderi se tak stávají spolutvůrci hodnoty vytvořené businessem a tato hodnota je ekonomická a sociální (nikoli buď, anebo). Sociální inovace například zlepšuje pracovní podmínky zaměstnanců, kteří pracují produktivněji, tvořivěji, a se zájmem a nadšením.

Příkladem komplexního pojetí role stakeholderů ve vytváření ekonomické a společenské hodnoty je vědomý kapitalismus, který představuje převratný přístup propojení ekonomické a sociální hodnoty. Nejde o změnu ekonomického systému, ale o zlepšení sociálních podmínek systému stávajícího a tím zvýšení jeho ekonomické a sociální efektivity. Sociální problém je identifikován jako příležitost pro vytvoření hodnoty ekonomické.

10 Viz např. E. Jones, B. Johnson, *Small Changes That Make a Big Difference – The Better World Handbook*, Gabriola Island, New Society Publishers, 2007. Inspirativní příklady malých pozitivních změn viz např. www.dobrakrajina.sk, www.dailygood.org.

DEFINICE

**Model stakeholderů a vědomého kapitalismu**

Model stakeholderů zdůrazňuje význam širokého pojetí stakeholderů, kteří jsou odlišováni jako vnitřní a vnější. Jde o všechny aktéry, kteří ovlivňují aktivity businessu nebo kteří jsou těmito aktivitami ovlivňováni. Zájmy stakeholderů musí být vyvážené a nediskriminační. Vědomý kapitalismus uplatňuje model stakeholderů v businessu praxi. Vedle ekonomické hodnoty, vytvářené v systému svobody podnikání, vidí jeho smysl ve vytváření hodnoty sociální. Ekonomická a sociální hodnota není vytvářena vedle sebe, ale představuje nový systém tvorby hodnoty s vyšším smyslem, novou kulturu businessu a jeho vedení.

1.3.1 Principy modelu stakeholderů

Koncept stakeholdera vznikl z úvah o business strategiích. Jak se postupně měnilo prostředí businessu a lidé uvnitř businessu museli stále více pozornosti věnovat jeho okolí, objevují se (v 60. letech na Stanfordské univerzitě) snahy o uspořádání těchto vnějších hledisek – podle zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, komunit, investorů pod společným označením stakeholderi. Ve skandinávských zemích, zejména ve Švédsku, se objevují úvahy o významu dopadů businessu na zaměstnance (nejen na životní prostředí).

Vzniká **teorie stakeholderů** založená na zkušenostech s firmami v 70. a 80. letech. Stakeholder je definován jako skupina nebo jednotlivec schopná nebo schopný ovlivnit dosažení účelu firmy nebo skupina či jednotlivec, která nebo který může být tímto dosažením ovlivněn/a.

Stakeholdery je možno vnímat **úzce**, tedy v bezprostředním vztahu k businessu (management, vlastníci, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, investoři, komunita), nebo **široce**, tedy ve zprostředkovaném vztahu k businessu (médiá, vláda, nevládní sektor, konkurenti).

Význam stakeholderů pro úspěch firmy je zásadní. Koncept stakeholderů představuje nový model propojení businessu a společnosti.¹¹

**OBRÁZEK 1.6****Principy modelu stakeholderů**

Hodnota tvořena pro stakeholdery	Zájmy stakeholderů propojeny	Hodnota pro všechny SK současně	Trade-off zájmů SK není možný	Konflikty zdroj tvorby hodnoty
----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

- Hodnota businessu je vytvářena pro jeho klíčové stakeholdery. Je důležité poznat jak, kde, kým je tato hodnota tvořena.
- Úspěšné firmy usilují o propojení zájmů stakeholderů, nalezení jejich průsečíku. Způsob propojení zájmů stakeholderů představuje business model pro tvorbu hodnoty. Koncept stakeholderů umožňuje pochopení role businessu ve společnosti z nové perspektivy. To však nestačí. Významný je **účel, smysl**. Bez jeho identifikace není možné ani identifikovat stakeholdery. Účel můžeme formulovat různými způsoby – nejčastěji odpovídá na otázku proč? Odlišuje daný business od ostatních, ukotvuje ho ve společnosti a ve vztahu ke stakeholderům.
- Zájmy stakeholderů jsou propojeny a vyvíjejí se v čase, naše řešení proto musí uspokojovat různé stakeholdery současně – tedy vytvoření hodnoty pro jednoho stakeholdera vede k vytvoření hodnoty pro dalšího.
- Není možné dlouhodobě zaměřovat zájmy jednoho stakeholdera za zájmy ostatních. V takovém případě nevytváříme dostatečnou hodnotu pro některé stakeholdery, což vede ke snížení kvality businessu (nevyužití jeho potenciálu tvorby hodnoty).

11 Viz R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010, Freeman RE, Parmar BL, Martin K. *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*. Columbia Business School Publishing; 2020, Schwab K. *Stakeholder Capitalism*. John Wiley & Sons; 2021.