

Aplikace modelu na měření CSR v kontextu finanční výkonnosti v komerčním bankovníctví v České republice

Bc. Jiří Paulík

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Paulík**
Osobní číslo: **M13324**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Aplikace modelu na měření CSR v kontextu finanční
výkonnosti v komerčním bankovníctví v České
republice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formou literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se konceptu CSR.
- Aplikujte tyto poznatky na oblast komerčního bankovníctví.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte uplatňování konceptu CSR v českém komerčním bankovníctví.
- Navrhněte praktickou aplikaci modelu na měření CSR v prostředí českého komerčního bankovníctví.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTH, Regine a Franziska WOLFF. Corporate social responsibility in Europe: rhetoric and realities. Northampton, MA: Edward Elgar, 2009, 358 s. ISBN 18-472-0764-2.
BELÁS, Jaroslav. Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví. Žilina: Georg, 2013, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.
KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
KOTLER, Philip. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. Hoboken: John Wiley, 2005, 307 s. ISBN 978-0-471-47611-5.
MÁDLOVÁ, Lucie. Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]. Kanina: OPS, 2010, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslav Belás, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na měření konceptu společenské odpovědnost organizací (CSR) v komerčním bankovníctví v České republice a na vztah mezi uplatňováním CSR a finanční výkonnosti komerční banky. Měření bylo provedeno na základě obsahové analýzy veřejně dostupných dat na vzorku čtyř největších tuzemských bank. Analýza vztahu CSR a finanční výkonnosti byla provedena s využitím deskriptivní statistiky a korelační analýzy. Pro potřeby vlastního modelu na měření CSR bylo také provedeno dotazníkové šetření na téma klientské spokojenosti a vnímání CSR strategie banky z pohledu klientů. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že úroveň uplatňování CSR významně nesouvisí s finanční výkonností bank.

Klíčová slova: CSR, společenská odpovědnost, komerční bankovníctví, finanční výkonnost

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on a measurement of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) in commercial banking in the Czech Republic and what is the relationship between application of CSR and financial performance of commercial bank. The measurement was conducted by the method of content analysis of public sources on a sample of four biggest banks in the Czech Republic. Descriptive statistics and correlation analysis were used to investigate the relationship between CSR and financial performance. Also, the questionnaire survey on customer satisfaction and perception of CSR by bank customers was carried out under the measurement model objectives. Based on the results, application level of CSR is not significantly associated with financial performance of the banks.

Keywords: CSR, Social Responsibility, Commercial Banking, Financial Performance

Rád bych tímto poděkoval mé rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého mého studia na vysoké škole. Děkuji tímto také vedoucímu mé práce panu docentovi Jaroslavu Belásovi za odborné vedení a podnětnou spolupráci.

„Keep your karma.“ – Anonymous

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU CSR	12
1.1.1 Triple bottom line.....	16
1.1.2 Stakeholders	17
1.1.3 Související pojmy.....	19
1.1.4 Mezinárodní standardy.....	22
1.2 PŘÍNOSY CSR.....	23
1.3 IMPLEMENTACE CSR	25
1.4 CSR V ČESKÉ REPUBLICE.....	27
1.5 PROBLEMATIKA MĚŘENÍ A HODNOCENÍ CSR.....	29
1.5.1 CSR reporting.....	29
1.5.2 Vztah CSR a finanční výkonnosti.....	30
2 CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ	31
2.1 PODSTATA BANKOVNICTVÍ.....	31
2.1.1 Bankovní systém a regulace.....	31
2.1.2 Cíle bankovního podnikání	31
2.1.3 Specifické znaky bankovníctví	32
2.1.4 Důvěryhodnost bankovního sektoru	33
2.2 UPLATŇOVÁNÍ CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ	33
2.3 SPOKOJENOST KLIENTŮ JAKO VÝZNAMNÝ PRVEK CSR	35
2.4 MĚŘENÍ CSR V BANKOVNICTVÍ.....	37
2.5 VZTAH CSR A FINANČNÍ VÝKONNOSTI BANKY.....	38
2.6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 PŘEDSTAVENÍ MODELU NA MĚŘENÍ CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ	41
3.1 METODIKA MĚŘENÍ	41
3.2 PŘEDSTAVENÍ HODNOCENÝCH BANK.....	42
3.3 EKONOMIKA	44
3.3.1 Ekonomické vlivy na komunitu	47
3.3.2 Produkty	48
3.3.3 CSR management.....	49
3.4 PILÍŘ SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST	50
3.4.1 Zaměstnanci	53
3.4.2 Klienti.....	54
3.4.3 Sociální politika	55
3.5 PILÍŘ ENVIRONMENT	58
3.5.1 Environmentální politika.....	59

3.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	60
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST A CSR Z POHLEDU KLIENTŮ KOMERČNÍCH BANK V ČR	63
4.1	SPOKOJENOST.....	64
4.2	LOAJALITA	66
4.3	VNÍMÁNÍ CSR.....	66
5	VZTAH CSR A FINANČNÍ VÝKONNOSTI V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ V ČR	70
5.1	VÝBĚR FINANČNÍCH UKAZATELŮ	70
5.2	ANALÝZA VZTAHU CSR INDEXU A VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	72
6	PROJEKT PRAKTICKÉHO VYUŽITÍ MODELU NA MĚŘENÍ CSR V PROSTŘEDÍ KOMERČNÍHO BANKOVNICTVÍ V ČR.....	74
6.1	CÍLE PROJEKTU.....	74
6.2	APLIKACE CSR MODELU V PRAXI	74
6.2.1	Pilíř Ekonomika	75
6.2.2	Pilíř Sociální odpovědnost	76
6.2.3	Pilíř Environment	78
6.2.4	Spolupráce se CSR iniciativami.....	78
6.3	NÁVRH EFEKTIVNÍHO CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ V ČR	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89

ÚVOD

Koncept společenské odpovědnosti se stal v posledním desetiletí globálním fenoménem napříč všemi odvětvími byznysu. Důvodem je zejména myšlenkový přesun od vnímání byznysu jako stroje na peníze, známý také jako přístup *profit only*, k širšímu pojetí, které zahrnuje udržitelný rozvoj s ohledem na sociální a environmentální stránky podnikání.

Bankovní domy patří mezi největší investory a propagátory konceptu CSR ve světě. Svým způsobem se tak snaží o zlepšení jejich image před skeptickou veřejností, která vnímá banky převážně jako ty zlé hráče v sociálně-ekonomické hře zvané finanční systém. Bankovníctví se dostalo pod společenský tlak mimo jiné svým nezodpovědným chováním při vzniku finanční krize v období 2008 až 2009. Zaváděním společensky odpovědných principů do podnikání se snaží o zmírnění následků a obnovení své důvěryhodnosti a reputace. Rychlý vývoj CSR způsobil, že vedle propagace přínosů a pozitivních dopadů na podnikání se začaly objevovat otázky související se systematickým měřením a hodnocením CSR aktivit zejména za účelem požadované ekonomické návratnosti. Díky tomu vzniklo mnoho nadnárodních iniciativ, které se dané problematice věnují, nicméně žádná se nespécializuje přímo na bankovníctví, jakožto na jedno z nejvlivnějších ekonomických odvětví.

Diplomová práce se pomocí vlastního modelu na měření CSR snaží o kvantitativní zhodnocení CSR aktivit v komerčním bankovníctví v České republice na vzorku čtyř největších tuzemských bank podle počtu klientů. Hodnocení je realizováno na základě tří hlavních pilířů CSR – ekonomika, sociální odpovědnost a environment. Komerční banky jsou vnímány jako silně ziskově orientované instituce, a proto implementace CSR strategie je automaticky doprovázena otázkami směřující k finanční výkonnosti. V tomto kontextu se závěr praktické části diplomové práce zaměřuje na analýzu vztahu CSR a finanční výkonnosti banky. Doplňujícím prvkem praktické části je pak analýza vlastního výzkumu spokojenosti bankovních klientů a jejich vnímání CSR v bankách, který byl uskutečněn prostřednictvím dotazníkového šetření. Projektová část nabízí řešení optimalizace vlastního modelu na měření CSR a jeho využití v praxi společně s návrhem na efektivní CSR strategii pro komerční banky v České republice.

Výsledkem práce je zhodnocení uplatňování CSR aktivit na poli komerčního bankovníctví v České republice a analýza vztahu těchto aktivit s finanční výkonností bank. Spolu s výsledky vlastního výzkumu na téma spokojenosti klientů a jejich vnímání CSR přináší neočekávané závěry, které mohou změnit pohled na přínosy uplatňování CSR v byznysu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je aplikace vlastního modelu na měření CSR v komerčním bankovníctví na vzorku čtyř největších tuzemských bank podle počtu klientů. Výstupem z aplikace modelu je kvantitativní zhodnocení uplatňování CSR principů a přiřazení CSR Indexu každé sledované bance. K dosažení tohoto cíle bylo použito měřicího modelu CSR, který vychází z indexového a benchmarkingového pojetí hodnocení CSR aktivit. Prostřednictvím odborné metody obsahové analýzy veřejně dostupných zdrojů (výroční zprávy, zprávy o CSR, internetové stránky) se model snaží o objektivní zhodnocení CSR bank.

Strukturu modelu tvoří tři základní pilíře CSR (Ekonomika, Sociální odpovědnost a Environment), které jsou rozděleny na 7 oblastí s celkovým počtem 18 kritérií. Jednotlivým oblastem jsou přiřazeny odpovídající váhy. Kritéria operují s bodovou škálou 0 až 5 bodů, přičemž charakter jednotlivých kritérií mění bodové rozdělení od více možností dosaženého výsledku (např. kritérium Spokojenost klientů s možným hodnocením 5, 4, 3, 2, 1 nebo 0 bodů) k omezeným možnostem dosaženého výsledku (např. kritérium Etický kodex s možným hodnocením pouze 5, 1 nebo 0 bodů). Podrobný klíč k hodnocení jednotlivých kritérií je vždy představen v úvodu každé kapitoly daného pilíře. V definovaném modelu bylo nejdůležitější určit proměnné modelu, které jednak podporují růst banky v ekonomické oblasti a zároveň přinášejí pozitivní efekty na sociální a environmentální úrovni. Základním pilířům a oblastem byly v této souvislosti přiřazeny odpovídající váhy.

Vedlejším cílem praktické části diplomové práce je analýza vztahu uplatňování CSR a finanční výkonnosti sledovaných bank. K dosažení tohoto cíle byla využita korelační analýza vybraných finančních ukazatelů a zjištěného CSR Indexu z předchozí aplikace modelu.

Za účelem získání požadovaných dat pro model na měření CSR v rámci stěžejního kritéria spokojenosti klientů, bylo v období od prosince 2014 do února 2015 provedeno dotazníkové šetření v České republice. K analýze výsledků dotazníku byla využita deskriptivní statistika podpořená korelační analýzou za účelem zkoumání vztahů mezi jednotlivými proměnnými (spokojenost, loajalita a vnímání CSR). Sledovaný vzorek představovalo 1086 klientů komerčních bank v České republice.

Z hlediska snahy o komplexní popis situace týkající se CSR na poli komerčního bankovníctví je projektová část diplomové práce omezena na vybraná doporučení za účelem návrhu efektivního CSR v komerční bance spolu s návrhy na zlepšení modelu na měření CSR za předpokladu značného přispění managementu komerčních bank.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

Struktura teoretické části diplomové práce je koncipována s důrazem na teoretické poznatky týkající se společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility – dále jen CSR) a tyto poznatky jsou poté aplikovány na oblast komerčního bankovníctví. První část se snaží vymezit pojem CSR, najít přínosy tohoto konceptu a přiblížit stěžejní body při jeho implementaci do podnikové strategie. Dále je rozvedena problematika měření a hodnocení CSR spolu s pojednáním o CSR reportingu jako nástroje komunikace společenské odpovědnosti. První kapitola je také doplněna o krátké shrnutí týkající se uplatňování konceptu CSR v České republice.

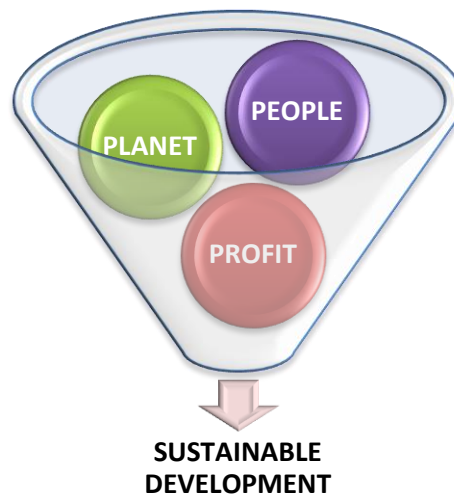
Druhá část teoretické rešerše pojednává nejprve o podstatě bankovníctví a jeho specifických znacích, dále je již zaměřena na prolínání CSR a komerčního bankovníctví s důrazem na vztah CSR a finanční výkonnosti bank, což je doplněno o analýzu měřicích metod v této oblasti. Druhá část také nabízí přiblížení tématu spokojenosti bankovních klientů, jakožto významného aspektu sociálního pilíře CSR komerčních bank.

1.1 Vymezení pojmu CSR

Koncept společenské odpovědnosti nabyl zejména v posledním desetiletí mimořádného významu. Výrazný globální hospodářský růst v posledních dekadách s sebou přinesl otázky týkající se ochrany životního prostředí, udržitelného rozvoje a mnohé ekonomicko-společenské problémy. Společenská odpovědnost vychází z chování každého jednotlivce, nicméně největší roli v ovlivňování svého okolí hrají podniky a organizace, přičemž nejvýznamnější jsou v tomto procesu nadnárodní společnosti a velké firmy. Význam organizací v ekonomicko-společenských otázkách byl důvodem ke vzniku konceptu společenské odpovědnosti firem.

Pro pochopení fenoménu CSR je nutné přijmout tvrzení, že byznys jako tvůrce ekonomického blahobytu nemá pouze ekonomické dopady (Dahlsrud, 2008). Barth a Wolff (2009, str. 6) zdůrazňují, že podniky jsou součástí světa, který čelí obrovským výzvám, jež jsou spojeny s udržitelným rozvojem (*sustainable development*). Podstatou CSR je změnit současný přístup k podnikání, který bývá označován anglickým *profit only* (založen pouze na zisku), a nahradit jej novodobým širším pojetím *people-planet-profit* (známo také jako rámec *triple bottom line*, více v kapitole 1.1.1) s ohledem na sociální a environmentální stránku byznysu. Obrázek 1 graficky znázorňuje výše uvedenou myšlenku. Známy investor

George Soros (1997) navíc připomíná, že firmy by za účelem CSR a udržitelného rozvoje měli spolupracovat, protože přemíra konkurence s jednotným ziskovým zaměřením může způsobit až nesnesitelnou nestabilitu a nespravedlnost.



Obrázek 1. Grafické znázornění rámce tripple bottom line, zdroj: vlastní zpracování

Podle Kašparové a Kunze (2013, str. 12) doprovází CSR značná terminologická nejednotnost zejména z důvodu obsáhlosti celého konceptu. Společenská odpovědnost představuje do jisté míry abstraktní pojem a autoři zabývající se problematikou CSR zpravidla zmiňují vícero definic spojených s tímto konceptem. Dahlsrud (2008) analyzoval více než 30 definic CSR a zdůraznil pojmy, které se v definicích vyskytovaly nejčastěji, tj. environment, sociální stránka podnikání, ekonomická stránka podnikání, stakeholders a dobrovolnost. Kotler a Lee (2005, str. 3) uvádějí přijatelnou definici mezinárodní organizace Business for Social Responsibility, jež definuje CSR jako řízení podnikání způsobem, který předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu.

Princip dobrovolnosti

Koncept CSR je založen na dobrovolnickém principu a integraci sociálních a environmentálních otázek do byznysu (Barth a Wolff, 2009, str. 4). Podniky a organizace, které přijaly zásady CSR si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, starají se o své zaměstnance a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají (Mádlová, 2010, str. 18). Zmíněné aspekty přinášejí firmám možnost odlišit se od konkurence, stát se atraktivním zaměstnavatelem pro stávající a po-

tencionální zaměstnanci a zároveň se mohou stát žádanými partnery pro ostatní firmy. Kunz (2012, str. 17) potvrzuje, že stěžejní znak představuje princip dobrovolnosti, protože firmy dobrovolně konají a vyvíjejí aktivity a také přijímají závazky bez ohledu na rámec zákonné povinnosti. Zároveň podle něj nečekají na okamžik, až budou k těmto aktivitám a chování vyzváni, ale vytvářejí samy nové a pozitivní trendy ve společnosti. V kontextu CSR je hlavní podstatou činnosti firmy najít rovnováhu mezi uspokojováním zájmů stakeholders (zainteresované strany) a uspokojováním shareholders (vlastníci), jejichž převažujícím zájmem je tvorba zisku. Kašparová a Kunz (2013, str. 16) shrnují základní principy CSR, mezi které lze zařadit:

- dobrovolnost – činnosti nad rámec vymezených povinností,
- aktivní spolupráce se všemi stakeholders – vytváření win-win dohod,
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholders – přístup veřejnosti k informacím nejen ekonomickým,
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na *triple bottom line business*,
- systematickosti a dlouhodobý časový horizont – implementace CSR do strategie a dlouhodobých procesů uvnitř společnosti na všech úrovních,
- odpovědnost vůči společnosti – závazek firem přispívat k rozvoji kvality života a práce ve prospěch společnosti.

Barth a Wolff (2009, str. 4) uvádějí rozsah aktivit v rámci CSR, které mohou mít podobu nefinančního reportingu, péče o dodavatelské vztahy, odpovídající udržitelný vývoj a výzkum, kulturní sponzorství, kvalitní stakeholders management, dodržování pracovního práva, snižování znečištění ovzduší nebo podpora lokálních sportovních událostí. Tohle představuje jen malý výčet aktivit, které mohou být pod záštitou CSR vykonávány. Důležitým charakteristickým znakem konceptu je totiž rozmanitost v činnostech, jež je dána nejednotnou definicí a faktem, že CSR doslova nemá hranice. Firmy tedy mohou využít své kreativity a zapojit se do aktivit, kterými mohou přispět ke zlepšení jednotlivých oblastí CSR a vytvářet svými iniciativami dobré vztahy ke stakeholders a svému okolí. Mádlová (2010, str. 19) navíc navrhuje, že koncept společenské odpovědnosti by se neměl týkat pouze soukromého sektoru, ale i neziskových škol a státního aparátu. Podle autorky by s odpovědnými principy měli pracovat všichni, od kterých se očekává maximální transparentnost.

Státní i soukromý sektor by si však měl uvědomit, že CSR je dlouhodobá záležitost. Vhodnou metaforou k tomuto tvzení může být proces investování, který se dá přirovnat ke sledování toho, jak roste zasazený strom. Okamžitý úspěch nebo přínos je v podstatě nereálný a proto je CSR a jeho správné pojetí určeno pouze pro firmy, které to s odpovědností myslí vážně. V souvislosti s finanční krizí, jež určitým způsobem stále přetrvává, se koncept CSR rozvíjí stále pozvolna. Dobrovolné aktivity totiž nejsou prioritou managementu firem a obecně lze říci, že podnikové rozpočty zaznamenaly od počátku krize snížení finančních i nefinančních prostředků směřujících na společensky odpovědné programy.

Kritika Milтона Friedmana

Nejslavnější kritika adresovaná konceptu CSR se připisuje příspěvku nositele Nobelovy ceny za ekonomii a významného představitele neoklasické ekonomie Milтона Friedmana již z roku 1970. Již titulky jeho článku (*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*) napovídá, že společenskou odpovědností firem je zvyšování zisku. Friedman odsoudil doktrínu společenské odpovědnosti s tvrzením, že jedinou společenskou odpovědností firem je využít své zdroje a zapojovat se jen do takových aktivit, jež vedou ke zvýšení zisku a to tak dlouho, dokud zůstanou v rámci pravidel hry, zapojovat se tedy do volné a otevřené soutěže bez použití klamů a podvodů (Friedman, 1970).

Podle Friedmana se tak firma investováním (zvyšováním nákladů) do společensky odpovědného chování odvrací od jejího elementárního cíle, jímž je zvyšování zisku. Dodatečné náklady mají v této souvislosti negativní vliv na firemní stakeholders, jelikož akcionáři přicházejí o výnosy z dividend, zaměstnancům se snižují platy a výrobky či služby mají pro zákazníky vyšší ceny. Uspokojování zainteresovaných stran by podle Friedmana nemělo být ve vyšším postavení než základní ekonomické cíle firmy. Samotným zvyšováním zisku totiž firma pomocí neviditelné ruky trhu působí na vnější okolí a z jejího konání mají nakonec prospěch všichni stakeholders. (Kunz, 2012, s. 40; Soana, 2011, s. 134)

Tato kritika byla mnohokrát vyvrácena a koncept CSR je obecně vnímán jako ekonomicky prospěšný, jenž je zároveň spjat s budoucím udržitelným rozvojem. Závěrem lze říci, že za základní charakteristické znaky společenské odpovědnosti lze považovat princip dobrovolnosti, dlouhodobost a rovněž důvěryhodnost celého konceptu. Častým jevem je zaměňování CSR s krátkodobou prospěšností, např. vytvořením pozitivního mediálního obrazu firmy díky dobročinným aktivitám nebo štedrými dary. Může se stát, že tato strategie mnohým firmám vyjde a dosáhnou krátkodobých zisků. Nicméně bez dlouhodobé a promyšlené

CSR strategie lze jen těžko prosperovat. Nutno podotknout, že uplatňování CSR strategie by mělo korespondovat se základními ekonomickými cíli podniku, které se však mohou projevit až v dlouhodobém horizontu.

Mádlová (2010, str. 93) zdůrazňuje, že CSR by neměl být cíl, ale nástroj, který se má stát součástí strategie firmy. Podle autorky může firma v souvislosti s efektivním využíváním potřeb stakeholders maximalizovat hodnotu pro akcionáře právě pomocí CSR strategie a zvýšit tak hodnotu celé firmy. Tato strategie umožňuje firmě v dlouhodobém období dosahovat efektivnějších výsledků a stává se mocným nástrojem, který umožňuje globálně analyzovat podnikatelské prostředí a na základě toho formulovat správné a nezbytně nutné udržitelné strategie (Mádlová, 2010, str. 61). V konečném důsledku tedy CSR nejen přispívá k ekonomické výkonnosti, ale stává se konkurenční výhodou.

1.1.1 Triple bottom line

Jak již bylo uvedeno, podstata CSR spočívá v přesunu pojetí podnikání od *profit only* k modernímu *people-planet-profit*. Toto spojení bývá označováno jako *triple bottom line* rámeček. Firmy by se tedy měly zaměřit nejen na ziskovou stránku, nýbrž také na dopady svých činností v širším kontextu s lidmi a společností jako takovou a s životním prostředím. Rámeček *triple bottom line* bývá často převáděn do více srozumitelného vyjádření, ve kterém část *people* odpovídá společenské neboli sociální stránce byznysu, část *planet* životnímu prostředí neboli environmentální stránce byznysu a část *profit* odpovídá ekonomickému pojetí podnikání.



Obrázek 2. Pilíře CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Trnkové (2004, str. 7-8)

V literatuře lze na toto konto najít rozdělení CSR na tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Pod každý pilíř spadají specifické činnosti a aktivity, ke kterým se může firma zavázat. Na Obrázku 2 jsou znázorněny příklady aktivit a činností v jednotlivých pilířích. Není však vyloučeno, že se jednotlivé pilíře mezi sebou prolínají, jakož tomu tak mnohdy je. Podle Kašparové a Kunze (2013, str. 17) by přijetí principů CSR do každodenní firemní praxe nemělo redukovat ekonomickou úspěšnost firem, stejně jako její ekonomické cíle by neměly být v rozporu se společenskými zájmy.

Ekonomický pilíř se týká zejména finanční stránky a tvoří jej aspekty, které mají přímý či nepřímý vliv na ekonomickou výkonnost. Do tohoto pilíře lze zahrnout také finanční zapojení firmy ve společensky prospěšných projektech nebo vzdělávacích aktivitách, např. podpora sportovních událostí a podpora vzdělávacích kurzů a školství. Nepochybnou součástí ekonomického pilíře jsou vztahy s hlavními stakeholders – investoři, dodavatelé, zákazníci a komunita (více v kapitole 1.1.2). Aspekty jako etický kodex a jeho dodržování, odmítnutí korupce nebo transparentnost se mohou významným způsobem prolínat v sociálním pilíři, který je zaměřen zejména na filantropické aktivity a vztahy se zaměstnanci. Typickým společensko-ekonomickým problémem globálního hospodářského růstu a celkově i demografického vývoje jsou aspekty jako dodržování lidských práv, pracovních práv a rovných příležitostí pro muže a ženy či mladší a starší zaměstnance či stakeholders. Environmentální pilíř je již ze svého názvu spjat s životním prostředím a jeho ovlivňováním, popř. znečišťováním. Tento pilíř je tedy zaměřen na ekologickou výrobu, produkty a služby a ekologickou firemní kulturu.

1.1.2 Stakeholders

Skupinu *stakeholders* lze volně přeložit jako zainteresované strany. Kunz (2012, str. 28) uvádí, že stakeholders jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují, pozitivně či negativně, chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním. Může se tedy jednat v první řadě o zákazníky a zaměstnance, ale také o dodavatele, odběratele, státní aparát, zájmové skupiny, odbory, média nebo konkurenci. V širším slova smyslu se jedná také o akcionáře a vlastníky podniku, ti jsou však označováni jako specifičtěji jako *shareholders* a mají zájem zejména na zvyšování zisku a maximalizaci hodnoty podniku samotného.

V kontextu CSR je umění plnit očekávání obou skupin, stakeholders a shareholders, klíčovým parametrem pro hodnocení firmy. Zájem akcionářů o maximalizaci zisku si totiž věc-

ně odporuje se zájmem zákazníků o co nejnižší ceny nebo se zájmem zaměstnanců o co nejvyšší mzdy. I proto je nejtěžší úlohou managementu podniku o tyto zájmy svých stakeholders a shareholders dlouhodobě pečovat a respektovat je. (Paulík, 2013, str. 21)

Podle Mádlové (2010, str. 26) se stakeholders dělí do tří skupin:

- firma – zaměstnanci, management, akcionáři a odbory,
- ekonomika – zákazníci, věřitelé a distributoři,
- společnost – komunita, státní správa, neziskové organizace a životní prostředí.

Schopnost firmy správně identifikovat své nejdůležitější neboli klíčové stakeholders patří mezi základní prvky procesu implementace společensky odpovědných principů do podnikové strategie. Je důležité si uvědomit, že jednotlivé skupiny zainteresovaných stran si nejsou rovny a jejich zájmy se mohou zcela lišit. Následující Tabulka 1 zobrazuje kritéria pro identifikaci klíčových stakeholders, kterými jsou úroveň jejich očekávání a úroveň vlivu na podnik. Na základě vysokých a nízkých úrovní lze identifikovat více a méně významné zainteresované strany. Podle Mádlové (2010, str. 27) se v rámci konceptu CSR mluví s klíčovými stakeholders v otevřeném dialogu.

Tabulka 1. Identifikace klíčových stakeholders, zdroj: Mádlová (2010, str. 27)

		Komunikace firmy směrem ke stakeholders	
Úroveň očekávání	vysoká	průměrně informovat	<i>vést dialog</i>
	nízká	odpovídat na otázky	zajistit spokojenost
		nízká	vysoká
Úroveň vlivu na podnik			

Stakeholders se přikládá výjimečný význam, protože v konečném důsledku se CSR strategie vytváří na základě jejich zájmů spolu se zájmy a cíli managementu firmy. V tomto kontextu jsou klíčové zainteresované strany nejvlivnějšími skupinami na rozhodování firmy vůči CSR. Dahlsrud (2008) shrnuje, že i přes rozdílné definice CSR z pohledu firem a jejich odvětví, může být jediným závěrem vedoucí k optimální výkonnosti z hlediska CSR shoda mezi firmou a jejími stakeholders.

1.1.3 Související pojmy

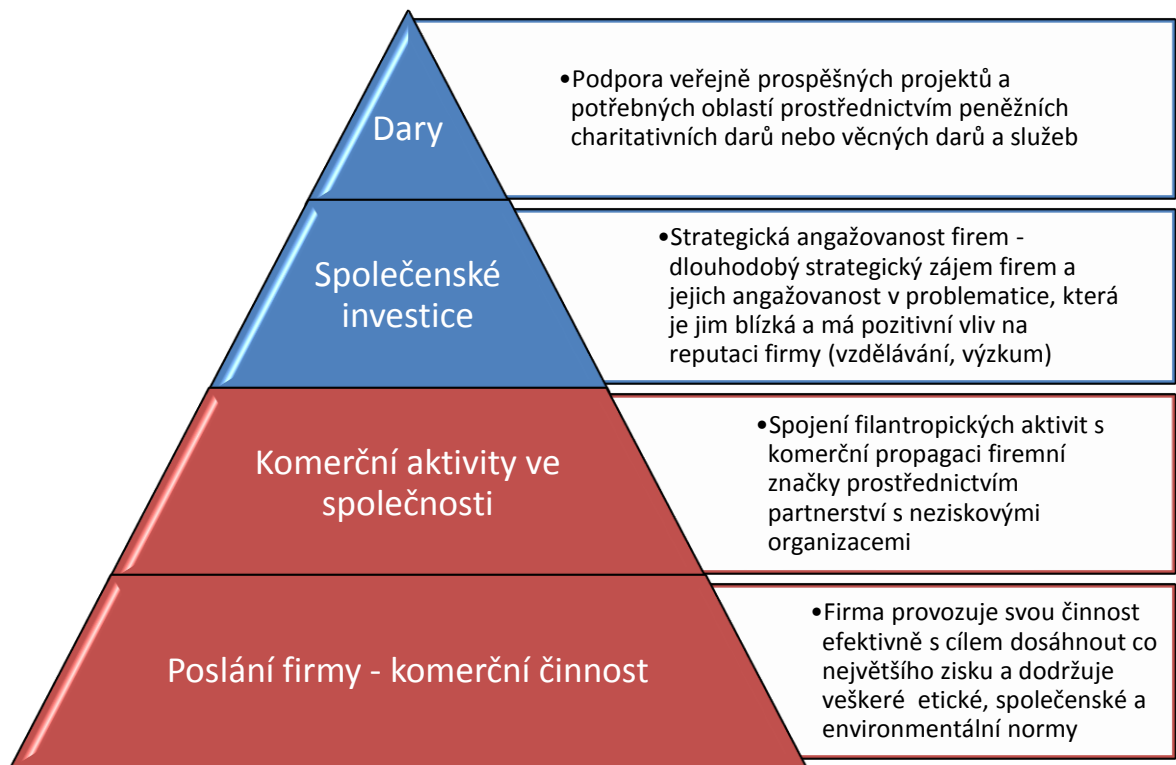
S konceptem CSR souvisí přímo či nepřímo více pojmů z oblasti odpovědného podnikání. Ke správnému pochopení a vymezení CSR je důležité znát významy rozdílů mezi těmito pojmy a samotným CSR.

Firemní filantropie

Firemní filantropií se rozumí aktivity firmy spojené s hmotným či nehmotným dárcovstvím. Tento koncept je zároveň dílčí součástí CSR. Odpovědné firmy se snaží o strategické plánování svých dárcovských aktivit a neočekávají žádnou protihodnotu, protože firma tak koná ze svého vlastního přesvědčení. Na druhou stranu mohou z těchto dobročinných aktivit plynout různé benefity, např. zvýšená loajalita zaměstnanců, lepší image firmy, daňové výhody či samotné uznání a pochvala od stakeholders. Velmi oblíbenou formou firemního dárcovství jsou firemní nadace. (Kunz, 2012, s. 54-56)

Mádlová (2010, str. 29) ve své publikaci rozebírá formy firemní filantropie, tj. finanční a nefinanční. Mezi finanční formy patří přímá finanční podpora nebo sbírka zaměstnanců, kterou může firma znásobit vytvořením tzv. matchingového fondu). Může se také jednat o zřízení nadací nebo organizací charitativních akcí (výstav či aukcí). Mezi nefinanční podpory se řadí poskytování prostor, materiálu nebo jiných aktiv za účelem podpory činnosti neziskových organizací. Dále pak firemní dobrovolnictví, které se zdá být oblíbeným projevem podnikatelského sektoru směrem k neziskovým organizacím či celé komunitě. Mádlová (2010, str. 37-38) také na základě občanského sdružení Fórum dárců graficky zobrazuje hranice mezi fungováním firmy a CSR zahrnující firemní filantropií a uvádí hlavní výstupy plynoucí s úspěšné strategie firemní filantropie:

- nárůst financí a nefinančních prostředků z činností směřujících do komunity,
- výhody plynoucí komunitě,
- výhody plynoucí firmě (zvýšení reputace, zvýšení angažovanosti zaměstnanců)
- krátkodobý či dlouhodobý dopad podpořených projektů.



Obrázek 3. CSR a firemní filantropie ve fungování firmy, zdroj: Mádlová (2010, str. 38)

Za firemní filantropii lze označit první dvě složky pyramidy – dary a společenské investice, přičemž všechny složky a jejich popisy spadají pod komplexní CSR strategii. Ve své podstatě jde o oddělení výsadně sociálních aktivit se sociálními cíli od těch komerčních. CSR je s firemní filantropií velmi často zaměňováno. Filantropie může často pouze krátkodobě zvýšit nebo napravit firemní reputaci. CSR však zahrnuje mnohem hlubší a systematický pohled na odpovědnost v podnikání a ve správném pojetí se koncept prolíná všemi podnikovými procesy (Paulík, 2013, str. 10).

Společenská výkonnost

Pojem společenská výkonnost firem, anglicky *corporate social performance (CSP)*, se snaží o identifikaci vhodných indikátorů k měření společensky odpovědných principů. Problematika měření a hodnocení CSR bude předmětem kapitoly 1.5. Soana (2009) uvádí metody, kterými lze CSP kvantifikovat:

- obsahová analýza – analýza dokumentů obsahujících CSR prvky,
- dotazníkové šetření – zjištění úrovně společenské výkonnosti podle manažerů,

- měření reputace – skóre vydávané zejména odbornými časopisy za účelem zjištění reputace a goodwillu,
- měření jednotlivých indikátorů – zaměřeno na určitou CSR činnost,
- etické ratingy – komplexní měření kalkulované odbornými agenturami, které obsahuje vybrané indikátory a bere do úvahy více stakeholders skupin.

Společensky odpovědné investování

Anglický pojem Social Responsible Investing (SRI) lze volně přeložit jako společensky odpovědné investování a představuje zejména odlišný pohled investorů na kapitálové investice ve firmách. Kašparová a Kunz (2013, str. 82) upřesňují, že investoři při takovém typu investování zvažují i jiné faktory než ty finanční. Podle autorů vidí v tomto duchu investic nástroj k dosažení svých dlouhodobých cílů v oblasti udržitelnosti i Evropská unie. Společensky odpovědnému investování je předurčen v nejbližších letech vzestupný trend.

SRI tedy souvisí nejen s financováním ekonomicky silných společností, ale i takových, které jsou společensky a environmentálně odpovědné a uvažují dopady svých konání (Barth a Wolff, 2009, str. 12). Autoři prezentují dva přístupy, jež mohou být v souvislosti s odpovědným investováním spojeny. První determinuje aktivitu shareholders, jež se zasazují u managementu firmy, aby firma podnikala odpovědně a vytvářela dlouhodobě udržitelné hodnoty. Druhý přístup tzv. *screening* využívá akciových indexů zaměřených na společensky odpovědné firmy. Investoři si obvykle vybírají na základě společenské výkonnosti (CSP) měřené zmíněnými indexy a také ratingovými agenturami.

Podnikatelská etika

Podnikatelské prostředí může být vystaveno řadě problémů a konfliktních situací souvisejících s etikou, např. uplácení, klamavá reklama, diskriminace, špatná platební morálka, úniky informací, neplacení daní nebo různé typy vydírání. Uvedené nešvary jsou součástí samostatného vědního oboru podnikatelské etiky. Společnost se setkává s problémem nesouladu mezi tím, co firma prezentuje a skutečným uplatňováním etických principů. Sama tak postrádá svůj autentický přístup k podnikání. Integrace etiky do všech firemních procesů představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých kroků, ale i trvalou podporu managementu. K nejvyužívanějším nástrojům pro uplatňování etických principů patří etický kodex. (Kunz, 2012, s. 49-50)

Outplacement

Pojem outplacement nebývá volně překládán a podle Mádlové (2010, str. 46) se v rámci outplacementu jedná o veškeré aktivity firmy vyvinuté s cílem usnadnit a úspěšně zvládnout období změn souvisejících se snižováním počtu pracovníků. Jinými slovy firma na sebe bere odpovědnost při propouštění svých zaměstnanců za účelem jejich uplatnění.

1.1.4 Mezinárodní standardy

Autoři Kašparová a Kunz (2013, str. 51) připouštějí, že vágnost konceptu společenské odpovědnosti dala vzniknout celé řady standardů upravujících tento druh podnikatelského chování, což staví podniky před problém výběru toho nejvhodnějšího standardu. Standardy se liší zejména v pokrytí *triple bottom line*, přičemž většina mezinárodně přijatých norem souvisejících se CSR mají společnou vlastnost, že jsou využitelné pro podniky všech velikostí a rozdílných odvětví. Největší problém v současné době spočívá zejména v systematizaci standardů a v jejich kritickém zhodnocení (Kašparová a Kunz, 2013, str. 57).

Mádlová (2010, str. 83-89) shrnuje vybrané normy a standardy určené konceptu CSR:

- OECD Guidelines – soubor pravidel a doporučení týkající se nadnárodních společností,
- Global Reporting Initiative (GRI) – upravuje výkaznictví (reporting) CSR a jeho zásady spolu s indikátory, které mohou organizace využívat k měření a hodnocení jejich ekonomické, environmentální a sociální výkonnosti,
- Good Corporation – nezávislé a důvěrné posouzení etických postupů řízení,
- Social Accountability 8000 (SA 8000) – orientace na odpovědnou politiku v oblasti zaměstnávání (zaměření na potlačování dětské práce a nucené práce, dodržování bezpečnosti práce, diskriminace v zaměstnání, odměňování apod.),
- Account Ability 1000 (AA 1000) – stanovení společensky odpovědné strategie za pomoci identifikace klíčových stakeholders a etického kodexu,
- standardy ISO 9001, 9004, 14001 a 26000 zahrnující návod na implementaci CSR a zásady pro environmentální politiky,
- EFQM Excellence Model – standardní hodnotící model,
- London Benchmarking Group (LBG) – společnost zajišťující organizaci a vyhodnocení soutěže Standard odpovědného firma na základě vlastní metodiky zaměřené na podporu společensky prospěšných projektů,

- metodika Korp – česká metodika sdružení Korektní podnikání,
- EMAS – nejrozšířenější standard, pomocí které se firmy hlásí k environmentální politice a ochraně životního prostředí.

Z uvedeného výčtu mírně předčí ostatní mezinárodní organizace Global Reporting Initiative (GRI), jenž podle Pavlíka (2010, str. 102) zpracovala pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu o CSR (*CSR Report*). Tento dokument definuje jako „veřejně publikovanou zprávu, kterou firma zpřístupňuje všem stakeholders s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích.“ Kašparová a Kunz (2013, str. 51) uvádí, že Směrnice GRI je navíc doplněna o sektorové dodatky. Odborníci a někdy i sami autoři uvedených standardů doporučují standardy kombinovat v rámci zajištění důvěryhodnějšího pohledu na CSR strategii.

1.2 Přínosy CSR

Koncept CSR si v poslední době vyžádal pozornost nejen kvůli svému systematickému pohledu na podnikání ve vztahu ke společenským a environmentálním otázkám v podobě rámce *triple bottom line*, ale i z hlediska ekonomické prospěšnosti. Základní princip dlouhodobosti přetrvává a nelze čekat od implementace CSR aktivit a principů do podnikání okamžité výsledky. Specifické přínosy CSR jsou totiž často nepřímo zahaleny pod rouškou zvýšené zákaznické spokojenosti, zlepšení pracovního prostředí nebo zvýšení kvality produktů a služeb. Následující Tabulka 2 shrnuje hlavní výhody zavedení konceptu CSR z pohledu jednotlivých skupin stakeholders.

Tabulka 2. Přínosy CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Pavlíka (2010, str. 29)

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizace využívající CSR	Zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb
	Inovace organizací vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci organizací využívají CSR	Zlepšování pracovního prostředí
	Zvyšování péče o zaměstnance, rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi využívající CSR	Zefektivnění a zprůhlednění dodavatelských vztahů
	Pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Veřejný sektor	Zlepšující se kvalita a dostupnost veřejných služeb

Skupina	Hlavní výhody
Občané	Zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu
	Zlepšující se sociální vztahy v regionu
Organizace využívající CSR	Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska
	Zvýšení hodnoty organizace
	Snížení nákladů, resp. zvýšení efektivity
	Zvýšení loajality klientů
	Kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci
	Dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí
	Přímé finanční úspory ze zavedení ekologických opatření
	Větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory
	Konkurenční výhoda vůči firmám bez CSR strategie
	Zlepšení reputace a spojování firmy s kladnými hodnotami

Uvedené výhody plynou z odpovědného přístupu k podnikání, ale řada z nich pro mnoho podnikatelů nepředstavují přidanou hodnotu, resp. na první pohled viditelnou. Celý koncept je založen na nehmotných aktivech (*intangible assets*), ze kterých při úspěšném zavedení a uplatňování CSR mohou (ale nemusí) plynout aktiva hmotná (*tangible assets*). V případě komerčních podniků představuje hmotné aktivum zvýšení tržeb, zisku nebo hodnoty podniku. S touto skutečností se mnoho firem nedokáže vyrovnat a na tuto mezeru často poukazují. Proti jejich argumentům však mluví řada studií dokazujících prospěšnost společenské odpovědnosti nejen vůči okolnímu prostředí, ale i firmě samotné. Soana (2011) navíc podotýká, že dobrá reputace je velkou výhodou etického chování. Přisuzuje totiž CSR jistou formu pojištění reputace před nepředvídatelnými událostmi doprovázenými neblahými efekty. Příkladem může být trvající finanční krize, která nespočtu firmám poškodila pověst, aniž by se o to vlastním konáním přičinily.

Obecné přínosy CSR pro podniky shrnují Kašparová a Kunz (2013, str. 17):

- zlepšení reputace,
- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem,
- větší přitažlivost pro investory,
- možnost získání nových obchodních partnerů,

- rostoucí prodej a loajalita zákazníků,
- zvýšená efektivita provozu a snížení provozních nákladů,
- zlepšení managementu rizik,
- dlouhodobá udržitelnost podnikání,
- poznání potřeb stakeholders.

Mádlová (2010, str. 59) se zaměřuje na skutečnost, že hodnoty společensky odpovědných firem mohou přilákat podobně smýšlející stakeholders (zákazníky, zaměstnance, dodavatele nebo investory). Tato skutečnost vyplývající z přijetí společensky odpovědných principů představuje reálnou přidanou hodnotu.

1.3 Implementace CSR

Firma, která chce uplatňovat principy společenské odpovědnosti, se musí ze všeho nejdříve zajímat o své zainteresované strany a jejich identifikaci. Smyslem je najít klíčové stakeholders a zapojit je do všech fází implementace CSR (Pavlík, 2010, str. 76). Management firmy si v rámci identifikace zainteresovaných stran musí odpovědět na dvě klíčové otázky, tj. jak velký je vliv stakeholders na firmu a jaká je úroveň očekávání jednotlivých zainteresovaných skupin (Kunz, 2012, str. 113). Každá firma by měla individuálně posuzovat a hodnotit vliv svých klíčových stakeholders dle svého odvětví nebo oblasti činnosti. Například komerční banka se soustřeďuje na první dva pilíře CSR (ekonomický a sociální) a nepřímo se věnuje pilíři enviromentálnímu. Naproti tomu podnik s chemickým či těžebním zaměřením musí přísně přistupovat k ekologickým standardům a ochraně životního prostředí.

Klíčem k praktickému dopadu sociální odpovědnosti podniků schopnost je přesvědčit k implementaci CSR strategie vedení firmy, neboť tato strategie přináší i měřitelné ekonomické výsledky (Mádlová, 2010, str. 61). Existuje několik standardů, které se problematice a správnému pojetí implementace CSR do podnikové strategie věnují, např. ISO 26000.

Mezinárodní organizace International Institute for Sustainable Development ve své snaze sjednotit některé standardy představila podrobný návod k implementaci CSR do řízení podniku (viz Tabulka 3).

Tabulka 3. Implementační rámec CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Kašparové a Kunze (2013, str. 22)

Kdy? (konceptní fáze)	Co? (vymezení úkolů)	Jak? (kontrolní místa)
Plánuj	1. Proved' posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> • sestav CSR tým • vytvoř pracovní definici CSR • identifikuj legislativní požadavky • přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity • identifikuj a zapoj klíčové stakeholders
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> • získej podporu CEO, managementu a zaměstnanců • zkoumej, ohodnoť uznávané CSR instrumenty • připrav soupis navrhovaných CSR akcí • vytvoř plán postupu a tzv. business case • rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření
Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • naznač CSR závazky • diskutuj s hlavními stakeholders • vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků • připrav pracovní verzi • konzultuj s dotčenými stakeholders
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu • připrav a zaveď CSR podnikatelský plán • nastav měřitelné cíle a identifikuj ukazatele • zapoj zaměstnance a všechny, kterých se CSR týká • navrhni a prováděj školení o CSR • zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování • vytvoř interní a externí komunikační plány • zveřejni závazky
Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> • měř a ověř výkonnost • zapoj stakeholders • reportuj a výkonnosti – interně i externě
Zlepší	6. Ohodnoť a zlepší	<ul style="list-style-type: none"> • vyhodnoť výkonnost • identifikuj příležitosti ke zlepšení • zapoj stakeholders
Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		<ul style="list-style-type: none"> • vrať se k plánování a začni nový cyklus

Kašparová a Kunz (2013, str. 21) ve své publikaci popisují tento návod na základě manuálu zmíněné organizace (Hohnen, 2007). Fáze implementace jsou založeny na PDCA cyklu (Plan-Do-Check-Act), v češtině jde o plánování, realizování, prověřování a zlepšování. První fáze plánování obsahuje posouzení stávajícího stavu CSR aktivit a vytvoření CSR strategie. Často se stává, že firma se zapojuje do vybraných CSR aktivit, ale nemá stanovenou ucelenou strategii, k čemuž jí pomohou první kroky ve fázi plánování. Jak již bylo uvedeno, nejdůležitějším bodem v souvislosti s interakcí s okolím firmy, je identifikace

klíčových stakeholders, což má následně vliv na celou CSR strategii. Druhá fáze realizace se dělí na stanovení CSR závazků a jejich samotnou realizaci. V rámci těchto kroků je veden dialog s klíčovými stakeholders a tvoří se CSR podnikatelský plán. Mezi doprovodnými činnostmi může být školení pro zaměstnance a jejich zapojení do procesu. Důležitým bodem je také stanovení vhodné komunikace strategie. Fáze prověřování se zaměřuje na reportování o pokroku v CSR aktivitách. Stejně jako v ostatních fázích je třeba informovat a zapojit do tohoto procesu stakeholders. Poslední fáze zlepšování má za úkol přinést zpětnou vazbu k implementaci a uplatňování CSR strategie a aktivit. Problematickou část tvoří správné určení výkonnostních parametrů a hodnocení jako takové. Pro další vývoj strategie v organizaci je důležité identifikovat možné příležitosti ke zlepšení.

Odlíšný přístup představuje Mádlová (2010, str. 61-67), která popisuje 6 kroků k zavedení CSR do podnikové strategie a jeho dlouhodobé udržení:

- zavedení CSR shora s podporou vrcholového managementu,
- pověření odpovědné osoby s úkoly komunikace CSR napříč společnostmi a reporting,
- identifikace klíčových stakeholders a stanovení vizí a cílů – určení interních, externích a klíčových stakeholders; určení cílů, kterých by mělo být v rámci CSR dosaženo (využití systému hodnocení cílů SMART),
- integrace CSR do stávajících procesů,
- komunikace CSR a zpětná vazba – komunikace formou zprávy o CSR podle metodiky GRI s externím posouzením,
- udržení CSR v dlouhodobém horizontu.

1.4 CSR v České republice

Zářným příkladem uplatňování společenské odpovědnosti na našem území byly v první polovině minulého století Baťovy závody. Tomáš Baťa aniž by věděl, jak hluboce bude dnešní společnost řešit odpovědné chování firem, pochopil základní principy podnikání a vedení lidí, které mu přinesly stále trvajícím obdiv a uznání. Podnikání vymezil jako veřejnou službu, své zaměstnance nazýval spolupracovníky a poskytoval jim na tehdejší poměry nevídané výhody, heslem "Náš zákazník – náš pán!" definoval přístup, který mu v konečném důsledku zajistil mimořádný úspěch. Z jeho myšlenek těží podnikatelé ve všech odvětvích dodnes. (Paulík, 2013, str. 27)

V současnosti uplatňují komplexní CSR v České republice pouze velké firmy, případně nadnárodní organizace. Kašparová a Kunz (2013, str. 29) potvrzují, že CSR v ČR je přímo úměrná velikosti firmy, případně jejími zahraničními prvky. Objevuje se zde velký prostor pro aktivitu malých a středních podniků, jenž se obecně z důvodu své neznalosti problematiky CSR domnívají, že koncept vyžaduje velké investice. Zástupci malých a středních podniků se hojně zapojují do CSR aktivit, nicméně s nízkým povědomím o konceptu jako celku (Kašparová a Kunz, 2013, str. 29). U menších firem lze tvrdit, že vzhledem k jejich velikosti mohou zásady CSR zavést a uplatňovat s mnohem lepší kontrolou a minimalizací nákladů. Myšlenka potřeby investovat do CSR může být způsobena mylnými informacemi a obecně nepříliš podporovanému vzdělání týkající se otázek proč a jak být společensky odpovědný. Mocný nástroj k obecné prezentaci konceptu CSR mají v České republice masová média, která však svou funkci v této souvislosti značně zanedbávají.

Kunz (2012, str. 105-106) poznamenává, že „díky“ slabé informovanosti společnosti a pochybnému vnímání firemního prostředí, mj. vzhledem k rozšířené korupci a nestabilitě, se koneční spotřebitelé svými „nákupními hlasy“ nemohou vyjádřit k společensky odpovědným firmám a aktivitám. Současné povědomí o CSR v České republice tak rozhodně nedosahuje svého potenciálu. Pavlík (2010, str. 110) vidí na základě svých poznatků o společenské odpovědnosti v ČR několik nedostatků: (1) vnímání CSR je často zúženo na etické chování a firemní filantropii; (2) nesystémový přístup k CSR je svou neprovázaností aktivit bez dlouhodobé strategie, kdy jsou společensky odpovědné aktivity pokládány za příležitostné; (3) záměna CSR aktivit s marketingovými aktivitami; (4) nízká mediální podpora problematiky CSR a (5) nedostatečná podpora ze strany veřejného sektoru.

Firmy jsou si podle průzkumů vědomi pozitivních přínosů CSR a stále více podniků v ČR považuje odpovědné a etické chování za podmínku dlouhodobé prosperity (Kašparová a Kunz, 2013, str. 30). Z výzkumů vyplývá, že mezi motivy k implementaci CSR principů se řadí zejména snaha o získání lepší reputace, vliv na rozhodování zákazníků a možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem. Podle autorů řada českých podniků stále chápe CSR jako nástroj PR než jako nedílnou součást firemní strategie. Kašparová a Kunz (2013, str. 32-37) uvádějí výčet organizací podporující rozšiřování CSR v ČR:

- Business Leaders Forum,
- Fórum dárců a Byznys pro společnost,
- Transparency International,

- Sdružení korektní podnikání,
- Česká společnost pro jakost,
- Nadace Via,
- Asociace pro fair trade.

1.5 Problematika měření a hodnocení CSR

Jedním z hlavních důvodů, proč uplatňování konceptu CSR zaostává za svým potenciálem je bezesporu problematika jeho měření a hodnocení. Hlavní důvod vychází již z podstaty definice konceptu, která mu neklade žádné hranice, a proto je jakékoliv systematické měření a hodnocení velmi obtížné. Tento problém často vyvstává již při první fázi procesu implementace, který zahrnuje souhlas a integraci vedení organizace, příp. akcionářů. Vrcholový management se na implementaci CSR dívá jako na investici s logicky očekávanou návratností. Vhodné měření a hodnocení CSR je tedy v tomto kontextu klíčové pro jeho další rozvoj.

1.5.1 CSR reporting

Potřeba zpětné vazby rozvinula koncept CSR reportingu, který se snaží o vhodnou komunikaci CSR strategie směrem ke stakeholders. Kunz (2012, str. 124) uvádí, že firmy mají naprosto legitimní právo usilovat o to, aby se nejen široká veřejnost, ale i zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci dozvěděli o jejich aktivitách v oblasti CSR. Správná komunikace CSR významně přispívá ke zefektivnění celé CSR firemní politiky. Vhodnými způsoby, jak o svých aktivitách informovat stakeholders mohou být internetové stránky, obaly a etikety výrobků, brožury, letáky, firemní časopisy nebo prezentace pro zaměstnance nebo obchodní partnery. Autoři Pérez a Del Bosque (2012) podotýkají, že stejně důležitý směr komunikace plyne od stakeholders k organizaci, kterou zajišťují oddělení pro potřeby zákazníků, externí ratingy a průzkumy.

Nejefektivnější formu informací představuje zpráva o CSR (*CSR Report*). Hlavními důvody k reportování jsou podle Kašparové a Kunze (2013, str. 62) posílení reputace a značky nebo etické důvody (situace bankovníctví po finanční krizi). Důvody k nereportování mohou být neznalost problematiky nebo očekávání zvýšení nákladů. Autoři dále uvádějí, že paradoxní velké podniky z tzv. citlivých odvětví (s negativním dopadem na životní prostředí) začaly jako jedny z prvních využívat nefinančního reportování jako nástroje

k demonstraci své snahy o snižování negativních dopadů svých aktivit na prostředí. Tato skutečnost odráží základní problém reportování, čímž je snaha firem prezentovat se v tom nejlepším světle a reporty proto zpravidla neuvádějí negativní nebo CSR neadekvátní informace. Negativní informace zároveň se snahou firmy nežádoucí situace zlepšit by však paradoxně mohly vyvolat vyšší důvěryhodnost za předpokladu jejich vhodné komunikace.

Vodítko pro tvorbu kvalitního reportu společensky odpovědných aktivit nabízejí mezinárodní iniciativy, například již zmiňovaná organizace Global Reporting Initiative. Firmy si však ve velké míře vytvářejí vlastní reporty, což vede k polemice o pravdivosti zveřejňovaných informacích a zejména jejich ověřitelnosti. Rozdílnost kvality reportů a vzájemná porovnatelnost jsou hlavními důvody k tendencím stále více využívat Směrnici GRI. V českých podmínkách lze využít metodiky KORP. Více o této metodice se lze dozvědět z předchozí bakalářské práce autora (Paulík, 2013).

Pavlík (2010, str. 89-90) vymezuje hlavní rysy, které má kvalitní CSR report naplňovat: (1) důvěryhodnost reportu podpořená závazkem vrcholového managementu; (2) úplnost informující o všech firemních operacích, které mají dopady na okolí; (3) věcnost využívající v maximální míře kvantitativní i kvalitativní indikátory a (4) vhodná forma s formální úpravou a srozumitelností.

Navzdory iniciativám organizace GRI zůstává problematika měření a hodnocení stále nejasná, což souvisí také s množstvím standardů, které se k CSR vztahují. V souvislosti s měřením a hodnocením se CSR snaží zohlednit řada burzovních indexů, mezi ty nejvýznamnější patří americký Dow Jones Sustainability Index a londýnský FTSE4Good Index.

1.5.2 Vztah CSR a finanční výkonnosti

Co se týče vlivu CSR na finanční výkonnost, předkládá Soana (2011) čtyři možnosti, jakým vlivem může CSR na finanční výkonnost působit: (1) negativní vliv ve smyslu kritiky Milтона Friedmana; (2) pozitivní vliv potvrzující přímou souvislost se zlepšením finančních výsledků; (3) smíšený vliv, kde za jistou hranicí již CSR nepřináší užitek a nakonec (4) finanční výkonnost může být zcela bez vlivu konceptu CSR. Dodává však, že nadpoloviční většina studií potvrdila pozitivní vliv, přestože výsledky studií vždy závisí na vybraném odvětví a na zvolených metodách měření CSR. Z tohoto důvodu bude problematika vztahu CSR a finanční výkonnosti přiblížena v druhé části teoretické rešerše, která je zaměřena na oblast komerčního bankovníctví.

2 CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ

Komerční banky představují soukromé firmy s tím rozdílem, že podnikají s veřejnými penězi, což vede ke společenskému tlaku směrem k odpovědnosti jejich podnikání. Pod tento společenský tlak se bankovníctví dostalo svou neoddiskutovatelnou účastí na globální finanční krizi a svou pošramocenou pověst se snaží napravovat mimo jiné zaváděním společensky odpovědných principů. (Paulík, 2013, str. 17)

2.1 Podstata bankovníctví

2.1.1 Bankovní systém a regulace

Bankovníctví vychází z bankovního systému, který popisuje Belás (2010, str. 22) jako systém vztahů, institucí a pravidel mezi bankovními a nebankovními subjekty v ekonomice. Autor dále uvádí, že účastníky bankovního systému jsou banky a instituce, vkladatelé, dlužníci a regulační autority. Na uspořádání bankovního systému pak mají vliv politické a historické aspekty, zvyklosti, tradice a ekonomické specifikace daného státu.

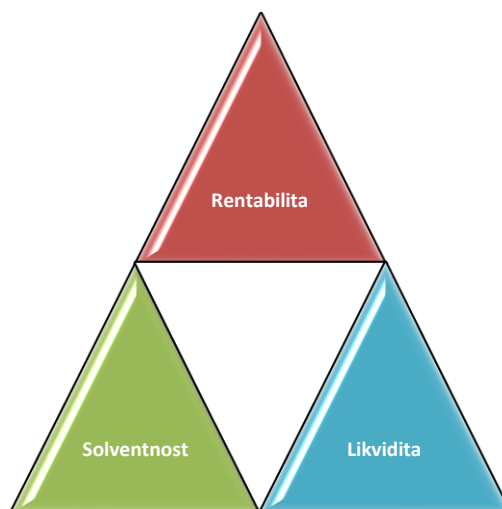
Bankovní systém sdružuje téměř všechny ekonomické subjekty, od domácností přes firmy až po státní instituce. Nabývá tím tak ohromného významu nejen pro ekonomické, ale také pro sociální prostředí v daném státě. V této souvislosti se bankovní sektor stal předmětem přísné regulace a musí podléhat přísným právním podmínkám a neustálému dohledu. (Paulík, 2013, str. 12)

Podle Beláse (2010, str. 23) si regulaci vyžadují zejména typické aspekty bankovního podnikání, mezi které patří důvěryhodnost celého sektoru a jednotlivých bank, peníze jako předmět podnikání a atypická struktura bilance bank.

2.1.2 Cíle bankovního podnikání

Revenda (2012, str. 86) uvádí, že i přes to, že banky mají ve srovnání s podniky z jiných odvětví ekonomiky řadu specifických rysů, jsou ve své podstatě podnikatelskými subjekty. Základním cílem činnosti banky (ať již definovaný jako maximalizace tržní ceny akcií či maximalizace zisku) je shodný jako u kteréhokoli jiného podniku.

Podle Krále (2009, str. 76) tkví podstata bankovního podnikání v nepřetržitém sladění tří základních cílů - rentability, solventnosti a likvidity. Vzhledem k jejich protikladnému charakteru se těmto cílům v bankovní teorii dostalo označení „magický trojúhelník“.



Obrázek 4. Magický trojúhelník cílů bankovního podnikání, zdroj: vlastní zpracování

Všechny tři cíle bankovního podnikání jsou zároveň základem pro nejdůležitější vlastnost bankovního systému, tj. důvěryhodnost. Důvěra představuje zásadní stmelující prvek všech bankovních, potažmo finančních institucí. Stmeluje na jedné straně vystupující důvěryhodné bankovní subjekty a na straně druhé důvěřivé klienty.

2.1.3 Specifické znaky bankovníctví

Bankovníctví zcela jistě neneso klasický obraz ekonomického prostředí. Belás (2013, str. 216) uvádí, že komerční banky podnikají s penězi svých vkladatelů a s penězi jiných věřitelů, které získávají na finančním trhu. Podle autora jsou tyto peníze zpravidla garantované státem, v důsledku čehož banka podniká s veřejnými zdroji osobitého druhu.

Za hlavní rys bankovního podnikání lze považovat obchod s cizími penězi vkladatelů, jejich následná reprodukce v zisk a také podstupování rizika jejich ztráty. Významným faktorem v řízení banky je především obrácený pohled na strukturu rozvahy, protože vklady, a tudíž cizí zdroje, představují téměř celou hodnotu bankovních pasiv. (Paulík, 2013, str. 13)

Specifickou vlastností bank je jejich záchranná síť se státními garancemi. Tuto síť představuje zejména systém pojištění vkladů a také funkce centrální banky jako věřitele poslední instance, což je spojováno s doktrínou *too big to fail* (Mejstřík, Pečená a Teplý, str. 200). Při úpadcích velkých bank se často upozorňuje na to, že čím větší banky jsou, tím těžší jsou potenciaální důsledky jejich úpadků pro celý bankovní a potažmo ekonomický systém (Revenda, 2012, str. 418). Autor zdůrazňuje, že věřitel poslední instance tuto situaci

nesmí připustit a dochází tedy k naplnění nepsaného pravidla, že banky jsou příliš velké na úpadek – *too big to fail*. Belás (2010, str. 26) doplňuje, že management banky se stará přednostně o peníze svých klientů a krach jakékoli banky tak může způsobit společenské turbulence.

2.1.4 Důvěryhodnost bankovního sektoru

Důvěra představuje hlavní aktivum komerčních bank a je také hlavním zdrojem jejich reputace (Fassin a Gosselin, 2011). Důvěra hraje v bankovním sektoru více než v jiných odvětvích zásadní roli. Jak již bylo uvedeno, důvěra stmeluje na jedné straně vystupující důvěryhodné bankovní subjekty a na straně druhé důvěřivé klienty. Banky nesoucí vinu za finanční krizi (Chatterjee a Lefcovitch, 2009; Krawcheck, 2012; Soana, 2011) se snaží svou pošramocenou reputaci a důvěru napravit mimo jiné zaváděním společensky odpovědných principů v rámci konceptu CSR do svého podnikání.

Etické standardy jsou ve finančním byznysu důležité zejména proto, že banky podnikající s cizími penězi na sebe berou riziko, které může přinést zisk, ale také ztrátu (Chatterjee a Lefcovitch, 2009). Risk musí být minimalizován ze dvou důvodů: nesmí se ztratit důvěra investorů a nezbytná rizika nesmí ohrozit investice, přičemž oba důvody byly během finanční krize v zájmu uspokojení osobní chamtivosti porušeny (Chatterjee a Lefcovitch, 2009). V tomto kontextu je důvěryhodnost bankovního sektoru mimořádně důležitá.

Konfrontace mezi CSR politikou a současnou realitou nabízí otázku, proč silné vodítko CSR a etické principy nepomohly zhodnotit míru rizika (Fassin a Gosselin, 2011) a nezabránily tak rozsáhlé finanční krizi, která negativně zasáhla miliony lidí po celém světě. V kontextu finanční krize a morálních selhání účastníků finančního systému je diskuze o odpovědnosti bankovního podnikání stále intenzivnější a objevují se otázky týkající se objektivní formy hodnocení a měření odpovědných aktivit v bankovním byznysu.

2.2 Uplatňování CSR v komerčním bankovníctví

Je důležité přijmout tvrzení, že komerční banky jsou klíčovými hráči na finančních trzích a hrají důležitou roli v ekonomice každé země (Khan a Fasih, 2014). Chatterjee a Lefcovitch (2009) uvádějí, že implementace CSR je z hlediska bank, jakožto silně ziskově orientovaných organizací zodpovědných za vrozenou maximalizaci zisku, velmi obtížná. Yeung (2011) argumentuje tím, že rovnováha mezi řízením finančních a nefinančních výsledků s

vědomím rizika a zachování transparentnosti představuje v současné době významný aspekt v činnosti bankovního managementu.

Belás (2013, str. 211) konstatuje, že bankovní systém není nezávislý, protože jeho regulace vyvolána sociálními a politickými aspekty zároveň determinuje existenci systémů státní garance za bankovní podnikání a při jisté míře zjednodušení lze říci, že komerční banky podnikají a podstupují rizika na vlastní účet s cizími penězi, za které se zaručil stát, čímž vzniká jistý soukromo-veřejný hybrid a v konečném důsledku zodpovídají za hospodaření velkých bank občané. Problematiku komerčního bankovníctví je tedy nutné zkoumat v širších ekonomicko-sociálních souvislostech a veřejnost může přirozeně požadovat vyšší míru společenské odpovědnosti bank za jejich podnikání a vyšší míru uplatňování morálních principů v bankovním byznysu.

Birindelli et al. (2013) uvádí, že CSR může měnit ekonomickou politiku banky ve formě poskytování úvěrů a managementu aktiv. Risk management banky tím pádem ovlivňuje jak společnost tak environment. CSR přispívá ke zlepšování vztahů se stakeholders a ve výsledku ovlivňuje výkonnost i reputaci (Birindelli et al., 2013). Soana (2011) přisuzuje CSR určité pojištění dobré reputace před dalšími nepředvídatelnými událostmi s neblahými efekty. Společenský tlak na implementaci konceptu do bankovních strategií a relativně vysoké investice do CSR však vrhají pochybnosti, zda nejsou tyto aktivity pouze předmětem krátkodobého prospěchu (Pérez a Del Bosque, 2012).

Skeptická veřejnost často kritizuje banky z dočasného zlepšování reputace a zvyšování zisku. Není tak snadné veřejnost přesvědčit, že banky vždy chtějí pro své klienty jen to nejlepší a svou strategii nezakládají na nepřiměřené výnosnosti svých obchodů. Podle Sigurthorssona (2012) realizovaly například islandské banky svoji koncepci společenské odpovědnosti prostřednictvím podpory charitativních akcí, přičemž nevěnovaly pozornost formování společensky odpovědných praktik a zredukovaly CSR na nástroj komunikace s veřejností. V tomto kontextu by se společensky odpovědné praktiky měly více koncentrovat na procesy, které vedou k tvorbě společensky odpovědného zisku a ne ke společensky odpovědnému rozdělování zisků.

Banky se přesto vzhledem ke své silně ziskové orientaci snaží o maximální efektivnost CSR. Zaměřují se v tomto kontextu hlavně na ty stakeholders, ze kterých mají největší prospěch – na své klienty a na své zaměstnance (Pérez a Del Bosque, 2012).

2.3 Spokojenost klientů jako významný prvek CSR

CSR aktivity v komerčních bankách by měly vést k navyšování spokojenosti klientů, která tvoří významnou součást sociálního pilíře a při jisté míře zjednodušení lze říci, že na spokojenosti klientů je ve své podstatě postaven celý bankovní model podnikání (Paulík, 2013, str. 33). Grigoroudis et al. (2012) definuje klientskou spokojenost jako koncept, který se zabývá potvrzením klientského očekávání a bere v úvahu pozitivní nebo negativní zhodnocení produktu nebo služby. Autoři dále zmiňují, že vysoká konkurence v bankovním průmyslu nutí banky operovat s větším důrazem na služby klientům a dlouhodobý úspěch je blízce spojen se schopností banky přizpůsobit se měnícím se zákaznickým potřebám a preferencím. Klientská spokojenost se tak stává primárním kritériem pro hodnocení bank ve vztahu k finančnímu trhu (Munari et. al., 2012).

Vztah klientské spokojenosti a finanční výkonnosti

Spokojenost klientů a udržování vztahu se zákazníky jsou podle Gupta a Dev (2012) dva základní parametry vedoucí k vyšším ziskům pro banku. Terpstra a Verbeeten (2014) souhlasí, že klientská spokojenost je vnímána především jako faktor přinášející hodnotu a je tedy pozitivně spojena s budoucími příjmy. Autoři nicméně dodávají, že klientská spokojenost je zároveň faktor přinášející dodatečné náklady v podobě obslužení více spokojených zákazníků. V tomto smyslu by se banky měly zaměřit na celkovou profitabilitu zvýšené klientské spokojenosti. Spokojení klienti mají tendence mít více produktů, zatímco nespokojení zmenšují svá portfolia (Terpstra a Verbeeten, 2014). To souvisí mimo jiné s tím, že spokojení klienti s větší pravděpodobností doporučí svou banku ostatním (Augusto de Matos et al., 2014) a podílí se tak na budoucích příjmech banky.

Belás (2010, str. 61) tvrdí, že nejspolehlivější cestou k dosahování zisku je spokojený zákazník, tento přístup je dlouhodobý a může znamenat nižší finanční výkonnost podniku v krátkém období. Podle něj v tomto kontextu komplexní starostlivost o klienta představuje významný způsob zvyšování výkonnosti komerční banky (možnost získat dodatečné výnosy z prodeje dalších produktů, úspora nákladů na získávání nových klientů apod.) a spokojenost klienta (úspora času a nákladů na operace v jiné bance).

Jak již bylo uvedeno, díky silné orientaci komerčních bank na zisk jsou výkony managementu komerční banky zpravidla hodnoceny na základě zisku. Finanční krize však prokázala, že ne všechny bankovní zisky jsou tvořeny stejně. Zisky vytvořené obchody se spokojenými klienty se vyplatí mnohem více ve střednědobém až dlouhodobém horizontu

než zisky, kterých bylo dosaženo obchodováním na trzích, snižováním nákladů nebo zvyšováním čistého úrokového výnosu v bankách. Tyto zisky navíc již ze své povahy a z časového hlediska nepodporují růst podnikání. Současný nesoulad mezi nespokojeností klienta s bankovním odvětvím (relativně vysoká) a ochotou klienta změnit banku (relativně nízká) je v dlouhodobém horizontu jednoduše neudržitelný. (Krawcheck, 2012)

Klientská spokojenost jako součást CSR

Koncept CSR a s ním spojené aktivity by teoreticky měly vést ke zvýšené spokojenosti klientů v bankách. Jak však vyplývá například ze studie McDonald a Rundle-Thiele (2007), přímá souvislost mezi spokojeností klientů se CSR aktivitami není tak jednoznačná. Klienti více reagují na výhody, které jsou s nimi přímo spojeny. Autorky zjistily, že existuje určitá hierarchie CSR aktivit, které ovlivňují spokojenost klientů a na závěr své studie předkládají otázku, zda je role zákazníka opravdu tak důležitá pro zvyšování podílu na trhu, tržní hodnoty či maximalizaci zisku, a zda nehrají větší roli spíše média a politická situace.

V bankovní praxi se stále ukazuje, že zájmy klientů jsou často až druhořadým zájmem managementu komerčních bank. Greg Smith, bývalý výkonný ředitel Goldman Sachs, se svým dobrovolným odchodem z této klíčové investiční banky světa rozhodl vyjádřit nesouhlas nad současnou bankovní praxí, kdy se zájem klientů dostává jednoduše do pozadí na úkor nekompromisního zájmu banky vydělat peníze (©Smith, 2012). Je smutným zjištěním, že čím více bankéři v období finančních problémů mluvili o společenské odpovědnosti, tím více byl prosazován zájem zvyšování hodnoty pro vlastníky a hlavním rysem činnosti vysokého managementu byly jejich osobní bonusy (Fassin a Gosselin, 2011).

Poradenská společnost PwC provedla v roce 2011 rozsáhlou studii na vzorku více než 90 bank ze čtyř zemí (Rusko, Ukrajina, Slovensko a Česká republika). S využitím mystery shoppingu bylo posuzováno působení značky a její hodnoty na zákazníka (*Brand*), komunikace se zákazníkem (*Communications*), prostředí působící na zákazníka (*Environment*), jakým způsobem jsou zákazníkům nabízeny produkty banky (*Offering*) a přístup k jednání se zákazníkem (*Culture*). České banky se ve všech kategoriích umístily na první příčce a celkově tak výrazně předčily ostatní země. Nutno však dodat, že studie se zabývala „pouze“ zeměmi východní Evropy. Srovnání se západoevropskými bankami by nejspíš nedopadlo obdobně. Studie však dokázala, že v České republice mají principy etického chování a koncept CSR slušné základy. (PwC, 2011)

Součástí praktické části diplomové práce je vyhodnocení dotazníku spokojenosti klientů v prostředí českého komerčního bankovníctví.

2.4 Měření CSR v bankovníctví

V zásadě existují buď exaktní nebo indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR. Exaktními metodami se zabývají specializované firmy a iniciativy a patří mezi ně např. G4 Guidelines iniciativy Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000 (Social Accountability), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, London Benchmarking Group (LBG), ISO 26000 nebo v českém prostředí metodika KORP využívaná při udělování Národní ceny ČR pro společenskou odpovědnost. K měření CSR pomocí indexových a benchmarkingových metod lze využít analýzy výročních zpráv nebo získaných informací z dotazníkových šetření. Měřením společensky odpovědného chování v bankovním prostředí se doma i v zahraničí zabývá poměrně málo autorů.

Globálně toto téma zkoumá Scholtens (2009), který z obsahové analýzy veřejně dostupných zdrojů měří míru společenské odpovědnosti v bankovních sektorech celého světa. Na základě čtyř faktorů (etické kodexy a reporty CSR, management životního prostředí, odpovědnost finančních produktů a společenské jednání) hodnotí dobrovolně orientované pilíře CSR – sociální a environmentální. Absence hodnocení ekonomického pilíře vede k polemice o užitečnosti měření z důvodu zvýšené zainteresovanosti bank právě ekonomickou stránkou CSR. Nedostatek této studie spočívá také v okrajové analýze zkoumaných oblastí, kdy se autor zaměřuje pouze na jejich existenci a už ne na výsledky a důkazy. Autor například hodnotí, zda banka nabízí financování ekologicky šetrných projektů, ale již nehodnotí, kolik takových produktů zprostředkovala, či jak jsou kvalitní a konkurenceschopné. V rámci studie byla také potvrzena hypotéza pozitivního vlivu CSR na finanční výkonnost. Výše uvedené nedostatky však snižují kvalitu modelu z důvodu přiřazování hodnot faktorům a kritériím nevyváženým způsobem.

Teoretické poznatky z oblasti měření a hodnocení CSR výkonnosti komerčních bank poukázaly na to, že existující modely nesou celou řadu bariér a omezení. Popsané modely (Scholtens, 2009; Ahmed et al., 2012 v kapitole 2.5) se pozitivně zaměřují na významné aspekty společenské odpovědnosti a snaží se komplexně analyzovat a definovat oblasti CSR. Mezi významná omezení uvedených modelů však patří jejich informační náročnost a nepřehlednost či skutečnost, že neberou v úvahu ekonomickou výkonnost banky, čímž ztrácejí možnost reálné aplikace z pohledu bankovního managementu. Modely také využí-

vají velké množství indikátorů, přičemž kvalita mnoha z nich je diskutabilní z titulu určování jejich hodnot.

2.5 Vztah CSR a finanční výkonnosti banky

Úkolem etických principů v bankovním podnikání by mělo být dosahování přiměřené výkonnosti s ohledem na odpovědné sociální a environmentální cíle. Otázkou zůstává, zda společensky odpovědné chování a aktivity v rámci konceptu CSR poskytují bankám požadované ekonomické benefity nebo jsou tyto aktivity pouze předmětem krátkodobého prospěchu s cílem posílení reputace. Zvyšující se pozornost bank směrem k CSR tedy vede k otázce zkoumání těchto vztahů a zároveň přidané hodnoty pro banky.

Loureiro et al. (2012) tvrdí, že koncept CSR se podílí na lepší finanční výkonnosti přímo snížením nákladů a zvyšováním produktivity a nepřímo zvyšováním klientské spokojenosti. Chatterjee a Lefcovitch (2009) dokonce konstatují, že jako důsledek posledního vzestupu společensky odpovědných tendencí dosahuje společenská výkonnost (CSP) stejné důležitosti jako finanční výkonnost. Vztahem CSR a finanční výkonnosti komerční banky se věnovalo několik autorů. Scholtens (2009) ve své studii potvrdil hypotézy o pozitivním vlivu CSR na finanční výkonnost bank.

Pragmaticky se na tuto otázku zaměřili Ahmed et al. (2012) a své práci se zabývají vztahem společenské a finanční výkonnosti bank. Na základě dotazníku nejdříve rozdělili banky z hlediska CSR výkonnosti na banky společensky výkonné a společensky neutrální. Obě skupiny poté poměřovali s účetními a tržními finančními ukazateli výkonnosti (ROA, ROE, EPS nebo P/E ratio). Ukázalo se, že banky s vyšší hodnotou společenské výkonnosti vykázaly lepší ekonomickou výkonnost než ty s neutrální úrovní CSR vzhledem k daným ukazatelům. Autoři se však zároveň domnívají, že na vztah mezi společenskou a finanční výkonností nelze nahlížet pouze jako na negativní nebo pozitivní, ale na proměnný s ohledem na další faktory ovlivňující dané odvětví či velikost a povahu byznysu. Přímou kritiku tohoto modelu lze vyjádřit zejména směrem k nepřehlednému měření CSR, které bylo získáno na základě dotazníku, přičemž autoři již neuvádí, koho přesně se dotazovali. Z formulace otázek nicméně vyplývá, že data a informace byly získány z interních zdrojů bank. Autoři také nezmiňují, proč použili právě výše uvedené finanční ukazatele a jaký je jejich přímý či nepřímý vztah ke společenské odpovědnosti. Uvedenou kritickou argumentací lze konstatovat, že model není veřejně přístupný v tom smyslu, že autoři se k závěrům dopracovali skrze dotazníky získanými z interního prostředí bank a model navíc nelze

aplikovat na prostředí českého komerčního bankovníctví, protože v rámci zjišťování závislosti CSR a tržních finančních ukazatelů předpokládá veřejnou obchodovatelnost komerčních bank na burze cenných papírů.

2.6 Shrnutí teoretické části

První kapitola teoretické části diplomové práce podrobně vymezila pojem CSR, jeho přínosy, fáze implementace a problematiku měření a hodnocení konceptu. Hlavním úkolem do budoucna zůstává informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat. Mádlová (2010, str. 61) upozorňuje, že pokud bude společenská odpovědnost vnímána v současném podnikatelském prostředí s vizí jako ucelená propracovaná strategie a nikoli jako pouhý nástroj marketingu, bude společensky odpovědným organizacím přinášet v budoucnosti stále větší a právem zaslouženou pozornost.

Komerční banky se i díky faktu, že hrály svou roli při vzniku finanční krize, zařadily mezi největší investory do konceptu CSR. Vzhledem k velmi specifickému druhu podnikání leží na bankovních domech odpovědnost za peníze přijaté od svých vkladatelů. Z tohoto důvodu jsou komerční banky vystaveny neustálému dohledu nejen regulačních orgánů, ale i skeptické veřejnosti, která je s podnikatelským přístupem bank často nespokojená.

Podle Kašparové a Kunze (2013, str. 17) by přijetí principů CSR do každodenní firemní praxe nemělo redukovat ekonomickou úspěšnost firem, stejně jako její ekonomické cíle by neměly být v rozporu se společenskými zájmy. Pro bankovníctví se svým silným zaměřením na maximalizaci zisku je nejdůležitějším aspektem odpovědného podnikání jeho ekonomická návratnost. Tuto problematiku nedostatečně řeší některé metody měření a hodnocení CSR, které postrádají potřebnou zpětnou vazbu k ekonomické výkonnosti. Cílem praktické části práce je navrhnout a aplikovat model na měření CSR výkonnosti komerčních bank z pohledu tří základních pilířů CSR v prostředí českého komerčního bankovníctví.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ MODELU NA MĚŘENÍ CSR V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ

Z teoretické části diplomové práce vychází předpoklad, že úkolem společensky odpovědných principů v komerčním bankovníctví a konceptu CSR jako takového by mělo být dosažení přiměřené ekonomické výkonnosti s ohledem na odpovědné sociální a environmentální cíle. S přijetím tohoto tvrzení se praktická část diplomové práce zaměřuje na aplikaci vlastního modelu na měření CSR v kontextu finanční výkonnosti v prostředí komerčního bankovníctví v České republice. Závěrečná analýza v praktické části je koncipována na základě přístupu, který srovnává společenskou výkonnost (*Corporate Social Performance – CSP*) a finanční výkonnost (*Corporate Financial Performance – CFP*) vybraných komerčních bank. Analytickou část doplňuje vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost klientů českých komerčních bank a jejich vnímání společenské odpovědnosti. Po volbě a hodnocení vybraných indikátorů finanční výkonnosti bank následuje analýza těchto indikátorů s úrovní CSR. Projektová část se pak zabývá návrhem efektivního CSR v komerční bance a možným uplatněním vlastního CSR modelu v praxi.

Samotný model na měření CSR vychází z pojetí *triple bottom line* a zahrnuje tak ekonomické, sociální a environmentální hlediska byznysu označované také jako pilíře CSR. Model by měl z hlediska aplikovatelnosti splňovat nutné podmínky: (1) s nejvyšší možnou úrovní objektivitě přiřadit hodnotu CSR každé komerční bance na základě veřejně dostupných informací a (2) hodnotit kvalitní a nejdůležitější parametry v ekonomické, sociální a environmentální oblasti CSR.

3.1 Metodika měření

Měření CSR je provedeno na základě vlastního modelu, který vychází z indexového a benchmarkingového pojetí hodnocení CSR aktivit. Pomocí odborné metody obsahové analýzy veřejně dostupných zdrojů (výroční zprávy, zprávy o CSR, internetové stránky) se model snaží o kvantitativní zhodnocení CSR a vytvoření vlastního CSR indexu pro každou hodnocenou banku.

Strukturu modelu tvoří tři základní pilíře CSR (Ekonomika – EK, Sociální odpovědnost – SO a Environment – EN), které jsou rozděleny na 7 oblastí s celkovým počtem 18 kritérií. Oblastem jsou přiřazeny odpovídající váhy. Kritéria operují s bodovou škálou 0 až 5 bodů, přičemž charakter jednotlivých kritérií mění bodové rozdělení od více možností dosažené-

ho výsledku (např. kritérium Spokojenost klientů s možným hodnocením 5, 4, 3, 2, 1 nebo 0 bodů) k omezeným možnostem dosaženého výsledku (např. kritérium Etický kodex s možným hodnocením pouze 5, 1 nebo 0 bodů). Podrobný klíč k hodnocení jednotlivých kritérií je vždy představen v úvodu každé kapitoly daného pilíře.



Obrázek 5. Hodnocené pilíře a oblasti CSR, zdroj: vlastní zpracování

Za účelem vyšší vypovídající hodnoty modelu jsou jednotlivým pilířům a oblastem přiděleny odpovídající váhy na základě odborného odhadu. Hlavní pilíře Ekonomika a Sociální odpovědnost zaujímají v modelu váhu 45 %, zatímco pilíř Environment zbylých 10 %. Jednotlivým oblastem je přiřazena váha z celkového součtu 100 % podle následujícího klíče: EK1 – Ekonomické vlivy na komunitu 20 %, EK2 – Produkty 20 %, EK3 – CSR management 5 %, SO1 – Zaměstnanci 15 %, SO2 – Klienti 15 %, SO3 – Sociální politika 15 % a EN1 – Environmentální politika 10 %. Uvedené váhy u oblastí poté představují obsah nově vytvořeného vzorce modelu CSR:

$$CSR\ Index = EK1 * 0,2 + EK2 * 0,2 + EK3 * 0,05 + SO1 * 0,15 + SO2 * 0,15 + SO3 * 0,15 + EN1 * 0,1$$

3.2 Představení hodnocených bank

Proskurovska (2012, str. 37) uvádí, že specifickým znakem českého bankovníctví, je kontrola aktiv převážně (až z 95 %) zahraničními vlastníky z vyspělých zemí západní Evropy.

Z hlediska kapitálu disponuje rozhodujícím podílem na aktivech skupina čtyř velkých bank: Česká spořitelna, Komerční banka, Československá obchodní banka a UniCredit Bank (zaměřeni na podnikatelský sektor), které se podílejí na celkových aktivech z 57,5 %.

Pro účely analýzy a následného měření CSR v komerčním bankovníctví v České republice byly vybrány také čtyři banky s tím rozdílem, že UniCredit Bank nahradila GE Money Bank zejména z důvodu mnohem vyššího počtu jejích klientů. Kritérium počet klientů je stěžejní vzhledem k pojetí společenské odpovědnosti směrem ke klientům jako nejdůležitější skupině stakeholders pro banky. Vybrané komerční banky kumulativně představují více než 10 milionů klientů v České republice. Toto relativně vysoké číslo indikuje velmi široký záběr v rámci uvedeného vzorku. Nicméně je třeba zmínit, že se pochopitelně nejedná o úplný pohled na vztah CSR v komerčním bankovníctví v České republice a provedená analýza předkládá výsledky „pouze“ z nejvýznamnějších bank podle počtu klientů. Tyto banky však vzhledem ke své velikosti a dopadům na ekonomiku zaujímají velmi důležité místo v ekonomicko-sociálním prostředí a z tohoto důvodu lze vyžadovat vyšší míru společenské odpovědnosti než od menších bank s poměrně menším společenským vlivem.

Česká spořitelna (ČS)

Česká spořitelna je vnímána jako největší bankovní instituce v České republice. Její tradice sahá hluboko do 19. století a jejích služeb využívá přes 5 milionů klientů od občanů, přes malé a střední firmy až po města či velké korporace. Banka je členem rakouské skupiny Erste Group operující ve střední Evropě se sídlem ve Vídni. Z hlediska společenské odpovědnosti se pyšní mnoha fungujícími projekty v čele se svou Nadací České spořitelny se zaměřením na závažné problémy společnosti. Banka získala ocenění Banka roku 2013 v soutěži Fincentrum. (Česká spořitelna, 2014)

Česká spořitelna představuje typický příklad „velké banky“ a v řadách svých klientů má díky své tradici početné zastoupení starších obyvatel. Obecně lze říci, že mladší lidé v poslední době vyhledávají různé alternativy k velkým bankám, jako jsou například tzv. nízkonákladové banky operující s důrazem na internetové bankovníctví. Nicméně co se týče CSR jsou velké banky, na rozdíl od těch nízkonákladových, mnohem významnějšími investory do odpovědných aktivit.

Československá obchodní banka (ČSOB)

ČSOB se řadí mezi největší poskytovatele finančních služeb v České republice. Této tradiční bance svěřují své peníze bezmála 3 miliony klientů. Majoritním a posléze jediným

akcionářem banky se stala KBC Bank a ČSOB se tak stala členem velké evropské finanční skupiny se sídlem v Belgii. V retailovém bankovníctví působí pod vícero obchodními značkami (ČSOB, Era a Poštovní spořitelna). Banka na české poměry vyniká v CSR aktivitách a jejich reportováním (zpráva o CSR se svojí formou shoduje s metodikou GRI). Podle časopisu The Banker byla ČSOB nejlepší bankou v České republice v roce 2012. V roce 2013 byla vyhlášena druhým nejlepším velkým zaměstnavatelem (nad 5 000 zaměstnanců). (ČSOB, 2014)

Komerční banka (KB)

Komerční banka vlastněná francouzskou skupinou Sociétés Générale patří rovněž mezi přední bankovní instituce v České republice. Počet klientů dosahuje přibližně 1,5 milionu. Na poli CSR rozvíjí své aktivity pomocí Nadace Jistota, ale také za podpory Sociétés Générale v různých oblastech trvale udržitelného rozvoje. Banka bývá označována jako oblíbený zaměstnavatel zejména mladších lidí a absolventů. (Komerční banka, 2014)

GE Money Bank (GE)

GE Money Bank staví na hodnotách mezinárodních koncernu GE, do kterého spadají mimo jiné také výroba elektrické energie, lékařství či televizní vysílání. Svým počtem klientů, který přesahuje úroveň 1 milion, se řadí mezi největší peněžní ústavy v České republice. V rámci CSR staví na několika svých specifických projektech, mezi které patří rozšíření firemní dobrovolnictví nebo podpora finančního vzdělání. (GE Money Bank, 2014)

3.3 Ekonomika

První pilíř CSR se zaměřuje na ekonomické aspekty činnosti firmy. V širším pojetí se jedná také o ekonomické výsledky, kterými ve své podstatě firma taktéž prostřednictvím odvodů na daních přispívá k určitému společenskému rozvoji. Zároveň pokud firma prosperuje, nabízí více pracovních příležitostí, zaměstnancům se dostává více benefitů, popř. vyšší mzdy a výrobky či služby mohou snižovat svou cenu při zvyšování kvality. Ve smyslu ekonomického úspěchu firma může působit velmi pozitivně na celou řadu stakeholders.

V užším pojetí se pilíř Ekonomika zabývá více ekonomickými dopady činnosti firmy na své okolí. Jedná se zejména o ekonomické vlivy na komunitu či cenu produktů služeb ve srovnání s konkurencí a trhem. Nejčastějším jevem co se týče komerčních bank je přispívání na vzdělanost obyvatelstva, a to především ve smyslu finanční gramotnosti, ale i finančních a nefinančních příspěvků do škol a vzdělávacích institucí. Kategorii economic-

kých vlivů ve prospěch společnosti v České republice více rozvádí a hodnotí společnost London Benchmarking Group (LBG), která za účelem vyhlášení soutěže TOP Odpovědná firma vytvořila podrobnou metodiku k evaluaci ekonomických aktivit firem. Zmíněná metodika však není veřejně dostupná, model s ní tudíž nepočítá a spoléhá se na vlastní úsudek, který je doprovázen určitou mírou subjektivního pohledu.

Jedním z kritérií modelu v rámci pilíře Ekonomika je také poskytování společensky odpovědných produktů a možnost investování do společensky odpovědných firem v kontextu SRI (společensky odpovědné investování, blíže v kapitole 1.1.3.). V českých končinách není tato doména zatím stále silněji zastoupena, což by se mělo s nastupujícím trendem v západních zemích brzy změnit. Důležitým aspektem tohoto kritéria jsou jeho výsledky ve smyslu objemu poskytnutých společensky odpovědných produktů či výsledek investování do společensky odpovědných firem (souvisí s odpovědnými indexy FTSE4Good Index nebo Dow Jones Sustainability Index).

Třetí a poslední oblast tohoto pilíře představuje CSR management, který disponuje nižší váhou, než předešlé dvě oblasti, nicméně je specifickou a neodmyslitelnou součástí správné CSR strategie. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, uvědomění vrcholového managementu směrem k odpovědnému chování a CSR konceptu ve firmě patří mezi základní stěžejní body implementace CSR. V ideálním případě se za CSR aktivity staví nejvyšší představitel firmy. Nejdůležitějším prvkem CSR managementu je však CSR reporting, jinými slovy dokumenty a záznamy vztahující se k CSR aktivitám ve firmě. Firma má právo své aktivity rozumným a odpovídajícím způsobem prezentovat na veřejnosti, k čemuž slouží zpráva o CSR nebo jiné dokumenty spolu s online informacemi na internetových stránkách nebo kampaních. Na poli komerčního bankovníctví je CSR reporting velice rozšířen. Není tomu tak bohužel v České republice, což patří aktuálně k největším nedostatkům českých bank vzhledem k CSR aktivitám. Reporting úzce souvisí s vyhodnocováním a měřením CSR aktivit, a proto je v rámci komplexního pojetí konceptu nutný a nezbytný. Pokud banka výsledky svých aktivit neměří, popř. tyto výsledky nezveřejňuje, stává se v očích odborníků neefektivní, respektive netransparentní.

Nezbytnou součástí CSR managementu jsou cíle CSR a stanovení CSR strategie ve firmě. Zmíněné kritérium souvisí se CSR reportingem a předkládá možnost zaměřit se na specifické problémy ve společnosti či na jednotlivé oblasti CSR aktivit. Může se jednat například o zaměření se na spokojenost klientů a zaměstnanců, na dobrovolnické aktivity či na podporu vzdělání. Firma zaměřující se na všechny dostupné oblasti je málokdy efektivní.

Tabulka 4. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Ekonomika, zdroj: vlastní zpracování

EK1 - Ekonomické vlivy na komunitu	
Vliv investic do veřejného prospěchu	Vliv na rozvoj vzdělanosti a školství
5: vysoká míra vlivu investic s odpovídajícími výsledky	5: vysoká úroveň programů na podporu vzdělávání a veřejného školství s odpovídajícími výsledky
3: průměrná míra vlivu investic	3: průměrná úroveň programů na podporu vzdělávání a veřejného školství
1: neuspokojivá míra vlivu investic	1: existence programů na podporu vzdělávání a veřejného školství
0: žádná míra vlivu investic	0: žádné programy na podporu vzdělávání a veřejného školství nebo není uvedeno
EK2 - Produkty	
Přiměřenost cen	Společensky odpovědné produkty
5: nižší cena tradičních produktů ve srovnání s průměrnými tržními cenami	5: ano s odpovídajícími výsledky
3: cena tradičních produktů na úrovni průměrných tržních cen	1: ano bez výsledků
1: vyšší cena tradičních produktů ve srovnání s průměrnými tržními cenami	0: není uvedeno
0: nedostatečné informace a/nebo nepřehlednost parametrů	
EK3 - CSR management	
Dokumenty a záznamy o CSR	Stanovení cílů a strategie CSR
5: vykazování a informace o CSR v CSR reportu, výroční zprávě a na internetových stránkách	5: stanovení cílů, dlouhodobé strategie CSR a udržitelného podnikání
3: vykazování a informace o CSR ve výroční zprávě a na internetových stránkách	3: stanovení cílů bez dlouhodobé strategie CSR a udržitelného podnikání
1: vykazování a informace o CSR na internetových stránkách	1: nedostatečné informace o cílech a strategii CSR a udržitelného podnikání
0: žádné dokumenty a záznamy o CSR	0: žádné informace o cílech a strategii CSR

Tabulka 5. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Ekonomika, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací

Ekonomika		ČS	ČSOB	KB	GE
EK1 - Ekonomické vlivy na komunitu	Vliv investic do veřejného prospěchu	3	3	3	1
	Vliv na rozvoj vzdělanosti a školství	3	3	3	1
EK2 - Produkty	Přiměřenost cen	3	3	3	3
	Společensky odpovědné produkty	1	1	0	1
EK3 – CSR management	Dokumenty a záznamy o CSR	5	5	3	3
	Stanovení cílů a strategie CSR	3	5	1	1

3.3.1 Ekonomické vlivy na komunitu

První oblast Ekonomické vlivy na komunitu (výsledky uvedeny v Tabulce 5) jako první naráží na rozpor mezi objektivním a subjektivním pohledem hodnocení, protože z obsahové analýzy je velmi obtížné přesně zjistit a vyjádřit ekonomický vliv investic do veřejného prospěchu a na rozvoj vzdělání z pohledu výše vynaložených prostředků nebo určité výše úspor či zvýšení užitku společnosti. Nicméně všechny sledované banky se určitým způsobem finančně zapojují a přispívají do veřejného prospěchu a vzdělávání prostřednictvím svých společensky odpovědných programů. Všechny banky například uvádějí, že finančně podporují zvyšování finanční gramotnosti a účastní se aktivit ve prospěch společnosti.

Důvodem ke stejnému bodovému hodnocení bank v prvním kritériu je zejména absence univerzálního porovnávacího nástroje, který by jasně určil hranice mezi odpovídajícími výsledky jednotlivých bank. Česká spořitelna vykázala v rámci této oblasti finanční údaje: za rok 2012 spolu s vlastní nadací přispěla celkovou částkou 80,12 mil. Kč na veřejně prospěšné projekty, avšak za rok 2013 už „jen“ 45 mil. Kč, pomocí programů INOVACE a INOSTART financovala v roce 2012 rozvojové aktivity částkou 4,8 mld. Kč a poskytla úvěry malým firmám ve výši 700 mil. Kč. Rozhodla se také využít vypršení platnosti anonymních vkladních knížek začátkem roku 2012 a využít získané finanční prostředky (1,45 mld. Kč) k založení nadace Depositum Bonum podporující vědu a výzkum ve specifických oborech. Banka podporuje, spolu s ČSOB a Komerční bankou, Poradnu při finanční tísní fungující na bázi poboček po celé české republice umožňující získat cenné informace v oblasti úvěrové odpovědnosti. V rámci podpory financování sociálních podniků zorganizovala banka sérii vzdělávacích seminářů pro sociální podniky a neziskové organizace s názvem Akademie České spořitelny, které se celkem zúčastnilo téměř 50 organizací.

ČSOB se dlouhodobě podílí na projektu Nadační fond vzdělávání, který od roku 2010 pomohl částkou více jak 4 mil. Kč celkem 41 projektům zaměřených na finanční gramotnost. Vzdělávací aktivity podpořila ČSOB také v rámci dalších programů, např. Kamarádi vzdělávání, Férová škola či spoluprací s Nadací Divoké husy. Komerční banka se k otázkám programů a jejich vlivu na veřejný prospěch, stejně jako se zaměřením na vzdělávání, vyjadřuje pouze v obecné rovině, která je podpořena programy na podporu sportu a spoluprací s Poradnou při finanční tísní. U GE Money Bank lze vypíchnout projekt Rozumíme penězům, jež je zaměřený na rozvoj finanční gramotnosti u veřejnosti a je zároveň akreditován a školí učitele na základních školách v tom, jak efektivně seznámit žáky s principy hospodaření s penězi.

3.3.2 Produkty

Oblast Produkty a zejména kritérium o přiměřenosti cen předpokládá velmi široký analytický záběr (srovnání RPSN, úroků či poplatků). Zároveň je analýza cen tradičních finančních produktů bank (běžný účet, spořicí účet, spotřebitelský úvěr či hypoteční úvěr) a jejich srovnání s průměrnými tržními cenami v současné vystavena neustálým změnám a nelze jednoduše určit, zda banka prodává dlouhodobě své produkty za výrazně nižší ceny, než jsou průměrné ceny tržní. Velké bankovní domy například nemohou konkurovat nízkonákladovým bankám ve výši poplatků za vedení účtu nebo platby s ním spojené a naopak si mohou dovolit nižší úrokové sazby u hypotečních úvěrů. Pro účely modelu měření CSR byly bankám přiřazeny průměrné tržní ceny produktů zejména z titulu jejich univerzálnosti. Kritérium přiměřenosti cen by mělo být jedním z hlavních bodů zlepšení modelu v projektové části práce za účelem správného bodového ohodnocení a rozlišení bank.

Tato oblast se také dotýká účtování bankovních poplatků, které je v českých končinách tradičně silně kritizováno. Bankovní poplatky jsou stále jedním z hlavních důvodů, proč klienti odchází od svých bank a hledají jiné alternativy. V České republice se věnuje problematice bankovních poplatků iniciativa Bankovnípoplatky.com, která pravidelně vyhlašuje „soutěž“ o nejabsurdnější poplatek. Bohužel se potvrdilo, že velké bankovní domy v České republice stále účtují poplatky, které jsou vnímány jako absurdní, veřejností nepochopeny, ale hlavně bankami nedostatečně vysvětleny. Sledované banky zpravidla stále účtují poplatky za vedení úvěrového účtu (nejabsurdnější poplatek roku 2013), předčasné splacení úvěru (2011) nebo vedení běžného účtu (2007). Poplatek za vklad na přepážce na vlastní účet (nejabsurdnější poplatek roku 2009) i na podněty zmíněné iniciativy Bankovnípoplatky.com banky účtovat přestaly. Z této menší analýzy však vyplývá, že české banky stále nejsou ochotny vzdát se svých vysokých výnosů z poplatků, jakožto bezrizikové složky svého zisku.

Česká spořitelna zejména uvádí, že neziskovému sektoru a sociálním podnikům poskytuje speciální poradenské a finanční služby, které zajišťují specializovaní poradci. ČSOB se zaměřuje na odpovědné produkty ve smyslu zvýhodněných účtů pro seniory, handicapované osoby a neziskové organizace. Banka také uvádí, že klienti mají možnost investovat do společensky odpovědných fondů, přičemž investovat je možné do společností dvojího typu: *sustainables* (společnosti podřizující své činnosti a personalistické kroky v souladu se zásadami udržitelného rozvoje) a *eco* (společnosti soustředující se na řešení environmentální krize a napětí). Společensky odpovědné produkty nabízí také GE Money Bank, kde se

jedná o zvýhodněné účty či úvěry pro neziskové organizace. Bohužel tyto odpovědné produkty nejsou podloženy potřebnými daty o počtu poskytovaných produktů, jejich výsledcích nebo investovaných prostředků.

3.3.3 CSR management

Oblast CSR managementu do jisté míry odděluje organizace, které berou svou společenskou odpovědnost vážně od těch, které společensky odpovědné nejsou nebo se jen tak tváří a vnímají koncept a aktivity CSR s vidinou příležitostného prospěchu či krátkodobého posílení reputace. Oblasti CSR managementu byla z hlediska důležitosti a charakteru přiřazena nejnižší váha, nicméně náležitým zlepšením komunikace CSR prostřednictvím CSR reportů lze společenskou odpovědnost a její měření dostat na mnohem vyšší úroveň. Kritériím dominují největší banky Česká spořitelna a ČSOB, přičemž implementace, strategie a reportování CSR v ČSOB bývá předmětem příkladových studií mnoha publikací věnujících se tématu společenské odpovědnosti. Snížené bodové ohodnocení pro Českou spořitelnu odráží zejména upuštění od reportování CSR pravidelnou zprávou o CSR od roku 2013. Česká spořitelna se tak odkazuje pouze na stručný přehled CSR aktivit. ČSOB se jako jediná sledovaná banka zavázala od roku 2013 reportovat CSR v souladu s požadavky Global Reporting Initiative (GRI, více v kapitole 1.1.4.), která zajišťuje kvalitu a odpovídající náležitosti správných CSR reportů. Nízké hodnocení ostatních bank má na svědomí především absence zmiňovaného CSR reportu. Banky se odkazují na společenskou odpovědnost pouze ve výročních zprávách a na internetu bez dostatečně stanovených cílů a strategií CSR.

Česká spořitelna nazývá přímo svou CSR strategii „Investujeme pro budoucnost“, kterou tvoří tři pilíře: vzdělávání ke konkurenceschopnosti, sociální podnikání a dobrovolnictví. Banka se zároveň v rámci CSR zaměřuje ve svém přehledu o CSR aktivitách na další roky a předkládá, jakým projektům se bude věnovat, přičemž se hlásí zejména o pokračování a rozšiřování působnosti v rámci stávajících projektů. Komerční banka se ve svém vyjádření týkající se CSR odkazuje na ne příliš přesvědčivé „dlouhodobé vztahy s partnery jsou pro Komerční banku základní hodnotou“. GE Money Bank se vyjadřuje ke své CSR strategii velmi obecně ve smyslu toho, že CSR strategie je součástí vize banky a je tvořena lokálně v souladu se základním rámcem definovaným mateřskou společností. Za hlavní témata své společenské odpovědnosti považuje banka rozmanitost pro zaměstnance, finanční vzdělávání, ženy v byznysu a podporu místních komunit.

Jak již bylo uvedeno, ČSOB na rozdíl České spořitelny a vlastně i všech ostatních bank, disponuje náležitým CSR reportem, který nazývá Zprávou o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB. Co se týče CSR managementu, hned v úvodu celou společensky odpovědnosti strategii skupiny zaštiťuje svým slovem generální ředitel a předseda představenstva, což lze považovat za nedílnou součást správné implementace CSR. Nutno podotknout, že v tzv. úvodním slově výročních zpráv ostatních sledovaných bank se jejich hlavní představitelé taktéž věnují společenské odpovědnosti, nicméně již ne v takovém rozsahu a omezují se na strohé slovní vyjádření v rámci několika vět. Mezi hlavní devízy zmiňovaného reportu patří jeho jasná struktura popisující činnost firmy a aktivity podle CSR pilířů – ekonomický, sociální a environmentální. Report také poskytuje poměrně dlouhý výčet partnerů, se kterými banka v rámci svých CSR aktivit spolupracuje a rozsáhlou analýzu využívaných zdrojů v závěru (spotřeba energií a vody, produkce odpadu a emisí). ČSOB staví svou CSR strategii na oblasti odpovědného podnikání, vzdělávání, diverzity a životního prostředí. Zároveň podobně jako Česká spořitelna nabízí vizi na příští roky týkající se CSR cílů a projektů spolu s kalendářem grantových programů a aktivit vybízející partnery a veřejnost k zapojení se do uvedených akcí.

3.4 Pilíř Sociální odpovědnost

Druhý pilíř Sociální odpovědnost rozdělil celkem 10 kritérií do 3 oblastí, kterým model přidělil stejné váhy (viz výpočet CSR Indexu). První oblast Zaměstnanci se zaměřuje zejména na jejich spokojenost a možnosti vzdělávání a rozvoje. Starostlivost o zaměstnance a jejich spokojenost je v moderním pojetí vnímána jako hlavní determinant spokojenosti klientů, která je doprovázena udržitelným zvyšováním zisku. Na základě důležitosti spokojenosti klientů a vztahu k finanční výkonnosti lze konstatovat, že spokojenost klientů a s ní silně související spokojenost zaměstnanců jsou nejdůležitějšími aspekty sociálního pilíře CSR. Důležitým, avšak těžko veřejně zjištělným, kritériem v oblasti Zaměstnanci je míra jejich fluktuace, která vzhledem k vysokým nárokům na zaměstnance v prostředí komerčního bankovníctví, bývá zpravidla nadprůměrná. V oblasti Klienti se model zaměřuje jednak na jejich spokojenost, ale také na systém řešení stížností a reklamací v bance.

Za poslední třetí oblastí Sociální politika se skrývá vícero kritérií. Jedním ze základních dokumentů společenské odpovědnosti v bance je etický kodex. Etický kodex ve své podstatě zavazuje zaměstnance k odpovědnému chování ke klientům. Komerční banky, vzhledem ke svému specifickému typu podnikání jakou jsou například operace s penězi vklada-

telů (klientů), jsou zavázány vysokou úrovní a kontrolou dodržování tohoto kodexu a jeho porušení by mělo být náležitě trestáno. Moderní součástí CSR ve velkých firmách bývají tzv. sociální audity, které, stejně jako audity finanční, kontrolují deklarované výsledky, činnosti či procesy týkající se společenské odpovědnosti ve firmě. V současné době je trend sociálních auditů stále doslova za hranicemi tuzemských firem a lze se s ním setkat jen v těch nejvyspělejších státech.

Tabulka 6. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Sociální odpovědnost (1. část), zdroj: vlastní zpracování

SO1 - Zaměstnanci		
Spokojenost zaměstnanců	Míra fluktuace	Vzdělávání a rozvoj
5: 90 - 100 %	5: 0 - 5 %	5: vysoká úroveň vzdělávacích a rozvojových programů s odpovídajícími výsledky
4: 80 - 90 %	3: 5 - 10 %	3: průměrná úroveň vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance
3: 70 - 80 %	1: 10 - 15 %	1: existence vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance
2: 60 - 70 %	0: 15 % a více nebo není uvedeno	0: není uvedeno
1: 50 - 60 %		
0: není uvedeno		
SO2 - Klienti		
Spokojenost klientů	Reklamacie a stížnosti	
5: 90 - 100 %	5: vysoká úroveň systému vyřizování reklamací a stížností s odpovídajícími výsledky	
4: 80 - 90 %	3: průměrná úroveň systému vyřizování reklamací a stížností	
3: 70 - 80 %	1: existence systému vyřizování reklamací a stížností	
2: 60 - 70 %	0: žádný systém vyřizování reklamací a stížností nebo není uvedeno	
1: 50 - 60 %		
0: není uvedeno		

Ke konci 20. století se velice oblíbeným a hojně diskutovaným tématem se stalo téma rovných příležitostí a dodržování lidských práv. V dnešní době tvoří dodržování základních lidských práv a svobod, stejně jako tlak na rovné příležitosti, mezi neodmyslitelné rysy úspěšných a odpovědných firem. V České republice představuje hojně diskutované téma taktéž korupce a obecně nekalá soutěž mezi konkurenty. Banky se k danému tématu staví striktně a veškerou korupci odmítají s náležitými dokumenty o protikorupční politice a postupech. S bankovníctvím je však spojen jiný problém, a to praní špinavých peněz, případně umožnění daňových úniků. K uvedeným problémům dochází velmi zřídka, nicméně banky musí dodržovat ty nejpřísnější opatření, protože, jak již bylo uvedeno, podnikají zpravidla s penězi svých vkladatelů a to s sebou nese vysokou míru odpovědnosti za svěřené prostředky.

Tabulka 7. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Sociální odpovědnost (2. část),

zdroj: vlastní zpracování

SO3 - Sociální politika		
Etický kodex	Sociální audit	Rovné příležitosti a lidská práva
5: ano, veřejně přístupný	5: ano, externí audit	5: odpovídající slovní vyjádření s odpovídajícími výsledky nebo dokumenty a jejich dodržování
1: ano, veřejně nepřístupný	1: ano, v rámci interního auditu	1: odpovídající slovní vyjádření
0: ne nebo není uvedeno	0: ne nebo není uvedeno	0: není uvedeno
Protikorupční politiky a postupy	Filantropické aktivity	
5: odpovídající slovní vyjádření s odpovídajícími výsledky nebo dokumenty a jejich dodržování	5: vysoká angažovanost v podpoře činnosti veřejně prospěšných aktivit (neziskové organizace, nadace, projekty)	
1: odpovídající slovní vyjádření	3: uspokojivá angažovanost v podpoře činnosti veřejně prospěšných aktivit (neziskové organizace, nadace, projekty)	
0: není uvedeno	1: neuspokojivá angažovanost v podpoře činnosti veřejně prospěšných aktivit (neziskové organizace, nadace, projekty)	
	0: není uvedeno	

Posledním kritériem v oblasti Sociální politiky a pilíře Sociální odpovědnosti jsou filantropické aktivity komerčních bank. Firemní filantropie je podrobně popsána v teoretické části kapitoly 1.1.3. a stručně se jí rozumí aktivity firmy spojené s hmotným či nehmotným dár-

covstvím. Mnohdy je tato myšlenka zaměňována s konceptem CSR, na což správně upozorňují všechny dostupné publikace a metodiky věnované CSR. Bohužel spousta firem stále nedokáže mezi těmito dvěma přístupy rozlišit a odpovědnost často spadá do kategorie dárcovství, což však není případ komerčních bank v České republice.

Tabulka 8. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Sociální odpovědnost, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací

Sociální odpovědnost		ČS	ČSOB	KB	GE
SO1 – Zaměstnanci	Spokojenost zaměstnanců	0	0	0	0
	Míra fluktuace	0	0	0	0
	Vzdělávání a rozvoj	3	1	3	1
SO2 – Klienti	Spokojenost klientů	3	4	4	4
	Reklamace a stížnosti	3	3	1	1
SO3 – Sociální politika	Etický kodex	5	5	5	1
	Sociální audit	1	1	1	1
	Rovné příležitosti a lidská práva	1	1	1	1
	Protikorupční politiky a postupy	1	5	5	1
	Filantropické aktivity	5	5	5	3

3.4.1 Zaměstnanci

Oblast Zaměstnanci se nejvíce dotýká spokojenosti zaměstnanců s jejich bankou. Se spokojeností zaměstnanců je spojena míra jejich fluktuace. Vzhledem k velikosti sledovaných bank a jejich vysokému počtu zaměstnanců je určitá fluktuace očekávána. Bohužel byť banky uvádějí, že spokojenost svých zaměstnanců pravidelně měří a zvyšují, z veřejně dostupných informací nelze zjistit žádné konkrétní číslo ani odhad. Banky se zkrátka k těmto dvěma citlivým ukazatelům nevyjadřují a z tohoto důvodu jsou hodnoty kritéria Spokojenost zaměstnanců a Míra fluktuace nulové. Absence těchto údajů vrhá pochybnosti na transparentnost a samotnou míru spokojenosti a fluktuace zaměstnanců v daných bankách. Souvisí to obecně s neochotou bank prezentovat negativní nebo jakkoliv zavadějící informace ať už ve výročních zprávách nebo na svých internetových stránkách. Komerční banky se drží zásady zveřejňovat pouze pozitivní informace směrem k veřejnosti. Na jednu stranu je tahle forma komunikace naprosto legitimní a pochopitelná, na stranu druhou se k ní vážou pochybnosti, a to z titulu skrytých či neblahých negativních zpráv a informací. S jistou nadsázkou lze říci, že vhodné zveřejňování jak pozitivních, tak negativních informací, by paradoxně přispělo k vyšší transparentnosti. Tím by se také otevřela možnost ko-

munikace pozdějších zlepšení negativních stavů a zvyšování reputace. Nutno však dodat, banky by si v tomto případě zahrávaly se svým jediným aktivem, čímž je jejich důvěryhodnost, a proto jsou tyto svým způsobem kacířské myšlenky komunikace negativních jevů směrem ke stakeholders zapovězeny.

V rámci starostlivosti o zaměstnance poskytují banky také vzdělávací a rozvojové programy. Podrobnosti těchto programů však uchovávají zpravidla v interních materiálech a veřejnost se o nich nemusí více dozvědět. Česká spořitelna se pyšní zejména založením programu volitelných zaměstnaneckých výhod Cafeteria postaveném na principu svobodné volby z co nejširší nabídky benefitů o ohledem na individuální potřeby každého zaměstnance. Pro zaměstnance na vedoucích pozicích byl v rámci CSR vytvořen program Manažeri pro dobrou věc, který jim umožňuje sdílet své odborné znalosti s některou neziskovou organizací po dobu jednoho týdne. Zajímavým statistickým údajem hodnotí vzdělávání zaměstnanců ČSOB, když uvádí, že v roce 2013 v průměru věnovala na jednoho zaměstnance 179 hodin školení, což odpovídá 1 % z celkových provozních nákladů společnosti. Důvodem pro rozdíly v bodování těchto programů je zejména někdy nepatrná kvalita jejich popisu. Komerční banka například podrobněji popisuje svůj program Talent management k výchově a udržení špičkových zaměstnanců, školicí střediska nebo otevření M'Academy zaměřenou na dlouhodobý rozvoj manažerských dovedností.

3.4.2 Klienti

Klientská spokojenost již není jen záležitostí těch zaměstnanců, kteří přichází s klienty do přímého styku, ale záležitostí celé banky jako celku (Munari et al. 2012). Změny ve finančním průmyslu mění zásadním způsobem jeho prostředí a dlouhodobý úspěch je úzce spojen s kritickou schopností banky přizpůsobit se měnícím se klientským potřebám a preferencím (Grigoroudis et al., 2012). V tomto kontextu se spokojenost klientů a s ní spojená starostlivost o vlastní zaměstnance jeví jako klíčové faktory růstu finanční výkonnosti banky a nejvýznamnější aspekty modelu CSR v komerčním bankovníctví. Obsahová analýza veřejně dostupných zdrojů však ani v případě spokojenosti klientů bank nedokázala exaktní vyjádření zjistit. Banky opět uvádějí, že spokojenost klientů měří, tyto výsledky však bohužel nezveřejňují. Z tohoto důvodu se autor rozhodl provést vlastní výzkum na základě dotazníkového šetření o spokojenosti zaměstnanců a zároveň o jejich vnímání společensky odpovědných principů v bankách. Důkladnější rozbor dotazníku bude předmětem kapitoly 4 a vzor dotazníku pro klienty lze nalézt v Příloze I. Pro potřeby modelu byla změřena cel-

ková spokojenost klientů sledovaných bank následovně: Česká spořitelna – 74,7 % klientů spokojeno (233 respondentů); ČSOB – 88,8 % klientů spokojeno (160 respondentů); Komerční banka – 82,8 % klientů spokojeno (151 respondentů) a GE Money Bank – 87,4 % klientů spokojeno (103 respondentů). Podle uvedeného klíče byla následně přiřazena jednotlivým bankám bodová hodnota.

Součástí této oblasti byla dále problematika reklamací a stížností, ve které se hodnotila zejména kvalita systému řešení těchto stížností a úspěšnost případů. Propracovaným systémem s odpovídajícími výsledky disponuje Česká spořitelna, která tvrdí, že v roce 2012 zvládla vyřešit 80 % reklamací do druhého dne, a tým ombudsmanů vyřešil komplikované případy průměrně za 11 dní s 75% úspěšností. ČSOB uvádí přesné informace o klientských stížnostech, když v roce 2013 evidovala téměř 67 tis. klientských podnětů (reklamací, stížností či námětů pro zlepšení). Banka sice uvádí, že je to o 6 % méně než v předchozím roce, ale již neuvádí, jak se těchto podnětů zhostila a kolik jich bylo kladně vyřešeno. U Komerční banky mají klienti možnost využít služeb nezávislého ombudsmana a je uvedeno, že v roce 2013 se na něj obrátilo 159 klientů, přičemž vyřešeno bylo 31 případů. GE Money se v rámci řešení reklamací a stížností odkazuje pouze na možnost využít služeb ombudsmana.

3.4.3 Sociální politika

Třetí oblast v pilíři Sociální odpovědnost představuje Sociální politika, jež zahrnuje celkem 5 kritérií. Jedná se o nejvíce sociálně zaměřenou oblast, jelikož v ní dochází minimálně ke střetu finanční a nefinanční stránky byznysu. Oblast Sociální politika doprovází téměř maximální závazek dobrovolnosti. Etický kodex uplatňují všechny sledované banky, nicméně GE Money Bank svůj interní kodex nezveřejňuje a odvolává se pouze na veřejně dostupný etický kodex České bankovní asociace. Sledování dodržování etického kodexu je z pohledu externího hodnocení velmi obtížné. Lze tedy přijmout předpoklad, že banky dbají na etické chování jejich zaměstnanců, protože se jedná o jeden z nejdůležitějších prvků jejich důvěryhodnosti, a proto hodnocení dosáhlo 5 bodů v případě všech bank s veřejně dostupným etickým kodexem. V poslední době se rozšířeným trendem v zahraničí v souvislosti s měřením CSR staly externě prováděné sociální audity specializovaných firem. U českých bank se tento trend i z důvodu snížené zainteresovanosti zatím neobjevil a dodržování etických kodexů a vybraných společensky odpovědných principů si banky snaží hlídat samy v rámci svého interního auditu.

Velice diskutovaným tématem se postupem času staly i principy rovných příležitostí v pracovním prostředí. Banky se slovně zavazují k odpovědnému přístupu k této problematice a uvádějí, že podíl žen pracujících v bankách se pohybuje okolo 60 až 70 %. Ze studie Deloitte však vyplývá, že co se týče vrcholového managementu, je obor bankovníctví pro ženy překvapivě vůbec nejméně přívětivý a ženy zastupují pouhé 4,3 % ve vedení českých bank (Horáková, ©2013). Česká spořitelna se podobné problémy týkající se rovných příležitostí pro muže a ženy zahrnující problematiku nerovnosti počtu žen a mužů na manažerských postech, rozdílů v jejich oceňování, možnostech osobního a profesního růstu a podobně, snaží řešit v rámci komplexního programu Diversitas. Zároveň banka zřídila post Manažerka pro etiku, jež řídí aktivity v této oblasti a je poradcem v otázkách etického kodexu zaměstnance a dohlíží na jeho naplňování. ČSOB se ve svém strategickém pilíři Diversita rozhodla k podpoře žen programem Zlatá ryбка, který podporuje leadership žen prostřednictvím profesního rozvoje a manažerských dovedností. Pyšní se také Programem pro maminky a tatínky, ve kterém bylo v roce 2013 zaregistrováno více než 400 zaměstnanců banky. Také další dvě hodnocené banky Komerční banka a GE Money Bank se hlásí k prosazování rovnoprávnosti vzhledem k genderové problematice. Komerční banka uvádí, že více než 70 % zaměstnanců Komerční banky jsou ženy. Nutno dodat, že již neuvádí, kolik jich působí na manažerských pozicích, ve kterých se tento poměr obecně více než obrací. Banka také klade důraz na sladování profesního a osobního života zaměstnanců, tzv. work-life balance a stejně jako ostatní banky nabízí různé formy pracovních úvazků. GE Money Bank se v rámci programu její mateřské společnosti nazvaného Banking on Women a zároveň prostřednictvím vlastního Ženy v byznysu snaží podporovat úlohu žen v podnikání. Klíčovou částí této strategie je projekt Život nápadům.

Kritérium týkající se protikorupčních politik a postupů je ve dvou případech (ČSOB, KB) podpořeno dokumenty upřesňující základní principy a pravidla pro boj s korupcí. ČSOB disponuje Protikorupčním programem a zdůrazňuje rovněž, že součástí smluv s dodavateli je doložka, že jejich vnitřní opatření jsou v souladu s postupy ČSOB v oblasti protikorupční politiky a odpovědného chování. ČSOB se zavázala v souladu s legislativou Evropské unie od roku 2013 uplatňovat Antitrust Policy, tedy nulovou toleranci ke sjednávání cenových a jiných protisoutěžních dohod. Komerční banka využívá v této problematice svého dokumentu Protikorupční politika KB a slovně vyjadřuje svou snahu o zamezení praní špinavých peněz a financování terorismu. Podobně se k tomuto tématu slovně vyjádřily všechny banky. Komerční banka se v duchu společenského závazku také hlásí prostřednic-

tvím dialogu se svými dodavateli, u kterých vyhodnocuje dodržování postupů s ohledem na životní prostředí, sociální a lidská práva.

Banky jsou podstatou svého podnikání vystaveny nepřetržitému riziku spojeného s financování nezákonných aktivit a praní špinavých peněz. Zákon proti praní špinavých peněz (Anti-Money Laundering – AML zákon) ukládá finančním institucím zákonné povinnosti a o kontrolu dodržování zákona se stará Finanční analytický ústav (FAÚ) pod záštitou Ministerstva financí. Autorovi se podařilo na základě žádosti o poskytnutí informací z FAÚ zjistit, že komerčním bankám byly v letech 2011 až 2013 uděleny pokuty v souhrnné výši 1,1 mil. Kč za nedodržování povinností stanovených AML zákonem. FAÚ již bohužel neposkytuje informace, které konkrétní banky pokuty obdržely a za jakých okolností.

V posledním kritériu byly hodnoceny filantropické aktivity vybraných bank. Koncept společenské odpovědnosti je mnohdy zaměňován s firemní filantropií, která se zaměřuje především na dárcovské a dobročinné aktivity bez očekávání protihodnoty. Oblíbenou formou firemního dárcovství jsou firemní nadace (využívány u České spořitelny a Komerční banky), firemní dobrovolnictví (všechny sledované banky) a spolupráce s neziskovými organizacemi, které financují nebo určitým způsobem podporují všechny sledované komerční banky.

Česká spořitelna prostřednictvím své vlastní Nadace České spořitelny, kterou považuje za klíčový nástroj svého působení v oblasti firemní filantropie, uvádí, že v roce 2013 přispěla celkovou sumou 16 mil. Kč na podporu celkem 27 projektů. Banka pořádá v rámci dobrovolnických aktivit projekt s názvem Den pro charitu, v rámci kterého mohou zaměstnanci České spořitelny dva dny v roce využít pro dobrovolnickou činnost. V roce 2013 využilo této možnosti 1 887 dobrovolníků, kteří pomáhali ve 135 neziskových organizacích. Velmi zajímavým projektem s názvem Grantový program České spořitelny nabízí banka finanční pomoc pro neziskové organizace, ve kterých se angažují její zaměstnanci a klienti. V roce 2013 se touto cestou podpořilo celkem 22 projektů částkou 1 mil. Kč, přičemž o vítězných projektech rozhodla veřejnost formou internetového hlasování. ČSOB deklaruje, že v rámci svých filantropických aktivit spustila v roce 2013 online platební nástroj pro neziskové organizace Klikniadaruj.cz a zároveň vytvořila portál Modrý život na podporu individuálního dárcovství projektům různých nevládních neziskových organizací. Dobrovolnické aktivity ČSOB podporuje programem Pomáháme společně, do kterého se v roce 2013 zapojilo 621 zaměstnanců a pomohli tak celkem 55 neziskovým organizacím. Banka předkládá výsledky svých filantropických aktivit, kdy v roce 2013 bylo podpořeno 39 projektů

celkovou částkou 953 tis. Kč. Nefinanční formou bylo neziskovým organizacím poskytnuto IT vybavení a nábytek v hodnotě 1,7 mil Kč. Komerční banka využívá k filantropickým aktivitám zejména své vlastní Nadace Jistota, jež v roce 2013 podpořila celkem 73 projektů a darovala 7,3 mil. Kč. Stejně jako v ČSOB mají zaměstnanci možnost požádat o pomoc banku ve smyslu podpory neziskových organizací, ve kterých se sami angažují. Pod tímto programem s názvem Pomůžeme Vám pomáhat podpořila Komerční banka 8 projektů částkou 580 tis. Kč. Banka se také zaměřuje na sponzoring sportu, např. je hlavním partnerem České Florbalové Unie a pyšní se úzkou spoluprací s vysokoškolskou sférou v České republice, např. spolupráce s organizacemi AIESEC a IAESTE. V tomto kontextu také uvádí, že spolupráce přináší úspěchy a Komerční banka obdržela několikrát titul Nejžádanější zaměstnavatel roku pro absolventy vysokých škol. U GE Money Bank stojí jistě za zmínku oceňovaný projekt GE Money Bank Volunteers, který v rámci dobrovolnických akcí zapojuje zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. GE Money Bank dále uvádí, že v roce 2013 podpořila celkem 48 organizací a darovala 2 mil. Kč.

3.5 Pilíř Environment

Třetí pilíř Environment se podle svého názvu zaměřuje na environmentální oblast podnikání. Jinými slovy jde šetrný a udržitelný přístup k životnímu prostředí. Jádro činnosti bankovních institucí přímo nesouvisí s neodpovědným přístupem k životnímu prostředí, jako je tomu například u ropných společností, nicméně prostřednictvím financování těchto firem se dostává bankovníctví velkému vlivu v environmentálních otázkách. Pilíř Environment nese nejnižší, avšak ne zanedbatelnou, váhu v tomto modelu hodnocení CSR právě z důvodu nepřímých dopadů činnosti bank na životní prostředí.

Tabulka 9. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Environment, zdroj: vlastní zpracování

EN1 - Environmentální politika	
Míra financování ekologicky zaměřených projektů	Míra závazku k environmentální politice
5: vysoká míra s odpovídajícími výsledky	5: vysoká míra s odpovídajícími výsledky a certifikáty a její dodržování
3: uspokojivá míra s odpovídajícími výsledky	3: uspokojivá míra s odpovídajícími výsledky
1: neuspokojivá míra s neodpovídajícími výsledky	1: neuspokojivá míra s neodpovídajícími výsledky
0: není uvedeno	0: není uvedeno

Poslední pilíř CSR tvoří pouze jedna oblast zaměřená na environmentální politiku, která zahrnuje dvě kritéria. Míra financování ekologicky zaměřených projektů představuje hlavní nástroj environmentální politiky komerční banky ve smyslu nepřímého ovlivňování životního prostředí. Banky se mohou zavázat k podpoře a financování ekologických projektů a zároveň odmítnout projekty, jež mohou být sice výnosné, ale ekologicky velmi nešetrné. Druhé kritérium závazku k environmentální politice se zaměřuje přímo na činnost bank a může například hodnotit spotřebu papíru či vody nebo v souvislosti s obnovitelnými zdroji energie hodnotit podíl spotřeby tzv. zelené energie.

Tabulka 10. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Environment, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací

Environment		ČS	ČSOB	KB	GE
EN1 – Environmentální politika	Míra financování ekologicky zaměřených projektů	3	1	1	1
	Míra závazku k environmentální politice	3	3	3	1

3.5.1 Environmentální politika

Z hlediska životního prostředí se u bank hodnotí zejména míra financování ekologicky zaměřených projektů. Česká spořitelna podporuje ekologicky zaměřené projekty prostřednictvím svého Energy Teamu, jehož členové pomáhají potencionálním investorům s přípravou a realizací energetických projektů v oblasti úspory energie a její výroby z obnovitelných zdrojů. Banka navíc poskytuje počet a výši investic do projektů na výrobu energie z obnovitelných zdrojů za roky 2007 až 2011. Po tomto období však již detaily svého ekologického financování nezveřejňuje. ČSOB se hlásí k dodržování mezinárodního rámce Equator Principles, tj. v rámci úvěrové politiky nefinancuje firmy, které nejsou v souladu s právními předpisy týkající se životního prostředí. V rámci těchto principů monitoruje dopad financovaných aktivit na životní prostředí a sociální a společenské následky financované činnosti. Dále banka uvádí, že v grantových programech na rozvoj regionů, podporu komunitních projektů a ochranu životního prostředí rozdala v roce 2013 4,9 mil. Kč. ČSOB navíc díky reportování pomocí GRI metodiky disponuje podrobnými daty o spotřebě energií, produkci odpadu, spotřebě vody a produkci nepřímých emisí. Komerční banka deklaruje, že se zavázala k odebírání tzv. zelené energie, čímž vyjadřuje podporu využívání obnovitelných zdrojů energie a odpovědnost vůči životnímu prostředí. Banka uvedla, že

monitoruje spotřeby energií, vody a emisí, nicméně toto nedoplňuje adekvátními daty. Komerční banka a ČSOB se zúčastnily v roce 2013 akce Do práce na kole, do které se zapojilo 116, respektive 117 zaměstnanců bank. GE Money Bank se vyjadřuje k environmentálním otázkám velmi stroze, a proto získala v obou kritériích pouze po jednom bodu.

3.6 Shrnutí výsledků

Pomocí modelu na měření CSR zahrnujícího celkem 7 oblastí a 18 kritérií byly zhodnoceny CSR aktivity 4 vybraných bank v České republice. Aby model mohl vyváženě fungovat, byly jednotlivým oblastem přiděleny odpovídající váhy. Pilíře Ekonomika a Sociální odpovědnost zaujímají v tomto modelu shodně celých 45 %. Zbýlých 10 % je doplněno pilířem Environment, který není vnímán v rámci CSR v komerčním bankovníctví prioritně a obsahuje pouze jednu oblast hodnocení.

V pilíři Ekonomika model měří ekonomické vlivy na komunitu, oblast produktů a stanovení CSR managementu v bance. Nadprůměrných výsledků v tomto pilíři dosáhli zejména Česká spořitelna a ČSOB, které lze považovat za lídry v množství společensky odpovědných aktivit na poli komerčního bankovníctví v České republice. Je nutné se zmínit o omezeních hodnotícího modelu v kritériích Vliv investic do veřejného prospěchu a Vliv na rozvoj vzdělanosti a školství, které postrádají univerzální hodnotící nástroj, jež by objektivně na základně patřičných parametrů ohodnotil ekonomické vlivy banky na komunitu. Z tohoto důvodu se kritéria opírají zejména o subjektivní pohled hodnotitele. V kritériu Přiměřenosti cen produktů model rovněž nehodnotí sledované banky na základě exaktního hodnocení. Oba nedostatky a obecné zdokonalení kritérií modelu jsou předmětem projektové části diplomové práce. Z hlediska náročnosti a širokému záběru těchto kritérií je tedy hodnocení doprovázeno značnou mírou nepřesnosti. Výsledky měření CSR byly tedy upraveny tak, aby nedocházelo k velkým rozdílům a u vybraných kritérií tedy hodnotily banky průměrným ohodnocením.

Mezi stěžejní prvky CSR strategie v bance patří CSR management. Z hodnocení vyplynulo, že v tomto ohledu vyniká nad ostatními sledovanými bankami ČSOB, která se jako jediná zavazuje k reportování CSR, navíc podle mezinárodní metodiky CSR.

Pilíř Sociální odpovědnost disponuje největším počtem hodnocených kritérií (10) a jak již bylo uvedeno, zaujímá v modelu stejnou procentuální část jako pilíř Ekonomika. Vzhledem k obecnému závazku ke stakeholders, jsou nejdůležitějšími aspekty sociálního pilíře

spokojenosti klientů a zaměstnanců. Jejich přímý vztah s finanční výkonností banky tuto skutečnost jen potvrzuje. Bohužel na základě veřejně dostupných informací nebylo možné zjistit spokojenost zaměstnanců komerčních bank v České republice. Stejně jako údaj o míře fluktuace zaměstnanců si banky tyto údaje interně střeží. V oblasti Zaměstnanci bylo tedy hodnoceno pouze kritérium vztahující se k možnosti rozvoje a vzdělání zaměstnanců., ve kterém se banky rovněž nevyjadřují podle přání hodnotícího modelu.

Potřeba údaje o spokojenosti klientů bank dala základ vlastnímu výzkumu spokojenosti klientů, který bude podrobněji rozepsán v následující kapitole. Pro potřeby modelu byl využit údaj o celkové spokojenosti klientů s nejvyšší mírou spokojenosti u banky ČSOB (88,8 %) a Komerční banky (87,4 %). Nejslabšího výsledku dosáhla v rámci sledovaných bank Česká spořitelna (74,7 %). Oblast Klienti následně doplnilo kritérium systému řešení reklamací a stížností od klientů směrem k bankám. V poslední oblasti, která se týkala sociální politiky, byla hodnocena kritéria jako etický kodex, rovnoprávnost či filantropické aktivity. Nejúspěšněji z tohoto kritéria vyšly banky ČSOB a Komerční banka. Je třeba říci, že všechny sledované banky bodově zaostaly v kritériu Sociální audit, který zatím nemá požadovanou podporu v tuzemsku, nicméně funguje velice dobře v nejvyspělejších ekonomikách s rozšířeným konceptem CSR.

Tabulka 11. Výsledky oblastí jednotlivých pilířů CSR a výpočet CSR Indexu

Model na měření CSR		ČS	ČSOB	KB	GE
EK – Ekonomika	EK1 – Ekonomické vlivy na kom.	3,00	3,00	3,00	1,00
	EK2 – Produkty	2,00	2,00	1,50	2,00
	EK3 – CSR management	4,00	5,00	2,00	2,00
SO – Sociální odpovědnost	SO1 – Zaměstnanci	1,00	0,33	1,00	0,33
	SO2 – Klienti	3,00	3,50	2,50	2,50
	SO3 – Sociální politika	2,60	3,40	3,40	1,40
EN – Environment	EN1 – Environmentální politika	3,00	2,00	2,00	1,00
CSR Index		2,49	2,54	2,24	1,44

Shrnutí výsledků znázorňuje Tabulka 11, ve které jsou zprůměrovány hodnoty bodovaných kritérií a seskupeny do jednotlivých oblastí. Výpočet CSR Indexu vychází z dříve uvedeného vzorce s přiřazenými vahami:

$$CSR\ Index = EK1 * 0,2 + EK2 * 0,2 + EK3 * 0,05 + SO1 * 0,15 + SO2 * 0,15 + SO3 * 0,15 + EN1 * 0,1$$

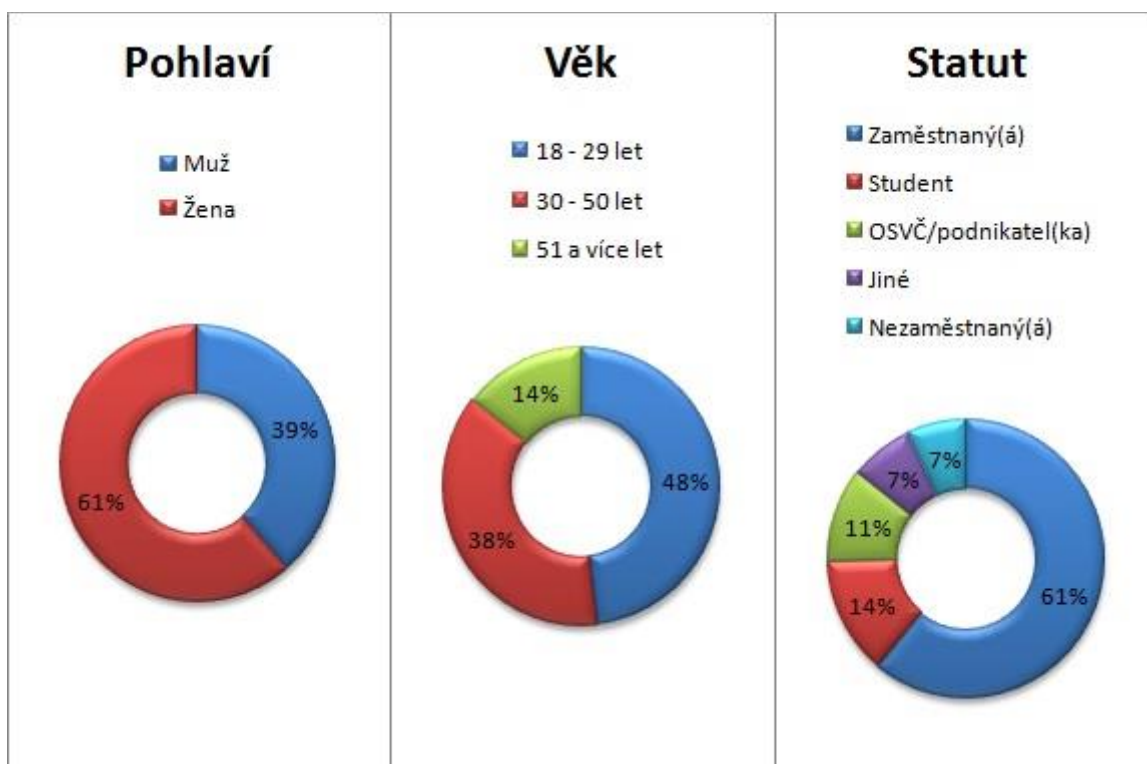
Nejvyšší hodnotu CSR Indexu vykázala banka ČSOB s 2,54 bodu, nejnižší naopak GE Money Bank s hodnotou 1,44. Česká spořitelna zaostala za první ČSOB o 6 setin (2,49) a Komerční banka dosáhla hodnoty 2,24. O dosažených výsledcích lze konstatovat, že komerční banky v České republice uplatňují společensky odpovědné principy na průměrné úrovni v rozmezí mezi 1,44 až 2,54 body na stupnici od 0 do 5 bodů.

Z uvedeného vyplývá, že v rámci uplatňování konceptu CSR v tuzemském bankovním sektoru lze najít mnohé nedostatky a mezery. Banky by se měly více zaměřit na správné reportování již aktivně probíhajících společensky odpovědných programů zahrnujících vzdělávací aktivity ve vztahu ke komunitě a zaměstnancům, filantropické programy podporující nadace a neziskové organizace a odpovídající informace o financování ekologicky zaměřených projektů. Absence odpovídajících údajů a dokumentů byla zjištěna v kritériích Sociální audit, Rovné příležitosti a lidská práva nebo Míra závazku k environmentální politice. Nutno také podotknout, že v oblasti Zaměstnanci chybí v hodnocení dva údaje o spokojenosti zaměstnanců a míře jejich fluktuace. Je však potřeba také dodat, že daný model počítá nejen s objektivním, ale také se subjektivním hodnocením hodnotitele, a to zejména z důvodu absence univerzálních nástrojů hodnocení, jako jsou například specifikace ekonomických vlivů na komunitu a jejich prospěchu či v rámci firemní filantropie. S tím souvisí také problém reportovaných aktivit a jejich výsledků, popř. dodání stručných a výstižných dat, např. částka poskytnutých peněžních prostředků nebo konkrétní chování zamezující protikorupční činnosti nad rámec podepsání protikorupčního dokumentu. Jakou formou probíhá kontrola etických standardů, protikorupčních principů či jiných dokumentů apod. Určitá slovní vyjádření bank lze považovat vágní. Za všechny lze uvést příklad Komerční banky ve sdělení „Nejsme lhostejní ke společnosti – pro naše zaměstnance organizujeme dobrovolné darování krve, a pomáháme tak zachraňovat lidské životy.“ Správná komunikace společenské odpovědnosti patří k neodmyslitelným náležitostem kvalitního CSR.

Z dostupných informací, výročních zpráv a zpráv o CSR lze vypozařovat pokles v reportování CSR aktivit, což potvrzuje odstoupení od reportování CSR v případě České spořitelny odkazující se na „pouhý“ přehled o CSR aktivitách banky. Podobný trend lze vypozařovat i u ostatních bank a jejich informací. U Komerční banky a GE Money Bank lze najít ve vysoké míře shodu prezentovaných údajů, protože se často jedná o obecné informace, jež se nevztahují na určité období nebo specifikaci. Světlou výjimku představuje ČSOB, která v reportování CSR v prostředí českého komerčního bankovníctví vyniká a svou CSR strategii má vhodně a strukturovaně podloženou v CSR reportu.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST A CSR Z POHLEDU KLIENTŮ KOMERČNÍCH BANK V ČR

Za účelem získání požadovaných dat pro model na měření CSR v rámci stěžejního kritéria spokojenosti klienty, bylo v období od prosince 2014 do února 2015 provedeno dotazníkové šetření v České republice. Šetření proběhlo za pomoci platformy Vyplňto.cz, která se specializuje na dotazníkové výzkumy všech oborů. Prostřednictvím pravidelné měsíční emailové zprávy byl dotazník rozšířen mezi tisíce potencionálních respondentů bez určitého výběru, aby došlo k zajištění nezávislého a dostatečného vzorku bankovních klientů. Odpovědi tedy byly získány od klientů napříč bankovním sektorem a možnost vyplnění tudíž měli klienti velkých i nízkonákladových bank. K analýze výsledků dotazníku byla využita deskriptivní statistika podpořená korelační analýzou za účelem zkoumání vztahů mezi jednotlivým proměnnými. Sledovaný vzorek představovalo 1086 klientů komerčních bank v České republice. Jejich demografické rozdělení přibližují následující grafy.



Obrázek 6. Demografické složení respondentů dotazníkového šetření,
zdroj: vlastní zpracování

Na dotazník tedy odpovědělo celkem 420 mužů a 666 žen. Věková struktura tvořila 522 respondentů ve věku od 18 do 29 let, 408 respondentů ve věku od 30 do 50 let a 156 respondentů starších 51 let. V otázce zaměstnaneckého statutu odpovědělo 662 a tedy většina

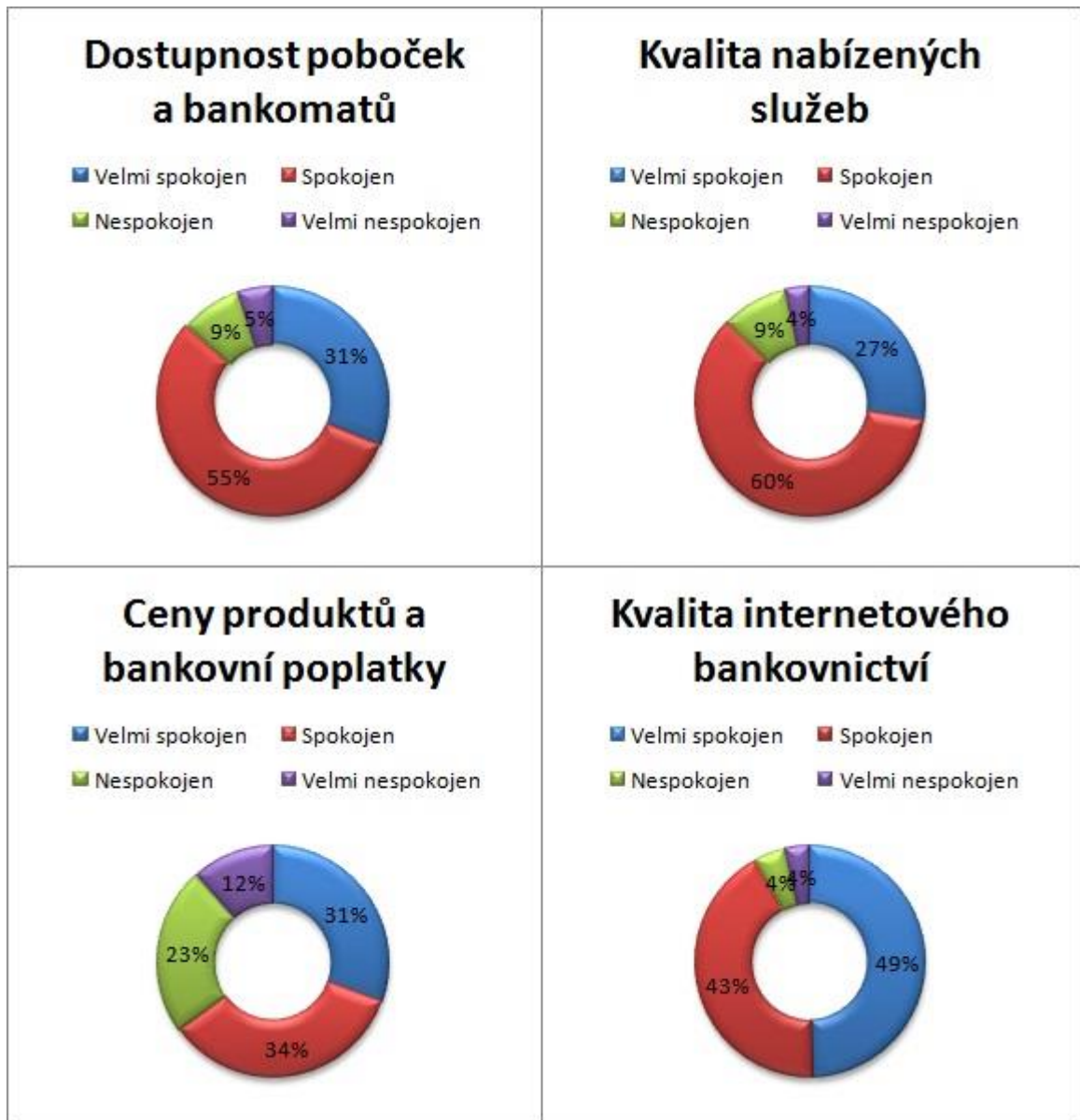
61 % respondentů, že jsou zaměstnání. Další otázka směřovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, kde přibližně polovina oslovených odpověděla, že disponují vysokoškolským vzděláním a druhá polovina středoškolským vzděláním (s i bez maturitní zkoušky). Minimum respondentů se vyslovilo pro možnost dosaženého základního vzdělání. Poslední rozřazovací otázka směřovala na délku vztah klientů s jejich hlavní bankou (ta, ve které vedou svůj hlavní účet, popřípadě mají více produktů). Celkem 57,1 % respondentů uvedlo, že využívají služeb své současné hlavní banky více než 4 roky. Třetina respondentů (34,2 %) jsou klienty jejich banky od 1 do 4 let a 8,7 % je ve své bance méně než 1 rok. Většina respondentů jsou tedy dlouhodobými klienty bank.

Dotazník se skládal ze tří skupin otázek (spokojenost, loajalita a vnímání CSR bankovními klienty), přičemž odpovědi se vyznačovaly škálou od 1 do 5 podle daných skupin. Ve skupině otázek týkající se spokojenosti měla škála následující tvar: 1 = velmi nespokojen, 2 = nespokojen, 4 = spokojen a 5 = velmi spokojen. Ve skupině otázek týkající se loajality měla škála pouze dvojí rozlišení: 1 = ne, 5 = ano, přičemž k otázkám byla přiložena možnost „jiné odpovědi“. Ve skupině otázek týkající se vnímání CSR měla škála tvar: 1 = ne, 2 = spíše ne, 3 = nevím, 4 = spíše ano a 5 = ano. Konkrétní znění dotazníku lze najít v Příloze I na konci práce.

4.1 Spokojenost

Otázky spokojenosti se zaměřily na čtveřici faktorů spokojenosti: (1) dostupnost poboček a bankomatů banky, (2) kvalita nabízených produktů a služeb, (3) cena produktů a výše bankovních poplatků a (4) kvalita internetového bankovníctví. Bylo zjištěno, že nejvíce jsou klienti v českých bankách spokojeni s kvalitou internetového bankovníctví, kdy po součtu odpovědí „velmi spokojen“ a „spokojen“ lze dojít k celým 92 % spokojených klientů s tímto faktorem. Svou převážnou spokojenost vyjádřili respondenti také co se týče dostupnosti poboček a bankomatů (86 %) a kvality nabízených služeb (87 %). Naopak u spokojenosti s cenami produktů a bankovními poplatky se klienti vyjadřovali více negativně. Celkem 35 % je s výší cen a úrovní bankovních poplatků nespokojeno.

Součástí skupiny otázek byla otázka celkové spokojenosti, ve které odpovídali respondenti na totožném principu ze 4 možných odpovědí. Celkem 29,8 % klientů odpovědělo, že jsou s jejich bankou velmi spokojeni, 57,0 % bylo spokojeno, 9,7 % nespokojeno a 1,8 % bylo velmi nespokojeno.



Obrázek 7. Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory, zdroj: vlastní zpracování

Závěrem lze tedy k otázkám spokojenosti klientů konstatovat, že v prostředí českého komerčního bankovníctví převládá vysoká spokojenost. Určitý vliv na výsledky může mít skutečnost, že respondentům nebyla poskytnuta možnost střední odpovědi typu „nevím“ nebo „nechci odpovědět“. Podle Bena (2010) zákazníci mají tendenci u otázek týkající se spokojenosti nejprve zjistit, zda se v možnostech nenachází tzv. nerozhodná odpověď a autorka proto navrhuje, že výzkumy by se měly těchto nerozhodných odpovědí vyvarovat za účelem získání čistě pozitivních nebo negativních odpovědí respondentů.

4.2 Loajalita

V otázkách loajality se respondenti vyjadřovali k faktorům důvěryhodnosti nebo značky. Výše zmiňovaná škála odpovědí u této skupiny otázek dovolovala respondentům odpovídat buď pozitivně, nebo negativně s možností „jiné odpovědi“. Na základě výsledků bylo zjištěno, že 77,8 % klientů plánuje zůstat u své banky i v budoucnu a 71,2 % klientů by svou banku doporučila ostatním (rodině a známým). Doplnující byla otázka, zda se klienti podíleli na aktivitách banky vedoucích ke zlepšení produktů a služeb, např. prostřednictvím zpětné vazby banky ke stížnostem či prostřednictvím dotazníku spokojenosti. Celkově 61,7 respondentů odpovědělo záporně.

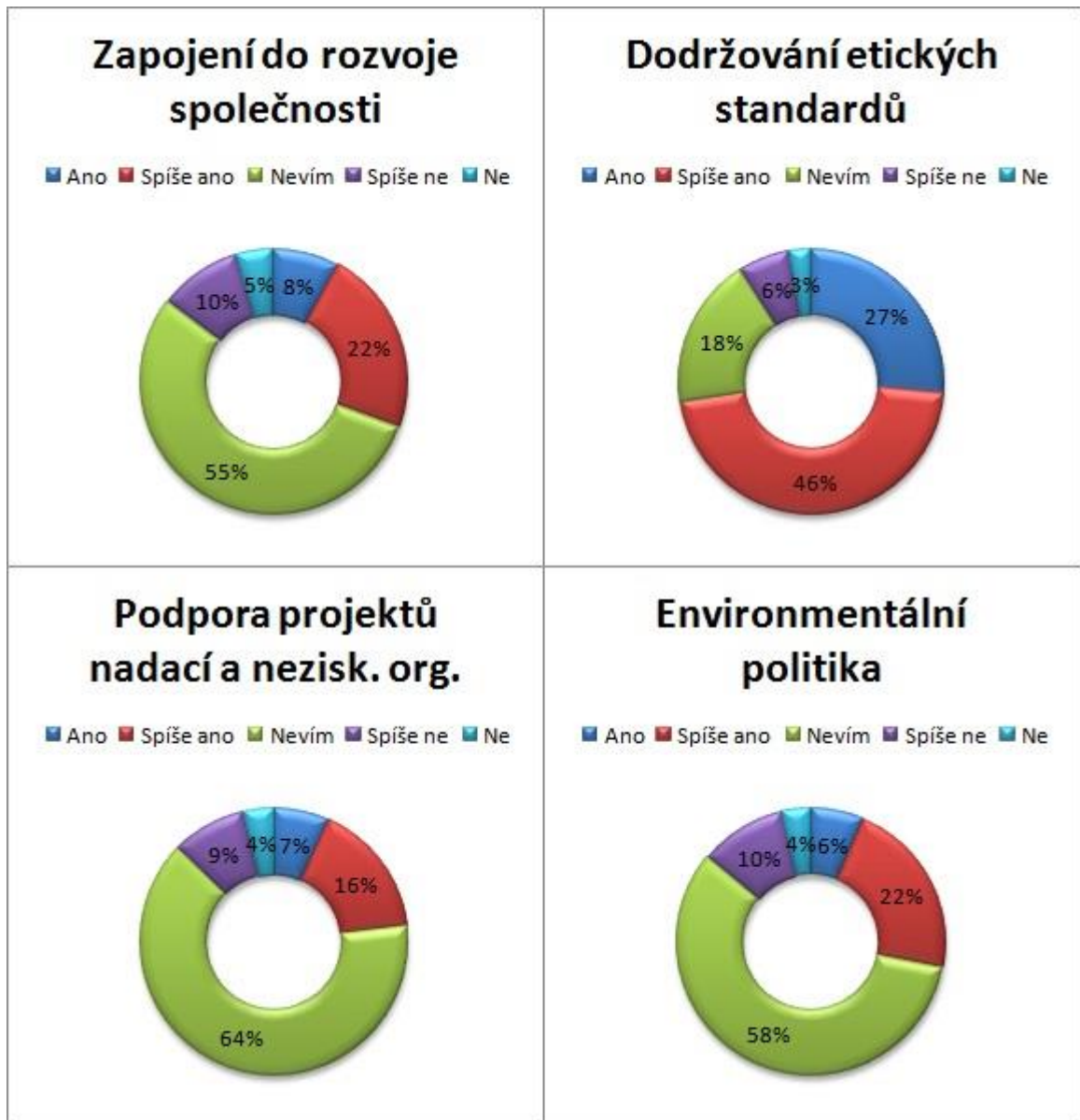
Zjištěné výsledky ze skupiny otázek týkající se loajality vykazují vysokou míru loajality českých klientů, nicméně ve srovnání s výsledky o spokojenosti, ukazují se určité mezery. Vysoký podíl klientů uvedl, že se v minulosti nezúčastnil aktivit banky vedoucích ke zlepšení produktů či služeb, což může vyjadřovat slabou zainteresovanost komerčních bank, ale také bankovních klientů.

4.3 Vnímání CSR

Součástí dotazníkového šetření byla také skupina otázek týkající se vnímání CSR strategie z pohledu klientů bank. Klíčem k vyhodnocení bylo stanovení CSR elementů na bázi tří základních pilířů CSR, které mohou být klienty vnímány jako součást CSR strategie. Byly vybrány následující 4 CSR elementy:

- zapojení banky do rozvoje společnosti, např. investicemi do společensky odpovědných aktivit nebo podporou vzdělávacích aktivit,
- dodržování etických standardů zaměstnanci banky a vykonávání práce podle očekávání klientů,
- podpora projektů na pomoc lidem v nouzi, např. podpora nadací nebo neziskových organizací,
- vykonávání činnosti v souladu s environmentální politikou.

V tomto kontextu respondenti například odpovídali na otázku, zda si myslí, že se jejich banka zapojuje do rozvoje společnosti či zda její zaměstnanci dodržují etické standardy. K vyhodnocení otázek bylo využito, stejně jako v otázkách spokojenosti a loajality, deskriptivní statistiky za pomoci statistického programu SPSS. Následovala analýza vztahů mezi spokojeností, loajalitou a vnímáním CSR.



Obrázek 8. Vnímání CSR podle jednotlivých CSR elementů, zdroj: vlastní zpracování

Z výše zobrazených grafických a z níže zobrazených statistických výsledků vyplývá, že většina klientů bank neví, zda jejich banky uplatňují vybrané prvky CSR strategie. Konkrétně 594 respondentů neví, zda se jejich banka zapojuje do rozvoje společnosti formou investic do společensky prospěšných projektů či podporou vzdělávání, dále 698 respondentů odpovědělo, že neví, zda jejich banka podporuje projekty na pomoc lidem v nouzi (podpora nadací a neziskových organizací) a nakonec 629 respondentů uvedlo, že neví, zda jejich banka vykonává činnost v souladu s environmentální politikou. Světlou výjimku tvoří otázka týkající se dodržování etických standardů, ve které celkem 788 respondentů odpovědělo „ano“ a „spíše ano“ a domnívají se tedy, že zaměstnanci jejich bank dodržují etické standardy a pracují podle jejich očekávání.

Tabulka 12. Vyhodnocení vnímání CSR v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování

	Minimum	Maximum	Customers		
			N	Mean	Std.
CSR: economic	1,00	5,00	1086	3,19	,893
CSR: social (ethical standards)	1,00	5,00	1086	3,87	,966
CSR: social (support of projects)	1,00	5,00	1086	3,14	,811
CSR: environmental	1,00	5,00	1086	3,17	,833
Valid N (listwise)			1086		

Tabulka 12 doplňuje výše zmíněné výsledky pomocí prvků deskriptivní statistiky. Hodnota *mean* znázorňuje průměrnou hodnotu odpovědí, přičemž se odráží od známé škály odpovědí (1 = ne, 2 = spíše ne, 3 = nevím, 4 = spíše ano a 5 = ano). Rozsah průměrné hodnoty od 3,14 do 3,87 potvrzuje, že většina klientů nevnímá CSR strategii jejich bank a nejsou si tedy vědomi, zda se banky zapojují do CSR aktivit. Hodnota *Std.* představuje směrodatnou odchylku, která determinuje variabilitu v odpovědích, tzn. čím vyšší je její hodnota, tím větší byla rozdílnost v jednotlivých odpovědích a naopak čím je hodnota směrodatné odchylky nižší, tím byly odpovědi jednotnější. Hodnoty pod hladinou 1 se vyznačují jako nízké a tudíž lze v odpovědích nalézt nižší variabilitu, což potvrzuje již uvedené výsledky.

Posledním bodem analýzy dotazníkového šetření bylo zjištění vztahů mezi spokojeností, loajalitou a vnímáním CSR bankovními klienty pomocí korelační analýzy. Nestanovené vědecké předpoklady by mohly indikovat pozitivní vztah mezi spokojeností a vnímáním CSR, nicméně jak již bylo z předešlých výsledků zjištěno, klienti v České republice jsou se svými bankami velmi spokojeni, zatímco jejich vnímání CSR je na velmi slabé úrovni. Pro závěry korelační analýzy se tedy předpokládá pozitivní vztah mezi spokojeností a loajalitou bankovních klientů, jakožto velmi úzce spojených faktorů. Pro měření závislosti jednotlivých proměnných v analýze byl využit Pearsonův korelační koeficient, který nabývá hodnot od -1 (úplná nepřímá závislost) do 1 (úplná přímá závislost) a determinuje lineární závislost dvou proměnných na dané hladině významnosti.

Korelační analýza (Tabulka 13) ukázala mírné až středně silné pozitivní závislosti mezi spokojeností, loajalitou a CSR elementy. Bylo zjištěno, že celková klientská spokojenost má statistický významný středně silný pozitivní vztah s elementem CSR týkajícího se dodržování etických standardů zaměstnanci bank (0,401**). Podobně silný pozitivní vztah (0,552** a 0,563**) byl nalezen mezi celkovou spokojeností a loajalitou (faktory důvěry a značky) stejně jako mezi faktorem důvěry a zmíněným CSR elementem dodržování etických standardů (0,407**). Hladina významnosti byla stanovena na 1 %. Z těchto výsledků lze indikovat, že klienti mají tendenci být více spokojeni, když zaměstnanci bank dodržují

etické standardy a pracují podle jejich očekávání. Stejný předpoklad může být uplatněn v případě spokojenosti a loajality. Pokud jsou tedy klienti více spokojeni s jejich bankou, je vyšší pravděpodobnost, že v jejich bance zůstanou a navíc mají tendenci více doporučovat její produkty a služby svým známým. Pozitivní korelační vztahy byly nalezeny také mezi CSR elementy samými. To může značit podobné složení odpovědí jednotlivých respondentů v tom smyslu, že pokud klient odpověděl „nevím“ na dotaz, zda se domnívá, že se jeho banka zapojuje svými aktivitami do rozvoje společnosti, je vyšší pravděpodobnost, že odpověděl stejně na další otázky týkající se CSR aktivit.

Tabulka 13. Korelační analýza ke spokojenosti, loajalitě a vnímání CSR v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování

		Overall sat.	Loyalty: brand	Loyalty: trustworthiness	Loyalty: engagement	CSR: economic	CSR: social (ethical standards)	CSR: social (support of projects)	CSR: environmental
Overall satisfaction	Pearson	1	,563**	,552**	-,025	,137**	,401**	,157**	,293**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,415	,000	,000	,000	,000
	N	1086	979	1015	1074	1086	1086	1086	1086
Loyalty: brand	Pearson	,563**	1	,646**	-,020	,097**	,358**	,163**	,231**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,536	,002	,000	,000	,000
	N	979	979	947	969	979	979	979	979
Loyalty: trustworthiness	Pearson	,552**	,646**	1	,003	,146**	,407**	,195**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,932	,000	,000	,000	,000
	N	1015	947	1015	1004	1015	1015	1015	1015
Loyalty: engagement	Pearson	-,025	-,020	,003	1	,110**	,033	,126**	,080**
	Sig. (2-tailed)	,415	,536	,932		,000	,281	,000	,009
	N	1074	969	1004	1074	1074	1074	1074	1074
CSR: economic	Pearson	,137**	,097**	,146**	,110**	1	,262**	,584**	,426**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1086	979	1015	1074	1086	1086	1086	1086
CSR: social (ethical standards)	Pearson	,401**	,358**	,407**	,033	,262**	1	,303**	,394**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,281	,000		,000	,000
	N	1086	979	1015	1074	1086	1086	1086	1086
CSR: social (support of projects)	Pearson	,157**	,163**	,195**	,126**	,584**	,303**	1	,438**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	1086	979	1015	1074	1086	1086	1086	1086
CSR: environmental	Pearson	,293**	,231**	,305**	,080**	,426**	,394**	,438**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	
	N	1086	979	1015	1074	1086	1086	1086	1086

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5 VZTAH CSR A FINANČNÍ VÝKONNOSTI V KOMERČNÍM BANKOVNICTVÍ V ČR

Třetí a poslední analýzou v rámci praktické části diplomové práce je zkoumání vztahu CSR a finanční výkonnosti na poli komerčního bankovníctví v České republice. Po aplikaci vlastního modelu měření na CSR v bankovníctví a podrobnému vyhodnocení dotazníkového šetření je analýza vztahu CSR a finanční výkonnosti tím nejžádanějším z pohledu bankovního managementu. Nejasnosti mezi uplatňováním CSR strategie a reálné dopady těchto aktivit na finanční výkazy patří mezi hlavní brzdy v budoucím rozvoji konceptu CSR.

5.1 Výběr finančních ukazatelů

Analýza vychází z přístupu, který srovnává společenskou výkonnost (*Corporate Social Performance – CSP*) představující uplatňování CSR a finanční výkonnost (*Corporate Financial Performance – CFP*) vybraných komerčních bank. Stěžejním aspektem měření finanční výkonnosti je výběr dostatečného počtu adekvátních finančních ukazatelů, který umožňuje univerzálně srovnat banky různých velikostí. Z hlediska dostupnosti dat musí být zároveň zvolené finanční parametry veřejně dostupné, např. ve výročních zprávách bank. Na základě odborné konzultace spolu s vlastním uvážením autora byly zvoleny následující finanční ukazatele:

- rentabilita aktiv (ROA) – výpočet pomocí EBIT (výsledek hospodaření před úroky a zdaněním) / hodnota aktiv,
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – výpočet pomocí EAT (čistý zisk) / hodnota vlastního kapitálu,
- čistý zisk na zaměstnance – výpočet pomocí čistého zisku / počtem zaměstnanců,
- úroková marže – výpočet pomocí rozdílu úrokových sazeb z úvěrů a vkladů,
- kapitálová přiměřenost.

Ukazatele rentability ROA a ROE patří ke klasickým a nejvíce využívaným finančním ukazatelům hodnotící ekonomickou situaci firmy z pohledu výnosnosti. Rentabilitou se rozumí schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatel čistého zisku na zaměstnance doplňuje ukazatele rentability z hlediska ziskovosti banky a svou formou představuje parametr se schopností porovnání různě velkých ekonomických subjektů. Úroková marže je specifickým ukazatelem pro potřeby srovnání komerčních

bank. Úroková marže představuje rozdíl mezi úrokovými sazbami u poskytnutých úvěrů a úrokovými sazbami u přijatých vkladů. Do jisté míry je tento parametr odvozen od ceny peněz na mezibankovním trhu, která je ovlivněna zejména měnovou politikou centrální banky. Výše úrokové marže určuje schopnost banky efektivně rozdělovat a přerozdělovat peněžní prostředky od svých vkladatelů (věřitelů) k úvěrovým klientům (dlužníkům). Posledním parametrem je kapitálová přiměřenost, která pro banky představuje důležitý faktor pro případy finančních problémů v ekonomice. Kapitálová přiměřenost vyjadřuje vybavenost banky vlastními a dodatkovými zdroji ve vztahu k rizikové struktuře aktiv, vybraných mimobilančních aktiv a k tržním rizikům. Minimální hodnota ukazatele (kapitálový požadavek) podle vyhlášky a opatření ČNB činí 8 %.

V Tabulce 14 jsou k náhledu vstupní data pro analýzu vztahu CSR a finanční výkonnosti. Jediným nedostupným údajem byla výše úrokové marže u GE Money Bank, a proto bude analýza počítat z hlediska úrokové marže pouze s daty ostatních tří bank.

*Tabulka 14. Vstupní data pro analýzu vztahu CSR a finanční výkonnosti,
zdroj: vlastní zpracování*

	Česká spořitelna				ČSOB			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
ROA (v %)	1.3	1.5	1.8	1.6	1.5	1.2	1.6	1.4
ROE (v %)	18.2	18.2	19.3	16.2	19.6	17.9	22.8	18.2
Čistý zisk na zam. (v mld. Kč)	1.12	1.29	1.54	1.46	1.76	1.44	1.96	1.81
Úroková marže (v %)	3.8	3.9	3.7	3.6	3.4	3.4	3.2	3.0
Kapitálová přiměřenost (v %)	13.9	13.1	16.0	17.7	16.5	13.6	14.4	15.3
	Komerční banka				GE Money Bank			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
ROA (v %)	1.9	1.3	1.8	1.5	2.3	2.7	2.7	2.6
ROE (v %)	18.7	12.3	15.8	13.1	15.3	16.4	13.8	11.4
Čistý zisk na zam. (v mld. Kč)	1.55	1.08	1.59	1.46	1.22	1.18	1.20	1.18
Úroková marže (v %)	3.3	3.3	3.1	2.8	-	-	-	-
Kapitálová přiměřenost (v %)	15.3	14.6	14.7	15.8	15.3	18.0	20.6	23.8

5.2 Analýza vztahu CSR Indexu a vybraných finančních ukazatelů

Analýza vztahu CSR a finanční výkonnosti je doprovázena komplikacemi ve smyslu statického ukazatele CSR Indexu a pohybujících se finančních ukazatelů v jednotlivých letech. S jistou mírou zjednodušení lze totiž říci, že uplatňování CSR strategie se v průběhu sledovaných let (2010 – 2013) nemění, respektive se mění pouze parciální CSR aktivity a CSR Index tedy lze považovat za statickou veličinu. Naproti tomu se finanční ukazatele rok od roku mění, a proto je velmi komplikované přiřadit míru uplatňování CSR a finanční výkonnost v jednotlivých letech. Z tohoto důvodu byly finanční ukazatele upraveny aritmetickým průměrem na průměrnou veličinu sledovaných let. Pro doplnění je třeba připomenout naměřenou hodnotu CSR Indexu sledovaných bank: Česká spořitelna – 2,49; ČSOB – 2,54; Komerční banka – 2,24 a GE Money Bank – 1,44. CSR Index a zprůměrované finanční ukazatele jednotlivých bank byly zpracovány statistickým programem SPSS za účelem provedení korelační analýzy (Tabulka 15).

Pomocí vlastního modelu na měření CSR byly získány hodnoty CSR Indexu ke každé sledované bance. Tyto hodnoty poté byly předmětem korelační analýzy spolu s vybranými finančními ukazateli jednotlivých bank. Nutno tedy říci, že se předpokládá závislost mezi CSR Indexem a finančními ukazateli a uvažuje se o plošné závislosti v bankovním sektoru na základě sledovaného vzorku bank. Z uvedeného vyplývá, že analýza nebere v potaz individuální závislost mezi CSR a finanční výkonností jednotlivých bank. Pokud tedy například stojí za zvýšenou finanční výkonností určité banky její úspěšná CSR strategie, korelační analýza na toto zjištění nedosahuje, jelikož předpokládá kladnou závislost těchto veličin ve všech sledovaných bankách. Dále je třeba zmínit, že i přes logickou úvahu kladné závislosti daných veličin může být vztah ovlivněn více faktory, mezi které se řadí makroekonomický vývoj, účetní operace spojené s finančními výsledky, spokojenost klientů, spotřebitelské preference, důvěryhodnost bankovního sektoru a mnohé další.

Pro závěry korelační analýzy se předpokládá pozitivní vztah mezi CSR Indexem a finančními ukazateli determinující finanční výkonnost banky. Pro měření závislostí jednotlivých proměnných v analýze byl využit Pearsonův korelační koeficient, který nabývá hodnot od -1 (úplná nepřímá závislost) do 1 (úplná přímá závislost) a determinuje lineární závislost dvou proměnných na dané hladině významnosti. Z výsledků vyplývá, že uplatňování CSR strategie nemá statisticky významný pozitivní vliv na finanční výkonnost banky. Naopak bylo u dvou finančních ukazatelů (ROA a Kapitálová přiměřenost) zjištěna významná ne-

gativní závislost. Ostatní sledované veličiny mezi sebou mají kladné, nikoli však statisticky významné, závislosti. Lze tedy konstatovat, že na základě zprůměrovaných hodnot finančních ukazatelů za roky 2010 až 2013 a vlastního CSR Indexu nebyl mezi CSR a finanční výkonností nalezen pozitivní vztah. Výsledky analýzy spíše podporují kritiku Miltona Friedmana (více na str. 16) tvrdící, že uplatňování CSR má negativní vliv na tvorbu zisku, který je podle něj jedinou společensky odpovědnou aktivitou firmy.

Tabulka 15. Korelační analýza vztahu CSR Indexu a finančních ukazatelů v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování

		CSR Index	ROA	ROE	Zisk na zamestnance	Uroková marže	Kapitalova primerenost
CSR Index	Pearson Correlation	1	-.990**	,818	,738	,523	-.969*
	Sig. (2-tailed)		,010	,182	,262	,649	,031
	N	4	4	4	4	3	4
ROA	Pearson Correlation	-.990**	1	-.755	-.758	-.057	,991**
	Sig. (2-tailed)	,010		,245	,242	,963	,009
	N	4	4	4	4	3	4
ROE	Pearson Correlation	,818	-.755	1	,803	,342	-.664
	Sig. (2-tailed)	,182	,245		,197	,777	,336
	N	4	4	4	4	3	4
Zisk na zamestnance	Pearson Correlation	,738	-.758	,803	1	-.488	-.698
	Sig. (2-tailed)	,262	,242	,197		,676	,302
	N	4	4	4	4	3	4
Uroková marže	Pearson Correlation	,523	-.057	,342	-.488	1	,636
	Sig. (2-tailed)	,649	,963	,777	,676		,561
	N	3	3	3	3	3	3
Kapitalova primerenost	Pearson Correlation	-.969*	,991**	-.664	-.698	,636	1
	Sig. (2-tailed)	,031	,009	,336	,302	,561	
	N	4	4	4	4	3	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6 PROJEKT PRAKTICKÉHO VYUŽITÍ MODELU NA MĚŘENÍ CSR V PROSTŘEDÍ KOMERČNÍHO BANKOVNICTVÍ V ČR

Projektová část diplomové práce se dělí na dva související projekty. První projekt se snaží navrhnout zlepšení a aplikaci vlastního modelu na měření CSR v komerčním bankovníctví v praxi. Jedná se zejména o zkvalitnění a specifikaci kritérií modelu za účelem jeho použití s co možná nejvyšší mírou objektivity bez vlivu subjektivního pohledu hodnotitele. Na to navazuje možnost využití modelu v praxi za pomoci CSR iniciativ působících v České republice. Druhý projekt spočívá v návrhu a doporučení pro komerční banky s cílem zefektivnit CSR aktivity směrem ke klientské spokojenosti a finanční výkonnosti. Jak bylo totiž v předchozí praktické části zjištěno, CSR aktivity nemají na spokojenost a rozhodování většiny klientů vliv a zároveň podle zhodnocení CSR prostřednictvím vlastního modelu nejsou ani významně spojeny s finanční výkonností. Nicméně klientská spokojenost a finanční výkonnost banky patří mezi stěžejní determinanty činnosti komerční banky a CSR strategie by měla tyto atributy vhodně doplňovat a podporovat.

6.1 Cíle projektu

Cílem projektu praktického využití modelu na měření CSR je navrhnout jeho vhodnou aplikaci na poli komerčního bankovníctví v České republice prostřednictvím zvýšení kvality kritérií modelu a vhodnou propagací na národní úrovni. Cílem dílčího projektu efektivního CSR je pak návrh opatření a doporučení pro komerční banky za účelem zvýšení spokojenosti klientů a finanční výkonnosti banky. Oba projekty jsou zpracovány pouze v teoretické rovině, jelikož jejich realizace neodpovídá kapacitám diplomové práce a nabízí zejména řešení obecné problematiky v bankovním sektoru, nikoli u jednotlivých komerčních bank.

6.2 Aplikace CSR modelu v praxi

Hlavním předpokladem pro aplikaci vlastního modelu na měření CSR v komerčním bankovníctví v praxi je zvýšení kvality hodnocených oblastí a kritérií. Při použití modelu v praktické části diplomové práce byly zjištěny mnohé nedostatky modelu především z titulu nerovnováhy mezi objektivním a subjektivním hodnocením CSR aktivit. Cílem kvalitních kritérií je dosáhnout maximální objektivnosti prostřednictvím univerzálních hodnotících stupnic, ve kterých bude hrát subjektivní pohled zanedbatelnou roli. Mezi další faktory, které snižovaly kvalitu kritérií, patří:

- nedostatečné množství bankami poskytovaných informací vzhledem k hodnoceným kritériím (např. kritérium Společensky odpovědné produkty, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či Míra financování ekologicky zaměřených projektů),
- nutnost rozsáhlejší analýzy (např. kritérium Přiměřenost cen),
- kompletně nedostupné informace (např. kritérium Spokojenost zaměstnanců či Míra fluktuace zaměstnanců),
- celková rozmanitost certifikátů či dodržovaných principů zamezující všeobecnému zhodnocení či kontrole (např. kritérium Protikorupční politiky a postupy).

6.2.1 Pilíř Ekonomika

Kritéria v pilíři Ekonomika a zejména pak v oblastech Ekonomické vlivy na komunity a Produkty patří mezi ty s největšími rezervami v kvalitě a jednotném hodnocení. Oblast CSR management dosahuje vyššího potenciálu hodnocení, protože poměrně jasně udává, že nejvyšší hodnocení obdrží banka, která své CSR aktivit komunikuje prostřednictvím CSR reportu (zprávy o CSR) a u kritéria Stanovení cílů a strategie CSR má jasně vymezen hlavní cíl a hlavní body CSR strategie, které by k uvedenému cíli měly vést spolu s výhledem do budoucna.

Vliv investic do veřejného prospěchu

Za účelem zkvalitnění kritéria Vliv investic do veřejného prospěchu se doporučuje spolupráce s iniciativou London Benchmarking Group (LBG), která vytvořila schéma s názvem Standard odpovědná firma zvláště pro hodnocení dopadů investic podniku do projektů veřejného prospěchu a zahrnuje tak nejen zmíněné ekonomické kritérium, ale také sociální kritérium týkající se firemní filantropie.

Hodnotící model LBG definuje náklady vynaložené na veřejně prospěšné projekty a měří dlouhodobý i krátkodobý účinek konkrétní podpory. Výsledky jejich činnosti jsou konkrétní a vyčíslitelné pomocí LBG. Firemní dárci mohou hrdě reportovat význam a dopad, které mají jejich projekty na rozvoj celé společnosti. Mezi pět hlavních benefitů pro manažery, kteří při své práci používají metodiku Standard odpovědná firma, patří (©Byznys pro společnost, 2015):

- lepší informovanost o skutečné výši finančních prostředků vložených do veřejně prospěšných programů,

- lepší možnost měření dosažených komunitních a obchodních benefitů a přesné vyčíslení dlouhodobého dopadu CSR a ostatních veřejně prospěšných projektů,
- podpora vnitřní i vnější komunikace a kvalitní reporting,
- podpora managementu a rozhodovacích procesů,
- benchmarking v rámci firmy a vhodné srovnání.

Použití metodiky LBG by splnilo požadavek na jednotné hodnocení sledovaných bank.

Přiměřenost cen

Kritérium Přiměřenost cen by mělo stanovit, zda cenová politika komerční banky sleduje a reaguje na změny cen produktů na trhu. Široká škála produktů a jejich variací však zamezuje univerzální zhodnocení cen produktů do jednoho jediného kritéria. Řešením by mohlo být rozdělení hodnocení cen podle typu produktů (běžný účet, spořicí účet, spotřebitelský úvěr, hypoteční úvěr) a řídit se podle nejlepší a nejhorší nabídky na trhu. Tím se však navazuje na další problém, čímž je parametr hodnocení (úroková sazba, RPSN, výše poplatků, zvýhodněné podmínky). Pojem přiměřenosti cen je tedy i po možné specifikaci stále velmi široký a pro účely modelu by se měl najít jediný aspekt hodnocení nebo kritérium z modelu úplně vyřadit. Doporučuje se řídit se u vybraných nejpoužívanějších produktů (spořicí účet, hypoteční úvěr) kritériem výše úrokové sazby s přihledem na produktové podmínky.

Sociálně odpovědné produkty

Z hlediska kritéria Sociálně odpovědné produkty je třeba, aby banky své produkty tohoto typu specifikovali ve smyslu využití těchto produktů, počtu produktů v nabídce, komu jsou určeny a jakým dosahují výsledků s porovnáním s klasickými produkty finančního trhu. Co se týče společensky odpovědného investování (SRI) je důležité poskytnout údaje o celkových finančních prostředcích, které byly do nabízených společensky odpovědných fondů investovány, případně údaj o počtu klientů využívající tyto fondy.

6.2.2 Pilíř Sociální odpovědnost

Ve druhém pilíři zaměřeném na sociální odpovědnost se model potýká s problémy především z titulu nedostupnosti informací v oblasti Zaměstnanci. Podobný problematický element byl v druhé oblasti Klienti vyřešen vlastním výzkumem spokojenosti klientů bank. V oblasti Sociální politika postrádá model ve vybraných kritériích jednotné hodnocení po-

dobně jako v některých kritériích v pilíři Ekonomika. Zmíněnou metodiku Standard odpovědná firma (LBG) lze v sociálním pilíři využít přímo v kritériu Filantropické aktivity.

Zaměstnanci

Možným řešením problému v oblasti Zaměstnanci, který se týká nedostupnosti informací o spokojenosti zaměstnanců a míře jejich fluktuace je buď požadavek o zveřejnění těchto informací bankami, nebo vlastní výzkum spokojenosti zaměstnanců. Hodnota míry fluktuace bude však v případě druhého a více smysluplného řešení stále veřejnosti skryta. Banky jsou v podobných otázkách velmi opatrné a dbají na to, aby se negativní informace typu vysoké míry fluktuace nedostaly na veřejnost. Toto kritérium tedy lze z modelu vyřadit i za ceny snížení jeho celkového kritického významu.

Rovné příležitosti a lidská práva

V uvedeném kritériu je třeba přijít na způsob jak jednotně dokázat, že banky dodržují lidská práva a mají chování odpovědný přístup k problematice rovných příležitostí. Z tohoto pohledu je bankovníctví specifickým odvětvím, protože zaměstnává více žen než mužů, ale to podle dostupných informací neodráží podíl mužů a žen v managementu bank. Nabízí se řešení prostřednictvím nastavených kvót pro minimální podíl žen ve vyšším managementu, ale toto řešení je doprovázeno celou řadou pochybností (např. pozitivní diskriminace) a z tohoto důvodu se nedoporučuje. Pro účely modelu je třeba vytvořit jednotný dokument se závazky se zahrnutím specifikací bankovního sektoru, který by banky měly možnost přijmout za svůj a řídit se jím. Nutná by byla však patřičná kontrola dodržování těchto závazků a konzultace s managementem bank.

Protikorupční politiky a postupy

Podobně jako v předešlém kritériu, bankovní průmysl doprovází mnoho specifických problematik týkajících se protikorupčních politik a postupů. Jak již bylo dříve uvedeno, banky jsou podstatou svého podnikání vystaveny nepřetržitému riziku spojeného s financování nezákonných aktivit a praní špinavých peněz. Zákon proti praní špinavých peněz (Anti-Money Laundering – AML zákon) tak ukládá finančním institucím zákonné povinnosti a o dodržování se stará Finanční analytický ústav (FAÚ). V hlediska modelu na měření CSR by bylo potřeba vytvořit a přijmout dokument vypovídající o aktivitách banky nad rámec zmiňovaného zákona a povinností.

6.2.3 Pilíř Environment

I přes to, že pilíř Environment zaujímá v modelu nejnížší váhu, zdokonalení zahrnutých kritérií by výrazně přispělo k transparentnosti a systematickosti hodnocení. Oblasti Environmentální politika se potýká s problematikou jednotného reportování ve vztahu k financování ekologicky prospěšných projektů. Součástí by měly být počty poskytnutých úvěrů či jiných forem finanční výpomoci spolu s jejich objemy.

6.2.4 Spolupráce se CSR iniciativami

Pokud dojde k úspěšnému zkvalitnění jednotlivých kritérií, aby byl model použitelný jako benchmarkingový nástroj bez použití vlastních metod, nebrání už nic jeho propagaci a použití v praxi. Za tímto účelem by se měly kontaktovat CSR iniciativy působící v České republice, např. Byznys pro společnost, Fórum dárců, Asociace společenské odpovědnosti firem, Rada kvality ČR, Korektní podnikání, Business Leaders Forum a další. Spolupráce je nutná rovněž ze strany managementu bank, který by měl přijmout CSR model jako nástroj k podpoře CSR aktivit a hlavně jako benchmarkingový nástroj pro porovnání vlastní CSR strategie s konkurencí.

Riziko aplikace CSR modelu v praxi je spojeno s tím, že pokud by vznikl jednotný fungující formát pro hodnocení CSR, banky budou mít tendenci zaměřit své CSR aktivity pouze na hodnocená kritéria a celý projekt může zamezit tvorbě nových iniciativ a může narušit základní myšlenku CSR, která determinuje společenskou odpovědnost jako pojem, jež nemá hranice. K dané myšlence lze použít metaforu známkování žáků ve škole v tom smyslu, že pokud se žák naučí požadované učivo, dostane dobrou známku i přes to, že učivu nemusí rozumět a jeho ostatní znalosti mohou být na minimální úrovni. Zatímco žák, který nedostává dobré známky, se může pyšnit vysokou inteligencí a jeho potenciál je daleko vyšší.

6.3 Návrh efektivního CSR v komerčním bankovníctví v ČR

Druhý projekt spočívá v návrhu a doporučení pro komerční banky s cílem zefektivnit CSR aktivity směrem ke klientské spokojenosti a finanční výkonnosti. Jak bylo totiž v předchozí praktické části zjištěno, CSR aktivity obecně nemají na spokojenost a rozhodování většiny klientů vliv a zároveň podle zhodnocení CSR prostřednictvím vlastního modelu nejsou ani významně spojeny s finanční výkonností. Nicméně klientská spokojenost a finanční výkonnost banky patří mezi stěžejní determinanty činnosti komerční banky a CSR strategie by měla tyto atributy vhodně doplňovat a podporovat. Návrh efektivního CSR pro komerč-

ní banky by měl působit na zvýšení klientské spokojenosti a zvýšení finanční výkonnosti prostřednictvím měřitelných a viditelných CSR aktivit. Efektivní CSR zahrnuje následující čtyři body:

- využití metodiky Standard odpovědná firma (LBG),
- snížení cen produktů a snížení bankovních poplatků,
- investice do lidského kapitálu,
- CSR reporting.

Metodika Standard odpovědná firma (LBG) umožní identifikovat náklady vynaložené na společensky prospěšné projekty a projekty v rámci firemní filantropie a zároveň umožní konkrétně vyčíslit dopady těchto aktivit banky. V kontextu průhlednosti z hlediska finančního vlivu CSR aktivit na komunitu se jedná o stěžejní bod efektivního CSR, protože umožní přehodnotit dosavadní projekty a pokud se prokáží být ekonomicky nevýhodné, banka se od těchto aktivit jednoduše odhlásí, čímž si může vytvořit dodatečné prostředky pro jejich efektivnější alokaci. Cílem je tedy zaměřit se pouze na ekonomicky oboustranně výhodné projekty a odstoupením od těch ekonomicky prodělečných získat dodatečné investiční prostředky.

Tyto prostředky mohou být nejlépe alokovány směrem ke klientům a zvýšení jejich spokojenosti, jakožto významného faktoru zlepšení finanční výkonnosti v komerční bance. Spokojenost klientů spolu se spokojeností zaměstnanců představuje hlavní cíl sociálního pilíře CSR. Klienti a zaměstnanci jsou vnímáni jako nejdůležitější stakeholders komerční banky. Proto si zaslouží adekvátní podmínky. Konzervativní klientela v českém bankovním prostředí stále vnímá jako nejvlivnější faktor spokojenosti výši cen produktů a služeb spolu s výši bankovních poplatků. Tyto faktory patří zpravidla mezi nejčastější důvody k odchodu klientů, kteří se snaží hledat levnější alternativy. Investice do snížení cen a bankovních poplatků povede k vyšší klientské spokojenosti, což se odrazí na zlepšení finanční výkonnosti. Spokojený klient je nejspolehlivější cestou k dosahování zisku prostřednictvím dodatečných výnosů z prodeje dalších produktů nebo úspory nákladů na získávání nových klientů.

Investicí do lidského kapitálu se rozumí zlepšení pracovních podmínek a možností rozvoje za účelem zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost klientů a zaměstnanců představují spojené nádoby, protože spokojenost zaměstnance se svou prací má nepochybný vliv

na kvalitu poskytovaných služeb a lidský faktor hraje v souvislosti s klientskou spokojeností klíčový význam. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že banky neuvádí míru spokojenosti svých zaměstnanců a míru jejich fluktuace. Souvisí to obecně s neochotou bank prezentovat negativní nebo jakkoliv zavádějící informace, které by mohly naznačovat sníženou míru spokojenosti, respektive vysokou míru fluktuace zaměstnanců. Cílem by měla být větší otevřenost ze strany bank v otázkách spokojenosti jejich zaměstnanců, ale hlavně aktivní působení CSR politiky směrem k zaměstnancům v podobě kvality vzdělávacích a rozvojových programů, jejichž detaily či výsledky jsou rovněž předmětem spíše interních informací.

S tím souvisí poslední bod efektivního CSR a tím je kvalitní CSR reporting. Z analýzy hodnocení CSR bylo zjištěno, že české banky značně zaostávají v problematice vhodné komunikace CSR. Kromě ČSOB banky nevyužívají klíčový nástroj pro vhodnou komunikaci CSR aktivit, čímž je CSR report neboli zpráva o CSR. Použití správných metodik pro sestavení této zprávy (např. směrnice GRI) umožní bankám systematicky se zaměřit na CSR aktivity z pohledu všech tří pilířů, protože zmiňované metodiky vyžadují specifické výsledky CSR činností a mohou tak mít za následek vyloučení některých přebytečných a administrativně náročných aktivit ku prospěchu zefektivnění interních procesů.

Implementace zmíněných čtyř bodů do CSR strategie bude mít za následek zefektivnění společensky odpovědných činností prostřednictvím systematického přístupu a zvýšení spokojenosti klientů a zaměstnanců. Předpokladem je zlepšení finanční výkonnosti, která by měla odrážet kvalitní CSR strategii v komerční bance.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na měření společenské odpovědnosti v komerčním bankovníctví v České republice. Teoretická část vymezila pojem CSR, jeho přínosy, fáze implementace, uplatňování tohoto konceptu v oblasti bankovníctví v a přiblížila problematiku měření a hodnocení konceptu. Komerční banky jsou vystaveny zvýšenému dohledu nejen regulačních orgánů, ale i skeptické veřejnosti a vzhledem k velmi specifickému druhu podnikání je od bank racionálně požadována vyšší míra společenské odpovědnosti.

Cílem praktické části práce bylo aplikovat model na měření CSR výkonnosti komerčních bank z pohledu tří základních pilířů CSR v prostředí českého komerčního bankovníctví. Celkem bylo hodnoceno 7 oblastí a 18 kritérií v rámci tří základních pilířů CSR – Ekonomie, Sociální odpovědnost a Environment, kterým byly přiděleny odpovídající váhy. Výstupem z modelu bylo kvantitativní zhodnocení uplatňování CSR principů v podobě vlastního CSR Indexu. Nejvyšší hodnotu CSR Indexu vykazovala banka ČSOB s 2,54 bodu na stupnici 0 až 5, nejnižší naopak GE Money Bank s hodnotou 1,44. Česká spořitelna získala 2,49 bodu, Komerční banka dosáhla hodnoty 2,24. Výsledky aplikace modelu na měření CSR tedy lze shrnout do závěru, že banky dosahují průměrné míry uplatňování CSR, přičemž nejvyšší hodnocení ze sledovaných bank získala banka ČSOB a nejnižší GE Money Bank. Pro potřeby modelu byl proveden vlastní výzkum spokojenosti klientů s 1086 respondenty dotazníkového šetření, jehož analýza pomocí deskriptivní a korelační statistiky byla předmětem samostatné kapitoly. Z výsledků analýzy vyplynulo, že klienti v České republice jsou se svými bankami velmi spokojeni, přičemž celková spokojenost dosáhla téměř 90 %.

Během hodnocení bylo zjištěno, že v uplatňování konceptu CSR v tuzemském bankovním sektoru lze najít mnohé nedostatky a mezery. Banky by se měly více zaměřit na správné reportování již aktivně probíhajících společensky odpovědných programů zahrnujících vzdělávací aktivity ve vztahu ke komunitě a zaměstnancům, filantropické programy podporující nadace a neziskové organizace a odpovídající informace o financování ekologicky zaměřených projektů. Absence odpovídajících údajů a dokumentů byla zjištěna v kritériích Sociální audit, Rovné příležitosti a lidská práva nebo Míra závazku k environmentální politice. Nutno také podotknout, že v oblasti Zaměstnanci chybí v hodnocení dva údaje o spokojenosti zaměstnanců a míře jejich fluktuace. Je však potřeba také dodat, že daný model počítá nejen s objektivním, ale také se subjektivním hodnocením hodnotitele, a to zejména

z důvodu absence univerzálních nástrojů hodnocení, jako jsou například specifikace ekonomických vlivů na komunitu a jejich prospěchu či v rámci firemní filantropie. Z dostupných informací, výročních zpráv a zpráv o CSR lze vypožorovat pokles v reportování CSR aktivit. Světlou výjimku představuje ČSOB, která v reportování CSR v prostředí českého komerčního bankovníctví vyniká a svou CSR strategii má vhodně a strukturovaně podloženou v CSR reportu, který dodržuje mezinárodní směrnici GRI.

Dalším bodem praktické části byla analýza vztahu CSR a finanční výkonnosti komerčních bank. Pomocí vlastního modelu na měření CSR byly získány hodnoty CSR Indexu ke každé sledované bance. Tyto hodnoty poté byly předmětem korelační analýzy spolu s vybranými finančními ukazateli jednotlivých bank. Analýza došla k závěru, že na základě zprůměrovaných hodnot finančních ukazatelů za roky 2010 až 2013 a vlastního CSR Indexu nebyl mezi CSR a finanční výkonností nalezen pozitivní vztah.

Zjištěná nezávislost mezi uplatňováním CSR a vybranými finančními ukazateli spolu s vedlejším závěrem analýzy dotazníkového šetření, ze kterých vyplynulo, že CSR aktivity nemají na spokojenost a rozhodování většiny klientů vliv, daly základ řešení projektové části diplomové práce. Ta se z důvodu komplexního pohledu na CSR na poli komerčního bankovníctví v České republice omezila pouze na vybrané doporučení pro banky, které předpokládá spolupráci managementu bank za účelem zdokonalení kritérií modelu. Součástí projektu je návrh na efektivní CSR v komerční bance, který bere v úvahu čtyři základní body k zaměření: využití metodiky Standard odpovědná firma (LBG) v otázkách hodnocení investic do veřejného prospěchu a filantropických aktivit, snížení cen produktů a bankovních poplatků za účelem zvýšení spokojenosti klientů, investice do lidského kapitálu a vhodný CSR reporting.

Budoucnost konceptu CSR z pohledu komerčních bank je po uvedených výsledcích komplikovaná. Management bank a CSR strategie by se měly více zaměřit směrem ke svým hlavním stakeholders a přehodnotit všechny své CSR aktivity a jejich dopady. Hlavním výstupem z diplomové práce je zamítnutí tvrzení o pozitivní závislosti mezi uplatňováním CSR konceptu a finanční výkonností banky a také zamítnutí předpokladu, že bohatá CSR strategie banky má vliv na spokojenost jejich klientů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AHMED, Sarwar Uddin, Md. Zahidul ISLAM a Ikramul HASAN, 2012. Corporate Social Responsibility and Financial Performance Linkage-Evidence from the Banking Sector of Bangladesh. *Journal of Organizational Management*. no. 1, pg. 14-21. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1999140
- AUGUSTO DE MATOS, Celso; LUIZ HENRIQUE, Jorge a Fernando DE ROSA, 2013. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27.7: 526-538.
- BARTH, Regine, a Franziska WOLFF, 2009. *Corporate social responsibility in Europe: Rhetoric and realities*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1847207647.
- BELÁS, Jaroslav, 2010. *Management komerčních bank, bankových obchodov a operácií*. 1. vyd. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-18-5.
- BELÁS, Jaroslav, 2013. *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. 1. vyd. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-8154-024-0.
- BENA, Irina, 2010. Evaluating customer satisfaction in banking services. *Management*, 5.2: 143-150.
- BIRINDELLI, Giuliana, et al., 2013. On the drivers of corporate social responsibility in banks: evidence from an ethical rating model. *Journal of Management & Governance*.
- BYZNYS PRO SPOLEČENOST, ©2010. *Standard odpovědná firma (LBG)*. Dostupné na: [http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-\(lbg\)/co-standard-odpovedna-firma-\(lbg\)-meri.html](http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/standard-odpovedna-firma-(lbg)/co-standard-odpovedna-firma-(lbg)-meri.html)
- CHATTERJEE, Charles a Anna LEFCOVITCH, 2009. Corporate social responsibility and banks. *Amicus Curiae*. Issue 78, s. 24-28.
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2012b. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011*. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/0116.pdf
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2013a. *Výroční zpráva 2012*. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2012.pdf
- ČESKÁ SPOŘITELNA, 2013b. *Společenská odpovědnost České spořitelny*. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/spolecenska_odpovednost.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014a. *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z:

http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2013.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014b. *Společenská odpovědnost České spořitelny*. Dostupné z:

http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/vz_csr_prehled_2013.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA, ©2015. *Strategie CSR České spořitelny*. Dostupné z:

<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457>

ČSOB, 2012a. *Výroční zpráva 2011*. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2011.pdf)

[CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2011.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2011.pdf)

ČSOB, 2013a. *Výroční zpráva 2012*. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2012.pdf)

[CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2012.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2012.pdf)

ČSOB, 2013b. *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2012*. Dostupné

z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_2012_cz.pdf

ČSOB, 2014a. *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2013.pdf)

[CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2013.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocnni-pololetni-zpravy/Vyrocnni-zpravy/VZ_CSOb_2013.pdf)

ČSOB, 2014b. *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB v roce 2013*. Dostupné

z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_2013_cz.pdf

ČSOB, ©2015. *ČSOB – Společenská odpovědnost*. Dostupné z:

<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Spolecenska-odpovednost/Stranky/default.aspx>

DAHLSTRUD, Alexander, 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis

of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.

15, issue 1. DOI: 10.1002/csr.132. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>

FASSIN, Yves a Derrick GOSSELIN, 2011. The Collapse of a European Bank in the Fi-

nancial Crisis: An Analysis from Stakeholder and Ethical Perspectives. *Journal of Business*

Ethics. Vol. 102, issue 2, s. 169-191. DOI: 10.1007/s10551-011-0812-2. Dostupné z:

<http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-0812-2>

FRIEDMAN, Milton, 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times*.

GE Money Bank, 2012. *Konsolidovaná výroční zpráva 2011*. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocn-zprava-2011.pdf>

GE Money Bank, 2013. *Konsolidovaná výroční zpráva 2012*. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocn-zprava-2012.pdf>

GE Money Bank, 2014. *Konsolidovaná výroční zpráva 2013*. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/documents/cz/press/gemb-vyrocn-zprava-2013.pdf>

GE Money Bank. ©2001-2015. *Společenská odpovědnost*. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost>

GRIGOROUDIS, Evangelos, TSITSIRIDI, E. a Constantin ZOPOUNIDIS, 2013. Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. *Annals of Operations Research*, 205.1: 5-27.

GUPTA, Aayushi a Santosh DEV 2012. Client satisfaction in Indian banks: an empirical study. *Management Research Review*, 35.7: 617-636.

HOHNEN, Paul, 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. ISBN 978-1-895536-97-3. Dostupné z: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

HORÁKOVÁ, Petra, ©2013. Ženy ve vedení chybí nejvíc v české energetice a v bankách, ukázal průzkum. *IHned.cz*. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60383440-zeny-ve-vedeni-chybi-nejvic-v-ceske-energetice-a-v-bankach-ukazal-pruzkum>

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KHAN, Mubbsher Munawar a Mariam FASIH, 2014. Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8.2: 331-354.

Komerční banka, 2013. *Výroční zpráva 2012*. Dostupné z: <http://www.kb.cz/file/cs/obance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocn-zpravy/kb-2012-vyrocn-zprava.pdf?ddcc09e11e28e77d5554b3620f91ee66>

Komerční banka, 2014. *Výroční zpráva 2013*. Dostupné z: <https://www.kb.cz/file/cs/o-bance/vztahy-s-investory/publikace/vyrocni-zpravy/kb-2013-vyrocni-zprava.pdf?95c85826b242ffaf81fc515c145b746>

Komerční banka, ©2015. *Společenská odpovědnost*. Dostupné z: <http://kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/index.shtml>

KOTLER, Philip a Nancy LEE, 2005. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken.: John Wiley & Sons, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KRÁL, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. Žilina: GEORG, 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.

KRAWCHECK, Sallie, 2012. Four Ways to Fix Banks. *Harvard Business Review*.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

LOUREIRO, Sandra MC; SARDINHA, Idalina M. Dias; REIJNDERS, Lucas, 2012. The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of cleaner production*.

MÁDLOVÁ, Lucie, 2010. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

MEJSTŘÍK, Michal, Magda PEČENÁ a Petr TEPLÝ, 2008. *Základní principy bankovníctví: Basic principles of banking*. Praha: Karolinum, 627 s. ISBN 978-80-246-1500-4.

MCDONALD, Lynette M. a Sharyn RUNDLE-THIELE, 2008. Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26.3: 170-182.

MUNARI, Luciano; IELASI, Federica a Luisa BAJETTA, 2013. Customer satisfaction management in Italian banks. *Qualitative Research in Financial Markets*, 5.2: 139-160.

PAULÍK, Jiří, 2013. *Aktuální úroveň uplatňování společenské odpovědnosti organizací v komerčním bankovníctví ČR*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PÉREZ, Andrea a Ignacio R. DEL BOSQUE, 2012. The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics*. Roč. 108, č. 2, s. 145-

166. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-011-1067-7. Dostupné z:

<http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-1067-7>

PROSKUROVSKA, Viktorija, 2012. *European Banking Sector: Facts and Figures 2012*.

Dostupné z: <http://www.ebf-fbe.eu/uploads/FF2012.pdf>

PwC, 2011. *Customer Experience Index – 2010*. Dostupné z:

<http://www.pwc.com/cz/en/tiskove-zpravy-2011/assets/customer-experience-index-2010-en.pdf>

REVENDA, Zbyněk, 2012. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

SCHOLTENS, Bert, 2009. Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics*. Roč. 86, č. 2, s. 159-175. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1007/s10551-008-9841-x.

SIGURTHORSSON, David, 2012. The Icelandic Banking Crisis: A Reason to Rethink CSR?. *Journal of Business Ethics*. Vol. 111, issue 2. DOI: 10.1007/s10551-012-1207-8. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-012-1207-8>

SMITH, Greg, ©2012. Why I Am Leaving Goldman Sachs. *NYTimes.com*. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?pagewanted=1&_r=3&ref=opinion

SOANA, Maria-Gaia, 2011. The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 104, issue 1, s. 133-148. DOI: 10.1007/s10551-011-0894-x. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-0894-x>

SOROS, George, 1997. The Capitalist Threat. *The Atlantic Monthly*. Volume 279, No. 2; pages 45-58.

TERPSTRA, Maarten a Frank HM VERBEETEN, 2014. Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*, 32.3: 499-508.

TRNKOVÁ, Jana, 2004. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum.

YEUNG, Shirley, 2011. The role of banks in corporate social responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1.2: 103-115.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1. Grafické znázornění rámce tripple bottom line, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2. Pilíře CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Trnkové (2004, str. 7-8)</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 3. CSR a firemní filantropie ve fungování firmy, zdroj: Mádlová (2010, str. 38).....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 4. Magický trojúhelník cílů bankovního podnikání, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 5. Hodnocené pilíře a oblasti CSR, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 6. Demografické složení respondentů dotazníkového šetření, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 7. Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 8. Vnímání CSR podle jednotlivých CSR elementů, zdroj: vlastní zpracování</i>	<i>67</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Identifikace klíčových stakeholders, zdroj: Mádlová (2010, str. 27)</i>	18
<i>Tabulka 2. Přínosy CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Pavlíka (2010, str. 29)</i>	23
<i>Tabulka 3. Implementační rámec CSR, zdroj: vlastní zpracování na základě Kašparové a Kunze (2013, str. 22)</i>	26
<i>Tabulka 4. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Ekonomika, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	46
<i>Tabulka 5. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Ekonomika, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací.....</i>	46
<i>Tabulka 6. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Sociální odpovědnost (1. část), zdroj: vlastní zpracování.....</i>	51
<i>Tabulka 7. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Sociální odpovědnost (2. část), zdroj: vlastní zpracování.....</i>	52
<i>Tabulka 8. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Sociální odpovědnost, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací</i>	53
<i>Tabulka 9. Klíč pro hodnocení kritérií v pilíři Environment, zdroj: vlastní zpracování</i>	58
<i>Tabulka 10. Hodnocená kritéria v jednotlivých oblastech pilíře Environment, zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy veřejně dostupných informací.....</i>	59
<i>Tabulka 11. Výsledky oblastí jednotlivých pilířů CSR a výpočet CSR Indexu</i>	61
<i>Tabulka 12. Vyhodnocení vnímání CSR v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování</i>	68
<i>Tabulka 13. Korelační analýza ke spokojenosti, loajalitě a vnímání CSR v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	69
<i>Tabulka 14. Vstupní data pro analýzu vztahu CSR a finanční výkonnosti, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	71
<i>Tabulka 15. Korelační analýza vztahu CSR Indexu a finančních ukazatelů v programu SPSS, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	73

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK PRO KLIENTY KOMERČNÍCH BANK

Dotazník pro klienty komerčních bank v ČR

Hezký den, chtěl bych Vás poprosit o vyplnění anonymního dotazníku týkajícího se klientské spokojenosti a vnímání společenské odpovědnosti v bankách. Výsledky dotazníku budou zpracovány v mé diplomové práci a jeho výsledky si lze vyžádat na jiri.paulik@email.cz v únoru 2015. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas. *Jiří Paulík, student Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně*

1. **Jaké je Vaše pohlaví?**
muž / žena
2. **Jaký je Váš věk?**
18 – 29 / 30 – 50 / 51 a více
3. **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
základní / středoškolské / středoškolské s maturitou / vysokoškolské
4. **Jaký je Váš zaměstnanecký statut?**
zaměstnaný(á) / OSVČ nebo podnikatel(ka) / nezaměstnaný(á) / jiný: _____
5. **Jaká je Vaše hlavní banka (ta, ve které vedete svůj hlavní účet, popř. máte více produktů)?**
Česká spořitelna / ČSOB / Komerční banka / UniCredit Bank / GE Money Bank / jiná: _____
Poznámka: následující otázky se budou týkat právě této banky.
6. **Kolik let jste již klientem Vaší banky?**
méně než 1 / 1 – 4 / 4 a více
7. **Jak jste spokojeni s:**
 - **dostupností poboček a bankomatů Vaší banky?**
velmi nespokojen / nespokojen / spokojen / velmi spokojen
 - **kvalitou nabízených služeb Vaší banky?**
velmi nespokojen / nespokojen / spokojen / velmi spokojen
 - **cenami produktů a bankovními poplatky Vaší banky?**
velmi nespokojen / nespokojen / spokojen / velmi spokojen
 - **kvalitou internetového bankovníctví Vaší banky?**
velmi nespokojen / nespokojen / spokojen / velmi spokojen
8. **Jak jste celkově spokojeni s Vaší bankou?**
velmi nespokojen / nespokojen / spokojen / velmi spokojen
9. **Máte v úmyslu využívat produkty a služby Vaší banky i v budoucnu?**
ano / ne / jiná odpověď: _____
10. **Doporučili byste ostatním (přátelům nebo rodině) produkty a služby Vaší banky?**
ano / ne / jiná odpověď: _____
11. **Podíleli jste se někdy v minulosti na aktivitách Vaší banky vedoucí ke zlepšení produktů nebo služeb (např. zpětná vazba k Vaším stížnostem nebo produktům, dotazník spokojenosti)?**
ano / ne / jiná odpověď: _____
12. **Domníváte se, že se Vaše banka zapojuje svými aktivitami do rozvoje společnosti (např. investicemi do společensky prospěšných projektů nebo podporou vzdělávacích aktivit)?**
ne / spíše ne / nevím / spíše ano / ano
13. **Domníváte se, že se Vaše banka řídí environmentální politikou, tj. šetrnost k živ. prostředí?**
ne / spíše ne / nevím / spíše ano / ano
14. **Domníváte se, že zaměstnanci Vaší banky dodržují etické standardy a vykonávají svou práci podle Vašeho očekávání?**
ne / spíše ne / nevím / spíše ano / ano
15. **Domníváte se, že Vaše banka podporuje projekty na pomoc lidem v nouzi (podpora nadací nebo neziskových organizací)?**
ne / spíše ne / nevím / spíše ano / ano