

## **CSR V KONTEXTU ČESKÉ EKONOMIKY: PŘÍKLAD MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V KULTUŘE**

**Zuzana Dvořáková**

---

### **Abstrakt**

Koncept společenské odpovědnosti firmy (CSR) je předmětem zájmu neziskových organizací v ČR od počátku 90. let 20. století. Pobočky korporací mu věnují pozornost hlavně v poslední dekádě v souvislosti s krácením rozpočtů a zavedením úsporných opatření. CSR znamená strategickou orientaci vedení organizace na odpovědnost za ekonomické, sociální a enviromentální důsledky podnikání na stakeholdery.

Krize a recese ovlivňuje tvorbu strategie CSR a její metody aplikace pobočkami multinacionálních společností v ČR a determinuje postoj a přístup malých a středních českých podniků k CSR. Filantropické počiny jedinců přestávají být v současnosti dominantní formou sociální odpovědnosti a na scénu vstupují nové modely, které spojují podnikání se sociálními a enviromentálními projekty, které spojuje platforma označovaná sloganem “byznys pro společnost”.

Velké pobočky multinacionálních společností mají ustavené pozice CSR specialistů či vnitropodnikový útvar, což jim poskytuje příležitost profesionalizovat tvorbu a implementaci strategie CSR. České podniky, a to zejména v segmentu malé a střední velikosti, mají jen zcela výjimečně písemnou strategii CSR, a postupně se učí zpracovávat efektivní projekty na vybrané oblasti CSR.

Všechny podnikatelské subjekty dávají přednost proaktivnímu přístupu k CSR před pasivním. To znamená, že namísto finančních darů poskytovaných specifické skupině příjemců je věnován čas a pracovní kompetence zaměstnanců na dobrovolnictví, jsou propojovány aktivity v CSR s vybranými procesy v personálním řízení/řízení lidských zdrojů. Zároveň je zřetelná tendence monitorovat, hodnotit a reportovat, zda a nakolik jsou projekty CSR udržitelné a jaké efekty přinesou v dlouhodobé perspektivě.

**Klíčová slova:** Společenská odpovědnost firmy, malé a střední podniky, kultura

## Úvod

Koncept společenské odpovědnosti korporace (corporate social responsibility, CSR) je široce zkoumán, přesto však dosud obecně akceptovaný teoretický rámec neexistuje. Tento koncept se stává v České republice předmětem aplikovaného výzkumu vzdělávacích institucí a aktivit neziskových organizací již od počátku 90. let 20. století. Rostoucí pozornost věnovaná CSR podnikatelskými subjekty je pak v místním prostředí zvláště zřetelná v poslední dekádě.

Ve velké organizaci je koncept CSR součástí strategického plánu organizace v linii vize – mise – firemní hodnoty – cíle, vedoucí k dosažení vize, přičemž dlouhodobá udržitelnost souvisí s tím, jakým způsobem bude cílů dosahováno. To znamená, že se stává nedílnou součástí strategického řízení organizace a u některých organizací i strategického personálního managementu/řízení lidských zdrojů. V české společnosti je tento koncept prezentován a následně i prosazován především lokálními pobočkami multinacionálních společností. Jeho podstatu lze charakterizovat jako strategickou orientaci na odpovědnost organizace za ekonomické, sociální a environmentální důsledky podnikatelských aktivit, které ovlivňují zaměstnance, zákazníky, dodavatele, veřejnou správu a místní komunity.

## 1 CSR v kontextu české ekonomiky

### 1.1 CSR z pohledu velikosti organizace

Principy CSR jsou zakotveny v řadě evropských dokumentů (např. Evropa 2020). Gestorem Národní strategie CSR je ustanoveno MPO, které hodlá do konce roku 2013 předložit vládě tzv. Národní akční plán CSR. Odbornou a akademickou veřejností je koncept CSR chápán jako prostředek k dosažení dlouhodobé výkonnosti organizace a zároveň jako atraktivní konkurenční výhoda na trhu práce.

Koncept CSR představuje paradigmatickou změnu interpretace toho, co je považováno za ziskové. Veřejnost nevěří tomu, že podniky mají ekonomické aktivity proto, že to vychází z altruismu podnikatele a že vlastníci mění své podnikatelské cíle ve prospěch společenských ideálů. Byznysové modely dneška stále demonstrují tzv. nejlepší praxi, jak vydělávat peníze a zvyšovat hodnoty pro vlastníky. V kontextu aktuálních ekonomických podmínek, jako je

krácení veřejných výdajů, postavení transnacionálních podniků v malé národní ekonomice atd., je však účastníkům trhu jasné, že běžné metody CSR musí být přizpůsobeny tomu, jak podnikat inteligentně a udržitelně.

Většina dosavadního výzkumu a literatury o CSR se koncentruje na velké korporace a malé a střední podniky (small and medium-sized enterprises, SMEs) zůstávají na okraji zájmu. Fakt, že SMEs vykazují v mnoha aspektech managementu unikátní charakteristiky, je příčinou, proč je vhodné zabývat se vztahem SMEs k CSR a na základě identifikace těchto specifík relativizovat závěry a doporučení o CSR platná pro velké organizace (Vazquez-Carrasco & Lopez-Perez, 2013). Zmínky o aplikaci či adaptaci principů CSR v SMEs a o jejich dopadech na konkurenceschopnost tohoto segmentu ekonomiky vyvolávají stále častější diskuze jak mezi teoretiky, tak praktiky. Tím pro výzkum nazrává situace, že je nutné popsat a analyzovat, jaké odlišnosti existují v přístupech SMEs k CSR (Preuss & Perschke, 2010) a z toho vyvodit příslušná doporučení. V teoretickém poznání krystalizuje jako idea hodná dalšího rozboru, zda lze vysvětlit vztah SMEs k CSR na základě kombinace pojetí sociálního kapitálu a teorie stakeholderů (Russo & Perrini, 2010). V reálném světě podnikání dávají rozbor článků o vztahu SMEs k podnikatelské etice a sociální odpovědnosti náměty pro budoucí výzkum, a to ve směru, že v případě hodnocení jejich angažovanosti na poli CSR je nejvíce vhodné zaměřit se na otázky, jak při tom postupují, co je pro ně klíčové (Morsing & Perrini, 2009) a jak může systematický a proaktivní přístup k CSR přispět ke generování lepších finančních výsledků.

## **1.2 Vybrané pohledy na praxi CSR v Čechách**

CSR v sobě skrývá mimořádný potenciál vedoucí k uvolnění kreativity kvalifikovaných profesionálů a k motivaci zaměstnanců, aby pomáhali těm, kteří se nacházejí v obtížných a stresujících životních podmínkách. Podstata CSR spočívá v seberegulaci – organizace dobrovolně integruje veřejné zájmy do rozhodnutí, která podporují spolupráci mezi podnikatelskými subjekty a lokálními komunitami v regionech, kde operují. Kromě toho, organizace s angažovanou a inovativní koncepcí CSR vysílá zprávu o své vizi, hodnotách a očekávaných přínosech pro společnost, což se jeví v demokraticky rozvinutém systému jako přitažlivé téma pro střední příjmovou skupinu občanů.

Strategie a metody CSR v České republice jsou obvykle uplatněny lokálními pobočkami multinacionálních společností a jsou založeny na strategii CSR zpracované na

úrovni centrální. Přizpůsobení této strategie místním podmínkám a samotná správa procesů s tím spojená je decentralizovaná na pobočky, což z organizačního hlediska znamená, že členovi nejvyššího vedení pobočky je přímo podřízen specialista na CSR nebo že tento člen přímo řídí malý CSR útvar.

V české společnosti je od roku 2008 evidentní trend, že čistá filantropie ustupuje do pozadí a že podniky stále častěji realizují v oblasti CSR byznysové projekty, které propojují jejich podnikatelské záměry se sociálními nebo environmentálními projekty. Jedná se o proaktivní přístup k CSR a znamená tvorbu a implementaci podnikatelských metod, které si podniky iniciativně a dobrovolně přizpůsobují nad rámec legislativních požadavků, aby aktivně podpořily udržitelný rozvoj a přispěly v tom nejširším slova smyslu ke společenskému pokroku. Podstatu tohoto přístupu výstižně dokresluje – mimo jiné – i používané označení takových projektů - “byznys pro společnost”.

V české kultuře převažují pragmatické argumenty pro implementaci konceptu CSR. Pro podniky je důležité zabývat se jím a znát, nakolik je pro ně výhodné, aby věnovaly čas, finanční prostředky a kapacitu svých zaměstnanců na CSR. Najdeme tudíž mezi nimi mnohé případy, jejichž hlavní motiv pramení ze záměru – vytvářet dobré PR a zlepšovat personální/HR marketing, tj. usilují o to, aby byly viditelné jako sponzoři nebo filantropové, kteří podporují místní komunity a budují si pověst nejlepšího zaměstnavatele na trhu práce. Existují ovšem i tací, kteří se přiznají, že jejich pohnutky jsou prosté a toto jednání je možné popsat slovy: “dělají to naši konkurenti a tak si nemůžeme dovolit to vynechat”.

Trendy v oblasti CSR lze charakterizovat z hlediska kvantity a kvality. Každý rok se v České republice zvyšuje počet podniků, které formulují svou strategii CSR a zpracovávají projekty CSR. Zároveň s tím se zlepšuje kvalita těchto projektů a rozšiřuje se jejich předmět záběru – od pomoci znevýhodněným komunitám, přes dlouhodobou udržitelnost zavedených projektů až po ověřování metrik pro kvantifikaci benefitů podle mezinárodních standardů. Filantropie si nadále udržuje své místo, ale úsporná opatření vynucená nedávnými krizovými lety a znamenající škrty v rozpočtech znamenala inovace v metodách CSR, aby se účinně propojily personální a komunikační praktiky podniků se CSR. Například, v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců “učení se akcí” představuje velice účinnou formou pomoci podniku, když iniciativní zaměstnanci jsou dočasně vysláni na práci do neziskových organizací, které nabízejí specializovanou podporu a pomoc lidem v obtížných životních situacích, pracují např. v regionech po přírodních katastrofách, v dětských domovech aj.

## 2 CSR v malých a středních podnicích (nejen v kultuře)

SMEs musejí stále hledat nové možnosti, jak se přizpůsobit požadavkům trhu. Na výzvy trhu odpovídají proaktivním přístupem k CSR, což v podmínkách tohoto segmentu ekonomiky lze interpretovat tak, že SMEs kladou hlavní důraz na ekonomickou stránku aktivit a spíše výběrově na sociální a environmentální aspekty, a to ještě na takové, které podporují ekonomickou dimenzi, s cílem dosáhnout finančního úspěchu (Torugsa, O'Donohue & Hecker, 2013). Z výše uvedeného je zřejmé, že SMEs jsou většinou ovlivněny vnějšími tlaky, které je stimulují ke zlepšení sociální odpovědnosti. Tyto podněty vyplývají zčásti z mediálních zpráv o jejich podnikání a zčásti z rostoucí konkurence vedoucí k situaci, že SMEs operující na stejném trhu se vzájemně důkladně sledují (Fitjar, 2011) a pak kopírují své politiky a postupy. Přitom jsou mimořádně závislé na spolupráci v sítích vztahů a na sociálním kapitálu, jaký mají ve svých zaměstnancích a jejich kontaktech, když si vytvářejí a udržují důvěru mezi lokálními aktéry svého působení, tj. k územní samosprávě, hospodářským konsorciím, profesním sdružením apod. (Battaglia, Bianchi, Frey & et al., 2010).

Malé a střední české podniky nemají na rozdíl od poboček multinacionálních společností ani institucionalizovanou pozici CSR specialisty, ani strategii a politiku CSR. Stejně tak pro ně platí, že procesy, které realizují při organizaci své charity a dobrovolnictví či dokonce při zpracování a implementaci projektů "byznys pro společnost", nemají nastavené a už vůbec nejsou ve fázi jakékoliv standardizace těchto procesů. A výše řečené platí plnou měrou pro subjekty podnikající v kultuře. SMEs se přesto ve své lokální komunitě angažují v oblasti CSR, kde dávají přednost charitě a dobrovolnictví před projekty. Někteří z nich se však „za pochodu“ začínají učit, jak připravit a zavést byznysově zaměřené projekty CSR, a to například ve spolupráci s vzdělávacími institucemi nebo neziskovou organizací Fórum dárců a její platformou Byznys pro společnost.

Klíčová role pro vztah SMEs k CSR připadá majiteli – manažerovi. Jeho sebeuvědomění o tom, co to je management stakeholderů, je formováno prostředím, v němž podniká, tj. jaké jsou instituce, jaká je národní kultura, a to vč. profilu typického člověka dané kultury, a jaký je jazyk. (Schlierer, Werner, Signori & et al., 2012). Na základě svých zkušeností s byznysem a sociálním kapitálem se rozvíjí jeho sebeuvědomění a sociální odpovědnost (Fassin, Van Rossem & Buelens, 2011). České prostředí je v tomto ohledu spíše negativně naladěno díky mnoha faktorům, jaké ho již tradičně charakterizují – počínaje

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013  
obtížnou vymahatelností práva, přes složitý daňový systém, korupci a klientelismus ve  
veřejné správě až po zdrženlivý postoj většinové populace k charitě a dobrovolnictví.

Ochota SMEs zapojit se do CSR je - kromě vnějšího prostředí - silně podmíněna  
souladem mezi osobními hodnotami a morálkou majitelů-manažerů a aktuální podnikovou  
kulturou a image, tj. zda a nakolik ladí s myšlenkami vtělenými do konceptu CSR (Hsu &  
Cheng, 2012). Například z nestrukturovaných rozhovorů s aktéry průzkumu mezi 10 majiteli-  
manažery SMEs v kultuře v Kutné Hoře ve dnech 24.-25. dubna 2013 vychází, že dokáží  
pragmaticky vymezit rozdíly mezi etikou podnikání a CSR a stejně tak identifikují, jaké jsou  
shodné body mezi oběma koncepty, což ve výsledku působí na jejich rozhodování o  
budoucích plánech vč. sociální dimenze. Aniž dokáží popsat fenomén podnikové kultury, tak  
ví, že v roli majitele – manažera jsou schopni ji utvářet a vnášet do ní hodnoty, které jsou jiné  
než zisk.

## **Závěr**

České podniky hledají svou vlastní cestu a některé se již dokázaly úspěšně vyrovnat s tím, co  
je z jejich úhlu společensky prospěšné, zda filantropie nebo dobrovolnictví a proaktivní  
přístup k CSR. Všechny soukromé subjekty v posledních letech dávají přednost proaktivnímu  
přístupu oproti pasivnímu. Namísto poskytování finančních darů určitým příjemcům jsou  
vstřícné věnovat čas svých zaměstnanců na dobrovolnictví a propojit dobrovolnictví s  
vybranými personálními činnostmi a interní komunikací. Dále se stále více profesionalizují  
v monitoringu, výkaznictví a reportování, zda jsou projekty CSR udržitelné a jaké přínosy z  
nich mohou získat v dlouhodobé perspektivě.

Reakce veřejnosti na aktivity podniků v oblasti CSR jsou odlišné. Většina české  
populace, a to zejména příslušníci generace X a starší generace, mají menší zájem a jsou méně  
ochotní osobně se angažovat v těchto aktivitách – na rozdíl stejně starých ročníků v  
ekonomicky vyspělých státech. Pravděpodobně to souvisí s jejich zkušenostmi z minulé  
centralistické společnosti a jejího direktivního řízení, že si kladou otázku, zda CSR dává  
smysl pro ně samé, co to nakonec přinese širšímu celku a kdo na tom “pere peníze z grantů”.  
Pozitivní postoj k CSR podniků zastává generace Y, jak je zřejmé z jejich preferencí  
zaměstnavatelů na trhu práce, dále absolventi vysokých škol a vyšší příjmové skupiny  
občanů.

## Literatura

- Apospori, E., Zografos, K. G., & Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review. *International Journal of Technology Management*, 58 (1-2), 10-31.
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & et al. (2010). An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (3), Special Issue, 133-141.
- Brammer, S., Hoejmoose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21 (7), 423-434.
- Dvořáková, Z., & Bright, E. S. (2013, January). CSR in Czech Republic: a Local Experience. Antalya, West East Institute. *International Eurasian Academic Conference Proceedings*, 79–80. [cit. 2013-11-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.westeastinstitute.com/proceedings/2013-antalya-presentations>>.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 425-453.
- Fitjar, R. D. (2011). Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. *Business Ethics – a European Review*, 20 (1), 30-44.
- Hsu, J.-L., & Cheng, M.-Ch. (2012). What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (5), 288-305.
- Luetkenhorst, W. (2008). CSR and the Development Agenda: The role of small and medium enterprises. In *Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR*. (pp. 49-54). Vienna: ICEP, CODESPA.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR Agenda? *Business Ethics – a European Review*, 18 (1), 1-6.
- Preuss, L., & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. *Journal of Business Ethics*, 92 (4), 531-551.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91 (2), 207-221.

RELIK 2013.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Schlierer, H.-J., Werner, A., Signori, S., & et al. How Do European SME Owner-Managers Make Sense of 'Stakeholder Management'? Insights from a Cross-National Study. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), Special Issue, 39-51.

Social and Ethical Issues. In Longenecker, J.G., Moore, C.W., & Petty, J.W. *Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis*. 11. vyd. (pp. 364-379.). London: International Thomson Publishing Europe, 1999.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance. *Journal of Business Ethics*, 115 (2), 383-402.

Vazquez-Carrasco, R., & Lopez-Perez, E. M. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47 (6), 3205-3218.

## **Kontakt**

Zuzana Dvořáková

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, katedra personalistiky

Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika

E-mail: [zdvorak@vse.cz](mailto:zdvorak@vse.cz)