



Corporate Social Responsibility (CSR) neboli společenská odpovědnost firem je v současné době velice módním tématem, často spojované i se „zezelenáváním“ firem. Co ale vlastně ono CSR je, proč jej firmy dělají a proč by jej vlastně měly dělat?

### Co je to CSR

Definice CSR existuje relativně mnoho. Většina z nich zabere několik řádků vznešených klíšé o samoregulaci korporací, aktivním přispívání komunitě, atd. Překvapivě dobrou a stručnou definici používá Evropská komise [3], když říká, že CSR je: „Koncept, ve kterém firmy dobrovolně integrují sociální a environmentální zájmy do chodu svého podnikání a do svých interakcí se [stakeholdery](#).“ Jinými slovy je CSR o tom, že firma se dobrovolně rozhodne dělat něco pozitivního pro své okolí, a to čistě na dobrovolné bázi a bez vidiny

#### **přímého**

zisku. Je to snaha firmy nějakým způsobem přispět ke zlepšení okolního prostředí (tam právě spadají různé ekologické aktivity jako recyklace papíru apod.) a/nebo životní situace stakeholderů (příspěvky

[na stavbu hřišť apod.](#)

, podpora neziskových organizací pomáhajícím potřebným).

### Ekonomický přínos CSR pro firmu

Možná jste si všimli onoho tučně vyznačeného „přímého“ zisku. CSR totiž ve skutečnosti ani zdaleka nemusí být tak nezištnou a neziskovou činností, jak se může na první pohled zdát. Dobře a viditelně (tj. s patřičným pokrytím v médiích nebo znalostí v bezprostředním okolí) dělané CSR totiž může firmě paradoxně přinést někdy i poměrně velký, byť těžko přesně měřitelný, profit.

### Benefity CSR v oblasti lidských zdrojů

CSR může mít velký přínos pro oblast lidských zdrojů ve firmě, a to přitom hned dvojího druhu. Lidé, kteří se dříve dostali do kontaktu s CSR aktivitami dané společnosti coby příjemci těchto aktivit (hráli si na hřišti financovaném firmou jako děti, chodil za nimi zdravotní klaun, léčili se v rehabilitačním zařízení podporovaném firmou, atd.) totiž mají k dané firmě vybudovaný více či méně silný pozitivní vztah a je tudíž větší pravděpodobnost, že budou, aspoň v prvních

měsících či letech, k firmě naprosto loajální a budou odvádět nejlepší možné výkony. CSR však může pozitivně působit i na stávající zaměstnance. Obvykle se tak děje buď v okamžiku, kdy někdo z jejich rodiny (včetně nepřímých příbuzných) je příjemcem CSR aktivit společnosti anebo také tehdy, pokud se CSR aktivity ztotožňují se zájmy daného zaměstnance (např. podpora výzkumu léčby rakoviny, podpora volnočasových aktivit dětí, atd.). Dosažený efekt přitom může být obdobný jako u zaměstnance-dřívějšího příjemce CSR aktivit.

### **Budování vztahu ke značce**

CSR aktivity samozřejmě pomáhají budovat vztah ke značce nejen u potenciálních a stávajících zaměstnanců, ale zejména u jejich zákazníků. Tím, že firma v rámci CSR aktivit pomůže jedinému dítěti, může rázem zlepšit svůj obraz třeba i u deseti dalších lidí (rodiče, prarodiče, sourozenci, příbuzní). Navíc příjemci CSR aktivit mohou šířit svůj pozitivní vztah ke značce prostřednictvím [Word-of-mouth](#) i dále. Pokud přitom firma natrefí na někoho, kdo je ve svém okolí tzv. [Influencer či Opinion Maker](#) může mít investice do dané CSR aktivity podstatně větší efekt, než stejná částka věnovaná třeba na jedno vysílání TV spotu v hlavním vysílacím čase. A o tom to právě také je – CSR může přinést obrovský efekt za relativně malé peníze. To, co by firma „utopila“ v jednom celostránkovém inzerátu v novinách, může ve skutečnosti přímo pozitivně ovlivnit život třeba i stovek lidí. Velice důležitým faktorem v „návrstnosti“ těchto investic je přitom dopad na rodinu a její „multiplikační“ efekt, kdy zlepšení stavu nějakým způsobem znevýhodněného člena rodiny přímo pozitivně ovlivňuje stav dalších jejích členů.

### **Vytváření spojení**

CSR paradoxně může pomoci nacházet i cenné spojení a třeba i vytvářet [strategické aliance](#). Děje se tak v okamžiku, kdy se u jedné CSR aktivity sejde více společností, ideálně z příbuzných a nekonkurenčních odvětví, anebo kdy se do CSR aktivit zapojí místní či celostátní politická reprezentace. CSR aktivity tak mohou být svým způsobem pojistkou pro horší časy, kdy jde použít ono staré známé: „vždyť se přeci známe z nadace, nemohl byste nám s tím teď nějak pomoci?“

### **Proč firmy dělají CSR**

A tím se pomalu dostáváme k onomu CSR bez obalu. K tomu, co všechno v praxi motivuje firmy k tomu, aby se věnovaly CSR aktivitám. Hned v úvodu je nicméně vhodné zdůraznit, že i „nečestné“ motivy k CSR aktivitám ve finále mohou vést a také vedou ke skutečně přínosným věcem, které opravdu někomu pomáhají a to na místě, kde by stát nebo místní samospráva nemohla nebo nechtěla pomáhat. Firmy tak díky CSR aktivitám mohou vyplnit mezeru v tom, kde je třeba pomoci a kde se jí od nikoho jiného zkrátka nedostává.

### **CSR z povinnosti**

Velice častým důvodem k provozování CSR aktivit je povinnost, ať už v jakémkoliv slova smyslu. V USA třeba musí firma kótovaná na burze mít jasnou a veřejně dostupnou CSR strategii. Stejně tak řada českých poboček zahraničních firem zkrátka dostane CSR aktivity nařízené z centrály a hotovo. Někdy jsou součástí nařízení i nadnárodní programy, jindy jen rozpočet a report, který bude potřeba pravidelně vyplnit. CSR z povinnosti však může znamenat i to, že firmu k tomu dotlačí „společenská poptávka“ (čtěte média, konkurence, politici, negativní obraz na veřejnosti nebo jiné důvody, které si popíšeme samostatně).

### CSR kvůli konkurenci

CSR kvůli konkurenci je typickým příkladem honu za zelenou, zelenější a vůbec nejzelenější firmu, které vedou občas k absurdnímu předhánění v tom, kdo použije méně ekologickou technologii (tj. technologii s vyšší karbonovou stopou), která ovšem vypadá v danou chvíli hezky (typicky hybridní auta, solární panely na střechách firem apod.). Někdy se pak toto soutěžení omezí čistě na získání příslušného „společensky odpovědného“ certifikátu jako je třeba [ISO 14000](#)

Často k tomuto „dotlačení konkurencí“ dochází v praxi tak, že konkurent získá v media monitoringu více pozitivních zmínek díky svým CSR aktivitám nebo ho respondent marketingového výzkumu vyhodnotí jako ekologičtější či obecně společensky odpovědnější firmu, což si vždy příslušný zodpovědný manažer musí zodpovědět před svými nadřízenými, případně vlastníky (akcionáři).

### CSR jako teambuilding

CSR aktivity však mohou fungovat také jako efektivní a levný teambuilding. Týká se to zejména těch aktivit, kdy zaměstnanci např. z jednoho oddělení společně podniknou nějakou obecně prospěšnou (i když i to je někdy diskutabilní) aktivitu. Typicky se jedná o společné jednodenní návštěvy dětských domovů, společné taktéž obvykle jednodenní projekty zaměřené např. na rekonstrukce budov, výstavbu hřišť apod. Výhodou je, že se při těchto aktivitách členové týmu lépe poznají nejen mimo práci, ale i v poněkud nestandardní situaci, kdy na rozdíl od profesionálního teambuildingu chtějí skutečně všichni dosáhnout nějakého konkrétního a přínosného cíle (tj. nechtějí jen přelézt co nejrychleji z jednoho konce lanového centra na druhý apod.).

### CSR jako politická lobby

Jak bylo naznačeno již výše, CSR se dá využít i jako velice efektivní politická lobby, zejména pak v regionálním měřítku. Firma, která přispívá nemalé částky na zvelebení obce (např. vybudování hřiště, vybavení dětské nemocnice hračkami, vánoční výzdoba města apod.), má v daném městě nejen pozitivní obraz, ale díky tomu také určitý politický vliv. V okamžiku, kdy by

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Čtvrtek, 09 Červen 2011 14:57 -

---

řekla, že kvůli nějakému rozhodnutí starosty z té či oné strany už nebude moci nadále věnovat tolik peněz na své CSR aktivity v obci, rázem se směrem ke starostovi i straně otočí hněv místních obyvatel a také voličů. Pokud se podíváme na trochu větší měřítko, často lze pak vliv CSR aktivit spojit ještě s počtem pracovních míst, což větším firmám dává velice elegantní možnost, jak působit na politiky při rozhodování např. o zvyšování daní, investičních pobídkách apod. Hrozba „udělejte tohle, nebo odejdeme jinam“ totiž zejména v Západní Evropě začíná na politiky velice efektivně fungovat, byť v ní CSR aktivity hrají až druhé housle. I přesto však argumenty začínají: „Dáváme práci x tisícům lidem, přispíváme na stavbu hřišť, na dětské domovy, atd., takže teď chceme, aby...“ Dlužno dodat, že z pohledu vlastníků firmy je toto počínání naprosto legitimní a z pohledu zákona podstatně legálnější, než obvyklá česká cesta za lobbingem.

### CSR pro vylepšení mediálního obrazu

CSR se často používá také pro vylepšení mediálního obrazu u firem, které mají aktuálně nějaký „škrálop“, který média propírají. V takovém případě bývá CSR často zaměřené přímo na konkrétní oblast, ve které je třeba mediální obraz vylepšit. Uvedme si příklad – firma v noci tajně zbourá chráněnou památku dřív, než přijde soudní zrušení stavebního rozhodnutí, tak vzápětí věnuje pár desítek tisíc třeba na opravu místního kostel. Nebo firma ne úplně čistě vykáčí stromovou alej, místo které potřebovala postavit svoji budovu, tak věnuje opět třeba jen pár desítek tisíc na „vysázení 10 000 nových stromů.“ Ve stejném duchu by se přitom dalo pokračovat ještě poměrně dlouho. Firma prostě udělá něco špatného a CSR použije jako nakupování odpustek.

### CSR pro provinilý pocit a vůli pomáhat

K CSR aktivitám však firmy motivuje i vůle pomáhat, která se zrodí buď přímo u vlastníků firmy anebo u manažerů, kteří mají pravomoc o tom rozhodnout. Pravdou je, že ve skutečnosti za vůli pomáhat, pokud se na to podíváme opravdu upřímně, stojí provinilý pocit, že „já se mám naprosto skvěle, ale tady ti lidé trpí,“ případně, „to musí být strašné oslepnout/ochrnout, atd., jsem šťastný, že jsem zdravý.“ Je to tak. Firma si málokdy řekne: „Máme moc peněz, co kdybychom něco rozdali lidem,“ ale jednotlivec snadno může dospět k názoru, že když je tak moc šťastný a zajištěný, že by mohl pomoci ostatním, protože má pocit, že „Bohu,“ „Alláhovi,“ atd., nebo případně marketingově „společnosti,“ něco dluží. Tuto motivaci k CSR aktivitám lze přitom považovat za vůbec nejetičtější. Každý z nás takový pocit totiž asi někdy zažil a třeba já osobně také každoročně na Květinový den přispívám na výzkum léčby rakoviny i proto, že jsem upřímně rád, že mě se to v danou chvíli netýká.

### CSR kvůli osobní motivaci managementu

Za CSR aktivitami firmy však může stát ještě prozaičtější a čistě osobní motivace managementu, potažmo vlastníků. A výzkum léčby rakoviny je, bohužel, takovým hezkým

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Čtvrtek, 09 Červen 2011 14:57 -

---

příkladem. Rakovina totiž zasahuje relativně velkou část populace a často se jí podaří i vyléčit. Je přitom zřejmé, že pokud vám lékaři vyléčí třeba vaši nemocnou milovanou manželku, že jako manažer velké firmy (potažmo jako její vlastník) nebudete mít sebemenší problém rozpočet na CSR zaměřit právě tímto směrem – tedy na podporu výzkumu léčby rakoviny, případně na nákup přesnějších a lepších přístrojů k její léčbě do nemocnice, která vám zachránila manželku apod. Osobní motivace k CSR však může mít i mnohem méně tragické pozadí. Zejména v USA bývá časté, že úspěšní absolventi nějaké univerzity, ji coby manažeři velkých firem, velice rádi podpoří a přispějí jí na novou budovu, vybavení apod. Někteří takto financují třeba i stipendijní programy pro zvláště nadané studenty nebo studenty ze sociálně slabších rodin.

### **CSR přináší dobré věci, byť někdy s ne úplně dobrými motivy**

Pokud bychom tedy měli shrnout, jak CSR vypadá, pokud ho oprostíme od nicneříkajících definic a honosných popisů, tak CSR aktivity firem přispívají často na skutečně dobré a někdy i potřebné věci a opravdu dokáží často i výrazným způsobem pomoci konkrétním jedincům, často se nacházejícím v sociálně či zdravotně znevýhodněné situaci. Na druhou stranu, motivace firem, které tyto CSR aktivity financují, je nezdědka čistě ekonomická (což je z pohledu vlastníků naprosto v pořádku), mediální (snaha se zalíbit) anebo v horším případě přísně vypočítává. Těm, kterým CSR aktivity pomohly, to však často může být opravdu jedno. Pro ně je důležité, že někdo nad rámec svých zákonných povinností udělal něco dobrého pro jejich lepší život. A to je to, co se ve finále často počítá, a to zejména při budování mediálního obrazu firmy. Proto také najdete málokterou společnost, která by věnovala peníze na CSR projekty, aniž by o nich důkladně informovala média (zejména pak v regionech, kde působí).

### **Použité zdroje a literatura**

1. Corporate social responsibility. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-06-09]. Dostupné z WWW: [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)
2. CSRwire, LLC. CSRwire : Corporate Social Responsibility and Sustainability News Press Releases, Feeds, Events and More [online]. 2011 [cit. 2011-06-09]. Dostupné z WWW: <http://www.csrwire.com/>
3. Evropská komise. Corporate Social Responsibility (CSR) : Sustainable and responsible business [online]. 14.3.2011 [cit. 2011-06-09]. Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Čtvrtek, 09 Červen 2011 14:57 -

---

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)