



resumé

V príspevku predstavujem trendy spoločenskej zodpovednosti. Cieľom je upriamiť pozornosť na aktuálnu potrebu uplatnenia spoločenskej zodpovednosti v praxi firiem. Možno ju chápať ako záväzok firiem usilovať sa o také stratégie a robiť také rozhodnutia, respektíve vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu hodnôt spoločnosti. Spoločenská zodpovednosť vychádza predovšetkým z predpokladu zodpovednosti firmy voči všetkým stranám, predstavuje zodpovednosť firmy za dopady jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie, ako aj etické správanie, ktoré prispieva k udržateľnému rozvoju. Pritom však berie do úvahy očakávania zainteresovaných subjektov (zákazníkov, vlastníkov - investorov, zamestnancov, úrad verejnej správy, dodávateľov, konkurentov, komunity a pod.), je v súlade s legislatívou a štandardmi správania, a je integrovaná v rámci celej firmy a je uplatňovaná v jej všetkých vzťahoch (pozri STN ISO 26000). Potreba spoločenskej zodpovednosti firiem je aktuálnou nevyhnutnosťou v dosahovaní cieľov a môže firmám priniesť významnú konkurenčnú výhodu.

Spoločenskou zodpovednosťou ku konkurencieschopnejšej firme

Hajnalka Németh

P.N.L. Elektro s.r.o.
externá konzultantka – manažérka
hajnalka.nemeth.mcm@gmail.com

Úvod

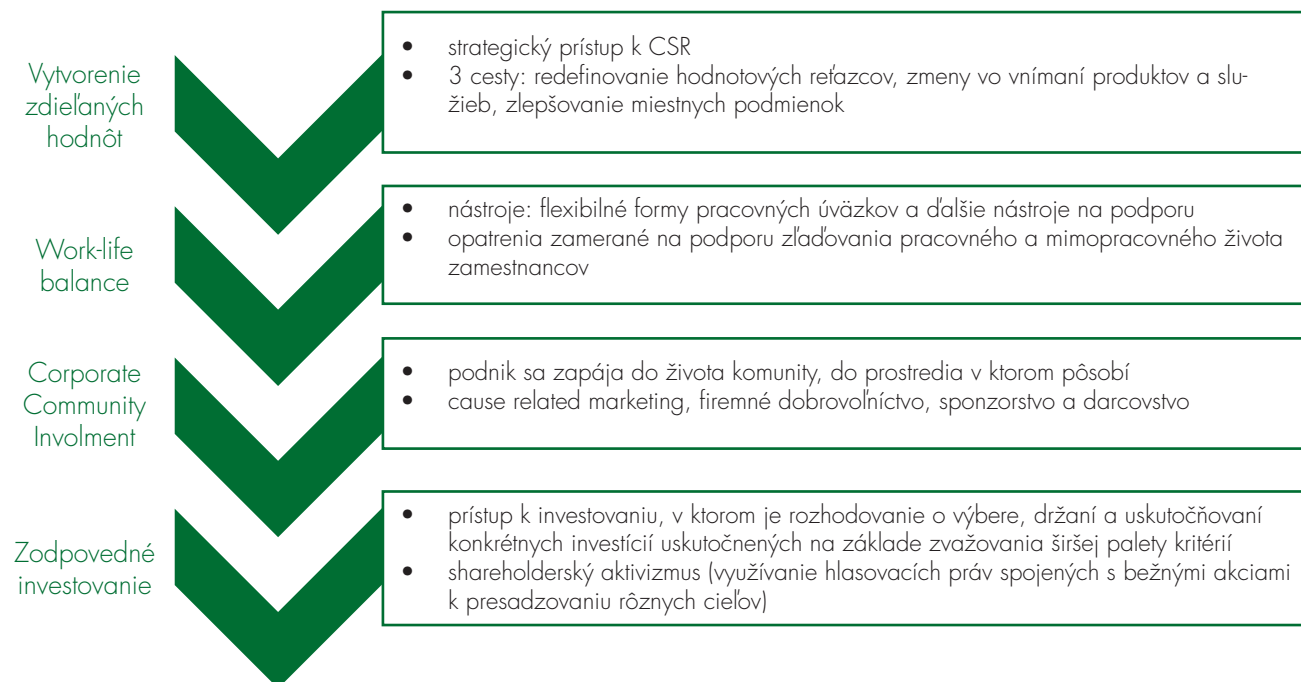
V priebehu posledných päťdesiatich rokov vznikli rôzne teoretické prístupy v oblasti etiky. Od konca druhej svetovej vojny sa téma etiky v podnikaní široko rozvíjala. 80. roky 20. storočia možno označiť za éru rozvoja etiky v podnikaní. Veľký význam v podnikaní má etické správanie, ktoré je v prvom rade ovplyvnené motiváciou, správaním sa a hodnotami podnikateľa – majiteľa firmy. Medzi faktory, ktoré ovplyvňujú etické správanie vedenia firmy, okrem osobných charakteristík podnikateľa, možno zaradiť aj podnikovú kultúru a organizačnú štruktúru. Nevyhnutnosť etického správania a dôležitosť jeho postavenia v podnikateľskej činnosti môže vyplývať aj z potreby ponúknuť hodnotu zákazníkom, respektíve všetkým zainteresovaným stranám. Svoj význam má rola spoločenskej zodpovednosti firmy

(z ang. „corporate social responsibility“, CSR), ktorá vyžaduje etický prístup v podnikaní. Predložený príspevok zosumarizuje základné informácie ohľadne spoločenskej zodpovednosti a poukazuje na prepojenie hlavných oblastí CSR, chápaného ako procesu so zámerom dosiahnutia konkurencieschopnejšej firmy.

Etické správanie v podnikaní

Globalizácia a internacionalizácia nastolili zmeny, ktoré sa dotkli podnikov a ich prostredia. V súčasnosti proces globalizácie a internacionalizácie naďalej pokračuje a zasahuje všetky oblasti spoločenského života, ako aj prostredia podnikov. V takomto prostredí narastá význam etického správania a teda aj spoločenskej zodpovednosti podnikov.

Etika v podnikaní je reflexiou etických princípov a pravidiel v podnikaní, pritom sa však orientuje na zladenie etických princípov a činností podniku. Zásadnú rolu majú etické hodnoty firmy, najmä majiteľov. Etika v podnikaní sa tak zaoberá riešením etických problémov, ktoré odrážajú rôznorodosť vzťahov a záujmov v podnikaní (Seknička, Putnová, 2016). Firmy uplatňujú rôzne nástroje kultivácie etiky v podnikaní, vo väčšine prípadov sa jedná o tradičné (etický kódex), pričom menej využívané sú moderné nástroje (mentoring, etický ombudsman, etický a sociálny audit, pravidelné vzdelávanie). Etika v súčasných podmienkach významne vplyva na správanie sa podnikateľov. Neetické správanie umožňuje predbehnúť konkurentov, avšak z hľadiska dlhodobého škodí všetkým subjektom na trhu. Malo by sa snažiť o vytvorenie zdravého ekonomického súťaženia, a to rešpektovaním etických pravidiel.



Obr. 1: Najvýraznejšie trendy spoločenskej zodpovednosti
Zdroj: spracované podľa Kašparová, Kunz, 2013

Trendy v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem

Podniky reagujú na nové výzvy, avšak ich prístup je často diferencovaný. Za hlavné prejavy spoločenskej zodpovednosti firmy považujú (Kašparová, Kunz, 2013):

- správať sa eticky a byť transparentný,
- byť dobrým zamestnávateľom,
- ohľaduplnosť voči životnému prostrediu,
- ponúknuť kvalitné výrobky a služby.

Podľa uvedených možno zhrnúť 4 trendy, uvedené na obrázku 1.

Spoločenská zodpovednosť ako metóda naplňovania etiky v podnikaní

Existujú rôzne metódy kultivácie etiky v podnikaní, ktoré možno uplatňovať v rámci firemnej stratégie, a dosiahnuť

tak kvalitatívny posun v rámci etického riadenia. Medzi tradičné metódy sa radujú: dialóg, metóda praktického uvažovania a konsenzus.

„Spoločenská zodpovednosť“ s „corporate governance“ a „metódou záujmových skupín“ je chápaná ako moderná metóda uplatňovania etiky v podnikaní. Na význam spoločenskej zodpovednosti v podnikaní existuje celá škála názorov. Aj v rozvinutých krajinách je podporované prijatie spoločenskej zodpovednosti z rôznych dôvodov (napríklad snaha vyhnúť sa vládnym zásahom, premieňajúce sa vnímanie podnikania zo strany verejnosti, rastúci predaj a lojalita zákazníkov, vytvorenie úspešného fungovania a dlhodobej udržateľnosti a iné). Najmä veľké podniky využívajú mnoho spôsobov informovania o aktivitách z oblasti CSR.

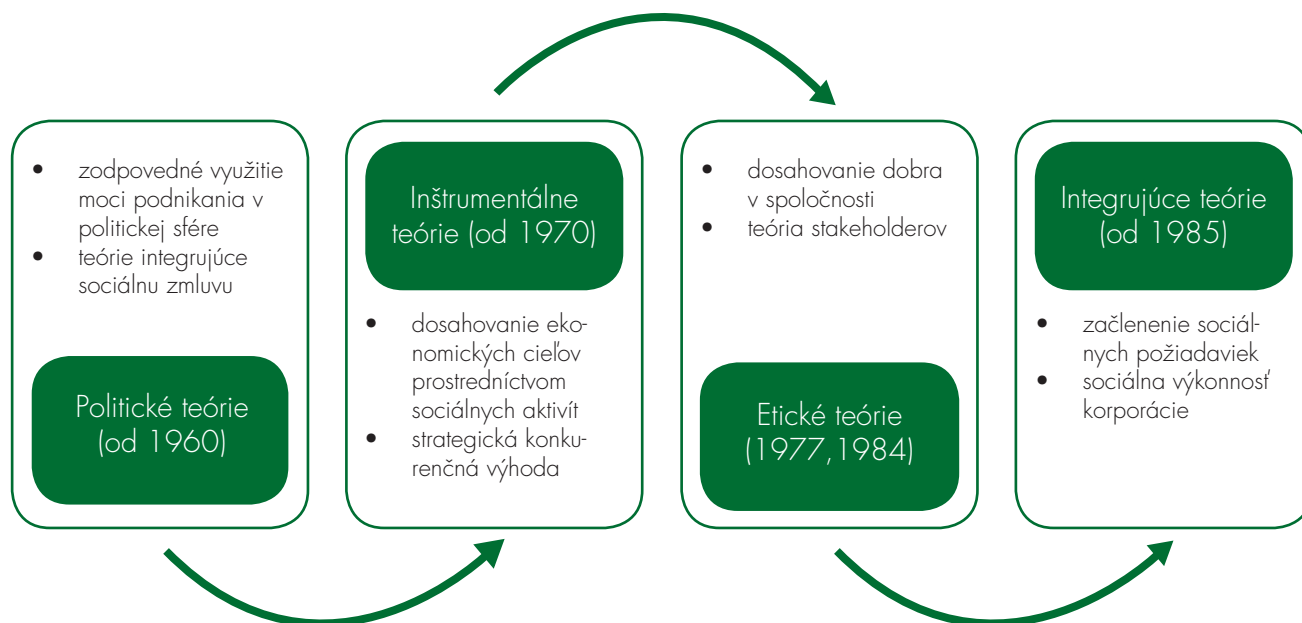
V súčasnej teórii sa možno stretnúť s rôznymi definíciami spoločenskej zodpovednosti podnikov (napríklad Kašparová, Kunz, 2013; Paulová, 2014; Seknička, Putnová, 2016). Autori pri vymedzení pojmu často kombinujú rôzne prístupy. Možno konštatovať, že medzi jednotlivými vymedzeniami podstaty

spoločenskej zodpovednosti sú len malé rozdiely. Niektorí autori ju vymedzujú ako koncept podnikania (napríklad Čaník a kol., 2006; Kuldová, 2010; Kašparová, Kunz, 2013; Seknička, Putnová, 2016), iní autori (napríklad Kislingrová, Nový, 2005) ju chápu ako jeden z cieľov riadenia spoločnosti.

Spoločenskú zodpovednosť možno teda vymedziť ako koncept podnikania, ktorý vyjadruje orientáciu firmy na ciele a usiluje sa o naplnenie ekonomických, sociálnych a environmentálnych aspektov činnosti, v rámci ktorých sa firma správa zodpovedne nad rámec právnych noriem, tzv. koncept, ktorý je žiaducou zložkou trvalého zlepšovania aktivít a samotného rozvoja firiem.

Potrebné je brať do úvahy i to, že spoločenská zodpovednosť podnikov sa vzťahuje len na ziskové organizácie a spoločensky zodpovedné podnikanie aj na súkromný a mimovládny, respektíve verejnoprávny sektor (Bašistová, Halagová, 2009).

Rozvoj spoločenskej zodpovednosti podnikov je spojený s dynamikou zmien,



Obr. 2: Vývoj teórií zahrňujúce spoločenskú zodpovednosť
Zdroj: vlastné spracovanie

globalizáciou a udržaním konkurencieschopnosti. Vývoj jednotlivých prístupov k spoločenskej zodpovednosti vidieť na Obrázku 2.

CSR možno chápať ako metódu naplňovania etiky, ktorá je založená na zodpovednom prístupe samotných zainteresovaných subjektov, ktorý ovplyvňuje chod firmy a odráža celkový vzťah firmy so zainteresovanými stranami. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie predpokladá pravidelné plánovanie a kontrolu aktivít, ktoré by mali byť založené na PDCA cyklu.

Plánovanie aktivít uplatnenia jednotlivých princípov a oblastí spoločensky zodpovedného podnikania by sa malo stať súčasťou procesu strategického plánovania podnikov. Oblasti CSR sú známe pod názvom triple-bottom-line (s týmto sa stotožňujú aj iniciatívy Európskej komisie týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti) alebo ako stratégia „3P“ (profit, planet, people), tzv. tri piliere, ktoré sú označené aj ako „3E“ (ekonomika – environment – etika). Mala by tu byť snaha aplikovať všetky tri oblasti súčasne a rovnomerne, aby

bola dosiahnutá synergie. Vyžaduje to komplexné chápanie spoločensky zodpovedného podnikania, tzv. spájať všetky oblasti, systémy, metódy, nástroje, prostriedky, techniky a technológie v podnikaní – v záujme dosahovania synergických efektov. V tomto smere je žiaduce „celostné riadenie“ (odvodené od Kotler, Caslione, 2010) podnikania, ako aj celostné riadenie CSR, ktorý chápem ako širokospektrálny fenomén s väzbami na jednotlivé oblasti CSR, metódy, nástroje a technológie manažmentu firmy.

V praxi by sa mali zohľadniť kľúčové témy, najmä ak sa jedná o stanovenie predmetu spoločensky zodpovedného podnikania, a pritom by sa mali témy prepájať. Ide o témy (Paulová, 2014, s. 158):

- manažment organizácie (vodcovstvo),
- ľudské práva,
- praktiky z oblasti pracovných vzťahov,
- životné prostredie,
- postupy spravodlivého fungovania,
- spotrebiteľské otázky,
- občianska angažovanosť a rozvoj.

Možno tak zabezpečiť spracovanie optimálnej stratégie firiem, ako aj integráciu jednotlivých oblastí CSR. Celostne vedená komunikácia zas umožní vedeniu flexibilne pristupovať k uplatneniu a riešeniu situácií vyskytujúcich sa pri implementácii spoločensky zodpovedného podnikania a prispeje k posilneniu pozitívneho imidžu firiem.

Prepojenie hlavných oblastí CSR - dosiahnutie konkurencieschopnosti firiem

Domnievam sa, že kvalita spoločenskej zodpovednosti podnikov je determinovaná v podstatnej miere výberom a spôsobom používania (kombinovania) jej jednotlivých oblastí (ekonomická, sociálna, environmentálna). Za hlavné prejavy spoločenskej zodpovednosti podnikov sa považujú najmä správať sa eticky, ponúknuť kvalitné výrobky a služby, platiť riadne a včas dane, ba aj byť dobrým zamestnávateľom (pozri Kunz, Srpová, 2010). Z hlavných oblastí CSR sa kladie viac dôrazu na ekonomickú

a environmentálnu, a zanedbáva sa oblasť sociálna (pričom ľudský kapitál je ten najcennejší kapitál podniku). Aj z uvedeného dôvodu je žiaduce prepojiť jednotlivé oblasti spoločenskej zodpovednosti, s čím by sa dosiahla konkurencieschopnejšia firma (ako to aj vyplýva z obrázku 3, možno zhrnúť výsledky jednotlivých oblastí firmy, ktoré možno považovať za základné znaky/faktory konkurencieschopnosti).

Zlepšovanie postavení firiem v ekonomike predpokladá poznanie súčasnej situácie a uplatnenie všetkých oblastí spoločenskej zodpovednosti. Z hľadiska významu etického správania a kladenia dôrazu na spôsob používania jednotlivých oblastí CSR, možno dodať, že firmy by mali akceptovať množstvo pravidiel a noriem týkajúcich sa etiky, ktoré majú dopad na podnikanie. V turbulentnom

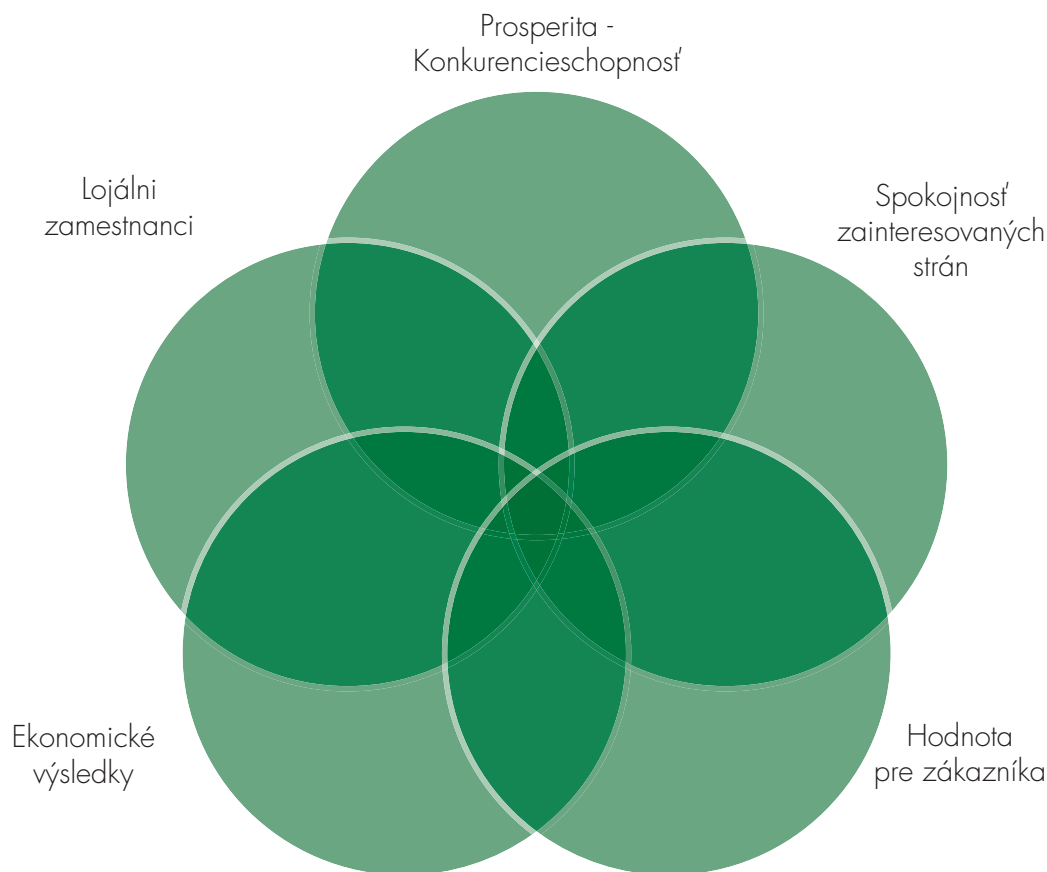
prostredí existuje potreba kvalitatívnej zmeny vedomia podnikateľov – majiteľov, východiskom ktorej by mali byť zmeny v procesoch činností vo vnútri firiem.

Udržateľnú podnikateľskú aktivitu, ktorá je schopná odolávať zmenám udáva Kotler a Caslione (2010) v rámci „cyklu implementácie Chaotiky“, podľa ktorého celá firma bude pripravená konať rýchlo zoči-voči neočakávanej turbulencii. Nadväzujúc na tento cyklus (kontinuita) možno spomenúť aj cyklus PDCA z dôvodu, že uvedené „kontinuity“ majú spoločné kroky s PDCA cyklom. Možno tak identifikovať aj cyklus riadenia CSR, ktorý je založený na neustálom zlepšovaní, a možno ho zhrnúť nasledovne:

- identifikácia:
 - identifikácia zdrojov, rizík/príležitostí,

- identifikácia nesprávnych reakcií manažmentu na zmeny,
- plánovanie:
 - plán systému,
 - zostavenie kľúčových alternatív a stratégií,
 - výber stratégie,
- implementácia:
 - implementácia plánu,
 - implementácia strategického riadenia,
- kontrola,
- dosiahnutie udržateľnosti.

V praxi by bolo žiaduce jednotlivé oblasti spoločenskej zodpovednosti a z nich vyplývajúce funkcie, programy a nástroje vzájomne dopĺňať, kombinovať a podmieňovať. Hodnotová inovácia by mohla byť základným kameňom každej stratégie, založená na zvyšovaní hodnoty pre zákazníka – daná



Obr. 3: Vplyv uplatnenia CSR na firmu (prepojenie a konkurencieschopnosť)
Zdroj: vlastné spracovanie

úžitkovými vlastnosťami produktu a ich cenou, ako aj pre všetky zainteresované subjekty. Dostaneme sa tak ku celostnému riadeniu firiem, ktoré spája (podľa Kotler, Caslione, 2010):

- vyhľadávanie hodnoty,
- vytváranie hodnoty,
- poskytovanie hodnoty s budovaním dlhodobých, vzájomne uspokojujúcich vzťahov a spoločnej prosperity všetkých partnerov firmy. Ide tu o komplexnejšiu lokálnu a globálnu zodpovednosť firiem.

Ako aj vyplýva z uvedených, akceptuje sa tu sociálny, etický, právny a environmentálny kontext aktivít a programov. Úlohou by malo byť zostavenie plne integrovaných programov tak, aby vytvárali, zdieľali a poskytovali hodnotu všetkým zainteresovaným stranám, a nielen zákazníkom. Pod integráciou chápem spájanie (prepojenie, respektíve mix) všetkých prvkov, funkcií, systémov, metód, nástrojov a technológií o firme, a to v záujme dosahovania synergických efektov.

Zostavenie plánu (a stratégie so zámerom dosiahnutia synergie) by malo vychádzať zo situačnej analýzy firmy a monitorovania prostredia. Bolo by žiaduce urobiť presné vytýčenie cieľov a výskum, ktoré by tak mohli umožniť úplné poznanie všetkých zainteresovaných strán a ich preferencie (užitočnosť). Takto by sa mohli získať poznatky o tom, ako ovplyvniť a riadiť aktivity firmy v záujme dosahovania spokojnosti u všetkých zainteresovaných, respektíve budovať verejnú mienku o firme a poskytnutých hodnotách. Ďalším východiskom, ktoré je potrebné zohľadniť, je samotná vízia firmy, ktorá je motivujúcim faktorom. Poslanie je však potrebné pretransformovať do podoby merateľných cieľov. Cestou k naplneniu cieľov je výber vhodnej stratégie na podnikovej úrovni (pozri Lesáková a kol., 2007). V tomto smere by bolo žiaduce brať do úvahy komunikačnú stratégiu (keďže komunikácia zohráva významnú úlohu pri dosiahnutí konkurencieschopnosti firiem – pozri Németh, 2014), ktoré vychádzajú z celofiremej stratégie a nadväzujú na podnikateľskú víziu.

Stratégia uplatnenia CSR do veľkej miery súvisí so stratégiou na úrovni firmy, ako aj so schopnosťou manažérov včas reagovať na zmeny trhu, so schopnosťou vytvárať alternatívy riešení a v neposlednom rade s vnímaním rozhodnutí v súvislostiach. Rozhodujúcim je však, podľa môjho názoru, uplatnenie celostného prístupu k riadeniu firmy.

Záver

Z uvedených vyplýva, že je potreba chápať CSR nielen ako nástroj Public Relations, ale ako uplatnenie etiky v podnikaní a koncepciu trvalo udržateľného rozvoja, s ktorým sa dá dosiahnuť tak konkurenčná výhoda, ako aj konkurencieschopnejšia firma.

Zastávam názor, že vhodná implementácia CSR a prepojenie jej jednotlivých oblastí, respektíve dosiahnutie synergie, vedie k trvalo udržateľnému rozvoju firmy. CSR považujem za neoddeliteľnú súčasť stratégie konkurencieschopnej firmy. Treba však zohľadniť záujmy všetkých zainteresovaných strán, a je žiaduce ich zosúladiť.

Za významný možno považovať celostný prístup, ktorý by mohol viesť k včasnému rozpoznaní zdrojov rizík a využitie ich ako príležitostí, čo však vyžaduje uplatnenie PDCA cyklu. Uplatnenie uvedených prístupov umožní presadzovať záujmy manažmentu firmy tak, že budú akceptovateľné a pozitívne vnímané u všetkých zainteresovaných, s čím by sa mala dosiahnuť požadovaná konkurencieschopnosť firmy.

Predkladaný príspevok si tak nekládol za cieľ obsiahnuť všetky otázky týkajúce sa CSR. Zámerom bolo len objasniť niektoré vybrané problémy, ktoré môžu byť považované za kľúčovú oblasť konkurencieschopnosti firiem.

Literatúra:

[1] BAŠISTOVÁ, A. – HALAGOVÁ, L. 2009. Vnímanosť SZP spoločnosťami vo východoslovenskom regióne.

In Acta Universitatis Matthiae Belii. ISSN 1338-449X, roč. 13, č. 1. [online]. [cit. 18-10-2016]. Dostupné na: <http://sparc.fpv.umb.sk/kat/ken/akta/index.php?option=com_content&view=article&id=74:vnimanie-spoloensky-zodpovedneho-podnikania-podnikmi-vychodoslovenskeho-regionu&catid=12:vyskumne-tudie&Itemid=9>.

- [2] ČANÍK, P. a kol. 2006. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha: Transparency International, 2006. 86 s. [online]. [cit. 18-10-2016]. Dostupné na: <http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_amanpe.pdf>.
- [3] KAŠPAROVÁ, K. – KUNZ, V. 2013. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.
- [4] KISLINGEROVÁ, E. - Nový, I. 2005. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [5] KOTLER, Ph. – CASLIONE, A. J. 2010. Chaotika. Manažment a marketing firiem v turbulentných časoch. Eastone Books, 2010. 190 s. ISBN 978-80-8109-114-8.
- [6] KULDOVÁ, L. 2010. Společenská odpovědnost firem – etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi. Praha: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [7] KUNZ, V. - SRPOVÁ, J. 2010. Má spoločenská odpovědnosť v ČR budúcnosť? In „Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Podnikání a konkurenceschopnost firem 2010“. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2010. ISBN 978-80-225-2978-5, s. 415-420.
- [8] LESÁKOVÁ, D. a kol. 2007. Strategický marketing. Bratislava: Sprint, 2007. 354 s. ISBN 978-80-89085-92-7.
- [9] NÉMETH, H. 2014. Zvýšenie úspešnosti podnikov v kontexte vnútropodnikovej komunikácie. In KVALITA. ISSN 1335-9231, 2014, roč. XXII., č. 2, s. 44-48.
- [10] PAULOVÁ, I. 2014. Komplexné manažérstvo kvality. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o., 2014. 164 s. ISBN 978-80-8168-083-0.
- [11] SEKNIČKA, P. – PUTNOVÁ, A. 2016. Etika v podnikaní a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.
- [12] STN ISO 26000, Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. ■