



## SÚVISLOSTI KONCEPTU SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Vladimíra Žiačková\*

### Úvod

Spoločensky zodpovedné podnikanie (CSR) je konceptom, ktorý pozitívnym vplyvom na spoločnosť na mikroúrovni ovplyvňuje zároveň celú spoločnosť a úzko súvisí s naliehavou snahou nájsť prostriedky riešenia globálnych problémov dnešného sveta. Tlak na podniky, aby sa začali správať spoločensky zodpovedne, je odpoveďou na sociálne a ekonomické výzvy, ktorým čelia komunity všade na svete, a je dôkazom, že ani samotné vlády, ani predstavitelia občianskej spoločnosti nedokážu nájsť dlhodobu udržateľné riešenia bez zapojenia súkromného sektora.

V súčasnom období zvyšujúcej sa konkurencie, ako aj zvyšujúcich sa požiadaviek zákazníkov, ktoré spôsobujú komplexné zmeny okolia, je samozrejmé, že šancu uspieť majú len podniky, ktoré sú dostatočne flexibilné. Preto sa počas uplynulých desiatich rokov spoločensky zodpovedné podnikanie stalo rozhodujúcim nástrojom podnikovej politiky.

Podniky nie sú uzatvorené jednotky, ktoré nie sú nezávislé od prostredia, v ktorom pôsobia. Práve naopak – ich aktivity vedú k tomu, že sú závislé od stálej výmeny s vonkajším prostredím a formujú globálny systém, ktorý má ekologickú, ekonomickú a sociálnu stránku. Podniky vytvárajú vzájomný vzťah s prostredím, keďže vplyvy na spoločnosť vyvolané činnosťou podnikov pôsobia spätne na samotné podniky. Táto súvislosť je známa ako *princíp kontextuálnej relativity*. Na základe tohto princípu podniky neexistujú izolovane a preto je v ich záujme brať do úvahy ekologickú, či sociálnu stránku svojich podnikateľských aktivít.

### CSR vs. trvalo udržateľný rozvoj a podnikateľská etika

Trvalo udržateľný rozvoj predstavuje koncept, ktorý bol prijatý Svetovou konferenciou OSN pre životné prostredie a rozvoj a neskôr aj Svetovou bankou. Tento koncept vychádza z myšlienky zladit' rast blahobytu žijúcich generácií s ochranou životného prostredia. Kľúčovou ideou je nelimitovať možnosti budúcich generácií. Pojem trvalo udržateľný rozvoj (sustainable development) sa prvýkrát objavil v správe Svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj zo summitu v Rio de Janeiru. Spôsob podnikania založený na trvalo udržateľnom rozvoji hľadá rovnováhu medzi individuálnymi právami a slobodami a vymedzením zodpovednosti za svoje správanie so zreteľom na dôsledky svojho konania vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám. [1] Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja SR hovorí, že „trvalo udržateľným rozvojom sa rozumie cielený, dlhodobý, komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty života, na všetkých

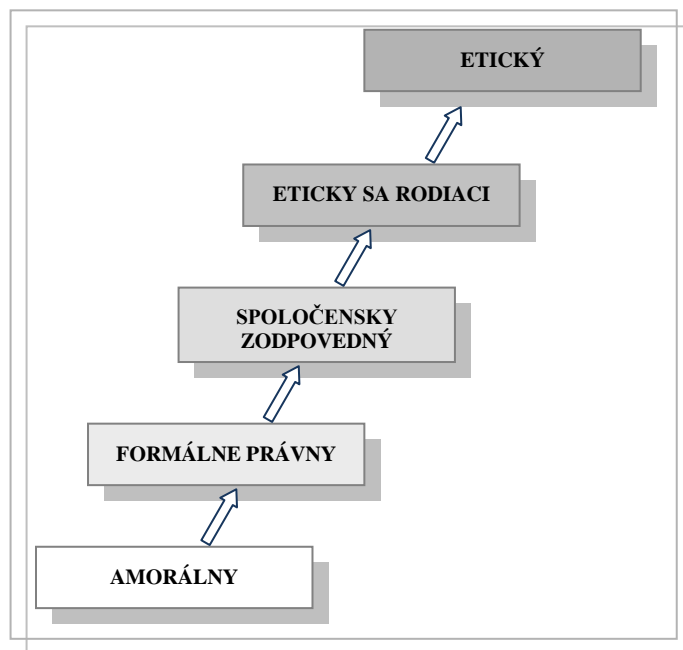
\* Ing. Vladimíra Žiačková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, e-mail: vladimira.ziackova@fpedas.uniza.sk

*úrovniach a smerujúci k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva, ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje alebo výrazne obmedzuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo.“*

Podnikateľská etika je normatívna etika, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky. Predmetom podnikateľskej etiky je oblasť konfliktu medzi ekonomickou a etickou racionalitou, medzi individuálnymi a všeobecnými záujmami, medzi princípom maximalizácie zisku a dobrom, resp. princípom spravodlivosti. [2] Vzťah medzi podnikaním a spoločenskou zodpovednosťou je jednou z najaktuálnejších tém podnikateľskej etiky. [3]

Všetky uvedené teórie vychádzajú zo zodpovednosti voči spoločnosti, sú však viditeľné určité rozdiely. Koncept zodpovedného podnikania je zameraný najmä na externé prostredie a prvotne vychádza z marketingu, trvalo udržateľný rozvoj sa zaoberá životným prostredím a podnikateľská etika vychádza z princípu etiky samotnej, aplikovanej v podnikateľskom prostredí. Dodržiavanie princípov zodpovedného podnikania je kľúčom k trvalo udržateľnému rozvoju. Ak sa však podnik hlási k princípom podnikateľskej etiky, tým sa hlási aj k ekologickému a sociálne orientovanému podnikaniu. Jednoznačne môžeme konštatovať, že medzi týmito teóriami je veľmi tenká línia a často medzi nimi dochádza k názorovým nezrovnalostiam a prelínaniu obsahových vymedzení.

Prelínanie týchto konceptov reflektuje Reidenbachov a Robinov model, v rámci ktorého môžeme určiť niekoľko vývojových stupňov morálneho rozvoja podnikov, ktoré sú znázornené na obrázku 1.



**Obrázok 1. Reidenbachov a Robinov model morálneho rozvoja podniku**

**Zdroj: ROLNÝ, I. - LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, s.r.o., 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5. s. 65.**

Z obrázku vyplýva, že autori rozlišujú z etického hľadiska celkom 5 vývojových typov podnikov podľa proporcií ich záujmu o zisk a podnikateľskú etiku. Adekvátne charakteristikám jednotlivých stupňov môžeme prisúdiť i mieru spoločenskej zodpovednosti podniku.

### *1. stupeň – amorálny:*

V tejto fáze sa podnik riadi zásadou, že jeho správanie je etické, pokiaľ jeho nečisté praktiky nie sú odhalené. Nijaký etický kódex, príp. iná norma tu neexistujú, všetko je podriadené maximalizácii zisku.

### *2. stupeň – formálne právny:*

Podnik dbá o to, aby jeho činnosť bola po formálnej právnej stránke v poriadku. Pohybuje sa výhradne na pôde legálnosti, i keď maximálne využíva legislatívne nedostatky vo svoj prospech. Ak sa objavia spoločenské problémy, na škody, ktoré spôsobí reaguje ex-post. Ak existuje podnikový etický kódex, či iné verejne prezentované zásady, sú zamerané výhradne na požiadavky lojality zamestnancov voči podniku.

### *3. stupeň – spoločensky zodpovedný:*

Manažment podniku si uvedomuje, že fungovať len na právnej rovine nestačí, preto vzrastá jeho záujem o podnikateľskú etiku. Podniková kultúra odráža zodpovedný občiansky postoj, nezameriava sa výhradne na akcionárov, ale berie ohľad i na širšiu verejnosť. Zvyšuje sa vyváženosť záujmu o zisk s etickou stránkou spôsobu jeho dosiahnutia. Chýbajú však konkrétne systémové a organizačné opatrenia.

### *4. stupeň – eticky sa rodíaci:*

Etické hodnoty sa stávajú súčasťou podnikovej kultúry. Najvyššími hodnotami podnikového manažmentu sa stávajú vytýčené kľúčové hodnoty podniku, ktoré sú deklarované verejnosti. Na tomto stupni sa objavuje aktívna snaha vedenia reagovať na vznikajúce spoločenské problémy a prihlásiť sa verejne ku spoločenskej zodpovednosti. Pri ekonomických rozhodnutiach manažment prihliada k morálnym hodnotám. I napriek tomu na tomto stupni nie sú spracované etické princípy a zásady do celej organizačnej štruktúry podniku. Etika ešte nie je súčasťou strategického plánovania, i keď je na ňu kladený zreteľ pri praktickej podnikateľskej činnosti.

### *4. stupeň – etický:*

Tento stupeň je charakteristický rovnovážnym záujmom podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomickej činnosti je integrovanou súčasťou podnikateľských zámerov podniku a jeho strategického plánu a využíva ju na predvídanie možných problémov. Dôraz na etické normy a princípy je súčasťou všetkých dokumentov a materiálov podniku. V jeho organizačnej štruktúre existujú články vedenia, ktoré sa priamo etickými problémami a ich predchádzaním zaoberajú. [4]

## **Stakeholderská teória**

„Stakeholderská teória identifikuje najdôležitejšie skupiny, ktoré podnik ovplyvňujú, alebo ktoré ovplyvňuje samotný podnik. Teória pomohla manažérom, ktorí chceli aplikovať spoločensky zodpovedné podnikanie v praxi, určiť, kam majú zacieliť svoju pozornosť a upresniť voči komu majú byť zodpovední.“ Uvedená teória predstavuje formuláciu stakeholderskej koncepcie vytvorenú Freemanom v roku 1984. [4]

Práve od tohto roku sa začínajú objavovať namiesto všeobecných definícií, ktorých objektom je osoba manažéra, definície reagujúce na stakeholderský prístup. Najlepšie je tento posun viditeľný v definíciách Johnsona, ktorý tvrdí, že zodpovedný podnik je ten, ktorý berie do úvahy okrem záujmov shareholderov tiež záujmy zamestnancov, dodávateľov, lokálnych komunít a spoločnosti. [5]

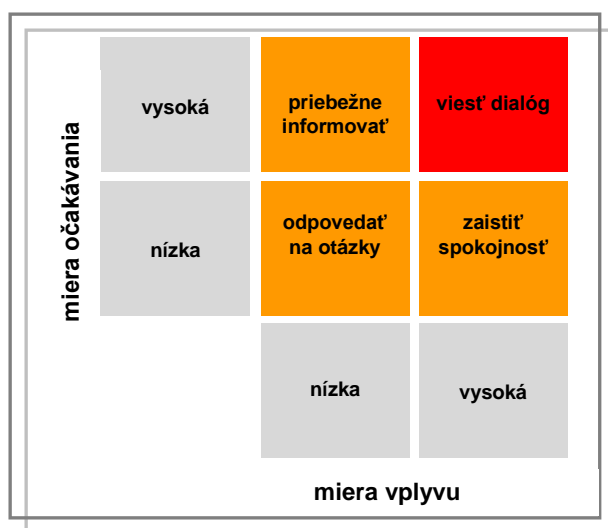
Táto teória vyjadruje, že podnik vystupuje ako subjekt zodpovednosti za svoje konanie a za dôsledky svojho konania vo vzťahu k rozličným skupinám. [1] Pre tieto skupiny sa

používa pojem stakeholderi, ktorý nemá úplne presný jednoslovný preklad do slovenčiny, kde sa zaužíval preklad „záujmové skupiny“, príp. „zainteresované subjekty“. [6]

S rozvojom stakeholderskej teórie sú odhaľované ďalšie skupiny, ktoré sú vo vzájomnej interakcii s podnikom a teda voči ktorým by mal byť podnik zodpovedný. Tým stakeholderská teória, ktorá v 90. rokoch minulého storočia pomohla spresniť šírku podnikového záberu voči stakeholderom, začína vďaka svojmu neustálemu rozvoju strácať hranice, čo spôsobuje, že sa stáva pre zodpovedné podnikanie nepoužiteľnou, resp. použiteľnou len pri určitom obmedzení a za cenu určitého skreslenia. [4] Aj napriek tomu má stakeholderská teória stále nezanedbateľný význam. Možným pozitívnym výsledkom dialógu so zainteresovanými skupinami je napr. šírenie dobrých praktík, vzájomná inšpirácia a motivácia. Veľmi zreteľne sa tento aspekt prejavuje v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, napr. ak je odberateľom podnik s vysokým profilom spoločenskej zodpovednosti a ak bude rovnaké štandardy vyžadovať od svojich dodávateľov.

Dialóg so zainteresovanými subjektmi je zložitý, a to predovšetkým s tými, ktoré podniky nie vždy považujú za svoje zainteresované subjekty (napr. nevládne ekologické organizácie). Má byť vedený včas, transparentne, efektívne, racionálne a s obojstrannou dobrou vôľou. Takto vedený dialóg, môže prinajmenšom pomôcť prekonávať vzájomnú nedôveru a zaisťovať vzájomné pochopenie. Dialóg potom v ideálnych prípadoch môže vyústiť až v dlhodobé partnerstvo medzi jednotlivými sektormi spoločnosti - súkromným a verejným (tzv. cross-sector partnership). [7]

Šírku záberu stakeholderskej koncepcie najvýstižnejšie zobrazuje prehľad uvedený v Prílohe A. Podnik potrebuje vedieť, ktorí stakeholderi sú najdôležitejší. Preto by mal pred zahájením spoločensky zodpovedných aktivít vytvoriť tzv. analýzu zúčastnených strán. [8] Pomocou analýzy podnik určí kľúčových stakeholderov, ktorí majú najväčší vplyv na jeho prosperitu a najvyššie očakávania od jeho zodpovedného podnikania. Pri analýze je možné použiť maticu zobrazenú na obrázku 2.



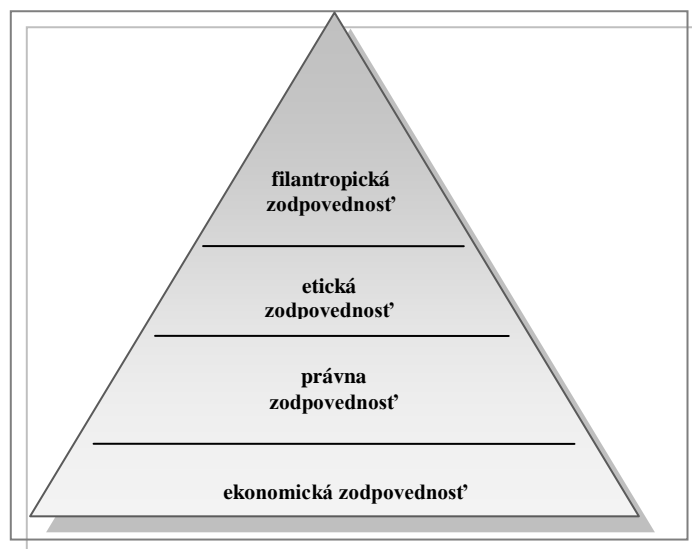
Obrázok 2. Matica analýzy stakeholderov

Zdroj: STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. (Business Leaders Forum): *Společenská odpovědnost firem*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008, s. 17.

Jednotlivým kvadrantom matice podnik priradí stakeholderov podľa miery ich vplyvu a očakávaní. Tým zároveň získa predstavu o ďalšom postupe voči jednotlivým skupinám. Riadenie spolupráce so stakeholdermi vedie k ich poznaniu, porozumeniu ich záujmov a k následnému dialógu, ktorého výsledkom je obojstranná spokojnosť – tzv. win – win situácia. Ideálnym stavom je rovnováha medzi aktivitami, ktoré uprednostňuje vedenie podniku a tými, o ktoré prejavia záujem stakeholderi. [9]

## Pyramída spoločensky zodpovedného podnikania

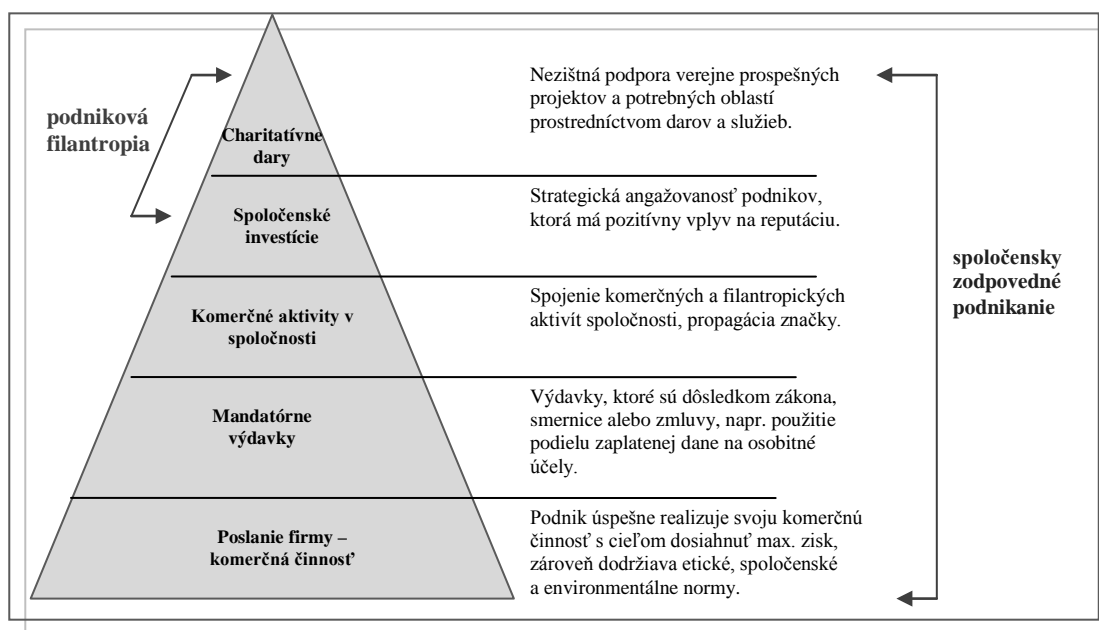
Archie B. Carroll bol prvým teoretikom, ktorý rozlíšil viac druhov podnikovej zodpovednosti. Pyramída CSR, zobrazená na obrázku 3, by mala manažérom pomôcť systematicky uvažovať o očakávaniach rozličných skupín stakeholderov. Vymedzenie dimenzií v pyramíde je pragmatické, pretože akceptuje tiež požiadavky na ziskovosť a legálnosť činnosti podnikov. Nerieši však situácie, keď sa dostanú niektoré zodpovednosti do konfliktu. [5]



Obrázok 3. Pyramída spoločenskej zodpovednosti

Zdroj: WERTHER, W., CHANDLER, D.: Strategic Corporate Social. Sage Publications, Inc., California, 2006. ISBN 978-1-4129-1373- 7, p. 9.

Podrobnejšia konštrukcia pyramídy spoločenskej zodpovednosti je zameraná na rozlíšenie podnikovej filantropie a zodpovedného podnikania. Toto rozlíšenie reflektuje obrázok 4.



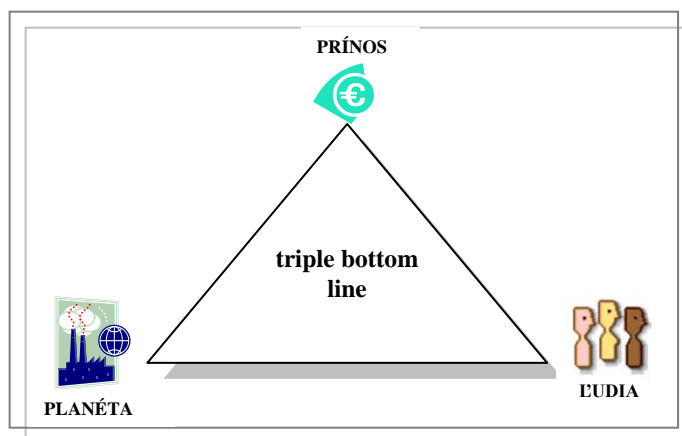
Obrázok 4. Rozšírená pyramída spoločenskej zodpovednosti

Zdroj: HORÁKOVÁ, I., et al.: Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7261-178-2, s. 93.

Obrázok popisuje štruktúru rôznych foriem podnikovej angažovanosti a je štandardom, ktorý definuje náklady vynaložené na spoločensky zodpovedné aktivity. Tento štandard známy pod názvom „Štandard zodpovedný podnik“ v roku 2005 zaviedlo české Fórum darcov. [10]

### Trojité výsledovka

Spoločenská zodpovednosť podniku sa prejavuje integráciou pozitívnych postojov, praktík, či programov do stratégie podniku. Vyžaduje posun pohľadu na vlastnú spoločenskú rolu z úrovne „profit only“ k širšiemu pohľadu v kontexte 3P – „people, planet, profit“ (ľudia, planéta, prínos) ako znázorňuje obrázok 5.



Obrázok 5. Trojitá výsledovka, Zdroj: vlastné spracovanie

Kontext troch prvkov, ktoré tvoria základ pyramídy CSR, znamená fungovanie s ohľadom na tzv. triple – bottom – line, kedy sa podnik sústreďuje nielen na ekonomický rast, ale aj na environmentálne, či sociálne aspekty svojej činnosti [11]

### Porterova konkurenčná výhoda

Porter definuje, že konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na tých trhoch, kde je konkurencia. Vzniká z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre kupujúcich, a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. [12] Podnik má konkurenčnú výhodu, ak implementuje stratégiu, ktorú konkurenti nie sú schopní napodobniť, prípadne by to pre nich bolo príliš nákladné. Práve takou stratégiou je stratégia zodpovedného podnikania.

### Záver

Kým v minulosti pojem spoločensky zodpovedné podnikanie zosobňovali najmä filantropi, v súčasnosti sa stáva neoddeliteľnou súčasťou bežnej praxe. Túto skutočnosť výstižne vyjadruje výrok bývalého britského premiéra Gordona Browna: „*Spoločenská zodpovednosť podnikov dnes smeruje ďaleko za hranice filantropie minulosti a stáva sa z nej celoročná zodpovednosť, ktorú podniky prijímajú s ohľadom na životné prostredie, ktoré ich obklopuje, na zacielenie do miestnych komunít a s vedomím, že meno značky závisí nielen na kvalite, cene a nezameniteľnosti, ale rovnako na celkovom spolupôsobení so zamestnancami, s komunitou a životným prostredím.*

Požiadavka spoločensky zodpovedného podnikania stojí stále naliehavejšie v popredí všetkých podnikateľských aktivít. Vzťahuje sa vždy na konkrétne prostredie, jeho charakter a špecifiká. Subjekt tak vždy stojí v prostredí určitých spoločenských hodnôt, preferencií a

záujmov, ku ktorým sa vzťahuje a ktoré ovplyvňujú proces jeho rozhodovania o prevzatí vlastnej zodpovednosti. V súčasnosti sa stále viac presadzuje tendencia chápania zodpovednosti nie ako osobnej zodpovednosti pred určitou konkrétnou situáciou, ale ako zodpovednosť vo vzťahu k spoločnosti, ľuďstvu a prírode. Preto je teória spoločensky zodpovedného podnikania vysoko aktuálna. Nehovorí sa už ani tak o tom, či sa majú podniky správať spoločensky zodpovedne, ale skôr o tom, čo to presne znamená a ako túto ideu podporiť. Ťažiskom by mala zostať prax - realizácia konkrétnych aktivít a opatrení, jasne definované, transparentné a dodržiavané pravidlá, vytváranie a implementácia uznávaných štandardov.

## Literatúra

- [1] REMIŠOVÁ, A.: *Etika a ekonomika*. 2. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. 238 s. ISBN 80-225-1820-4.
- [2] REMIŠOVÁ, A.: *Podnikateľská etika v praxi*. Vydavateľstvo EPOS, Bratislava. 1999. 272 s. ISBN 80-8057-106-6.
- [3] ROLNÝ, I. - LACINA, L.: *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, s.r.o., 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5.
- [4] BLAŽEK, L. - DOLEŽALOVÁ, K. - KLAPALOVÁ, A.: *Společenská odpovědnost podniku*. In: WORKING PAPER č. 9/2005, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Brno, 2005. ISSN 1801-4496.
- [5] CAROLL, A. B. - BUCHHOLTZ, A. K.: *Business and Society - Ethics and Stakeholders Management*. 7. vyd. Ohio: SouthWestern Publishing Co., 1999. 970 s. ISBN 978-0-324-56939-1.
- [6] BUSSARD, A. – BUNČÁK, M. – MARČEK, E. – MAZURKIEWICZ, P. – MARKUŠ, M.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. [online]. Bratislava: Nadácia Integra, 2005. [2010-06-06]. Dostupné na: <[http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000013632/Publikacia\\_SZP.pdf](http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf)>.
- [7] FRANC, P. - NEZHYBA, J. - HEYDENREICH, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
- [8] MAJTÁN, M., et al.: *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2008. 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [9] STEINEROVÁ, M. - VÁCLAVIKOVÁ, A. - MERVART, R.: *Společenská odpovědnost firem, průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: TOP Partners, s.r.o., 2008.
- [10] HORÁKOVÁ, I., et al.: *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. 233 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [11] TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 56 s.
- [12] ZICH, R.: *Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích*. In *Ekonomika a management*. [online]. Vydanie 3/2009. [Citované 2010-08-01]. Dostupné na: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-strategicky-rozvoj-konkurencnich-vyhod-v-koncepci-uspechuschopnosti-ve-vztahu-k-pojeti-zalozenem-na-zdrojich-a-zakladnich-kompetencich.html>. ISSN 1802-8934.