

Tatiana Varcholová
Lenka Dubovická

PRÍSTUPY K HODNOTENIU VPLYVU PROGRAMOV SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI PODNIKOV NA FINANČNÚ VÝKONNOSŤ¹

Abstract: *The Corporate Social Responsibility (CSR) is an essential condition for firms and community sustainable development. The presented article gives a different view of this problem as inspiration for possible proposals for its solution. Concrete solutions consist of two alternatives: 1) integration of CSR initiatives according to their influence on enterprise performance into basic four perspectives of Balanced Scorecard (BSC); 2) adding the fifth perspective into BSC – the CSR concept. By adding CSR into the strategic management of enterprise there are created requirements for global ecologic and social issues. We assume that CSR acts in this process as an integrating element of global cooperation of corporations.*

Keywords: *corporate social responsibility (CSR), sustainable development, stakeholders, financial performance, CSR performance, balanced scorecard (BSC)*

JEL: M 14

Úvod

V súčasnosti podniky hľadajú spôsoby zvyšovania finančnej výkonnosti s cieľom rýchlejšie prekonať dôsledky globálnej ekonomickej krízy. V tejto súvislosti upriamujú pozornosť aj na prehodnotenie prijatých programov spoločenskej zodpovednosti podnikov (*Corporate Social Responsibility – CSR*). V súlade s koncepciou CSR podnik realizuje svoju činnosť v trojdimenzionálnej perspektíve tak, že sa sústreďuje nielen na ekonomický rast, ale aj na sociálne a environmentálne aspekty svojej činnosti. Vymedzené oblasti CSR vyžadujú od podniku, aby sa správal zodpovedne k spoločnosti a k prostrediu, v ktorom podniká, ďalej prispieval k udržateľnému rozvoju a zároveň sa presadzoval o zlepšovanie kvality života zamestnancov.

Aktuálnou úlohou manažérov podnikov, ktorí chcú byť spoločensky zodpovední, je zistiť, do akej miery sa majú spoločensky angažovať a ako tieto aktivity ovplyvnia

¹ Článok je jedným z výstupov riešenia projektu VEGA č. 1/0121/10.

finančnú výkonnosť podniku. Preto cieľom príspevku je preskúmať základné východiská koncepcie CSR v kontexte vplyvu na finančnú výkonnosť. Prvá časť článku predstavuje koncepcie CSR v kontexte ich základných definícií. V druhej časti sú prezentované teoretické názory na CSR z pohľadu ich výhodnosti pre podnik. Tretia časť príspevku sústreďuje pozornosť na základné modely merania CSR a výsledky empirických výskumov zameraných na zistenie prínosov CSR pre hospodársky rozvoj podnikov. Zo získaných poznatkov následne v ďalších častiach článku sú vyvedené vybrané východiská pre zefektívnenie podnikových stratégií CSR v podobe všeobecných odporúčaní a konkrétnych návrhov na ich začlenenie do manažérskych systémov hodnotenia výkonnosti.

1 Koncepcia CSR podľa definícií EÚ a celosvetových organizácií

Aj keď sa koncept CSR vyvíja už od 70. rokov 20. storočia, do súčasnosti neexistuje jednotná celosvetová definícia. V zmysle definície platnej v Európskej únii (EÚ) je CSR chápaná ako „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných operácií a interakcií s okolím“ [7]. Podľa Business Leaders Forum „CSR pred-stavuje dobrovoľný záväzok podnikov správať sa v rámci svojho fungovania zodpovedne k prostrediu i spoločnosti“ [www.blf.sk]. Svetová Rada pre udržateľný rozvoj podnikania (World Business Council for Sustainable Development) definuje koncepciu CSR ako „kon-tinuálny záväzok podnikov správať sa eticky a prispievať k ekonomickému rastu a zároveň sa zaoberať o zlepšenie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako ako komunity a spoločnosti ako celku“ [5]. Absencia jednotnej všeobecne platnej definície je spôsobená najmä tým, že koncepcia CSR je založená na dobrovoľnosti, nemá striktné vymedzené hranice a tým dáva priestor tak k širokej diskusii, ako aj k širokému chápaniu a interpretácii tohto komplexného konceptu jednotlivými záujmovými skupinami. Napriek výrazným rozdielom sa odborníci zhodujú v tom, že na podnik nazerajú ako na nedeliteľnú súčasť spoločnosti v širšom chápaní. Táto skutočnosť prináša nielen najrôznejšie práva podniku, ale aj povinnosti, ktoré z tohto ponímania vyplývajú a idú často i nad rámce platnej legislatívy.

V súlade s filozofiou CSR sa ciele podniku presúvajú z úrovne finančno-ekonomického prospechu do úrovne s komplexnejšími zámermi, ktoré zároveň sledujú aj sociálne a environmentálne aspekty. Hlavným finančným cieľom každého podnikania je dosiahnutie pozitívneho výsledku hospodárenia – zisku, čo umožňuje podnikom následne financovať aj ďalšie spoločensky zodpovedné aktivity. Do tejto oblasti sa zahrňajú iniciatívy CSR spojené s poskytovaním vierohodných a transparentných informácií všetkým stakeholderom, sledovaním záujmov nielen hlavných vlastníkov, ale aj iných investorov, etickým správaním, dlhodobým budovaním a riadením dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Sociálna perspektíva zodpovedného podniku súvisí najmä so starostlivosťou podniku o svojich zamestnancov (ochrana práce, zdravia a bezpečnosti zamestnancov podniku), s možnosťou vzdelávania a profesijného rastu zamestnancov, s rešpektovaním princípu rovných pracovných

príležitostí (pre ženy a mužov a ostatné znevýhodnené skupiny všeobecne), s firemnou filantropiou a budovaním vzťahov k miestnej komunite. Environmentálne hľadisko sleduje ciele ochrany životného prostredia, pričom spoločensky zodpovedné podniky by mali používať technológie šetrnejšie k životnému prostrediu a uprednostňovať ekologickú výrobu, produkty a služby.

V podstate všetky uvedené definície CSR zvyrazňujú nový pohľad na žiaducu ekonomickú úroveň podnikania. Uvedené požiadavky predstavujú aktuálnu problematiku pre slovenské podniky, kde sa prejavujú nezodpovedné tendencie, ktoré vyžadujú realizovať účinnejšie riešenia v oblasti CSR.

2 Názory odborníkov na CSR z hľadiska vplyvu na finančnú výkonnosť

Na angažovanie sa podnikov v programoch CSR z hľadiska ich dosahu na finančnú výkonnosť sa názory odborníkov rôznia. Napr. M. Friedman už v 70. rokoch 20. storočia poukazoval, že aktivity spojené s CSR niečo stoja a aby manažéri získali dodatočné voľné prostriedky, musia znížiť dividendy, alebo zvýšiť predajné ceny výrobkov, či vyplácať nižšie mzdy, resp. ich nezvyšovať, aj keď inak by to bolo možné [6]. Preto aj v súčasnosti niektorí zástancovia Friedmanovej kritiky upozorňujú, že pre aktivity v oblasti CSR sa podnik správa nezodpovedne voči niektorým skupinám stakeholderov (akcionárom, zákazníkom, resp. zamestnancom – dividendy, ceny výrobkov, mzdy). Teda aktivity CSR chápu ako náklady, čo sa odlišuje od pohľadu na CSR ako na investíciu do zvyšovania finančnej výkonnosti. Napr. podľa J. Trnkovej „*od politik CSR sa očakáva, že celkový etický prístup k zamestnancom, transparentné obchodné vzťahy pozitívne pôsobia na výkonnosť a aktívna politika ochrany životného prostredia podporuje imidž podniku*“ [16]. Najčastejšie sa zástancovia koncepcií CSR zhodujú s J. Trnkovou v tom, že prínosy CSR sa prejavujú [16]:

- *zvýšenou lojalitou a produktivitou zamestnancov,*
- *väčšou šancou prilákať a zároveň aj udržať si kvalitných zamestnancov,*
- *odlišením sa od konkurencie, získaním konkurenčnej výhody,*
- *budovaním reputácie a z nej vyplývajúcej pozície na trhu,*
- *väčšou príťažlivosťou pre investorov,*
- *dlhodobým udržateľným rozvojom firmy,*
- *znížením nákladov na manažment rizika,*
- *príležitosťou získať priazeň a náklonnosť firemných stakeholderov.*

P. Drucker [4] vyjadril presvedčenie, že „*biznis by mal preformovať svoju spoločenskú zodpovednosť do podnikateľských šancí*“. Určitým motívom pre zavedenie CSR môže byť tvrdenie M. Herrmanna, že „*dnešný globalizovaný svet sa stáva homogénnym. Zásadný atribút konkurencieschopnosti s použitím konvenčných nástrojov sa hľadá čím ďalej tým ťažšie a téma CSR pritom otvára firmám nové možnosti*“ [9].

V súčasnosti sa stretávame aj s radikálnejšou kritikou; napr. R. Reich je presvedčený, že firmy by mali od CSR upustiť [14], pretože považuje CSR za nástroj Public Relation (PR) na zavádzanie stakeholderov a širokej verejnosti. V propagácii CSR vidí snahu najmä veľkých spoločností predstierať „spoločenskú zodpovednosť“ a tým sa vyhnúť ďalším vládnym reguláciám s cieľom dosiahnuť vlastné ciele. T. Wolowiec [17], [18] vyjadruje skeptický postoj k argumentom reálneho uplatnenia programov CSR a poukazuje na tendencie ich využitia v marketingových stratégiách. V súvislosti s podobnými názormi sa ukazuje problematická stránka, ktorá sa v konceptoch CSR môže prejavovať iba ich deklaráciou bez skutočnej realizácie potrebných programov.

Dôležité je odhaliť tento typ podnikateľských praktík označovaných aj termínom „greenwashing“ (natieranie na zeleno), ktorý vychádza z pojmu „whitewashing“ definujúceho koordinovanú snahu zakryvať neprijemné skutočnosti predovšetkým v politike. V tomto prípade podnikom nejde o praktické uplatňovanie environmentálnych princípov, ale snahou je dosiahnuť určité výhody (napr. zvýšiť tržby úpravou predajných cien akoby „eko“, či „bio“ produktov, resp. zabezpečiť lojalitu zákazníkov a zamestnancov). Podobný význam má aj termín „pinkwashing“ (natieranie na ružovo), ktorý sa používa v širších súvislostiach – vytváranie nepravdivého obrazu o produkte alebo celkovo o podniku [3].

Určitou zárukou pravdivej prezentácie podnikov v súlade s naplnením myšlienok CSR môže byť získavanie ocenení v súťažiach zameraných na CSR a certifikátov o zhode s požiadavkami medzinárodných štandardov a noriem z oblasti spoločenskej zodpovednosti. Štandardy a normy, ktoré sa vo svete objavili na podporu zavedenia CSR, prinášajú určité odporúčania a pravidlá hodnotenia a vykazovania stavu spoločenskej zodpovednosti. Napr. normy SA 8000, Investors in People, OHSAS 18001, Bezpečnostný podnik, AA 1000 sa zameriavajú na certifikáciu firmy v oblasti sociálneho piliera. Normy EMAS, ISO 14000 sa zameriavajú na environmentálny pilier. Nová norma ISO 26000 sa týka celého konceptu CSR. Základné informácie o týchto normách možno získať z internetových stránok [12], podrobne sa jednotlivým normám venuje publikácia autorského kolektívu [13], kde autorky podotýkajú, že normy vnášajú určitý poriadok do oblasti CSR, ale sú skeptickejšie ohľadom ich vplyvu na odstránenie „greenwashingu“.

K uvedenému je potrebné poznamenať, že pri uplatnení koncepcie CSR sa od podnikov očakáva, aby investovali do aktivít, ktoré presahujú zákonnú povinnosť. Prirodzene, manaž-ment podniku má zodpovednosť voči vlastníkom, investorom, veriteľom, zamestnancom, dodávateľom a zákazníkom, ktorá vyplýva zo zákona, resp. je upravená zmluvne. Príslušná legislatíva vymedzuje zodpovednosť podnikov aj voči štátu, kde podnik vykonáva svoju činnosť. V tomto smere stojí za pozornosť korektnosť hodnotenia úrovne zodpovednosti podniku nad rámec zákona, ktoré môže mať určité prvky subjektívnosti.

Domnievame sa však, že racionálny pohľad na uplatnenie reálnych programov CSR reprezentuje názor, aby iniciatívy týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti boli výsledkom rozhodnutí riadiacich a správnych orgánov spoločnosti. Keďže kvalita

riadenia je podmienená schopnosťou manažmentu zohľadniť v rozhodovacích procesoch kritické faktory úspešnosti (a takými to činiteľmi môžu byť aj požiadavky sociálnej a environmentálnej zodpovednosti), potom ich rešpektovanie rozširuje možnosti ovplyvnenia výkonnosti podnikov. Teoreticky je teda možné povedať, že programy CSR integrované do riadiacich procesov môžu vplývať na zvyšovanie výkonnosti. Preto zastávame názor, že koncept CSR by mal podnikom prispievať najmä k získaniu dobrej povesti, odlíšeniu sa od konkurencie, zvýšeniu lojality a produktivity zamestnancov, zlepšeniu vzťahov s investormi a miestnou komunitou, čo môže byť jedným z faktorov zvyšovania konkurencieschopnosti, a tým aj nástrojom zvyšovania výkonnosti.

3 Spôsoby merania CSR a výsledky výskumov

Už od vzniku koncepcie CSR rozdielnosť teoretických zdôvodnení ich uplatnenia v praxi inšpirovala viacerých výskumníkov empiricky preskúmať vzťah CSR a finančnej výkonnosti podnikov. Na základe toho vzniká problém merania dosiahnutej úrovne spoločenskej výkonnosti. Ukazuje sa, že dodnes neexistuje ustálená metodológia merania spoločenskej výkonnosti podniku a zdá sa, že razantné zmeny sa v tomto smere zatiaľ neočakávajú. Početné štúdie sú založené na aplikáciách rôznych metód, ktoré Igalens a Gond zatriedili do skupín: od tzv. „obsahových analýz“ a hodnotení pomocou indexov a ratingov cez prieskumy dotazníkovou technikou ku štatistickým metódam korelačnej a regresnej analýzy [10]. Mnohé prezentované výsledky výskumov boli spochybnené oponentmi či už v dôsledku nedostatočnej sofistikovanosti použitých metód alebo nekorektnej formulácie kauzality.

Pochybnosti prvých štúdií s využitím metódy obsahovej analýzy vyplývali najmä z jej podstaty hodnotenia CSR pomocou počtu riadkov venovaných CSR vo výročnej správe alebo pomocou pomeru tohto počtu k celkovému počtu riadkov tejto správy. Problémy hodnotenia touto metódou napriek snahám spôsobuje jednak absencia jednotnej metodológie tvorby výročných správ, ale aj skutočnosť, že správu spracúva manažment podniku, preto môže obsahovať neúplné, resp. zámerne skreslené údaje. Nevýhodou je značná subjektivita prístupu; poznamenáme, že na zvýšenie vypovedacej hodnoty sa v súčasnosti vyžaduje zverejnenie metodológie výskumu.

Niektoré výskumy používajú ako náhradnú mieru CSR dostupné rebríčky ratingových agentúr hodnotiace podniky pomocou tzv. „indexov reputácie“. Medzi najpoužívanejšie patrí rating zverejňovaný časopisom Fortune a indexy DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes). Dow Jones Sustainability Indexes predstavujú skupinu indexov odvodených a plne zlúčených s Dow Jones Global Indexes a boli vytvorené na sledovanie výkonnosti špičkových podnikov, ktoré sa správajú spoločensky zodpovedne [8]. Analýzy publikovaných výsledkov poukazujú, že indexy väčšinou skúmajú názory na podnik rôznych skupín stakeholderov, preto sú taktiež poznačené určitou mierou subjektivity. Často sa objavuje kritika, že sa do týchto

hodnotení dostávajú len veľké podniky, ktoré sú známe, a preto respondenti ich zo zotrvačnosti preferujú. Je potrebné uviesť, že stanovenie „indexov reputácie“ nie je explicitne zamerané na skúmanie kauzality medzi CSR a finančnou výkonnosťou.

Nadväzujúce kvantitatívne prieskumy na základe spracovania odpovedí veľkého počtu respondentov (napr. manažérov výskumnej vzorky podnikov) síce znižujú individuálne vplyvy, nemusia však vždy zodpovedať skutočnému stavu uplatnenia programov CSR. Analýzy výskumov zameraných na meranie úrovne CSR využitím dotazníkovej techniky svedčia o tom, že ich výsledky sú ovplyvnené zvolenou metodológiou, zároveň naznačujú, že zámerné či nezámerné skreslenie reality respondentmi môže byť čiastočne zmiernené napr. zaradením kontrolných otázok a rôznymi testami.

V historickom kontexte používaných metodológií realizovaných výskumov si zasluhujú pozornosť regresné a korelačné metódy používané na skúmanie závislostí CSR a finančnej výkonnosti. Rôzni autori [1] na základe korelačných analýz buď potvrdili hypotézu, že CSR priaznivo ovplyvňuje finančnú výkonnosť podniku, alebo preukázali ich negatívnu koreláciu, iní dospeli k záverom, že CSR nemá žiadny efekt na finančné ukazovatele, ako napr. ROE (rentabilita vlastného imania), ROA (rentabilita aktív), EPS (zisk na akciu).

Netreba však zabudnúť, že pri skúmaní faktorov podmieňujúcich finančnú výkonnosť ide o značnú mnohorozmernosť tohto problému. Výrazným súčasným determinantom finančnej výkonnosti podnikov sú inovácie. V súvislosti s inovačnými aktivitami výskumníci McWilliams a Siegel [11] odhadujú silnú koreláciu CSR a nákladov na výskum a vývoj. Tým vysvetľujú nekorektnú interpretáciu výsledkov niektorých štúdií o pozitívnej korelácii indikátorov CSR a finančných výsledkov. Títo odborníci na základe vlastných ekonometrických analýz potvrdili záver, že CSR nemá žiadny vplyv na finančnú výkonnosť podnikov. Niektorí výskumníci sa v tomto smere vyjadrujú veľmi opatrne s dôrazom na nefinančnú podobu prínosov programov CSR, rešpektujúc skutočnosť, že účinok sa neprejaví okamžite [15].

Keďže uskutočnené výskumy neposkytli jednoznačné závery, dodnes nebol dosiahnutý vedecký konsenzus v otázke vplyvu CSR na finančnú výkonnosť podniku. Napriek tomu považujeme empirické skúmania za dôležitú súčasť celostného pohľadu na problematiku CSR. Zároveň je potrebné uviesť, že riešenie naznačených problémov zostáva otvoreným pre ďalšie výskumy s prepracovanejšími metódami a návrhmi nových spôsobov hodnotenia vplyvov zavádzania CSR do podnikovej praxe.

Rôznorodosť názorov teoretikov a praktikov podľa nás prispieva k rastúcemu záujmu podnikov o CSR, ktorá je podporovaná Európskou komisiou a vládami ekonomicky vyspelých štátov. V súčasnosti sa problematika CSR stáva aktuálnou aj z hľadiska nájdenia spôsobov efektívnej implementácie jej myšlienok do praxe.

4 Možnosti zefektívnenia podnikových stratégií CSR

4.1 Všeobecné východiská

Uvedené skutočnosti naznačujú, že žiadny prosperujúci podnik sa nevyhne otázkam CSR, preto vzniká potreba zaradiť do procesov spracovania podnikových stratégií aj politiky orientované na zodpovedné podnikanie z hľadiska nielen spoločenského prínosu, ale aj ich významu pre samotné podniky. Odborníci ukazujú, že podniky v súčasnosti realizujú viaceré aktivity patriace do oblasti CSR, chýba však systémovosť prístupov k zavádzaniu komplexných programov spoločenskej zodpovednosti [2]. Domnievame sa, že schopnosť zefektívniť tieto procesy je obmedzená najmä nedostatkom skúseností podnikového manažmentu. Je zrejmé, že stratégie na uvedenie nástrojov CSR do podnikovej praxe budú určite rozdielne pre každý podnik, preto sa pokúsime poukázať na všeobecné prístupy, ktoré môže podnik využiť na zefektívnenie týchto procesov.

Slovenské podniky by predovšetkým mali využiť príležitosť oprieť sa o skúsenosti úspešných zahraničných spoločností a tak sa vyhnúť nežiaducim dôsledkom. V tomto smere stojí za pozornosť návrh J. Srpovej a V. Kunca, keďže navrhované riešenie uplatnenia CSR vychádza z výsledkov rozsiahleho empirického výskumu aplikovaného na podmienky českých podnikov [15], ktoré sú podobné našim podmienkam podnikania. Títo autori zdôrazňujú, že navrhovaný postup je použiteľný pre všetky typy podnikov, ktoré sa snažia zosúladiť ekonomickú, sociálnu a environmentálnu stránku podnikania. Vlastný návrh na implementáciu CSR do podnikovej praxe autori prezentujú ako postupnosť nasledujúcich nadväzujúcich krokov:

- *identifikácia kľúčových stakeholderov a zisťovanie ich očakávaní,*
- *stanovenie stratégie na naplnenie hodnôt a cieľov,*
- *naplňovanie stratégie,*
- *komunikácia, reporting,*
- *monitoring a spätná väzba* [15].

Podľa nášho názoru, uvedený postup uplatňuje filozofiu „otvorenia sa“ partnera, t. j. dokonalého poznania očakávaní stakeholderov. Za dôležitú považujeme myšlienku vytvoriť v podniku potrebné štruktúry na realizáciu dlhodobej stratégie na naplnenie hodnôt a cieľov CSR. Z toho vlastne vyplýva trvalá orientácia podnikov na aktívne a efektívne uspokojovanie potrieb stakeholderov z hľadiska dosiahnutia optimálnych ekonomických efektov v rámci dodržania sociálnych a ekologických požiadaviek. Dovoľujeme si však upozorniť na potrebu uskutočniť podrobnú analýzu finančných možností podniku a celkové zhodnotenie prínosov plánovaných iniciatív CSR. Vzhľadom na to, že z uvedeného postupu explicitne nevyplývajú väzby CSR na celkovú podnikovú stratégiu, považujeme za potrebné poukázať na integrovaný prístup podmieňujúci aktívne zapojenie sa podniku do programov CSR v súlade so súčasnými potrebami udržateľného rozvoja.

4.2 Integrácia CSR do systémov strategického riadenia výkonnosti

Integrácia iniciatív CSR do systémov strategického riadenia výkonnosti sa môže riešiť rôznymi spôsobmi. Opierajúc sa o racionálnu logiku jedným z možných riešení môže byť začlenenie programov CSR do manažérskych systémov riadenia výkonnosti. Pokiaľ neexistuje priamy vzťah medzi CSR a zvyšovaním výkonnosti podniku, nemá zapojenie sa do programov CSR pre podnik ekonomický význam. Pre identifikáciu väzieb medzi CSR a výkonnosťou podniku pokladáme za logické použiť v súčasnosti známu metódu Balanced Scorecard (BSC) na riadenie strategickú výkonnosti. Výber možno zdôvodniť najmä tým, že BSC zohľadňuje spolu s finančnými aj nefinančné ukazovatele výkonnosti, podobne možno vyjadriť aj výsledky implementácie programov CSR, čo vyplynulo z prechádzajúcej diskusie.

Základným predpokladom tohto návrhu je to, že zapojenie podniku do CSR môže ovplyvniť finančnú výkonnosť podniku. Uvažujeme, že využitím metódy vyvážených ukazovateľov v systéme BSC je možné špecifikovať vplyvy plánovaných aktivít CSR (finančné a nefinančné) na všetky oblasti riadenia podniku (finančnú, zákaznickú, podnikových procesov a potenciálov rastu).

V súvislosti s praktickou realizáciou tohto návrhu pripadajú do úvahy tieto alternatívne riešenia:

1. začlenenie CSR do základných štyroch perspektív systému BSC,
2. pridanie piatej perspektívy do BSC – konceptu CSR.

1. *Začlenenie CSR do BSC* je možné modelovo riešiť integráciou cieľov a aktivít zameraných na spoločenskú zodpovednosť do každej zo štyroch perspektív implementovaného manažérskoho systému riadenia strategickú výkonnosti takto:

- *finančná perspektíva*: rast tržieb z predaja produktov zásluhou miestnej komunity,
- *zákaznícka perspektíva*: zvýšenie počtu zákazníkov s orientáciou na ekologické produkty, resp. environmentálne šetrné výrobky, taktiež produkty priamo spojené s podporou rozvoja regiónu,
- *perspektíva interných podnikových procesov*: prepojenie podnikového marketingu s propagáciou sponzoringu, filantropie a pod. (sponzoring významných kultúrnych podujatí v regióne, finančná podpora projektov mladých vedcov na vysokých školách),
- *perspektíva potenciálov rastu*: dlhodobá spolupráca s neziskovou organizáciou (napr. nadáciami a akademickými spoločnosťami zameranými na podporu celoživotného vzdelávania).

2. *Rovnocenné začlenenie konceptu CSR ako piatej perspektívy* do základného systému strategického riadenia BSC umožňuje sledovať vplyv environmentálnych a sociálnych iniciatív na finančnú výkonnosť a plnenie strategických cieľov. Keďže novopridaná piata perspektíva sa v súlade so strategickými cieľmi CSR zameriava na ekonomické, environmentálne a sociálne aktivity, ako príklady týchto strategických cieľov možno uviesť: spokojnosť stakeholderov, spotreba materiálov, energie a vo-

dy, množstvo emisií a odpadu, filantropia. Vzhľadom na to, že strategické ciele by sa mali opierať o tri piliere: ekonomický, ekologický a sociálny, možno uviesť nasledujúci modelový príklad novej perspektívy BSC:

- *ekonomický pilier CSR* sa venuje vytváraniu dobrých vzťahov so záujmovými skupinami (stakeholders), ktoré majú vplyv na ekonomickú činnosť podniku; ide najmä o investorov, vlastníkov, zákazníkov, dodávateľov, obchodných partnerov;

- *sociálny pilier CSR* je vhodne rozdeliť na internú a externú oblasť, pričom v internej oblasti ide o sociálnu politiku podniku týkajúcu sa riadenia ľudských zdrojov (starostlivosť o svojich zamestnancov, resp. ich vzdelávanie), externá oblasť sa zameriava na filantropiu a spoluprácu s miestnou komunitou;

- *ekologický pilier CSR* je zameraný na strategické ciele zohľadňujúce vplyv podnikových činností na životné prostredie bez ohľadu na to, kde je sídlo firmy, alebo aké je zameranie podnikovej činnosti; stratégie by mali zohľadniť možnosti zníženia negatívneho dosahu hospodárskej činnosti na prírodné lokality spojené s využívaním živých i neživých zdrojov, produkciou znečistenia a odpadov.

Možnosti ako sa správať spoločensky zodpovedne je celý rad, aj keď sa ukazuje, že priama finančná podpora je vo svete najbežnejším prejavom CSR. Je potrebné uviesť, že pre podniky, okrem finančného darčovstva, existuje veľa spôsobov efektívnej pomoci: zdieľanie znalostí, skúseností, prenájom podnikových priestorov, poradenstvo, dobrovoľníctvo zamestnancov podnikov, darovanie vlastných výrobkov, poskytovanie služieb v legislatívnej a ekonomickej oblasti, odborné školenia a vzdelávacie kurzy.

Určite je spoločenská zodpovednosť potrebná najmä v globálnej ekonomike, pretože vyžaduje posun k širšiemu pohľadu na výkonnosť, ktorý obsahuje aj určitý mechanizmus zabraňujúci zhoršovaniu životných podmienok ľudskej civilizácie. Tento však nepozorujeme pri kľúčových faktoroch úspešnosti podniku zameraných výlučne na finančnú výkonnosť. Pôsobenie spoločensky zodpovedných medzinárodných korporácií po celom svete vytvára predpoklady na globálne riešenie ekologických a sociálnych problémov. Domnievame sa, že CSR v tomto procese vystupuje ako integrujúci prvok globálnej spolupráce korporácií.

Záver

Ako sme mali možnosť vidieť, CSR je jedným z faktorov zvyšovania výkonnosti podniku, aj keď nepatrí ku kľúčovým faktorom úspechu. Slovenské podniky v súčasnosti realizujú množstvo aktivít, ktoré je možné zaradiť do konceptu CSR. Často však chýbajú informácie o možnostiach ich vzájomného prepojenia vo väzbe na celkové výsledky podnikania. Naznačené riešenie v podobe konkrétnych návrhov na začlenenie CSR do systému Balanced Scorecard umožňuje systematický a cieľavedomý prístup k zabezpečeniu synergického efektu. Uvedené dva spôsoby integrácie poskytujú však modelový pohľad, v praxi často nenájdeme takto striktné vyhradené typy aktivít CSR v procese ich začlenenia do BSC. Prezentované modelové riešenia však umožňujú lepšie pochopiť problémy hodnotenia iniciatív CSR

vo vzťahu k finančnej výkonnosti a cieľavedome vytvoriť predpoklady na podporu jej rastu.

Literatúra

- [1] AUPPERLE, K. E. – CARROLL, A. B. – HATFIELD, J. D. (1985): An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. In: *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No. 2, pp. 446 – 463.
- [2] BUSSARD, A. et al.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.
- [3] ČANÍK, P.: *Greenwashing Index: Čistě ekologicky nebo PR?* [online]. Dostupné na: <<http://www.canik.cz/greenwashing-index-ciste-ekologicky-nebo-ciste-pr/>>
- [4] DRUCKER, P.: The New Meaning of Social Responsibility. In: *California Management Review*, 1984, No 26, pp. 53-63.
- [5] FRANC, P. – NEZHYBA, J. – HEYDENREICH, C.: *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. Dostupné na: <http://www.blf.sk/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf>
- [6] FRIEDMAN, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. In: *New York Times Magazine*. 1970. Dostupné na: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>
- [7] Green Paper – Promotion a European framework for corporate social responsibility. European Commission, 2001, ISBN 92-894-1478-2.
- [8] HAMMER, B.: *Integrating Market-Based Sustainability Indicators and Performance Management Systems*. Seattle: Hammer and Associates LLC, 2005. Dostupné na: <http://cleanerproduction.com/Pubs/pubs/Hammer/>
- [9] HERRMANN, M.: Corporate Social Responsibility. III. výroční konferencia „Excellence in Finance“. In: *Finanční management*. 7. 11. 2007, s. 33.
- [10] IGALENS, J. – GOND, J. P.: Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE Data. In: *Journal of Business Ethics*, 2005. No.56. pp. 131-148. Dostupné z databázy ProQuest 5000.
- [11] McWILLIAMS, A. – SIEGEL, D.: Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In: *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 117 – 127.
- [12] Normy, které mají vztah k CSR. [online] Dostupné na: <<http://www.csronline.cz/Page.aspx?normy>>
- [13] PRSKAVCOVÁ, M. a kol.: *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7.
- [14] REICH, R.: *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*. New York: Alfred a. Knopf, 2007. ISBN 0-307-26561-7.
- [15] SRPOVÁ, J. – KUNC, V.: CSR bychom neměli opouštet v době ekonomické krize. In: *Ekonomika a management*, č. 1/2009, s. 64-73, ISSN 1802-8470.
- [16] TRNKOVÁ, J.: *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. Dostupné na: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>
- [17] WOŁOWIEC, T.: *CSR – a Marketing Strategy or a Responsible Business? (selected issues)*. Hoff / Germany: University of Applied Sciences, 2009, str. 90. ISBN 978-3-935565-25-7
- [18] WOŁOWIEC, T. – GWIŹDŹ, A.: CSR – how to Improve Ethical Consciouness? In: *Aktualne problemy ekonomicznego bezpieczenstwa celnego Ukrainy*. Dniotropiertowsk: Akademia Celnicza, 2008. s. 169-173, ISBN 65.428-65.9(4 ukr)-98.
- [19] <http://www.blf.sk> Business Leaders Forum, Slovenská republika
- [20] <http://www.csreurope.org> Nezisková organizácia CSR Európe
- [21] <http://www.iblf.org> International Business Leaders Forum (IBLF)