

PROBLÉMY S PROFITABILITOU PRI IMPLEMENTÁCIÍ STRATÉGIE CSR A STRATÉGIE UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA DO CELKOVEJ PODNIKOVEJ STRATÉGIE

(ANALÝZA SÚČASNÉSNÉHO STAVU IMPLEMENTÁCIE STRATÉGIE CSR)

NEEFEKTÍVNOSŤ STRATÉGIE CSR BEZ IMPLEMENTÁCIE DO KOMPLEXNEJ PODNIKOVEJ STRATÉGIE UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA

Inefficiency CSR strategy without implementation into comprehensive corporate strategy of sustainable development

Branislav Sekera – INVESTMENT & BUSINESS CONSULTING, spol. s r.o. Trnava

Kľúčové slová

CSR stratégia, udržateľný rozvoj, multikriteriálne rozhodovanie, greenwashing, SoLCA, SEEBalance, greenwashing, indikátory SEcE, SEnE, EE.

Key words

CSR stratégia, sustainable development, methods of multicriterial decision, greenwashing, SoLCA, SEEBalance, greenwashing, SEcE&SEnE&EE indicators.

Úvod

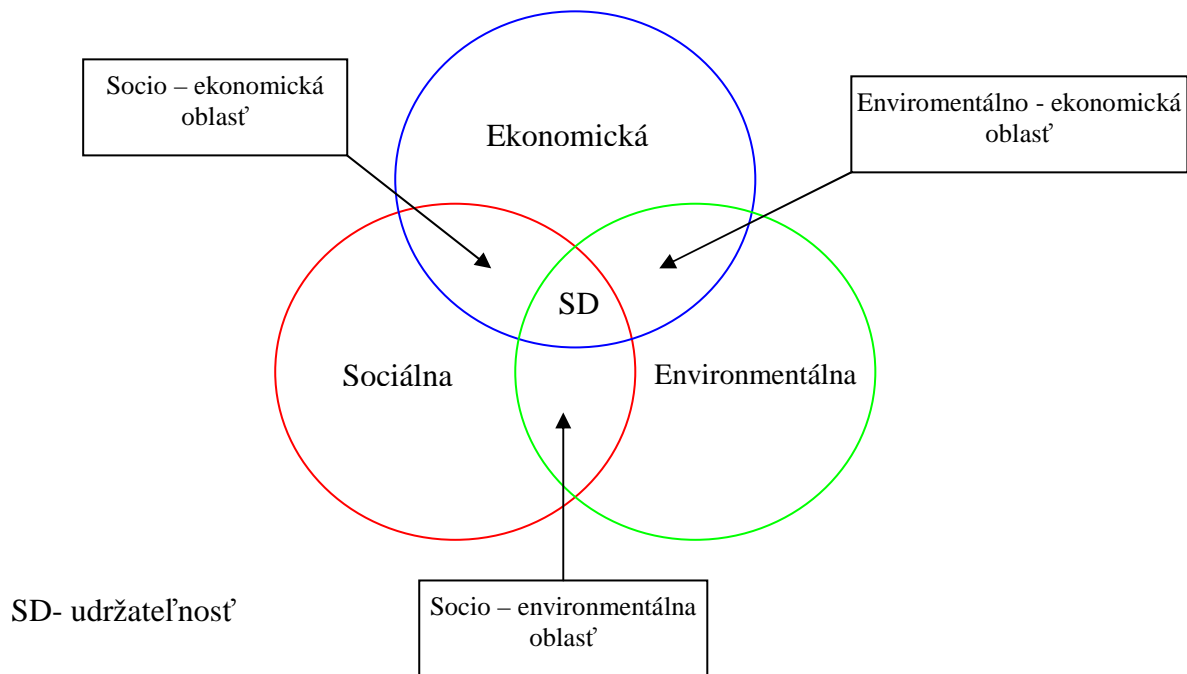
Podniková stratégia udržateľného rozvoja odzrkadľuje strategický prístup organizácii na riešenie vlastných činností a existencie v kontexte Summitu v Rio de Janeiro. Každá podniková stratégia udržateľného rozvoja je vlastne mikrostratégiou riešenia makroproblémov súčasnosti. Podniková stratégia udržateľného rozvoja zohľadňuje svoju perspektívu z pohľadu ekonomického, sociálneho a environmentálneho hľadiska. Tieto tri dimenzie z pohľadu podnikovej existencie reprezentujú všetky je interakcie vo vnútri a okolí podniku.

Stratégiu udržateľného rozvoja podniku môžeme v krátkosti načrtnúť ako viacdimenzionálny model postavený na troch vyvážených dimenziách:

- *ekonomická,*
- *environmentálna,*
- *sociálna.*

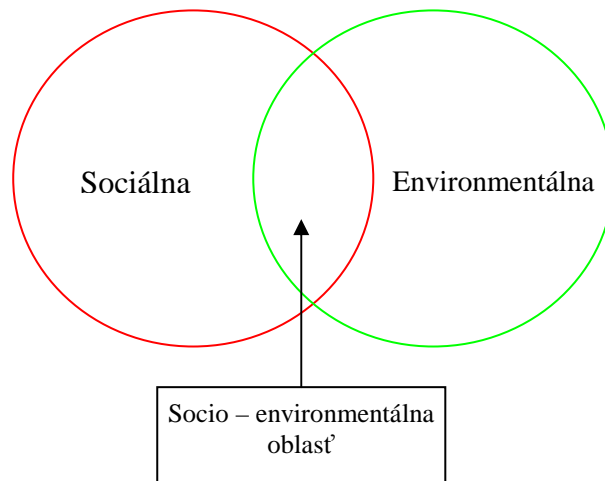
a ich prienikových oblastiach ako sú:

- *socio-ekonomická,*
- *environmentálno-ekonomická,*
- *socio-environmentálna oblasť.*



Obr. 1 Tri dimenzie udržateľnosti (Rodríguez, Roman, Sturhahn, Terry, 2002, s. 8)

Stratégia spoločenskej zodpovednosti je definovaná aktuálnou normou (ISO/FDIS, 2010) * a je zameraná len na oblasť sociálnu a environmentálnu. Nezaobera sa oblasťou ekonomiky. Pre zjednodušenia možno graficky znázorniť zameranie stratégie CSR nasledovne:



Obr. 2: Oblasti stratégie CSR podľa normy ISO/FDIS

Ako z grafického znázornenia vidno stratégia CSR nemôže byť základnou stratégiou podniku, ale len jej súčasťou. Podniky v súčasnosti sa snažia intenzívne angažovať v stratégii CSR a niektoré si aj vytvárajú špecializované CSR oddelenia, ale tieto aktivity nemôžu byť efektívne ak nemajú vytvorenú komplexnú stratégiu udržateľného rozvoja, keďže CSR je súčasťou tejto stratégie.

Ako je vyššie znázornené, dôsledkom neexistencie ekonomického pohľadu na realizáciu stratégie CSR, chýba aktivitám CSR ekonomická interpretácia s dopadmi na podnik z pohľadu vytvárania budúcich konkurenčných výhod.

A) Dôsledky tohto stavu sú nasledovné (prieskum internetových stránok vybraných spoločností na Slovensku aj v zahraničí, štúdium podnikových materiálov atď.):

- 1) **stratégiu CSR sa neprikladá dôležitosť** – spoločnosti ani nepokladajú dôležité informovať, že realizujú stratégiu CSR aj keď reportujú podľa štandardov GRI. Výročný report CSR je veľmi ťažko dostupný¹.

*Podľa normy ISO 26000 GUIDANCE ON SOCIAL RESPONSIBILITY, kap. 3.3.5, 2010.

¹Pri prieskume sa len veľmi ťažko podarilo nájsť výročný report podniku aj keď na hlavnej internetovej stránke prezentovali stratégiu CSR. Niektoré podniky ani neprezentujú výročnú správu aj keď ju majú spracovanú.

- 2) **stratégia CSR má len informačnú podobu** - informuje podľa štandardov GRI, ale čo z toho pre podnik vyplýva je neznáme. Dopad na stratégiu, nápravné opatrenia prínos pre spoločnosť neznáme. Koľko čoho spotrebovali, čo znížili, čo obmedzili, ale prečo s akými následkami a vplyvmi na stratégiu je verejnosti neznáme².
- 3) **stratégia CSR má deklaračnú podobu bez akejkoľvek nadväznosti na iné podnikové procesy, resp. podnikové oddelenia** - podnik sa prezentuje stratégiou CSR a zároveň mediálne v reklamách prezentuje nekorektné informácie, resp. zavádza a pod.³.
- 4) **nejednoznačná prezentácia stratégie CSR na verejnosti** - dokonca niektoré podniky to považujú predovšetkým za nástroj sociálneho marketingu, alebo ako za jednu z PR aktivít spoločnosti. Zároveň nevedia (?) oddeliť filantropiu od iných aktivít stratégie CSR.⁴
- 5) **Greenwashing** - je najnebezpečnejším dôsledkom realizácie stratégie CSR bez implementácie podnikovej stratégie udržateľného rozvoja, (Gregor 2007). *Niektoré charakteristické prejavy Greenwashingu:*
 - Samotná filantropia nie je prejavom spoločenskej zodpovednosti.
 - Neúplné a nepresné informovanie, resp. zavádzanie verejnosti.
 - Bezdôvodná zelená reklama, (manipulatívne označovanie produktov služieb ako green, alebo zelených bez akejkoľvek následnej činnosti v tejto oblasti).
 - Spoločensky zodpovedné konanie podmienené aktivitou spotrebiteľa (napr. kúpou tohto výrobku prispějete 1centom na dobročinné účely).

²Aj podnik, ktorý je pred zánikom šetrí na „energiách“ a klesá tvorba odpadov, akurát hľadisko udržateľnosti nespĺňa.

³náklady na realizáciu programov CSR znášajú zamestnanci podnikov (forma dobrovoľníckej práce vo voľnom čase – náklady sú len na strane zamestnancov, ale program je prezentovaný ako podniková aktivita)

⁴ CLARK, C., Differences between public relations and CSR an analysis. 2002

GREGOR, F. Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled. 2007

B) Príčiny tohto stavu:

- 1) **modernosť** - zavádzanie CSR do podnikovej praxe z pohľadu modernosti, alebo ako manipulatívny nástroj PR komunikácie podniku. Michael Porter a Mark Kramer napísali v Harvard Business Review, že vo väčšine prípadov úsilie podnikov zostáva „*príliš nejasné, príliš naslepo, podporujúc niekoho obľúbené projekty bez skutočnej väzby na ich podnikanie*“ (Porter, Kramer 2006).
- 2) **neporozumenie funkčným princípom CSR** - v nadväznosti na stratégiu udržateľného rozvoja, resp. funkčnú previazanosť, alebo kompatibilitu. Ako možný príklad aplikácie v matici environmentálnych a sociálnych aspektov. Môžeme si položiť otázku: „*Existujú nejaké environmentálne, alebo sociálne aspekty, ktoré ovplyvňujú úspech podnikateľskej jednotky prostredníctvom netrhového mechanizmu?*“ (Figge et al., 2002, 281s.). Čo sa týka profitu z realizácie stratégie CSR Reinhardt uvádza, že „*firmy generujú dlhodobý profit z aktivít spoločenskej zodpovednosti v čase.*“ (Reinhardt, 2008).
- 3) **zjednodušovanie** - zjednodušovanie strategického rozhodovania bez aplikácie multikriteriálnych metód v tvorbe podnikových stratégií. (Rozhodovanie pri realizácii stratégie CSR nevyhnutne musí zohľadňovať aj kritériá iných prvkov systému udržateľného rozvoja – multikriteriálny model). Pričom CSR sa veľkou mierou podieľa na tvorbe udržateľnej hodnoty podniku ako multidimenzionálnej príležitosti. Avšak podľa Harta a Milsteina (2003): „*Väčšina manažérov formuluje udržateľnosť nie ako multidimenzionálnu príležitosť, ale radšej ako jednodimenzionálnu záťaž.*“.
- 4) **neexistencia podnikovej stratégie udržateľného rozvoja** - zložitnosť multikriteriálnych nástrojov, alebo ich neznalosť má za následok, že sa väčšinou aplikujú na vyšších úrovniach ekonomiky, úrovni štátu, alebo pri riešení rozsiahlych prírodných problémov a nie aj v podnikovej praxi. To má samozrejme aj významný vplyv na situáciu v podniku aj keď si to manažéri neuvedomujú. Bez existencie stratégie udržateľného rozvoja podniky uvažujú len na úrovni štandardných ekonomických, sociálnych a environmentálnych ukazovateľov a nemôžu aplikovať

PORTER, M., KRAMER, M.,. The link between competitive advantages and CSR. 2006

FIGGE, F., HAHN, T., et al. The sustainability balanced scorecard- linking....., 2002

REINHARDT, F.L. et al. Corporate social responsibility through an Economic Lens, 2008

HART, S., MILSTEIN, M., Creating sustainable value. 2003

multidimenzionálne manažérske nástroje, metódy a ukazovatele. Napríklad socio-ekonomický inovačný ukazovateľ, ktorí určuje náklady podniku na vzdelanie ku počtu novovytvorených inovácií, alebo patentov podniku. Praktickým príkladom je aj metóda spoločnosti BASF - SEEbalance®, ktorá je založená na rozsiahlom ekologickom hodnotení životného cyklu rozšírená o dimenziu hodnotenia socio-efektívnosti a eko-efektívnosti. (Schmidt, Meurer et al., 2004).

Bez stratégie udržateľného rozvoja nie je budúcnosť. Ako uvádza Nidumolu, Prahalad et al. (2009): „*V budúcnosti iba spoločnosti, ktoré budú mať udržateľnosť ako cieľ budú získať konkurenčnú výhodu. Čo znamená pretvoriť biznis model a rovnako aj výroby, technológie a procesy.*“ Všeobecne dôležitosť multikriteriálnych modelov a nástrojov multikriteriálneho rozhodovania získava na dôležitosť aj s pohľadom rýchlosti a rozsahu realizovaných zmien. Porter o budúcej tvorbe výhod hovorí: „*Nestačí, keď len budete to čo robíte, robiť lepšie – je potrebné, aby ste to robili inak*“. (Porter, 2007)

5) ***zastaralý mentálny model podniku*** - bez ohľadu na akúkoľvek vynikajúcu stratégiu podniku, žiadna stratégia CSR sa nepodarí v podniku úspešne presadiť a realizovať keď spoločnosť nebude mať spoločenskú zodpovednosť v centre svojej firemnej DNA. Je dôležité si uvedomiť, že CSR podniku reprezentuje – hodnoty podniku - jeho sociálny rozmer do vnútra a okolia. Je to jeden z kľúčových strategických prvkov udržateľného rozvoja podniku.

C) **Návrhy riešení na zefektívnenie stratégie CSR** ako riešenia vzniknutých nedostatkov je spolupôsobenie verejnosti pri procese budovania spoločensky zodpovedných podnikov:

1) ***Pre samotné podniky je potrebné pri budovaní efektívnej stratégie CSR:***

- vytvoriť stratégiu udržateľného rozvoja podniku a následne stratégiu CSR implementovať do vytvorenej stratégie.
- v prípade existujúcej stratégie udržateľného rozvoja analyzovať výsledky stratégie CSR ako spätnú väzbu stratégie udržateľnosti podniku.
- pretvoriť mentálny model podniku, aby sa všetci zamestnanci a vlastníci stotožnili s filozofiou spoločensky zodpovedného podnikania.

SCHMIDT, I., MEURERMEUER, M. et al. SEEbalance® Managing Sustainability....., 2004

NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K. et al. Why sustainability is now the key driver of innovation. 2009

PORTER, M. Nový obraz budúcnosti. Vytváranie zítřejších výhod. 2007

2) Úlohou verejnosti je:

- vytvorenie mediálneho priestoru a aktivít tretieho sektora, aby upozorňovali na tieto „pirátske stratégie CSR“, dôsledkom čoho podniky odstránia nedostatky v stratégiách CSR, alebo prestanú zavádzať verejnosť prezentovaním sa, že sú spoločensky zodpovedné podniky.

V tomto dynamickom období a v čase neustále zhoršujúceho sa životného a sociálneho prostredia bude perspektíva spoločností spojená nie len úspešným organizovaním svojich interných procesov, ale aj s ich činnosťou realizovanou pre širokú verejnosť. Určite si čoraz viac budú klásť otázky typu „na čom záleží?“ alebo „koho to zaujíma?“, pretože zákazník nebude mať záujem o služby spoločnosti, ktorá nemá jeho dôveru. Čo sa týka CSR nezabúdajme, že jednu z najlepších stratégií spoločenskej zodpovednosti mal ENRON, a že raz príde aj druhých firiem chvíľa. A už len jedinou otázkou zostáva či to bude chvíľa smrteľná, alebo hviezdna.

Zoznam bibliografických odkazov

- BLOWFIELD, M., MURRAY, A. 2008. *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press 2008. 452s. ISBN 978-0-19-920909-5
- CLARK, C., 2000. *Differences between public relations and CSR an analysis*. Elsevier: Public Relations Review, 26 (3): 363-380
- COSTA DOS SANTOS, M. R., RODRIGUEZ, G.S., 2008. *Socio-environmental and sustainability assessment for technology innovations at pectens production in Brazil*. Journal of technology Management & Innovation 2008, Volume 3, Issue 3, 2008.
- D'AMATO, A., HENDERSON, S. et al. 2009. *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business*. Greensboro: CCL Press 2009. 94s. ISBN 978-1-60491-063-6
- ISO/FDIS 26000, 2010. *GUIDANCE ON SOCIAL RESPONSIBILITY*, 2010
- ESTY, D., WINSTON, A.S., 2006. *Green to Gold*. Yale: Yale University Press, 2006. 366 s. ISBN 978-0-300-11997-8.
- FIGGE, F., HAHN, T., et al. 2002. *The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy*. Bus. Strat. Env. 11, 130–141 (2002) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.323
- GREGOR, F. 2007. *Jak hodnotit odpovědnost korporací – kritický pohled*. Brno: Program Garde 2007.

- HART, S. L., 2007. *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review: On Green Business Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2007. 99-125, 213 s. ISBN 978-1-4221-2108-5.
- HART, S., MILSTEIN, M., 2003. *Creating sustainable value*. Academy of Management Executive, 17(2): 56-59
- HATIAR, K., COOK, T., SAKÁL, P., 2008. *HCS model 3E mikroriešenia makroproblémov*. www.strojárstvo.sk, 10/2008, 157-158s.
- HERSH, M., 2006. *Mathematical modeling for sustainable development*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin, 2006. 557 s. ISBN 3-540-24216-3.
- HOLLENDER, J., BREEN, B. 2010. *The responsibility revolution*. San Francisco: HB Printing 2010. 239s. ISBN 978-0-470-55842-3
- KIKER, G.A., BRIDGES, T.S., et al. 2005. *Application of Multicriteria Decision Analysis in Environmental Decision Making*. Integrated Environmental Assessment and Management. SETAC 2005, Vol. 1, No.2, 95-108.
- SHILLER, R.J. 2011. *Kríza naučila ekonómov počúvať ľudí*. Project Syndicate 2011
- MUNASINGHE, M. 1992. *Environmental Economics and valuation in development decision making*. Washington DC: The World Bank 1992, 77s.
- MUNASINGHE, M. 1993. *Environmental Economics and Sustainable Development*. Washington DC, The World Bank, 112 s. ISBN 0-8213-2352-0.
- NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K., et al.. 2009. *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard Business Review 2009, 57-64s.
- PACKARD, K. O., REINHARDT, F. L. 2007. *What Every Executive Needs to Know About Global Warming*. Harvard Business Review: On Green Business Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2007. 21-41, 213 s. ISBN 978-1-4221-2108-5.
- PETRINI, M., POZZEBON, M., 2009. *Managing sustainability with the support of business intelligence: Integration socio-environmental indicators and organisational context*. Elsevier B.V.: J. Strateg. Inform. Syst. (2009), doi:10.1016/j.jsis.2009.06.001.
- PORTER, M., 2007. *Nový obraz budoucnosti. Vytváření zítřejších výhod*. PRAHA: Management Press, 2007. 261s. ISBN-978-80-7261-159-1.
- PORTER, M., KRAMER, M., 2006. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantages and Corporate Social responsibility*. Harvard Business Review December 2006.
- REINHARDT, F.L. et al. 2008. *Corporate social responsibility through an Economic Lens*. Harvard. The Review of Environmental Economics and Policy, 2008. 35s.

- ROBÈRT, K.-H., SCHMIDT-BLEEK, B., et al. 2002. *Strategic sustainable development – selection, design and synergies of applied tools*. Kidlington: Elsevier Science, 2002. 197– 214s.
- RODRIGUEZ, S.I., et al. 2002. *Strategic sustainable development – selection, design and synergies of applied tools*. Kidlington: Elsevier Science, 2002.
- SELLS, B. 2007. *What Asbestos Taught Me About Managing Risk*. Harvard Business Review: On Green Business Strategy. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 149-175, 213 s. ISBN 978-1-4221-2108-5.
- SENGE, P., 2007. *Páta disciplína. Teorie a praxe učíci se organizace*. PRAHA: Management Press, 2007. 439s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SERAGENDIN, I., STEER, A. et al. 1994. *Making Development Sustainable: From Concepts to Action*. Washington DC: The World Bank, 1994. 35 s. ISBN 0-8213-3042-X.
- SHILLER, R.J. 2011. *Krída naučila ekonómov počúvať ľudí*. Project Syndicate 2011
- SHALTEGGER, S., WAGNER, M., 2006. *Managing and measuring the business case for sustainability. Capturing the relationship between sustainability performance, business competitiveness and economic performance*. Greenleaf Publishing, 2006.
- SCHMIDT, I., MEURER, M., et al. 2004. *SEEBalance® Managing Sustainability of Products and Processes with the Socio-Eco-Efficiency Analysis by BASF*. GMI 45 Spring 2004, 79-94s.
- UNEP. 2009. *Guidelines for social life cycle assessment of products*. UNEP 103s. ISBN 978-92-807-3021-0
- WARHUST, A., 2002. *Sustainability indicators and sustainability performance management*. WBCSD, 2002.

www.scss.sk

www.abc.sk

http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=69744&x=9

http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=39018&x=9

http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=29765&x=9