

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI
EKONOMICKÁ FAKULTA

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE VO
VYBRANOM PODNIKU
DIPLOMOVÁ PRÁCA

1e5f38b6-f39b-4c42-a543-09293bb7e35e

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI
EKONOMICKÁ FAKULTA

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE
VO VYBRANOM PODNIKU

Diplomová práca

1e5f38b6-f39b-4c42-a543-09293bb7e35e

Študijný program: Ekonomika a manažment malých a stredných podnikov

Študijný odbor: 3.3.16 ekonomika a manažment podniku

Pracovisko: Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade

Vedúci diplomovej práce: Ing. Lucia Bartková, PhD.

Poprad 2014

Bc. Mária Krulíková

ABSTRAKT

KRULIKOVSKÁ, Mária: Spoločensky zodpovedné podnikanie vo vybranom podniku. [Diplomová práca] / Mária Krulikovská. – Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici: Ekonomická fakulta; Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade. – Vedúci: Ing. Lucia Bartková, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: Inžinier. – Banská Bystrica : EF UMB. 2014. 77 s.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku. Cieľom práce je na základe teoretického vymedzenia pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie analyzovať súčasnú situáciu v jednotlivých oblastiach spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku a na základe vykonanej analýzy daných aktivít formulovať návrhy a odporúčania na zlepšenie existujúceho stavu.

Práca je rozdelená do troch kapitol. Prvá kapitola podáva stručný historický vývoj konceptov spoločensky zodpovedného podnikania a definícií pojmu, vymedzuje oblasti konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, predstavuje motívy a bariéry zapojenia podnikov do spoločensky zodpovedných aktivít a prínosy aktivít pre podnik a jeho okolie. Druhá kapitola sa zaoberá aktuálnym stavom v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku, popisom a analýzou vykonávaných aktivít. Tretia kapitola obsahuje návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu, návrh stratégie spoločensky zodpovedného podnikania, návrh indikátorov výkonnosti podniku v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania a predpokladané prínosy pre podnik.

Kľúčové slová: Spoločensky zodpovedné podnikanie. Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania. Spoločensky zodpovedné aktivity. Zainteresované subjekty. Reportovanie.

ABSTRACT

KRULIKOVSKÁ, Mária: Socially responsible business in a selected company. [Diploma thesis] / Mária Krulikovská. – Matej Bel University in Banská Bystrica. Faculty of Economics; Institute of Managerial Systems based in Poprad. – Consultant: Ing. Lucia Bartková, PhD. – Qualifications degree: Engineer. Banská Bystrica : Faculty of Economics, MBU, 2014, 77 p.

This diploma thesis deals with the topic of corporate social responsibility in a selected company. The aim of this thesis is to define corporate social responsibility and to analyse the present situation in the individual areas of corporate social responsibility in a selected company, and finally to suggest some ideas and advice based on the analysis which would improve the current situation of the company.

The thesis is divided into three chapters. The first chapter defines the corporate social responsibility as a term and briefly illuminates the historical development of socially responsible businesses. The motives and barriers of joining the socially responsible activities, benefits of corporate social responsibility for the business itself and for its surroundings are introduced in this chapter. The second chapter deals with the description and analysis of the current corporate social responsibility state in a selected company and of its present activities as well. The suggestions for improvement of the current situation in the business, for a socially responsible business strategy, for company efficiency indicators in the area of corporate social responsibility and the expected benefits for the company are elaborated in the last chapter.

Key words: Corporate social responsibility. Areas of corporate social responsibility. Socially responsible activities. Stakeholders. Reporting.

PREDHOVOR

Súčasným trendom filozofie podnikania je spoločenská zodpovednosť podnikov, ktorá sa stáva súčasťou podnikovej stratégie aj súčasťou bežného podnikového života. Táto problematika je predmetom mnohých výskumov a štúdií a venuje sa jej množstvo zahraničných aj domácich autorov. Aj napriek obsiahlym zdrojom informácií doteraz neexistuje jednotná všeobecne platná definícia spoločensky zodpovedného podnikania, čo však na druhej strane dáva podnikom veľký priestor pre individuálnu realizáciu.

Hlavným dôvodom výberu tejto témy bolo presvedčenie, že koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa netýka len veľkých podnikov a nadnárodných korporácií, ale že aj malé a stredné podniky sa angažujú v tejto oblasti, pričom často dokážu nájsť unikátny prístup k spoločensky zodpovednému podnikaniu.

Hlavným zámerom práce bolo na základe teoretických poznatkov popísať a analyzovať súčasný stav v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku a následne formulovať návrhy na zlepšenie daného stavu.

Chcem sa poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Lucii Bartkovej, PhD. za odbornú pripomienky a usmernenia, ktoré mi pomohli pri písaní tejto práce.

OBSAH

ABSTRAKT	2
ABSTRACT	3
PREDHOVOR.....	4
OBSAH.....	5
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK	7
ÚVOD.....	9
1. SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE	10
1.1. Vývoj definícií	10
1.2. Oblasť spoločensky zodpovedného podnikania	14
1.2.1. Ekonomická oblasť	14
1.2.2. Sociálna oblasť	14
1.2.3. Ekologická oblasť	15
1.3. Príbuzné pojmy konceptu SZP	16
1.4. Zainteresované subjekty.....	17
1.5. Postup zavedenia konceptu spoločenskej zodpovednosti do praxe	21
1.6. Reportovanie o spoločensky zodpovednom podnikaní.....	24
1.7. Štandardy a metodiky merania spoločenskej zodpovednosti.....	25
1.8. Prínosy spoločensky zodpovedného podnikania.....	28
1.9. Kritika spoločensky zodpovedného podnikania	29
2. SZP VO VYBRANOM PODNIKU.....	31
2.1. Profil spoločnosti	32
2.2. Súčasná aktivita SZP	33
2.2.1. Ekonomická oblasť	33
2.2.2. Sociálna oblasť	36

2.3. Ekologická oblasť	40
2.4. Dôvody a bariéry zavedenia konceptu SZP	42
2.5. Zainteresované subjekty podniku.....	45
2.5.1. Skupina A	46
2.5.2. Skupina B	49
2.5.3. Skupina C	50
2.5.4. Skupina D	53
3. NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	54
3.1. Návrh stratégie SZP	54
3.1.1. Prioritné ciele SZP	55
3.1.2. Akčný plán.....	56
3.1.3. Monitorovanie	65
3.1.4. Reportovanie.....	66
3.2. Návrh zlepšenia zapojenia zamestnancov do rozhodovania	69
ZÁVER	70
RESUMÉ	72
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZDROJOV	73
PRÍLOHY	77

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obrázok	1	Triple bottom line.....	13
Obrázok	2	Oblasti SZP.....	15
Obrázok	3	Carrolova definícia SZP.....	16
Obrázok	4	Očakávania jednotlivých zainteresovaných skupín.....	18
Obrázok	5	Matica stakeholderov.....	19
Obrázok	6	Postup spolupráce so zainteresovanými skupinami.....	20
Obrázok	7	Desať krokov implementácie konceptu SZP.....	22
Obrázok	8	Meranie prínosov SZP.....	26
Obrázok	9	Aktivity podniku v ekonomickej oblasti.....	34
Obrázok	10	Aktivity podniku v sociálnej internej oblasti.....	36
Obrázok	11	Fluktuácia zamestnancov podniku.....	38
Obrázok	12	Aktivity podniku v externej sociálnej oblasti.....	39
Obrázok	13	Aktivity podniku v ekologickej oblasti.....	41
Obrázok	14	Preferencie spotrebiteľov voči podniku s konceptom SZP.....	44
Obrázok	15	Zainteresované subjekty podniku.....	45
Obrázok	16	Matica zainteresovaných subjektov podniku.....	46
Obrázok	17	Znalosť konceptu SZP odberateľmi podniku.....	47
Obrázok	18	Spôsoby komunikácie o SZP.....	48
Obrázok	19	Očakávania zamestnancov.....	51
Obrázok	20	Znalosť konceptu SZP zamestnancami podniku.....	51
Obrázok	21	Aktivity spadajúce pod koncept SZP podľa zamestnancov.....	52
Obrázok	22	Hlavné ciele v oblasti SZP.....	56
Obrázok	23	Akčný plán pre ekonomickú oblasť.....	57
Obrázok	24	Akčný plán pre sociálnu internú oblasť.....	61
Obrázok	25	Akčný plán pre sociálnu externú oblasť.....	63
Obrázok	26	Akčný plán pre ekologickú oblasť.....	64
Obrázok	27	Indikátory výkonnosti podniku	65
Obrázok	28	Štruktúra správy o SZP.....	67
Tabuľka	1	Počet reklamácií podniku	35
Tabuľka	2	Prehľad zamestnancov podniku.....	37
Tabuľka	3	Veková štruktúra zamestnancov.....	38

Tabuľka	4	Náklady na elektrickú energiu.....	41
Tabuľka	5	Faktory rozhodujúce o prvom nákupe.....	43
Tabuľka	6	Faktory vplývajúce na opakovaný nákup.....	43
Tabuľka	7	Preferované aktivity SZP podľa odberateľov podniku.....	48

ÚVOD

Pre mnohé podniky bez ohľadu na veľkosť je prvoradé zameranie na ekonomický prospech. Táto snaha však často vedie k prílišnej redukcii nákladov, ignorovaniu platnej legislatívy v oblasti životného prostredia, nerešpektovaniu primeraných pracovných podmienok pre zamestnancov. V 21. storočí sa do filozofie podnikania dostáva fenomén spoločenskej zodpovednosti, ktorý si získava čoraz dôležitejšie postavenie v celkovej podnikovej stratégii. Počiatky spoločensky zodpovedného podnikania sú však v pomerne dávnej minulosti – koniec 19. storočia.

Podniky venujúce sa konceptu spoločensky zodpovedného podnikania nie sú jednostranne zamerané len na ekonomické ciele ako napríklad zvyšovanie zisku, ovládnutie príslušného trhu, ale snažia sa správať zodpovedne aj v oblasti životného prostredia a pozitívne vplývať na svoje okolie. Význam spoločensky zodpovedného podnikania pre podnik aj pre jeho okolie sa zvyšuje, pričom nie je dôležité, akú veľkosť podnik má. Aj napriek zovšeobecnenému názoru, že spoločensky zodpovedné podnikanie je záležitosťou veľkých podnikov a korporácií, mnoho malých a stredných podnikov v rámci svojich možností v tejto oblasti niektoré spoločensky zodpovedné aktivity už vykonáva a existuje tu priestor na rozšírenie a zlepšovanie. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli venovať sa v práci danej problematike.

Cieľom diplomovej práce je na základe teoretického vymedzenia pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie analyzovať súčasnú situáciu v jednotlivých oblastiach spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku a na základe vykonanej analýzy daných aktivít formulovať návrhy a odporúčania na zlepšenie existujúceho stavu.

V prvej kapitole objasňujeme teoretické východiská konceptu spoločensky zodpovedného podnikania na pozadí historického vývoja jeho definícií.

V druhej kapitole charakterizujeme vybraný podnik a na základe teoretických poznatkov analyzujeme súčasný stav spoločensky zodpovedného podnikania, motívy pre zavedenie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, obavy súvisiace s týmto konceptom.

Tretia kapitola obsahuje návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu spolu s predpokladanými prínosmi pre podnik.

1. SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE

V súčasnosti sa do popredia stále viac dostáva pojem spoločenská zodpovednosť podnikov, spoločensky zodpovedné podnikanie (ďalej SZP). Podnik, ktorý podniká spoločensky zodpovedne, sa nezaujíma len o generovanie zisku ale aj o dobré vzťahy s okolitou komunitou, o šetrný prístup k životnému prostrediu. V súčasnosti existuje pomerne veľké množstvo definícií tohto konceptu, ktoré predstavíme v nasledovnom texte.

1.1. Vývoj definícií

Záujmy o rozšírenie prospechu z produkcie firmy, o rozvoj lokality, v ktorej podnik pôsobí siahajú do pomerne dávnej minulosti – koniec 19. storočia a prvá polovica 20. storočia, hoci sa skôr jednalo o verejne prospešné práce a dobročinnosť, tak ako v prípade socialistického utopistu Roberta Owena z Veľkej Británie, Andrewa Carnegieho zo Spojených štátov amerických aj Tomáša a Jana Baťovcov z predvojnového Československa. Za prvého teoretika spoločensky zodpovedného podnikania je považovaný Howard R. Bowen (Carrol, 1999), podľa ktorého: „Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia, alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.“ (Bowen, 1953).

Podobne ako Howard Bowen definovali SZP aj Keith Davis a Robert Blomstrom v knihe *Business and its Environment* ako: „záväzok jednotlivca zvážiť dopady svojich činov a rozhodnutí na celý spoločenský systém. Podnikatelia uplatňujú spoločensky zodpovedné podnikanie za predpokladu, ak zvažujú aj záujmy a potreby ostatných ľudí, ktorých jednotlivé podnikateľské činnosti môžu nejakým spôsobom zasiahnuť. V prípade ak tak konajú, v konečnom dôsledku sú schopní a dokážu dovidieť aj veci, ktoré sú mimo úzko zadefinovaných technických a ekologických záujmov ich podniku.“ (Davis, Blomstrom, 1960).

V 70. rokoch 20. storočia vzniklo množstvo definícií, ktoré menej zdôrazňujú postavenie manažéra a vyzdvihujú vzájomné pôsobenie medzi podnikom a sociálnoekonomickým systémom. Jedna z definícií je založená na myšlienke dobrého susedstva. Tento koncept zahŕňa dve etapy: prvá predpokladá neuskutočňovanie vecí, ktoré

by mohli ohrozovať susedstvo a druhá je založená na dobrovoľnom osvojení si záväzku pomáhať riešiť problémy v susedstve (Bussard et al., 2005).

V roku 1971 Committe for Economic Development vydala publikáciu Social Responsibilities of Business Corporations, kde definovala trojstupňový model SZP (The evolution of CRS, 2007):

a) vnútorný kruh (inner circle) - základné podnikové zodpovednosti pri vytváraní rastu a zisku,

b) stredný kruh (intermediate circle) - podnik musí byť pri sledovaní svojich ekonomických záujmov citlivý na neustále sa meniaci spoločenský rozmer, ktorý existuje medzi podnikaním a spoločnosťou,

c) vonkajší kruh (outer circle) - zodpovednosti a činnosti, ktoré firma vyvíja na aktívne zlepšovanie svojho okolia, napr. zmiernovanie chudoby, ochrana životného prostredia, zlepšovanie mestského života a pod.

V 80. rokoch 20. storočia sa záujem presunul od všeobecného teoretizovania k empirickému výskumu SZP a začali vznikať alternatívne koncepty, napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, etika podnikania, verejná politika, teória zainteresovaných subjektov (stakeholderov). Nasledujúca definícia sa týka práve zainteresovaných subjektov. „Spoločenská zodpovednosť podnikania je pojmom vyjadrujúcim záväzky firiem voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť, a nielen voči ich akcionárom. Dva aspekty tejto definície sú pritom veľmi dôležité. Po prvé, záväzky si treba osvojiť dobrovoľne; správanie ovplyvnené donucovacou silou zákona alebo dohodou s odbormi dobrovoľným nie je. Po druhé, platnosť záväzkov je všeobecná, prekračuje tradičnú povinnosť voči akcionárom, a vzťahuje sa aj na ostatné sociálne skupiny, akými sú spotrebitelia, zamestnanci, dodávatelia a susediace komunity“. (Jones, 1980).

Rozvoj konceptu SZP nastal v 90. rokoch minulého storočia, keď sa dostal do pozornosti medzinárodných organizácií a inštitúcií, ako je Organizácia spojených národov, Svetová banka, Európska únia. Európska únia nakoniec v tzv. Zelenej knihe v roku 2001 definovala SZP ako „dobrovoľné integrovanie ekonomických a sociálnych záujmov do každodenných podnikateľských činností a interakcie s podnikovými stakeholdermi“. Vznikli platformy a iniciatívy, ktoré rozširujú povedomie o SZP medzi podnikateľskú aj

nepodnikateľskú verejnosť (Franc, Nezhyba, Heyderich, 2006). K definíciám prispeli aj dobrovoľné asociácie zodpovedne podnikajúcich firiem (Bussard et al., 2005, s. 6):

- organizácia Business in the Community definuje SZP ako „manažovanie pozitívnych vplyvov, ktoré podnik na spoločnosť ako i na životné prostredie má, a ktoré dosahuje vykonávaním svojich podnikateľských činností produktmi alebo službami, ako aj prostredníctvom interakcie s kľúčovými stakeholdermi ako sú investori, zamestnanci, spotrebitelia, dodávatelia a komunita“,

- Word Business Council for Sustainable Development definuje spoločensky zodpovedné podnikanie ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa v prvom rade eticky, prispievať k nepretržite udržateľnému ekonomickému rozvoju, zároveň prispievať k zlepšeniu kvality života svojich zamestnancov, ich rodín, rovnako ako aj lokálnej komunity a spoločnosti ako jedného celku“,

- podľa The Canadian Centre for Philanthropy ide o: „súbor manažérskych postupov, ktoré zabezpečia, že organizácia minimalizuje negatívne, a zároveň maximalizuje pozitívne dôsledky jej správania na spoločnosť“.

Z uvedených definícií vyplýva, že pojem SZP nemá univerzálnu, všeobecne platnú definíciu. Ide o zastrešujúci pojem s dynamickým vývojom (Putnová, 2006), ktorého základnou myšlienkou je dosiahnutie cieľov širšej spoločnosti, prospech z podnikania firmy pre jej okolie a minimalizácia negatívnych vplyvov jej podnikania, či už sociálnych alebo ekologických (Bartková, 2011).

Koncept SZP sa opiera o všeobecné etické princípy, ku ktorým patrí nestrannosť, angažovanosť, transparentnosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektmi a vyznačuje sa viacerými spoločnými charakteristikami (Bussard et al., 2005):

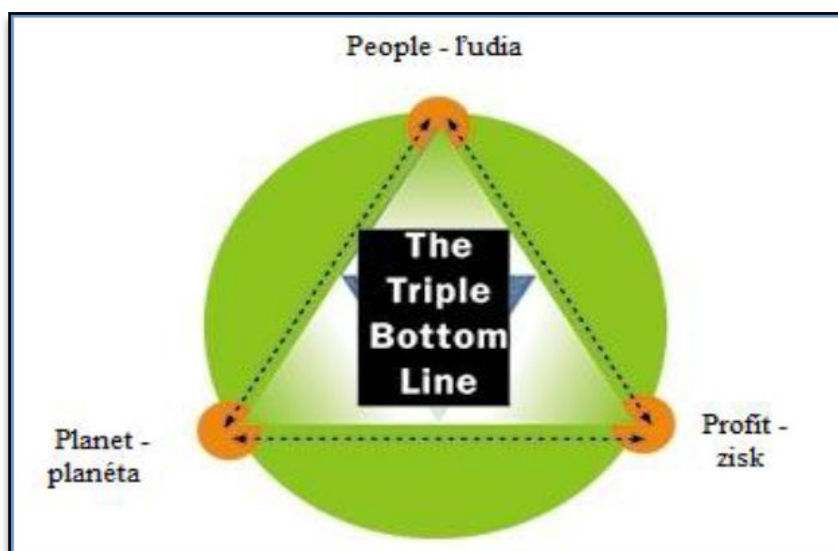
- a) je univerzálny, teda platí pre všetky typy podnikania,
- b) je dobrovoľný, založený na dobrovoľnom záväzku firiem a manažmentu v prekračovať pri podnikaní v dobrom zmysle slova rámec legislatívnych a obchodných ustanovení,
- c) zameriava sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektmi, tzv. stakeholdermi,
- d) vyjadruje záväzok prispievať ku kvalite života,
- e) zdôrazňuje rozvoj a nie rast, rast je zvyčajne meraný ekonomickými parametrami ako je produktivita, pridaná hodnota, HDP, rozvoj súvisí s trvalou

udržateľnosťou tvorby majetku, ekologickými dopadmi firemných aktivít, vplyvom firiem na regióny a komunity,

f) zaoberá sa tromi oblastami, v ktorých sa SZP konkrétne prejavuje tzv. triple-bottom-line (trojitá výsledovka).

Triple-bottom-line (ďalej TBL) charakterizuje spôsob podnikania, ktorý podniku umožňuje posúdiť celkový dopad jeho aktivít namiesto zamerania na ekonomickú, respektíve finančnú stránku.

TBL, ako vyplýva z nasledovného obrázku, zahŕňa tri hľadiská: ekonomické, sociálne a ekologické, alternatívne sa používa aj termín 3 P: profit-people-planet (zisk, ľudia, planéta). Tento termín označuje tri aspekty podnikania, ktoré nahradili predošlý pohľad na podnikanie charakterizovaný prístupom profit only (Prskavcová, 2008).



Obrázok 1 Triple bottom line

Prameň: Horňáková et al., 2012, s. 12.

Postupným vývojom sa zistilo, že ekonomické záujmy nemusia byť v rozpore so spoločenskými a ekologickými, ale že existujú paralelne vedľa seba. Niektoré výskumy ukazujú, že spojením týchto cieľov dochádza k synergii a podnik správajúci sa spoločensky zodpovedne môže získať konkurenčnú výhodu nad podnikom, ktorý sa takto nespráva (Blažek et al., 2005).

1.2. Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania

Z definícií a základných charakteristík SZP v prvej kapitole vyplýva že tento koncept sa snaží zabezpečiť rozvoj v troch oblastiach – ekonomickej, sociálnej a ekologickej. Do každej oblasti spadá množstvo činností, z ktorých si podnik môže vybrať podľa svojho zamerania a požiadaviek zainteresovaných subjektov.

1.2.1. Ekonomická oblasť

V ekonomickej oblasti ide o zaistenie transparentnosti podnikania, udržiavanie dobrých vzťahov so zainteresovanými skupinami. K aktivitám, ktoré podporujú SZP v tejto oblasti patria etické kódexy, transparentnosť podnikania, uplatňovanie princípov dobrého riadenia (corporate governance), odmietanie korupcie, včasné platenie faktúr, ochrana duševného vlastníctva, marketingová a reklamná etika, spolupráca s inými podnikmi a organizáciami na spoločensky zodpovedných projektoch, evidovanie a riešenie sťažností od zákazníkov, dodávateľov a iných obchodných partnerov (Trnková, 2004).

1.2.2. Sociálna oblasť

Spoločenskú zodpovednosť firmy v sociálnej oblasti je možné rozdeliť na internú a externú. Interná oblasť je zameraná na starostlivosť o zamestnancov a k činnostiam spadajúcim do tejto oblasti Trnková (2004) radí vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, nefinančné benefity, vyváženosť pracovného a osobného života, podpora rozmanitosti na pracovisku, starostlivosť o zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie pracovných štandardov, zákaz detskej práce, podpora prepustených zamestnancov, opatrenia proti diskrimináciám, dodržiavanie ľudských práv.

Externá oblasť zahŕňa prístup ku komunite, ktorým podnik vplýva na životnú úroveň, zdravie, bezpečnosť, kultúrny rozvoj obyvateľov komunity. K hlavným spoločensky zodpovedným aktivitám patrí podniková filantropia, podnikové dobrovoľníctvo, podnikové občianstvo, poradenstvo, obchodná spolupráca s miestnymi dodávateľmi, spolupráca so školami, zdieľaný marketing, dialóg s miestnymi zainteresovanými subjektmi (Trnková, 2004).

1.2.3. Ekologická oblasť

Ekologická oblasť sa zaoberá problematikou ochrany životného prostredia a podnik podľa Trnkovej (2004) môže využívať ekologickú výrobu, súlad s normami a štandardami (EMAS, ISO 14000), recykláciu, úspory energie, ochranu prírodných zdrojov, minimalizáciu odpadu, investície do najlepších dostupných technológií, alternatívne zdroje energie.

Existujú aj iné členenia oblastí SZP. Steinerová a Makowski (2008) delia SZP do štyroch oblastí uvedených na obrázku 2.



Obrázok 2 Oblasti SZP

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Makowski, 2008, s. 6.

Spoločensky zodpovedná firma je aktívna vo všetkých štyroch oblastiach, aktivity v rámci každej oblasti si vyberá sama podľa požiadaviek zainteresovaných subjektov a svojho zamerania.

Ďalšie delenie pochádza z roku 1979 od A. B. Carrola, ktorý SZP delí do štyroch zložiek: ekonomickej, zákonnej, etickej a filantropickej. Každý z nich pridelil váhy podľa významnosti, ktoré spoločne vytvárajú pyramídu. Ekonomická zodpovednosť má najväčšiu váhu a tvorí základňu pre ostatné zložky. Uspokojenie ekonomických povinností sa požaduje od všetkých podnikov. Právna zodpovednosť znamená, že obchod rešpektuje zákon. V rámci etickej zodpovednosti podniky robia to, čo je správne, spravodlivé a čestné, aj keď ich k tomu nenúti právny rámec. Filantropická zodpovednosť zahŕňa aktivity podnikov, ktoré nie sú očakávané spoločnosťou, čo ich robí menej dôležitými ako ostatné kategórie (Crane, Matten, 2004, s. 44). Carrolova pyramída zodpovednosti je uvedená na obrázku 3.

Zodpovednosť			
Ekonomická	Zákonná	Etická	Filantropická
Závazok predávať za spravodlivú cenu	Závazok správať sa v súlade s miestnou legislatívou	Závazok chovať sa v súlade s očakávaniami spoločnosti, ktoré neupravuje legislatíva	Zahrňa firemné občianstvo
Váhy jednotlivých zložiek			
4	3	2	1

Obrázok 3 Carrolova definícia SZP

Prameň : Vasilenková, 2011, s. 543

Pre potreby tejto práce budeme používať delenie SZP do troch oblastí: ekonomickej, spoločenskej a ekologickej.

1.3. Príbuzné pojmy konceptu SZP

Koncept SZP je úzko prepojený s ďalšími pojmami ako je podnikové občianstvo (corporate citizenship), podniková filantropia (corporate philanthropy), podnikové dobrovoľníctvo, zdieľaný marketing. Všetky uvedené pojmy sa často zamieňajú s konceptom SZP, preto ich v nasledujúcom texte stručne vysvetlíme.

Podnikové občianstvo je predstavuje „stratégie a prevádzkové postupy, ktoré podnik vyvíja v spolupráci so záujmovými skupinami a so zreteľom na životné prostredie“. (Waddock, 2004, s. 9)

Podnik využívajúci tento koncept chápe Bussard et al. (2005) ako určitý subjekt, ktorý by mal svoje podnikateľské aktivity vykonávať na princípoch správania sa „dobrého občana“ rešpektujúc tak etické, environmentálne a sociálne podmienky zodpovednosti. Pomenúva časť aktivít, ktoré patria do sféry záujmu spoločensky zodpovedných podnikov. Vzťahuje sa na angažované riešenie spoločenských problémov v lokalite, kde podnik pôsobí. Okrem napĺňania svojich obchodných cieľov má aj strednodobú stratégiu budovania dobrých vzťahov s obyvateľmi a stratégiu celkového rozvoja svojho okolia. Podnikové občianstvo zahŕňa napríklad darcovstvo, sponzoring, dobrovoľnícke projekty zamestnancov a firemné nadácie. Je súčasťou SZP, má užšie zameranie na lokálne aktivity, ktorými si chce zabezpečiť dobré vzťahy s lokálnou komunitou. Podnik očakáva určitú mieru protihodnoty od záujmových skupín pôsobiach v jeho okolí, napríklad vo forme lojality zamestnancov, vernosti zákazníkov.

Podniková filantropia je forma darcovstva, ktorá sa snaží riešiť problémy spoločnosti podporou vzdelávania, inovácií a rozvoja schopností ľudí pomôcť sami sebe. Poskytuje sa bez očakávania určitej protihodnoty, na rozdiel od sponzoringu, pri ktorom podporované organizácie propagujú meno darcu na svojich aktivitách. V zahraničí sú využívané nasledovné formy podnikovej filantropie (Bartošová, 2005): peňažné darcovstvo, darcovstvo prostredníctvom podnikového nadačného fondu, zdieľaný marketing (Cause Related Marketing), podnikovo-zamestnanecký fond (matchingový fond), nepeňažné darcovstvo, školenie, vzdelávanie a odborná pomoc, účasť na správnych radách a grantových komisiách neziskových organizácií a prostredníctvom podnikového dobrovoľníctva. Podľa názoru Bussarda et al. (2005), ku ktorému sa prikláňame, SZP predstavuje koncept, ktorý presahuje podnikovú filantropiu. Možno povedať, že podniková filantropia je integrálnou súčasťou zodpovedného podnikania, ale nesmie sa naň redukovat'. Podnikové dobrovoľníctvo je založené na podnikovej podpore dobrovoľníckej práce zamestnancov a obchodných partnerov v prospech miestnej komunity. Aktivity zahŕňajú tvorbu dobrovoľníckych tímov, oceňovanie zamestnancov za vykonanú dobrovoľnícku prácu, poskytovanie plateného voľna na dobrovoľnícku činnosť. Táto iniciatíva môže vyžadovať pomerne vysoké náklady a preto je dôležité, aby priniesla zmysluplné výsledky (Kotler, Lee, 2005).

Zdieľaný marketing je založený na princípe spojenia komerčného subjektu a neziskovej organizácie za účelom predaja a propagácie určitého produktu alebo služby. Typickým príkladom zdieľaného marketingu sú kampane korporácií, ktoré sa zaviazujú, že z každého predaného výrobku alebo služby darujú určitý obnos na podporu spoločensky prínosnej veci, akcie, organizácie (Kotler, Lee, 2005). Ďalšou možnosťou je, ak firma pomôže vytvoriť nejaký produkt alebo službu, ktoré priamo uľahčia podporu verejne prospešnej činnosti alebo sú určené pre neziskovú organizáciu (Prskavcová 2007).

1.4. Zainteresované subjekty

Zainteresované subjekty sú všetky organizácie, skupiny, jednotlivci, ktorí majú vplyv na činnosti podniku, alebo ho ich aktivity spätne ovplyvňujú (Bussard et al., 2005). Zainteresované subjekty zaujímajú voči podniku rôzne postavenia v závislosti od svojich záujmov a očakávaní a ich záujmy sa môžu dopĺňať, vylučovať alebo byť nezávislé. Ak napomáhajú podniku dosahovať jeho ciele, sú pre podnik podporou. Ak tieto ciele

odmietajú, stavajú sa proti nim, sú pre podnik hrozbou. Zainteresované subjekty teda môžu ovplyvňovať všetky aktivity podniku, jeho ciele a majú vplyv aj na jeho prežitie (Drieniková, Hrdinová, Sakál, 2011).

Kašparová (2006) delí zainteresované skupiny na primárne a sekundárne. Medzi primárne zainteresované skupiny patria vlastníci, investori, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, lokálna komunita. Medzi sekundárnych zainteresovaných subjekty zahŕňame konkurenciu, záujmové skupiny, zástupcov štátnej správy a samosprávy, odbory, médiá, medzinárodné organizácie.

Kľúčovým predpokladom úspešného zavedenia konceptu SZP je pochopenie hodnoty, ktorú prinášajú zainteresované subjekty, pretože podstatou zodpovedného podnikania je pochopenie ich očakávaní. Zovšeobecnené očakávania vybraných jednotlivých zainteresovaných subjektov prezentuje obrázok 4.

Očakávania zainteresovaných subjektov	
Stakeholderi	Očakávanie od podniku
Vlastníci a investori	– zisk – rast hodnoty podniku – transparentnosť
Zákazníci	– kvalitné produkty a služby – primeraná cena produktov a služieb – popredajný servis
Obchodní partneri	– kvalita zmlúv a jednaní – skoré plnenie záväzkov
Zamestnanci	– primeraná mzda a nefinančné benefity za odvedenú prácu – dobré pracovné podmienky – profesionálny rast a možnosť vzdelávania – zladenie osobného a pracovného života
Miestna komunita	– finančná či materiálna podpora – získanie know-how od dobrovoľníkov podniku
Environmentálne organizácie	– ekologická výroba, produkty, služby – minimálny záťaž podniku na životné prostredie

Obrázok 4 Očakávania jednotlivých zainteresovaných subjektov

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 16.

Každý spoločensky zodpovedný podnik by mal byť v rámci svojich možností schopný identifikovať zainteresované subjekty a zistiť ich očakávania a potreby. Dôležité je správne určenie kľúčových zainteresovaných skupín. Ide o takú zainteresovanú skupinu,

ktorá má vysoké očakávania a požiadavky na podnik a zároveň disponuje významným vplyvom, ktorý môže mať na podnik výrazné dôsledky (Drieniková, Hrdinová, Sakál, 2011). Možným spôsobom identifikácie kľúčových zainteresovaných subjektov je matica na nasledovnom obrázku.

ÚROVEŇ OČAKÁVANÍ	vysoká	Priebežne informovať	Viesť dialóg
	nízka	Odpovedať na otázky	Zaistiť spokojnosť
		nízka	vysoká
ÚROVEŇ VPLYVU			

Obrázok 5 Matica stakeholderov

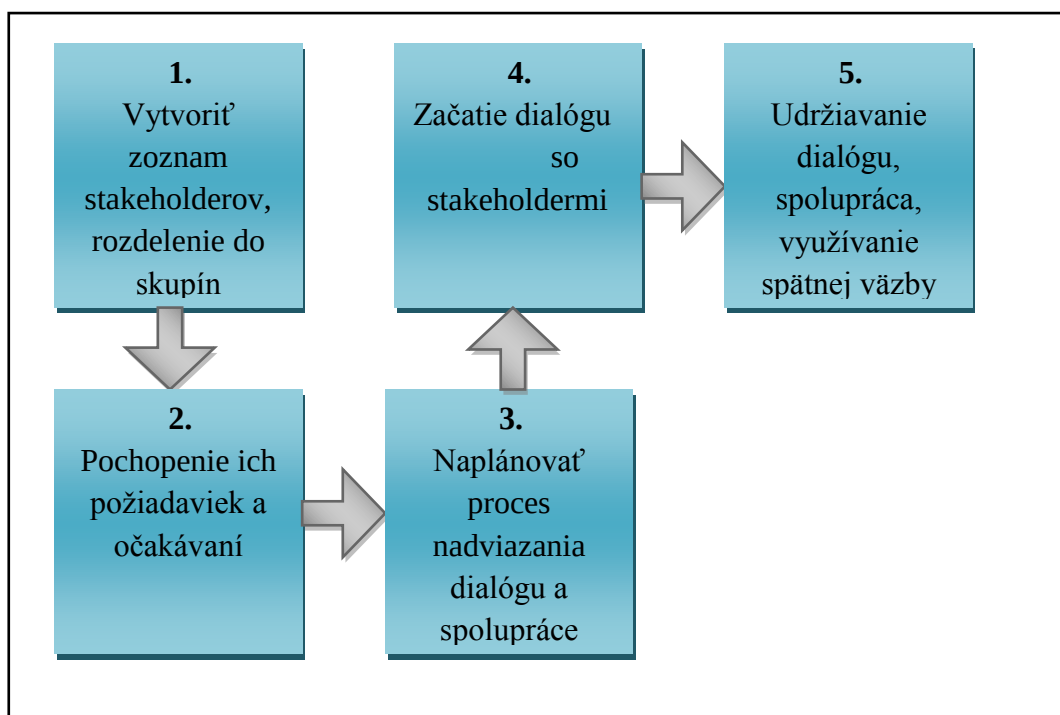
Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s.14.

V matici sú zainteresované skupiny rozdelené podľa dvoch indikátorov: úroveň vplyvu a úroveň očakávania. Pre každú kategóriu matica odporúča iný prístup (Steinerová, Makowski, 2008):

- skupina s najvyšším vplyvom a najvyššou úrovňou očakávania je skupinou najdôležitejších zainteresovaných subjektov. Podnik by mal s nimi viesť dialóg a tak ich zapojiť do rozhodovania nielen v otázkach spojených s konceptom SZP;
- skupinu zainteresovaných subjektov s vysokým vplyvom a nízkym očakávaním by mal podnik uspokojiť, ale nezahliť prílišným množstvom informácií,
- skupinu zainteresovaných subjektov s malým vplyvom ale s vysokým záujmom by mal podnik priebežne informovať, pretože sú často nápomocné pri dolaďovaní detailov jednotlivých aktivít a projektov SZP,

– so skupinou zainteresovaných subjektov, ktorá má na podnik nízky vplyv aj záujem by mal podnik komunikovať primerane k ich záujmu, odpovedať na otázky.

Vymedzenie kľúčových zainteresovaných subjektov dáva podniku určitý prehľad o potrebách, záujmoch a vplyvoch, ktoré majú na podnik. Ak podnik identifikoval a klasifikoval svoje zainteresované subjekty a vytvoril a prijal stratégiu, podľa ktorej sa s nimi budú obsahovo a časovo naplňať a riadiť vzťahy, môže pristúpiť k zapojeniu nielen kľúčových zainteresovaných subjektov do celkového systému riadenia podniku. Ich zainteresovanosť pokrýva formálny aj neformálny spôsob ako zapojiť účastníkov so súčasným alebo potenciálnym záujmom alebo vplyvom na podnik a jeho aktivity (Drieniková, Hrdinová, Sakál, 2011). Postup spolupráce so zainteresovanými subjektmi prezentuje obrázok 4.



Obrázok 6 Postup spolupráce so zainteresovanými skupinami

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 17.

Výhody plynúce zo zapojenia zainteresovaných subjektov možno definovať nasledovne (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008):

– nastavenie cieľov a monitorovanie výkonov – stanovenie zmysluplných cieľov a hodnotenie skutočného výkonu,

- inovácia prostredia – predpovedanie nových trendov, čo umožňuje porozumieť zložitému podnikateľskému prostrediu,
- riadenie rizík – komunikácia s externými stranami môže včas naznačiť možné riziká, najmä vtedy ak podnik nadviaže vzťahy so zainteresovanými subjektmi, ktoré podnik vnímajú negatívne,
- informačná hodnota – dobré a pevné vzťahy so zainteresovanými subjektmi predstavujú pre podnik zdroj cenných informácií.

Výber prostriedkov zapojenia závisí od stupňa zapojenia danej zainteresovanej skupiny. Iné nástroje sú vhodné pre získavanie spätnej väzby, iné pre zapojenie zainteresovaných subjektov do rozhodovania a niektoré sa dajú využiť v oboch prípadoch. Podľa Steinerovej, Václavíkovej, Mervarta (2008, s. 16) pri získavaní spätnej väzby môže podnik použiť anketu, dotazník, on-line formulár, help desk, telefónnu podporu, schránku na pripomienky a návrhy, prieskum trhu, návratku (formulár pre vyjadrenie názoru). K nástrojom na dialóg so zainteresovanými subjektmi patrí poradný výbor, individuálne jednanie, pracovná skupina, účasť na rozhodovacom procese, organizácia spoločných projektov, fórum zástupcov všetkých kľúčových zainteresovaných subjektov. Nástroje použiteľné v oboch prípadoch sú: hĺbkový rozhovor, pracovná porada, skupinová diskusia, neformálne stretnutie, on-line diskusné fórum.

1.5. Postup zavedenia konceptu spoločenskej zodpovednosti do praxe

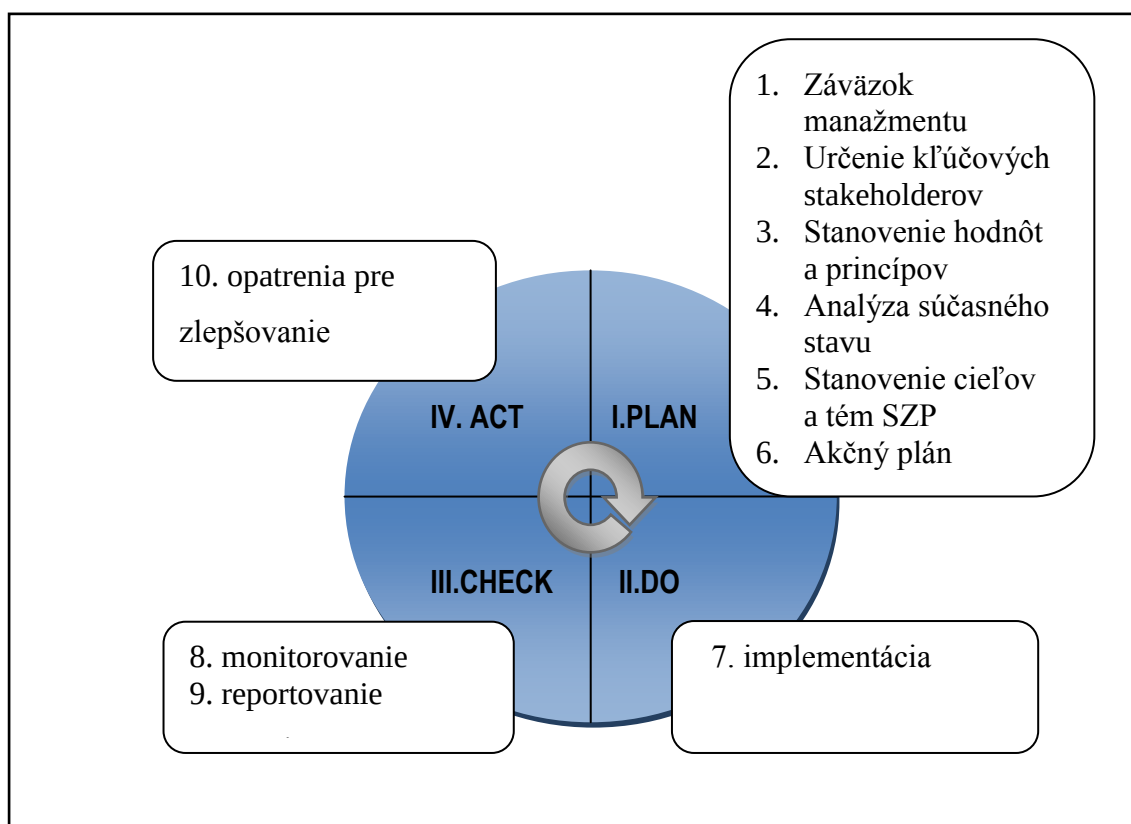
Problematika SZP sa väčšinou spája s aktivitami veľkých podnikov a nadnárodných korporácií, ktoré museli reagovať na podmienky meniaceho sa trhu a očakávaní svojich zainteresovaných subjektov. Koncept SZP je výzvou aj pre malé a stredné podniky (ďalej MSP), pretože stúpa záujem o produkty a služby poskytované podnikateľmi, ktorých ciele nie sú len ekonomické, ale aj sociálne a ekologické (Bussard et al., 2005). Na druhej strane však aktivity v oblastiach SZP nie sú pre MSP ničím úplne novým. MSP sú charakteristické svojou závislosťou na lokálnom prostredí, z ktorého pochádza väčšina zamestnancov aj zákazníkov. SZP je pre mnohé MSP novým pojmom pre aktivity, ktoré už realizujú a potrebujú len nájsť priestor na usporiadanie aktivít SZP do komplexnejšieho celku a posilnenie strategického prístupu k SZP (Bussard et al., 2005).

K motívom zapojenia sa MSP do konceptu spoločenskej zodpovednosti patrí (Bussard et al., 2005): osobný záujem vlastníka, vnútorné uspokojenie vlastníka, pocit

morálnej zodpovednosti, snaha realizovať moderné podnikateľské postupy, snaha vrátiť niečo späť miestnej komunite.

Pre zavedenie konceptu SZP do podnikovej praxe je dôležité, aby podnik postupoval systematicky s ohľadom na: poslanie, podnikovú kultúru, predmet a odvetvie podnikania, obchodnú stratégiu, environmentálny profil, profil rizika, prevádzkové podmienky.

Existuje viacero postupov ako implementovať koncept SZP do podnikovej praxe, jedným z nich je aj využitie upraveného Demingovho cyklu - metóda PDCA na obrázku 7.



Obrázok 7 Desať krokov implementácie konceptu SZP

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 13.

Prvým krokom je záväzok manažmentu. Predpokladom úspešného zavedenia konceptu SZP je podpora vrcholového manažmentu, ktorý hodnoty zodpovedného prístupu rozšíri aj medzi zamestnancov. Manažment by mal verejne oznámiť svoju podporu SZP a zaviazat' sa k opatreniam vedúcim k zlepšeniu podnikových dopadov na všetky tri oblasti SZP (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

V druhom kroku je potrebné určiť kľúčové zainteresované subjekty, čím podnik získa prehľad o ich potrebách a môže pre každú skupinu vytvoriť vhodnú stratégiu.

V treťom kroku sa stanovujú hodnoty a princípy. SZP je jedným zo základných prvkov, ktoré pomáhajú pri formulovaní podnikového poslania a hodnôt. Ak si podnik vymedzí aktivity, ktorým sa aktuálne venuje, môže odhaliť existujúce aj potenciálne aktivity vo všetkých oblastiach SZP (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008). Mnohé podniky majú vytvorený etický kódex, ktorý zaisťuje, aby každodenné aktivity a jednanie všetkých zamestnancov zodpovedalo stanoveným zásadám. Ide o súbor konkrétnych pravidiel vychádzajúcich z hodnôt a princípov organizácie a vymedzujú štandard profesionálneho konania. Jednoznačne vymedzené zásady podporujú manažérske riadenie a zjednodušujú rozhodovanie zamestnancov, najmä v neštandardných situáciách (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Podnik vo štvrtom kroku analyzuje súčasný stav. Vo vnútornej analýze ide o hodnotenie pozície, v ktorej sa momentálne podnik nachádza v rámci konceptu SZP. Porozumenie súčasnému stavu SZP v podniku inšpiruje k aktivitám a motivuje k dosiahnutiu systematického prístupu k SZP. V rámci vnútornej analýzy by sa mal podnik zamerať na súčasné aktivity SZP a spôsoby merania ich výkonu, vynaložené finančné zdroje a kapacity, prehľad súčasných podnikových politík a dokumentov, špecifiká spojené s predmetom podnikania, očakávané prínosy zodpovedného podnikania pre podnik. V rámci analýzy vonkajšieho okolia by mal podnik určiť možné externé podnety, preskúmať konkurenčné aktivity SZP, porovnať výkonnosť s najlepšimi v odbore (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Piatym krokom je stanovenie cieľov v jednotlivých oblastiach SZP. Tieto ciele by mali byť v zhode s podnikovými princípmi a hodnotami. Vhodné je zohľadniť aj očakávania zainteresovaných subjektov. Obvykle sa ciele stanovujú na obdobie jedného roka a následne sa vyhodnocuje úspešnosť ich plnenia (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Ďalším krokom – šiestym je tvorba akčného plánu, čo znamená určenie aktivít SZP, ktoré povedú k naplneniu stanovených cieľov. Plán by mal obsahovať aj informácie ako je alokácia zdrojov, určenie zodpovednosti a právomocí, časový plán (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008). Najskôr by sa mala vybrať jedna alebo viac aktivít SZP a postupne pridávať ďalšie. Dôležitá je informovanosť zamestnancov, vysvetlenie dôvodov

zavedenia konceptu SZP, aké sú očakávané prínosy a ako to dotkne ich samých. Tým sa zvyšuje pravdepodobnosť podpory konceptu SZP z ich strany a celkový úspech implementácie.

Po vytvorení akčného plánu nasleduje implementácia – siedmy krok. Na základe akčného plánu podnik zavádza koncept SZP do každodennej praxe.

Ôsmym krokom je monitorovanie - hodnotenie výkonu prostredníctvom skupiny kvantitatívnych a kvalitatívnych indikátorov umožňujúcich vrcholovému manažmentu zvážiť a vykonať ďalšie rozhodnutie, monitorovanie by malo prebiehať pravidelne a vykazovať pokrok v prípade, že stratégia bola zavedená správne (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Deviatym krokom je reportovanie - pre väčší efekt spoločensky zodpovedných snáh podniku je potrebné o nich informovať okolie. Report by mal obsahovať informácie o naplnení vytýčených cieľov a o určení nových cieľov na ďalšie obdobie (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Posledným, desiatym krokom sú opatrenia pre zlepšenie, ktoré zahŕňajú plánovanie opatrení pre zlepšenie výkonu v oblasti SZP, rozširovanie aktivít, prípadná zmena stratégie SZP, podnik vychádza z výsledkov meraní výkonov a návrhov od zainteresovaných skupín (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

1.6. Reportovanie o spoločensky zodpovednom podnikaní

Reportovanie predstavuje prehľad o výkone SZP. Zameriava sa na spracovanie pravidelnej správy o aktivitách SZP a ich prínosoch. Ide o jednu z charakteristických črt SZP, ktorá zvyšuje transparentnosť podniku (Franc, Nezhyba, Heyderich, 2006). Správa o SZP má pre podnik dvojaký význam (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008):

- a) komunikačný nástroj určený ku komunikácii SZP aktivít podniku,
- b) manažérsky nástroj zaisťujúci systematický prístup k SZP meraniu pokroku a určení nových stratégií a cieľov.

Reporting je vo väčšine krajín dobrovoľný (Crane et al., 2008), existuje široká škála štýlov a obsahov správ o spoločenskej zodpovednosti. Pre posúdenie kvality prezentovaných informácií a manažérského systému môže podnik zvoliť metodiku Global Reporting Initiative (ďalej GRI). Tieto pravidlá a návody, ktoré pomáhajú podnikom vytvoriť report SZP vytvorila medzinárodná iniciatíva GRI. Podľa GRI je report SZP

verejne publikovaná správa, ktorú firma sprístupňuje všetkým zainteresovaným subjektom s cieľom poskytnúť detailný prehľad o podnikových aktivitách v širších ekonomických, environmentálnych a sociálnych dimenziách (Pavlík, Bělčík, 2010).

Reporting SZP nie je prínosom len pre korporácie, ale aj pre menšie podniky, ktoré nie sú v centre záujmu médií a verejnosti. K prínosom patrí (Kašparová, 2011, s.15-16): zvýšenie informovanosti o podniku, posilnenie povedomia o riziku a jeho riadení, zavedenie a zlepšenie systému riadenia a podpora pri rozhodovaní, posilnenie vzťahov so zainteresovanými subjektmi, zvýšenie povedomia zamestnancov o stratégii SZP podniku, zvýšenie motivácie a stotožnenie zamestnancov s podnikom, podpora medzisektorových partnerstiev medzi podnikmi, štátnymi inštitúciami a neziskovými organizáciami.

Podnik si môže vybrať z rôznych nástrojov komunikácie (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008): report SZP, interný, externý časopis, oznámenie zasielané elektronickou poštou, klasickou poštou, školenie zamestnancov, informačné tabule v spoločnosti, intranet, prijímacie konanie, etický kódex, deň otvorených dverí, štandardy a normy, označovanie produktov, zdieľaný marketing, platená inzercia, zapojenie zainteresovaných subjektov, aktívna komunikácia s médiami, ocenenia súvisiace so SZP.

1.7. Štandardy a metodiky merania spoločenskej zodpovednosti

V oblasti merania SZP neboli doteraz stanovené jednoznačné a všeobecne platné kritériá a všetko je ponechané na rozhodnutí a iniciatíve jednotlivých podnikov. Trnková (2005) uvádza, že pre meranie spoločensky zodpovedných aktivít podniku je podstatný návrh kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré podniku umožnia preukázať pokrok v plnení strategických cieľov. Na ich identifikáciu a výber má vplyv odvetvie podniku, strategické podnikové priority aj očakávania a požiadavky jednotlivých zainteresovaných subjektov. Konkrétne použitie kľúčových ukazovateľov výkonnosti v praxi môže byť náročné, preto je potrebné pochopiť, ako kľúčové ukazovatele aplikovať a začleniť do interného manažmentu, aby podporili transparentnosť merania výkonnosti a výsledkov SZP v podniku. Sledovanie jednotlivých oblastí by preto malo byť dlhodobé s cieľom získať komplexný obraz podnikovej angažovanosti. Prehľad možných kľúčových ukazovateľov výkonnosti je v prílohe A. Vyhodnocovanie prínosov SZP pre podnik je komplikované, pretože sa prejavujú v dlhodobom časovom horizonte a nie sú celkom

zrejmé (Trnková, 2005). Konkrétne príklady, ako môže meranie prínosov pre podnik prebiehať v praxi sú na obrázku 8.

<i>Nehmotné aktíva</i>	<i>Hodnotenie pomocou indikátorov</i>	<i>Dlhodobé merateľné prejavy</i>
Dobré meno podniku	– dotazník – skupinová diskusia – ohlasy v médiách	– posilnenie pozície na trhu – možnosť nových podnikateľských príležitostí v rámci miestnych partnerstiev – získanie sociálne citlivých spotrebiteľov ako zákazníkov – efektívnejší risk manažment
Spokojnosť a vernosť zákazníkov	– prieskumy zákazníkov – počet opakovaných objednávok – počet reklamácií	– posilnenie trhovej pozície – zvýšenie obratu
Flexibilita podniku (uvádzanie nových produktov, služieb, či procesov)	– počet modifikácií produktu – pridaná hodnota podniku	– rozšírenie výrobného segmentu – zvýšenie podielu na trhu
Spokojnosť a kvalifikácia zamestnancov	– prieskumy zamestnancov – počet absencií – počet preškolených zamestnancov	– vyššia motivácia – spokojnosť, výkonnosť – nižšia fluktuácia zamestnancov – väčšie možnosti pre nábor nových zamestnancov
Ekologická firemná kultúra	– spotreba energie – podiel recyklovaného odpadu – množstvo emisií – množstvo použitých nebezpečných látok	– možnosť uchádzať sa o tendre verejnej správy – získanie ekologicky citlivých spotrebiteľov ako zákazníkov

Obrázok 8 Meranie prínosov SZP

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008, s. 5.

Na meranie spoločensky zodpovedných aktivít si môže podnik vybrať aj z množstva národných a medzinárodných štandardov a techník merania. Môže použiť napríklad nasledovné indexy trvalej udržateľnosti a normy.

Dow Jones Sustainability Indices, je skupina indexov vytvorených v roku 1999 Dow Jones Company. Hodnotí prepojenie dosahovania ekonomických cieľov so záujmom o sociálnu politiku a životné prostredie. Indexy sú používané pre podniky

s obchodovateľnými akciami, pomerne rozsiahlo pokrývajú všetky tri oblasti TBL a z 50 % zohľadňujú špecifiká jednotlivých odvetví. Informačné zdroje pre zber a hodnotenie sú široké, ale nie sú nezávisle verifikované. Z hodnotenia sú vylúčené odvetvia, ktoré sú vo všeobecnosti vnímané ako spoločensky nebezpečné: zbrojársky priemysel, výroba alkoholu a tabakových výrobkov, hazardné hry (Zadrazilová, 2008).

Ethibel Sustainability Index je jeden z najpoužívanejších indexov v Európe. Skladá sa z dvoch celosvetových a dvoch regionálnych indexov. Hodnotí najmä vonkajšiu sociálnu politiku, vnútornú sociálnu politiku, ekonomickú politiku a vzťah k životnému prostrediu. Informácie pochádzajú hlavne z publikácií vydávaných organizáciami, rozhovorov s vedením a sledovania okolia (Zadrazilová, 2010).

FTSE4Good Index bol prvýkrát použitý vo Veľkej Británii FTSE Group. Ide o nezávislú firmu patriacu Financial Times a Londýnskej Burze. Index je tvorený v niekoľkých variantoch: pre Veľkú Britániu, Európu, Spojené štáty americké a ako globálny index. Zahŕňa vždy 50 najlepších podnikov, v prípade globálneho indexu 100 najlepších podnikov. Z hodnotenia sú vylúčené podniky z odvetvia tabakových výrobkov, firmy poskytujúce strategické súčiastky a služby pri výrobe nukleárných zbraní, výrobcovia zbraňových systémov, majitelia a prevádzkovatelia jadrových elektrární, podniky zaoberajúce sa ťažbou uránu. Index môže byť použitý štyrmi možnými spôsobmi: investície, výskum, benchmarking, referencie (Zadrazilová, 2008).

V Európskej únii sú v súčasnosti podporované dve formy environmentálneho manažmentu: systém environmentálneho manažmentu (ďalej EMS) a schéma environmentálneho manažérstva a auditov (ďalej EMAS). Podnik môže využiť systém environmentálneho manažmentu podľa medzinárodných noriem radu ISO 14000. EMS sa skladá z niekoľkých prepojených prvkov, vďaka ktorým môže podnik analyzovať, kontrolovať a znižovať negatívne dopady jednotlivých aktivít na životné prostredie a tiež efektívnejšie riadiť organizáciu v tejto oblasti. EMS je vhodný pre všetky typy organizácií bez ohľadu na veľkosť (Prskavcová, 2008).

EMAS vedie k zlepšovaniu vplyvu na životné prostredie a k poskytovaniu údajov verejnosti a zainteresovaným subjektom. Ide o zavedenie environmentálneho manažérstva a auditu, ktorých účinnosť je systematicky, objektívne a pravidelne hodnotená (Prskavcová, 2008).

Norma SA 8000 bola vyvinutá spoločnosťou Social Accountability International a ide o medzinárodný štandard, ktorý upravuje a monitoruje hlavne pracovné podmienky zamestnancov. Norma zahŕňa nasledovné oblasti: systémy riadenia, detská práca, nútená práca, ochrana zdravia a bezpečnosti, pracovná doba a odškodňovanie, disciplinárne opatrenia, kolektívne vyjednávanie, diskriminácia (Kocmanová, 2010).

Norma ISO 26000 – spoločenská zodpovednosť firiem poskytuje usmernenie vo vzťahu k základným princípom SZP a zapojeniu zainteresovaných subjektov, zahŕňa hlavné oblasti a problémy týkajúce sa SZP ako i spôsoby, akými možno implementovať SZP v rámci organizácie. Normu je možné uplatniť pri všetkých typoch organizácií, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu vrátane vládnych a mimovládnych organizácií, ako aj ziskových organizácií, pretože každá organizácia má vplyv na spoločnosť a prostredie. Táto norma je určená tým, ktorí sa ešte len otázkou SZP začínajú zaoberať ale aj pre tých, ktorí majú s uplatňovaním SZP viac skúseností, avšak nie je určená alebo vhodná na certifikačné účely alebo regulačné či zmluvné použitie (SUTN, 2011). Štruktúra a obsah normy 26 000 je súčasťou prílohy B.

1.8. Prínosy spoločensky zodpovedného podnikania

K argumentom pre prijatie konceptu SZP podľa Kunza (2012) patrí:

- očakávanie zo strany zákazníkov – očakávajú viac ako iba ponuku produktov a služieb,
- globalizácia – nadnárodné firmy ovplyvňujú podnikateľské prostredie, životy ľudí a životné prostredie nielen v jednej krajine, ale aj v ostatných, v ktorých pôsobia,
- vyhýbanie sa vládny zásahom – pre podnik je prijateľnejšie stanoviť si limity, než prijímať nariadenia a vládne kontroly.

Prínosy SZP sú pomerne ťažko merateľné, pretože vo väčšine prípadov ide o benefity nehmotnej povahy. Dlhodobo sa potvrdzuje, že zapájanie sa podnikov do verejne prospešných aktivít vedie k zvýšeniu lojality zákazníka, k posilneniu značky, k zlepšeniu celkového povedomia o podniku. Koncept SZP môže viesť k zníženiu nákladov, napríklad znížením fluktuácie zamestnancov. Zavedenie ekologického prístupu nemusí znamenať len zvýšené počiatočné náklady, ale aj efektívnejšiu a menej nákladnú výrobu vďaka recyklácií, prípadne minimalizácii odpadov a úspory energie (Trnková, 2005).

K prínosom SZP patrí (Franc, Nezhyba, Heyderich, 2006, s. 16): zachovanie stabilnej pozície na trhu, zníženie rizika, posilnenie firemnej kultúry, zlepšenie vzťahov so zainteresovanými subjektmi, tvorba zázemia pre dlhodobé fungovanie podniku v mieste jeho pôsobenia, prilákanie a udržanie kvalitných zamestnancov, zvýšená lojalita a produktivita súčasných zamestnancov, znížené riziko štrajkov, zvýšenie príťažlivosti pre investorov, vyššia lojalita zákazníkov, príležitosť na inovácie, kvalitnejší manažment, väčšia dôveryhodnosť podniku, dlhodobá udržateľnosť podniku.

Uplatňovanie konceptu SZP prináša výhody aj pre zainteresované subjekty, jedná sa najmä o zákazníkov, ktorí majú možnosť väčšieho výberu a vyššej kvality požadovaných produktov a služieb. Zamestnanci získavajú lepšie pracovné podmienky, benefity, vzdelávanie. Dodávatelia majú lepší vzťah s odberateľmi, nie sú problémy s platením faktúr. Pre miestnu komunitu uplatňovanie konceptu SZP znamená zlepšujúce sa životné prostredie v regióne a v rámci verejného sektora podniky prispievajú k celkovému zlepšeniu životnej úrovne (Pavlík, Bělčík, 2010).

1.9. Kritika spoločensky zodpovedného podnikania

K najvýraznejším kritikom konceptu SZP patrí predstaviteľ klasickej ekonómie Milton Friedman, ktorý tvrdí, že existuje len jediná zodpovednosť manažmentu a tá spočíva v maximalizácii zisku pre vlastníkov v rámci pravidiel spoločnosti, ako legislatívnych, tak etických. Nie je potrebné zaoberať sa sociálnymi záležitosťami, pretože problémy v tejto oblasti sa vyriešia pôsobením voľného trhu. Ak by ich voľný trh nebol schopný vyriešiť, zodpovednosť má vláda a legislatíva (Carrol, 1981).

Ďalšia kritika pramení z toho, že nie je dostatočne preukázané výskumom, že investície v ekologickej a sociálnej oblasti skutočne zvyšujú zisk podniku. Podniky zapojené do SZP môžu mať lepšie vedenie, alebo podniky v vysokými ziskami majú možnosť venovať viac financií a času na aktivity v ekologickej a sociálnej oblasti (Vogel, 2005).

Podľa Carrola (1981) podnik nie je dostatočne vybavený nato, aby zvládol sociálne aktivity, pretože manažéri sú zameraní na ekonomickú stránku a nemajú potrebné odborné znalosti na rozhodovanie o sociálnych otázkach.

Častá kritika SZP sa týka greenwashingu, čo je aktivita, keď sa podnik snaží pôsobiť ekologickejšie, než v skutočnosti je, napríklad pomocou reklamných kampaní. Podnikové vyjadrenia a etické kódexy obsahujú frázy o spoločenskej zodpovednosti, ale žiadna z aktivít sa nevykonáva. Prípadne sa SZP stáva prostriedkom na nápravu už spôsobených škôd (May, 2005).

Bateman (2003) považuje SZP za ďalšiu prekážku obchodu (navyše k existujúcim), ktorá chráni rozvinuté ekonomiky pred ekonomikami rozvíjajúcich sa štátov.

Od zavádzania konceptu SZP podľa Bussarda et al. (2005) môžu najmä MSP odradiť vstupné náklady pri implementácii spoločenskej zodpovednosti do podnikovej praxe, čo môže mať prechodný vplyv na zníženie produktivity práce. Ďalším dôvodom pre odmietanie konceptu SZP je ťažká orientácia v problematike, komplikované hľadanie informácií, zdrojov a schopností potrebných na zavedenie spoločenskej zodpovednosti firmy, nedostatok pracovníkov, chýbajúca podpora zo strany manažmentu. Nejasné normy môžu spôsobiť konflikt priorít pri naplňaní cieľov priorít. Podniky majú ťažkosti pri hľadaní dôveryhodného partnera a obavy zo spolupráce všetkých troch sektorov spoločnosti a zo strany orgánov verejnej správy sa im nedostáva adekvátnej podpory.

2. SZP VO VYBRANOM PODNIKU

Výskumným cieľom tejto časti práce je na základe teoretických východísk popísaných v kapitole 1 popis a analýza súčasného stavu vykonávaných spoločensky zodpovedných aktivít v podniku.

V rámci práce sme použili metódu analýzy a syntézy. Použili sme kvalitatívny aj kvantitatívny výskum. V rámci kvalitatívneho výskumu konkrétne obsahovú analýzu webových stránok konkurenčných podnikov a individuálne rozhovory s vedením podniku, zamestnancami, dodávateľmi, dopravcami a kľúčovými odberateľmi. Kvantitatívny výskum sa týkal prieskumu medzi odberateľmi podniku prostredníctvom dotazníka.

Od decembra 2013 do februára 2014 prebehla séria hĺbkových neformálnych rozhovorov s vedením spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o., pozornosť bola zameraná na vnímanie spoločenskej zodpovednosti, dôvody a bariéry zavedenia konceptu SZP a na jednotlivé aktivity v tejto oblasti.

V tomto období prebehli neformálne rozhovory aj so zamestnancami v jednotlivých prevádzkach spoločnosti. Základný súbor tvorilo všetkých 33 zamestnancov. Výberový súbor nakoniec tvorilo 30 zamestnancov. Traja sa nezapojili kvôli práceneschopnosti. Rozhovory boli zamerané na znalosť konceptu SZP, na jednotlivé oblasti tohto konceptu, na možné prínosy pre podnik a pre zamestnancov. Pre vytvorenie príjemných podmienok nebolo počas rozhovorov používané nahrávacie zariadenie, odpovede boli zachytávané písomne a neskôr sumarizované v elektronickej podobe. Kvôli zachovaniu anonymity zamestnancov nie je pri odpovediach uvedený vek ani pohlavie jednotlivých respondentov.

Séria neformálnych rozhovorov prebehla vo februári 2014 aj so zástupcami deviatich najziskovejších odberateľov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o., ktorí spadajú do kategórie veľkých podnikov, a so zástupcami štyroch dodávateľov a piatich dopravcov, s ktorými spoločnosť Xilitano Slovakia s. r. o. spolupracuje. Zámerom rozhovorov bolo zistiť ich znalosť a postoj k SZP.

Obsahovú analýzu webových stránok konkurencie sme vykonali vo februári 2014. V spolupráci s vedením podniku Xilitano s. r. o. sme určili štyroch priamych konkurentov a na ich webových stránkach sme sa zamerali na informácie o SZP so zámerom určiť, či sa daný podnik venuje aktivitám spadajúcim do tejto oblasti.

Na overenie znalosti konceptu SZP a jednotlivých aktivít SZP zákazníkmi podniku, na zistenie ich postoja k spoločensky zodpovedným podnikom, na definovanie vplyvu SZP na výber podniku sme použili dotazníkovú techniku. Dotazník bol v tlačenej podobe určený na samostatné vyplnenie respondentom (príloha C). Na zber dát bol použitý náhodný výber, kedy sa výberové jednotky vyberajú zo základného súboru priamo a každá jednotka má rovnakú pravdepodobnosť výberu (Bednarčík, 2008). Dotazník bol distribuovaný v decembri 2013 na jednotlivé prevádzky podniku. Počas januára a februára 2014 bolo celkovo oslovených 200 odberateľov, dotazník vyplnilo 150 z nich, čo predstavuje 75 % návratnosť.

2.1. Profil spoločnosti

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. (názov je zmenený na základe požiadavky vedenia podniku) vznikla v roku 1993 ako dcérska spoločnosť talianskej oceliarskej skupiny so sídlom v Parme. Talianska skupina zahŕňa 28 spoločností: päť servisných centier, ktoré zabezpečujú delenie a povrchovú úpravu antikorových zvitkov a plechov, dve spoločnosti sa zaoberajú výrobou špeciálnych antikorových produktov a ostatných 21 spoločností sa venuje obchodovaniu s rôznymi druhmi antikorových materiálov. Jednotlivé spoločnosti sú rozmiestnené po celom území Európskej únie a jedna pobočka sídli v Ruskej federácii.

Predmetom činnosti spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. je:

- obchodná činnosť v obore: potraviny, nápoje, tabak, kovy a kovové rudy, drevo stavebný materiál, železiarsky tovar, inštalatérske a vykurovacie zariadenia, stroje a technické potreby, obrábacie stroje pre opracovanie dreva a kovu,
- sprostredkovanie obchodu,
- nákup a predaj nehnuteľností,
- výskum trhu a verejnej mienky.

Najvyšší podiel na obrate spoločnosti má obchod s hutným antikorovým materiálom – 98 %, zvyšné 2 % tvoria pozinkované plechy, rúry, mosadz a iný tovar. Podľa želania zákazníka dodáva firma materiály v špeciálnych akostiach, atypických rozmeroch a rôznych povrchových úpravách. Ponúkaný sortiment je v prílohe D.

Na Slovensku mala spoločnosť najskôr zastúpenie v Rožňave, kde v roku 1994 vybudovala prvý areál – veľkokapacitný sklad s rozlohou 2500 m² a kancelárske priestory s rozlohou 300 m². O rok neskôr pribudla prevádzka v Bratislave – veľkokapacitný sklad s rozlohou 3500 m² a kancelárske priestory s rozlohou 300 m² a v roku 2002 sa na základe požiadaviek zákazníkov otvorila nová prevádzka v Žiline – veľkokapacitný sklad s rozlohou 1600 m² a kancelárske priestory s rozlohou 150 m². V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 41 zamestnancov. Spoločnosť navyše disponuje vlastným colným skladoom v Rožňave, takže môže pružne reagovať na požiadavky exportu a spätného vývozu.

Tri prevádzky umožňujú spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. pokrytie celého územia Slovenska a jednotlivé prevádzky zodpovedajú za zverené územie. Prevádzka Bratislava zodpovedá za Bratislavský kraj, Nitriansky kraj a Trnavský kraj. Prevádzka Rožňava pokrýva územie Prešovského kraja, Košického kraja a čiastočne Banskobystrický kraj. Prevádzka Žilina pokrýva Žilinský kraj, Trenčiansky kraj a čiastočne Banskobystrický kraj. V prípade momentálneho nedostatku jednotlivých druhov materiálu si prevádzky vzájomne vypomáhajú bez navýšenia ceny pre odberateľov.

2.2. Súčasná aktivita SZP

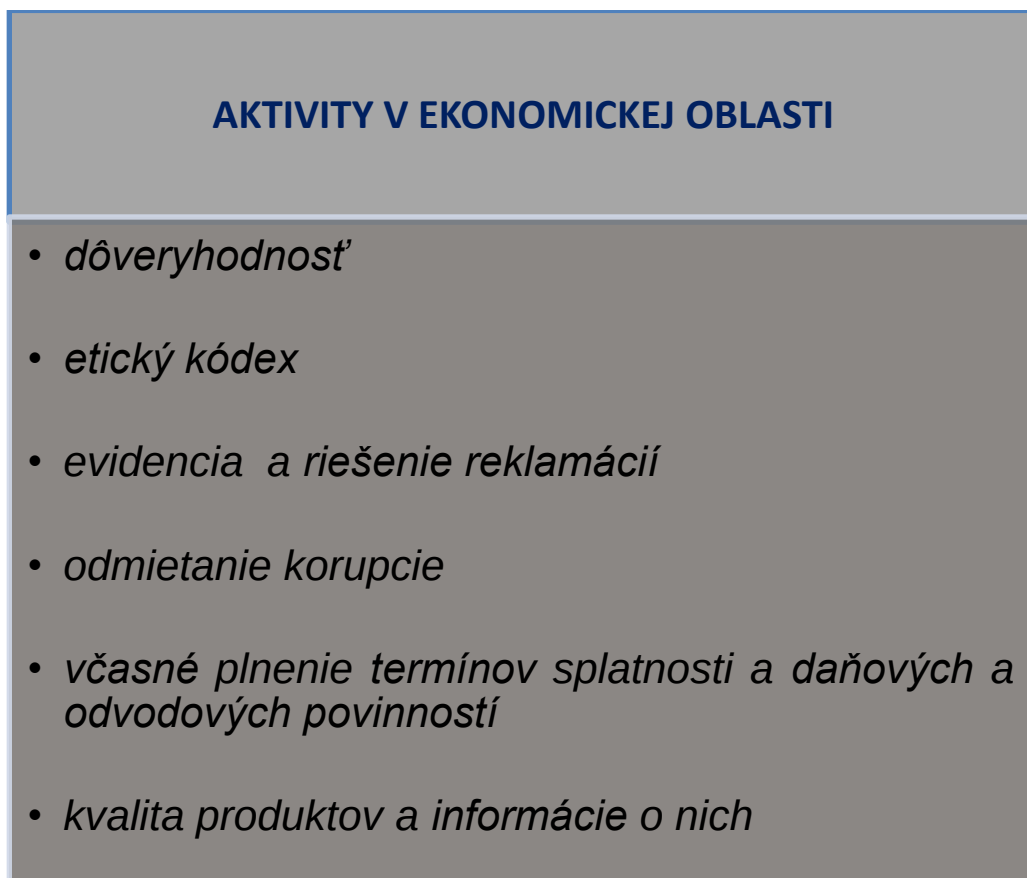
Na základe informácií získaných z neformálnych hĺbkových rozhovorov s vedením podniku a porovnaním s teoretickými poznatkami sme identifikovali jednotlivé spoločensky zodpovedné aktivity, ktorým sa podnik v súčasnosti venuje.

2.2.1. Ekonomická oblasť

Vedenie spoločnosti považuje za ekonomický cieľ podniku tvorbu zisku, vďaka ktorému podnik prežije a zabezpečí svoj ďalší rozvoj, nie však jeho maximalizáciu za každých okolností. Pre spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. je dôležité udržať si svojich zákazníkov niekedy aj za cenu určitých ústupkov, ako je napríklad nižšia cena, hoci tak riskuje stratu, respektíve zníženie predpokladaného zisku. Táto strata, prípadne nižší zisk je však vyvážený očakávaním kompenzácie v budúcom období. V posledných troch rokoch podnik zvyšuje stav zásob v skladoch. K tomuto kroku pristúpil po dohodách s kľúčovými odberateľmi, ktorí svoju požiadavku na dlhšie uskladnenie odoberaných produktov prerokovali so zodpovednými pracovníkmi podniku. Zásoby ostávajú v skladoch dlhšie

obdobie, obvykle štvrťrok, bez navýšenia fakturácie a ich stav dosahuje maximum v letných mesiacoch. V roku 2013 podnik takto vyšiel v ústrety aj niektorým živnostníkom.

Na základe série hĺbkových neformálnych rozhovorov s obchodným a ekonomickým riaditeľom podniku sme identifikovali jednotlivé aktivity v ekonomickej oblasti, ktorým sa podnik venuje. Ich prehľad je na obrázku 9.



Obrázok 9 Aktivity podniku v ekonomickej oblasti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. sa snaží na trhu vystupovať dôveryhodne, rešpektuje a dodržiava všetky platné zákony, nariadenia, termíny, dbá na kvalitu produktov, slušné vystupovanie pracovníkov, pretože podnik pre je to dôležité z hľadiska opätovných návratov zákazníkov a bezproblémových vzťahov s dodávateľmi.

Etický kódex je integrálnou súčasťou SZP a prispieva k zvýšeniu dôveryhodnosti. Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. má vypracovaný etický kódex, požadované pravidlá

správania sa a hodnoty sú spracované v papierovej forme a uložené u každého vedúceho prevádzky. Zamestnanci sa s nimi oboznamujú pri nástupe do zamestnania. Podľa názoru vedenia spoločnosti však to, že majú vypracovaný etický kódex, automaticky nezaručí, že sa budú zamestnanci správať eticky. Dôležitý je základ, ktorý zamestnanci získali rodinnou výchovou a ich zdravý rozum. Vedúci prevádzok sa snažia udržiavať firemnú kultúru, ktorá kladie dôraz na každodenné prejavy etického správania pri kontakte s jednotlivými zainteresovanými subjektmi a etický kódex im môže pomôcť pri rozhodovaní v prípade neistoty ohľadom svojho konania.

Evidencia a riešenie sťažností a reklamácií je vypracovaná na pomerne vysokej úrovni. Ako vyplýva z nasledovnej tabuľky, počet reklamácií v pomere k počtu objednávok za posledných päť rokov vo všetkých troch prevádzkach má klesajúcu tendenciu.

Tabuľka 1 Počet reklamácií podniku

Rok	Bratislava		Rožňava		Žilina	
	Počet objednávok	Počet reklamácií	Počet objednávok	Počet reklamácií	Počet objednávok	Počet reklamácií
2009	3 125	15	2 345	13	2 988	12
2010	2 997	14	2 210	15	2 687	12
2011	3 255	12	2 112	12	2 697	15
2012	3 482	15	2 219	12	3 048	12
2013	3 393	10	2 527	10	3 276	12

Prameň: vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Ani jedna reklamácia sa nevzťahovala na nevhodné správanie zamestnancov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o.

Ďalšou aktivitou v ekonomickej oblasti SZP je odmietanie korupcie. Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. korupciu odmieta, buď získa objednávku bez podplácania alebo vôbec. Podnik sa zúčastnil aj štyroch verejných obstarávaní a do budúcnosti neuvažuje o ďalšom zapojení. Dôvodom sú problémy s klientelizmom a neefektívne fungovanie kontroly verejného obstarávania.

Spoločnosť platí všetky dane, odvody, poisťné v stanovených termínoch. Vedenie Xilitano Slovakia, s. r. o. však konštatuje, že je na Slovensku bežnou praxou zatajovať

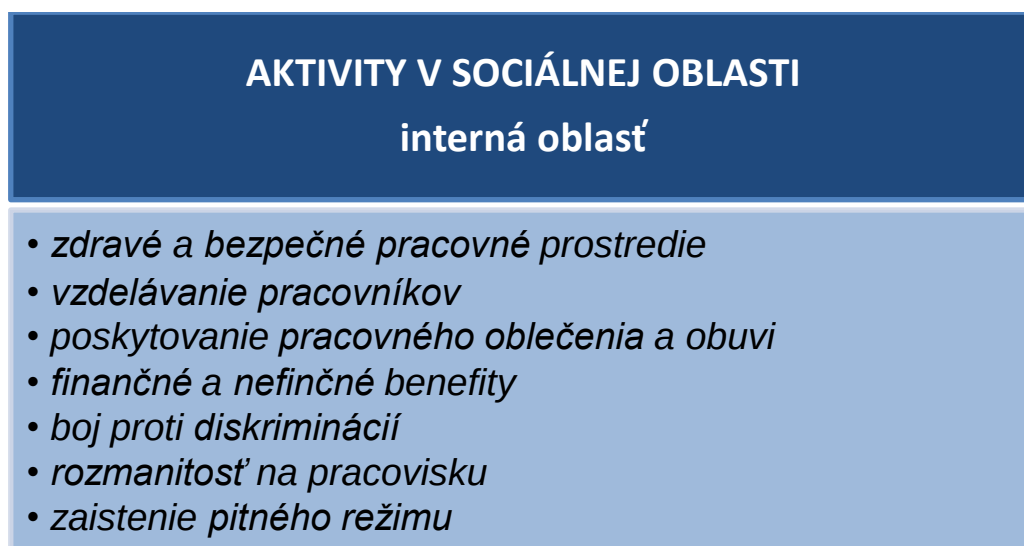
zdaniteľné príjmy, nadhodnocovať výdavky a takýmto spôsobom znižovať daňový základ, čo nepôsobí motivujúco na platcov daní, ktorí si svoje povinnosti plnia v rámci zákona.

Taktiež sa spoločnosť dôsledne snaží platiť v termíne aj všetky svoje záväzky, primárne sú uspokojovaní domáci dodávatelia a materskej spoločnosti je možné splatiť záväzky aj v neskorších termínoch.

Svojim odberateľom spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. poskytuje presné a jasné informácie o produktoch prostredníctvom zamestnancov na jednotlivých prevádzkach, aj na svojej webovej stránke a v prípade potreby je možné informácie doplniť na základe požiadavky telefonicky alebo elektronickou komunikáciou. Až 85 % produktov je vyrobených z potravinárskej ocele, ktorá musí spĺňať zákonom stanovené normy a od dodávateľov spoločnosť požaduje pri dodávkach produktov atesty – certifikáty kvality materiálového zloženia.

2.2.2. Sociálna oblasť

Identifikované SZP aktivity v sociálnej internej oblasti sú na obrázku 10.



Obrázok 10 Aktivity v sociálnej internej oblasti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Zamestnávateľ je povinný zo zákona zabezpečiť zamestnancom zdravé a bezpečné pracovné prostredie, spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. má vypracovaný systém na odhaľovanie rizík poškodenia ich zdravia, opatrenia na prevenciu úrazov, pravidelne

dvakrát do roka organizuje školenia o zdraví a bezpečnosti práce. Pracovníci v sklade majú pridelené pracovné a ochranné pomôcky a podnik im zabezpečuje pravidelné čistenie pracovného oblečenia a obuvi.

Pracovníci na obchodnom oddelení, oddelení fakturácie a špedície, účtovnom oddelení majú možnosť absolvovať kurz cudzieho jazyka, ktorý im podnik následne preplatí. Preferovaná je taliančina, keďže materská spoločnosť je z tejto krajiny. Túto možnosť využili zatiaľ celkovo traja zamestnanci. Ostatní ako dôvod nevyužitia uviedli nedostatok času. Podľa vedenia spoločnosti kurz by bol preplatený aj skladníkom, pokiaľ by ň prejavili záujem, čo sa zatiaľ nestalo. Okrem jazykových kurzov podnik podporuje zvyšovanie kvalifikácie svojich zamestnancov vysokoškolským štúdiom, zamestnancom poskytuje neplatené voľno, náhradné voľno.

Plán kariérneho rastu spoločnosť spracovaný nemá, pretože v prostredí malého podniku zamestnanec nemá v podstate kam postúpiť. Podpora dlhodobého rozvoja kariéry spočíva skôr v umožnení ďalšieho vzdelávania a v absolvovaní jazykových kurzov zamestnancov, čo môže v budúcnosti zvýšiť možnosti ich uplatnenia na trhu práce.

Spoločensky zodpovedné správanie sa podniku v internej sociálnej oblasti zahŕňa aj podporu rozmanitosti na pracovisku: zamestnávanie pracovníkov v rôznom veku, mužov aj žien, osôb so zníženou pracovnou schopnosťou, znevýhodnené skupiny občanov. V tabuľke 2 sú uvedení zamestnanci spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. podľa jednotlivých prevádzok.

Tabuľka 2 Prehľad zamestnancov podniku

Prevádzka	Počet zamestnancov	Muži	Ženy	Osoby so zníženou prac. schopnosťou
Bratislava	13	8	7	1
Rožňava	11	6	5	1
Žilina	9	4	5	1
Celkom	33	18	17	3

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Ako vyplýva z uvedenej tabuľky, v podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. pracuje 51 % mužov a 49 % žien a z celkového počtu 33 zamestnancov sú traja so zníženou pracovnou schopnosťou.

Vek zamestnancov sa pohybuje od 27 rokov po 56 rokov, podrobnejšie údaje o vekovej štruktúre zamestnancov v jednotlivých prevádzkach obsahuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Veková štruktúra zamestnancov

Prevádzka	Muži (roky)	Ženy (roky)
Bratislava	36 – 55	27 – 53
Rožňava	30 – 55	29 – 54
Žilina	30 – 56	30 – 55

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Spoločnosť nezaznamenala počas svojej existencie ani jeden prípad diskriminácie na pracovisku. V prípade, ak by sa vyskytol takýto problém, vedenie podniku je pripravené okamžite ho riešiť. Rovnosť sa snaží dodržiavať aj v platových podmienkach zamestnancov, muži aj ženy na rovnakých pracovných pozíciách majú rovnaký plat. V podniku je fluktuácia zamestnancov na minimálnej úrovni, ako to prezentuje aj nasledovný obrázok 11.

ROK	FLUKTUÁCIA
2011	0 zamestnancov
2012	0 zamestnancov
2013	+ 2 zamestnanci

Obrázok 11 Fluktuácia zamestnancov podniku

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Príkladom aktivity SZP v internej sociálnej oblasti je aj podpora prepustených zamestnancov. Pokiaľ zamestnanec nebol prepustený za vážne porušenie pracovnej disciplíny a prejaví pri odchode záujem o prípadnú spoluprácu v budúcnosti, pri vytvorení nového pracovného miesta mu je toto ponúknuté prednostne. Takýmto spôsobom spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. zamestnala v roku 2008 dvoch bývalých zamestnancov na pozíciu skladník.

V prípade, že to dovoľuje ekonomická situácia podniku, polročne vypláca zamestnancom odmeny a na konci roka 13. plat. Tiež prispieva zamestnancom na dôchodkové pripoistenie.

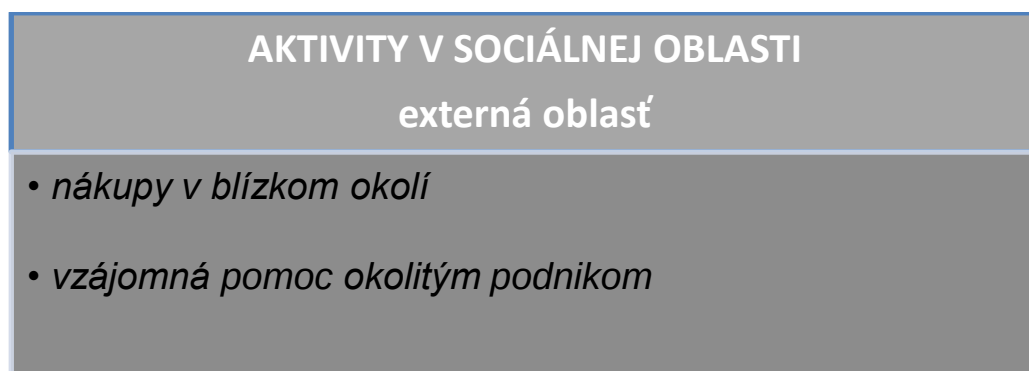
Dôležitou aktivitou v internej sociálnej oblasti sú nefinančné benefity. V tomto smere môžu zamestnanci používať firemné tablety a mobilné telefóny pre vlastnú potrebu. Zamestnancom s deťmi do 15 rokov podnik poskytuje mikulášske balíčky v hodnote 15 €, prepláca náklady spojené s vianočnou a veľkonočnou výzdobou na pracovisku. Každoročne sa usporadúva vianočný večierok, kde sa stretnú všetci zamestnanci aj vedenie spoločnosti. Z vlastnej iniciatívy organizujú zamestnanci v lete splav Váhu, na ktorý im prispieva spoločnosť. Tejto akcie sa zúčastňujú len prevádzky Žilina a Rožňava.

Pre zamestnancov je zabezpečený pitný režim formou automatu na vodu a spoločnosť hradí výdavky na kávu, čaj, cukor a minerálku. Zamestnanci dostávajú stravné poukážky v hodnote 3,80 €, zamestnávateľ prispieva sumou 3 €.

Charakter práce na jednotlivých oddeleniach neumožňuje flexibilnú pracovnú dobu, hoci pokiaľ by to možné, vedenie podniku by túto možnosť realizovalo.

Aktivity SZP v externej sociálnej oblasti sú zamerané na budovanie dobrých vzťahov s miestnou komunitou. Dobré vzťahy sú pre MSP dôležité, keďže práve z blízkeho okolia obvykle pochádza väčšina zákazníkov aj zamestnancov.

V tejto oblasti sme identifikovali najmenej vykonávaných aktivít, ktoré sú uvedené na obrázku 12.



Obrázok 12 Aktivity v sociálnej externej oblasti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Vedenie podniku nepociťuje silnejšiu väzbu k miestnej komunite, pretože podnik má celoslovenskú pôsobnosť. Jednotlivé prevádzky v Bratislave, Rožňave a Žiline síce majú geograficky rozdelené územie Slovenska, bežnou praxou však je, že napríklad prevádzka v Žiline vybavuje objednávku odberateľa z Prešova, pretože daný odberateľ má

obchodné aktivity na strednom Slovensku a je pre neho výhodnejšie objednať si produkty v Žiline a následne ich previesť do Prešova vlastným nákladným vozidlom.

Ďalším dôvodom slabých vzťahov s miestnou komunitou je umiestnenie prevádzok v uzavretých areáloch, kde majú vhodné podmienky pre svoje aktivity, súčasne ich to však čiastočne izoluje od okolitého prostredia. Pokiaľ však niektorý z okolitých podnikov potrebuje menšiu výpomoc: požičanie vysokozdvížných vozíkov, súrny prevoz malého množstva materiálu, jednotlivé prevádzky Xilitano Slovakia, s. r. o. sa snažia v tejto situácii poskytnúť okoliu pomoc. Táto forma podpory prebieha obojstranne.

Podporou lokálnej komunity je aj podpora miestnych podnikateľov prostredníctvom nakupovania ich produktov alebo služieb. Jednotlivé prevádzky nakupujú vo svojom blízkom okolí, pretože poznajú okolité podniky a šetrí im to čas. Na tlač katalógov a propagačných materiálov využíva služby miestnych kopírovacích obchodov.

Podnik cielene nezamestnáva ľudí z okolitej komunity. V prípade, ak je vhodný kandidát z väčšej vzdialenosti, na pohovore s ním obchodný riaditeľ prejednáva nevýhody spojené s dochádzaním na väčšiu vzdialenosť, ale rozhodujúce je, aby sa jednalo o odborníka na danú pracovnú pozíciu a nezaväzí, či je z blízkeho alebo vzdialenejšieho okolia.

Spoločnosť nevyužíva možnosť poskytnutia 2 % z daní, ani neprispieva na rôzne zbierky a nadácie, dôvodom sú negatívne skúsenosti z minulosti. Spoločnosť nepravidelne prispieva formou nefinančných darov, naposledy v roku 2009, kedy poskytla materiál na výrobu novej schránky pre pozostatky Žofie Bosniakovej.

Takisto nerealizuje podnikové dobrovoľníctvo, čo vyplýva z presvedčenia vedenia podniku, že dané činnosti sú osobnou záležitosťou jednotlivých zamestnancov. Podnik nespolupracuje so školami, hoci ak by bolo vedenie oslovené, snažili by sa byť ústretoví v najvyššej možnej miere.

2.3. Ekologická oblasť

Správať sa spoločensky zodpovedne v ekologickej oblasti pre spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. znamená snahu šetriť prírodné zdroje a neznečisťovať životné prostredie. Jednotlivé identifikované aktivity v tejto oblasti SZP sú na obrázku 13.

AKTIVITY V EKOLOGICKEJ OBLASTI

- *recyklácia a triedenie odpadu*
- *úspora energie*
- *ekologickí dopravcovia*
- *spoločná doprava zamestnancov*

Obrázok 13 Aktivity v ekologickej oblasti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. sa snaží znižovať spotrebu energií zavádzaním opatrení na zníženie energetickej náročnosti budov, v ktorých má sídlo. Budovy všetkých troch prevádzok majú energetický štítok budovy triedy B. Zníženie nákladov dosiahla pri spotrebe elektrickej energie, ktoré je uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Náklady za elektrickú energiu

Rok	2011	2012	2013
Náklady	24 019,35 €	22 021,70 €	20 340,68 €

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

V roku 2012 podnik zaviedol elektronickú fakturáciu. Zamestnanci využívajú obojstrannú tlač a pokiaľ je to možné, neaktuálne dokumenty sa používajú na ešte raz na interné doklady.

Triedenie odpadu a recykláciu považujú zamestnanci aj vedenie podniku za samozrejmosť, od roku 2002 je podnik registrovaný v Recyklačnom fonde. Obalový materiál - strečová fólia, kartón a baliace pásky sa odvážajú do zberných surovín, drevené palety podnik vracia späť dodávateľom. Samostatnú evidenciu obalového materiálu odovzdávaného do zberných surovín však podnik nevedie. Zdôvodňuje to nedostatkom času na takúto aktivitu, pretože údaje by musel poverený zamestnanec fyzicky vyhľadať v jednotlivých dokladoch.

Vo všetkých troch prevádzkach, ak majú spoločnú trasu, sa zamestnanci dopravujú spoločne do práce a z práce. V Bratislave nevyužívajú na dopravu na poštu a do banky osobné motorové vozidlo, ale zodpovedná pracovníčka sa presúva pešo, pretože obe inštitúcie sa nachádzajú v blízkosti prevádzky. Ďalšie dve prevádzky, Žilina a Rožňava, vzhľadom na svoje umiestnenie, takúto možnosť nemajú.

Spoločnosť využíva na prepravu svojich produktov k odberateľom služby viacerých dopravcov, pre ktorých má vytvorený systém hodnotenia. Preferuje dopravcov, ktorí spĺňajú ekologické štandardy a ich vozidlá nie sú staršie ako desať rokov. Týmto spôsobom však dochádza k navýšeniu celkovej ceny objednaných produktov, čo vedie v niektorých prípadoch k zrušeniu objednávky zo strany potenciálneho zákazníka po predbežnej kalkulácii ceny. Podnik využíva na dopravu produktov aj vlastné nákladné vozidlo značky Iveco, ktoré bolo zakúpené v roku 2010 s cieľom znížiť náklady na dopravu. Vozidlo spĺňa všetky zákonom požadované parametre a ekologické štandardy.

2.4. Dôvody a bariéry zavedenia konceptu SZP

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. nemá vypracovanú ucelenú stratégiu SZP. Z neformálnych rozhovorov s vedením podniku vyplynuli nasledovné dôvody pre zavedenie konceptu SZP:

- eticko-morálne aspekty
- požiadavky trhu
- udržanie si kvalitných zamestnancov

SZP podľa vedenia podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. znamená byť dobrým susedom, ktorý neškodí svojmu okoliu a chráni životné prostredie bez toho, aby ho k týmto aktivitám niekto nútil pod hrozbou pokút a sankcií. Podnik sa týmto činnostiam venuje, pretože to považuje za správne, morálne a etické.

Aktivity SZP nad rámec zákonných predpisov podnik vníma ako určitú konkurenčnú výhodu, ktorá mu môže pomôcť získať nových, respektíve udržať si existujúcich zákazníkov.

V tabuľke 5 sú zoradené najčastejšie faktory rozhodujúce o prvom nákupe produktov a služieb odberateľmi spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. Rozhoduje hlavne

cena, ktorú uviedlo 90 % odberateľov a kvalita produktov s 86 %, len 10 % odberateľov sa rozhoduje aj na základe toho, či sa podnik venuje spoločensky zodpovedným aktivitám.

Tabuľka 5 Faktory rozhodujúce o nákupe

Faktor	Podiel preferencií v %
Cena	90
Kvalita produktov	86
Pozitívne skúsenosti	50
Rýchlosť vybavenia	45
Ústretovosť personálu	40
Doplnkové služby	30
Koncept SZP	10

Prameň: Vlastné spracovanie.

V prípade, že ide o opakovaný nákup, poradie rozhodujúcich faktorov je mierne zmenené, ako vyplýva z tabuľky 6.

Tabuľka 6 Faktory vplývajúce na opakovaný nákup

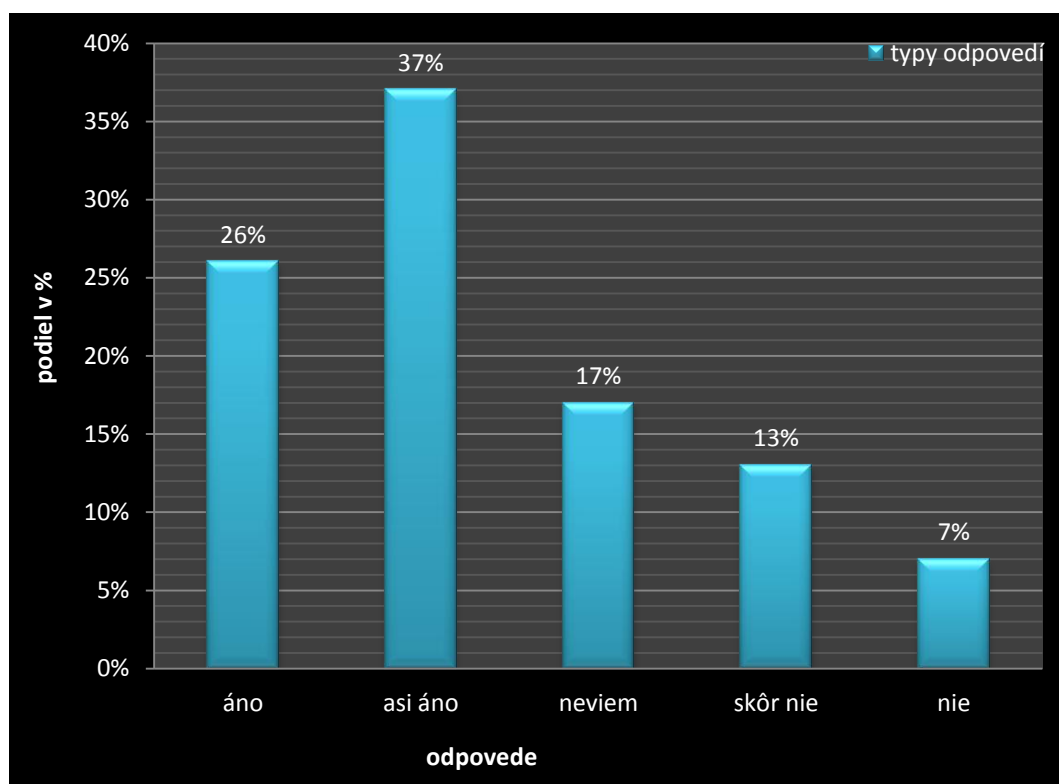
Faktor	Podiel preferencií v %
Kvalita produktov	85
Ústretovosť personálu	65
Cena	55
Pozitívne skúsenosti	50
Doplnkové služby	20
Koncept SZP	15

Prameň: Vlastné spracovanie.

Odberatelia za najdôležitejší faktor označili kvalitu produktov – 88 %, nasleduje ústretovosť personálu so 65 %. Spoločensky zodpovedné aktivity majú s 15 % najnižší vplyv na rozhodovanie odberateľov o opätovnom nákupe.

Zistené výsledky sú v súlade s názormi Weisera a Zadeka (2010), podľa ktorých má najväčší vplyv na spotrebiteľov cena a kvalita produktov. Rastie však aj vplyv spoločenskej zodpovednosti, čo potvrdzujú aj preferencie odberateľov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. v prípade, že by mali možnosť výberu medzi dvoma podnikmi: jedným, ktorý sa zaoberá konceptom SZP a druhým, ktorý sa tomuto konceptu SZP nevenuje,

pričom kvalita a cena produktov by bola na porovnateľnej úrovni. Väčšina z nich - 69 % by sa rozhodla pre podnik zaoberajúci sa problematikou SZP. Preferencie odberateľov prezentuje obrázok 14.



Obrázok 14 Preferencie odberateľov voči podniku s konceptom SZP

Prameň: Vlastné spracovanie.

Zo 150 odberateľov, ktorí vyplnili dotazník, 23 využilo ponúkané služby spoločnosti Xilitano Slovakia s. r. o. po prvýkrát. Všetkých 23 nových odberateľov by si v prípade možnosti výberu vybralo podnik venujúci sa SZP. Uplatňovaním konceptu SZP by spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. zvýšila svoju konkurencieschopnosť, pretože z obsahovej analýzy webových stránok štyroch najväčších konkurentov, identifikovaných na základe spolupráce s vedením podniku Xilitano Slovakia, s. r. o., vyplýva, že ani jeden nemá vypracovanú stratégiu v oblasti SZP, ani neprezentuje žiadne aktivity spadajúce do tohto konceptu.

Tretím dôvodom, pre ktorý má podnik snahu venovať sa aktivitám v oblasti SZP, je udržanie si kvalitných zamestnancov. Aktivity SZP napomáhajú k vytváraniu adekvátneho

pracovného prostredia, v ktorom sa zamestnanci môžu rozvíjať, pretože motivovaný zamestnanec prináša vyššiu produktivitu a tým zvyšuje tvorbu zisku.

So zavádzaním konceptu SZP sú spojené aj určité obavy, vedenie podniku uviedlo nedostatok času a pracovníkov a zvýšené počiatočné náklady.

2.5. Zainteresované subjekty podniku

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. má identifikované zainteresované skupiny, ktoré svojimi aktivitami podnik ovplyvňujú, prípadne môžu ovplyvniť. Prehľad zainteresovaných subjektov je na nasledujúcom obrázku 15.

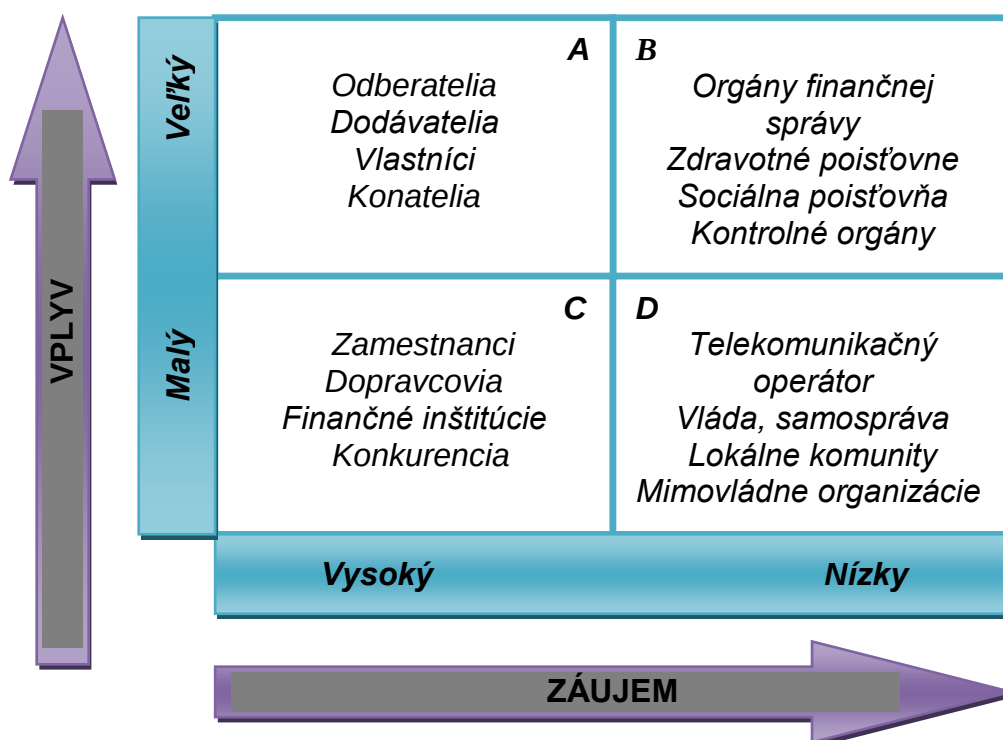
Zainteresované subjekty Xilitano Slovakia, s. r. o.	
Primárne	Sekundárne
Odberatelia	Orgány finančnej správy
Zamestnanci	Sociálna poisťovňa
Dodávatelia	Finančné inštitúcie
Vlastníci	Vláda a samospráva
Konatelia	Konkurencia
Dopravcovia	Zdravotné poisťovne
	Mimovládne organizácie
	Kontrolné a regulačné orgány
	Telekomunikačný operátor
	Lokálna komunita

Obrázok 15 Zainteresované subjekty podniku

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Tieto zainteresované subjekty podnik neovplyvňujú a podnikom nie sú ovplyvňované v rovnakej miere, majú voči podniku rôzne postavenie. Identifikované zainteresované subjekty sme následne zaradili do štyroch skupín A, B, C, D na základe kombinácie dvoch faktorov: vplyv a záujem.

Pre každú skupinu zainteresovaných subjektov podnik používa iné prostriedky zapojenia. Najväčšiu pozornosť venuje kľúčovým zainteresovaným subjektom, ktorí majú pre podnik najväčší význam a ako vyplýva z obrázka 16 sú zaradení do skupiny A.



Obrázok 16 Matica zainteresovaných subjektov podniku

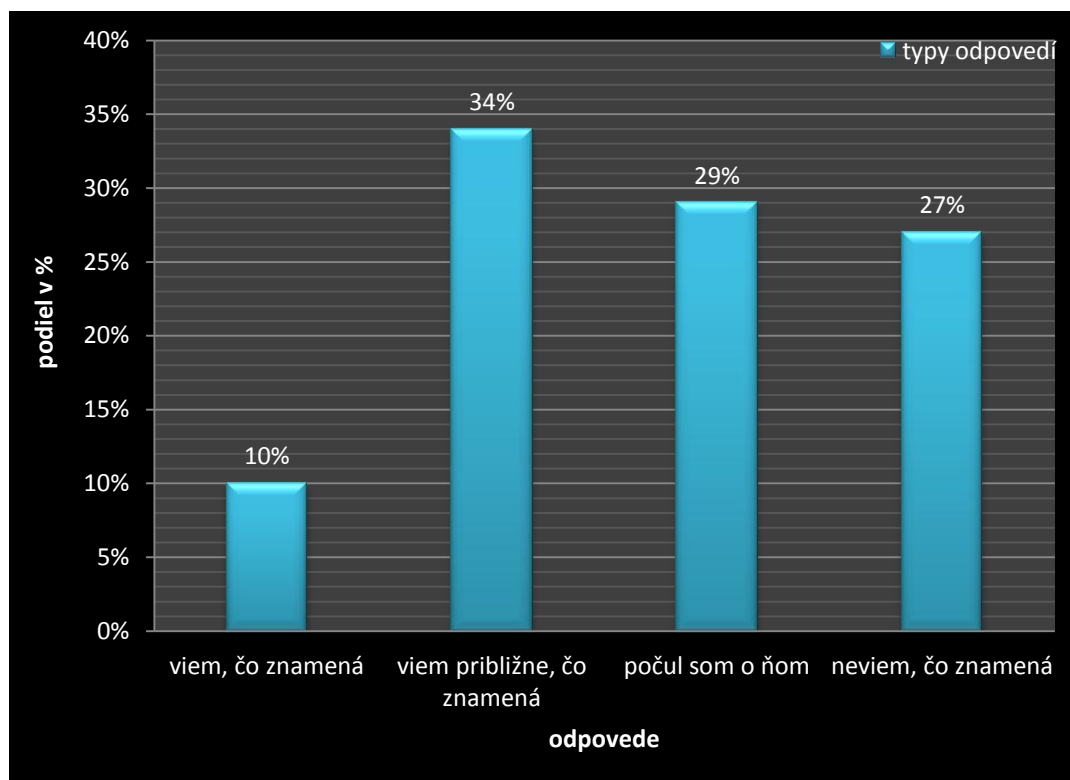
Prameň: Vlastné spracovanie.

2.5.1. Skupina A

Do skupiny A sme zaradili kľúčové zainteresované subjekty s veľkým vplyvom a vysokým záujmom o podnik. Dobré vzťahy s touto skupinou zainteresovaných subjektov sú pre podnik veľmi dôležité.

K odberateľom spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. patria veľké aj malé a stredné podniky, živnostníci, súkromné osoby. Najväčšiu časť klientely tvoria veľké strojárske spoločnosti zaoberajúce sa výrobou priemyselných strojov a strojových zariadení, kotlov, pecí a pod., ktoré majú aj najväčší podiel na obrate spoločnosti. Nábytkárske spoločnosti a gastrospoločnosti nakupujú materiál potrebný pre ich výrobný proces, napríklad výroba nábytku, nerezových doplnkov, výroba nerezových zariadení pre reštauračné a stravovacie prevádzky. Živnostníci využívajú produkty na realizáciu rôznych podnikateľských aktivít, napr. výroba zábradlia, inštalácia nerezových prvkov a pod.

Ako vyplýva z obrázka 17, viac ako polovica odberateľov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. pozná koncept SZP – až 73 %.



Obrázok 17 Znalosť konceptu SZP odberateľmi spoločnosti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Na základe údajov v tabuľke 7 sa záujem odberateľov sústreďuje najmä do ekonomickej oblasti, preferujú však aj ekologickú oblasť. 30 % odberateľov neuviedlo nijakú aktivitu.

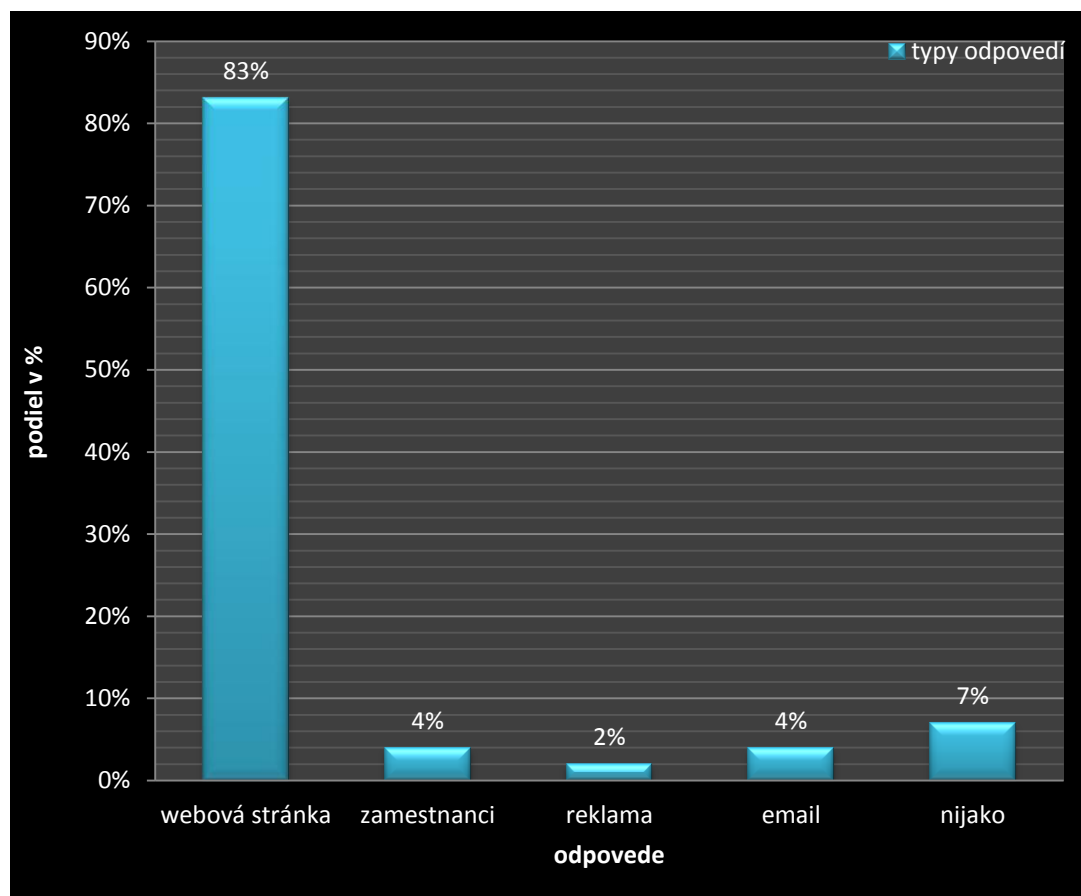
Tabuľka 7 Preferované aktivity SZP podľa odberateľov podniku

Aktivita	Podiel v %
Kvalitné produkty	80
Plnenie záväzkov a dohôd včas	80
Etické správanie na trhu	70
Korektné riešenie sťažností	60
Šetrnosť voči životnému prostrediu	53

Prameň: Vlastné spracovanie.

Až 90 % zákazníkov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. si myslí, že podnik by mal svoje okolie informovať o spoločensky zodpovedných aktivitách, ktorým sa venuje.

Najviac preferovaným spôsobom komunikácie je webová stránka spoločnosti, ktorú uviedlo až 83 % opýtaných zákazníkov, ako vyplýva z obrázka 18.



Obrázok 18 Spôsoby komunikácie o SZP

Prameň: Vlastné spracovanie.

Podnik si uvedomuje dôležitosť odberateľov, ktorí sú kľúčovými zainteresovanými subjektmi a snaží sa od nich získať spätnú väzbu prostredníctvom elektronických ankiet a dotazníkov. Na svojej webovej stránke zverejňuje ukážky prác svojich zákazníkov, ktorí boli ochotní ich poskytnúť. S najziskovejšími zákazníkmi vedie dialóg na neformálnych stretnutiach.

K najziskovejším odberateľom patrí deväť veľkých podnikov. Osem z nich pozná koncept SZP, štyria ho aj uplatňujú v praxi. Aktivita v jednotlivých oblastiach považujú za prínos pre podnik ako celok. Jeden z veľkoodberateľov tiež prejavil, v prípade potreby, ochotu pomôcť spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. radami a skúsenosťami pri zavádzaní konceptu SZP.

Ďalším kľúčovým zainteresovaným subjektom sú vlastníci podniku, ktorých záujem je prirodzene sústredený na ekonomickú oblasť. Talianski vlastníci nemajú v materskej spoločnosti zavedený koncept SZP, nebránia však svojim zahraničným pobočkám v jeho implementácii, podporujú ich v tejto snahe. Deklarujú, že ich záujmom je ekonomický rozvoj podniku spojený s ochranou životného prostredia a dobrými vzťahmi okolitými komunitami. So slovenskými konateľmi sa stretávajú trikrát ročne na pracovných poradách v Parme, v prípade potreby využívajú elektronickú komunikáciu a on-line fórum.

Materská talianska spoločnosť je zároveň aj dodávateľom produktov pre slovenskú pobočku. Ako takmer výhradný dodávateľ je zapojená do procesu rozhodovania, pretože sa vo významnej miere podieľa na určovaní cien produktov. Na iných dodávateľov sa spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. obracia v prípade, že taliansky dodávateľ nevyrába daný produkt, čo sa týka 20 % produktov. Ide o podniky z Poľska, Nemecka, Talianska a Slovenska, od ktorých spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. získava spätnú väzbu prostredníctvom on-line dotazníkov.

Z troch slovenských dodávateľských podnikov jeden pozná koncept SZP, zvyšné dva podniky o spoločenskej zodpovednosti počuli, ale bližšie ju špecifikovať nevedia. Ani jeden zo slovenských dodávateľov sa nevenuje spoločenskej zodpovednosti, ani nemá v úmysle na tomto stave niečo meniť, uvádzaným dôvodom sú finančné náklady spojené so zavádzaním konceptu SZP. Nemecká spoločnosť má funkčnú stratégiu SZP, pravidelne zverejňuje reporty a snaží sa svoje aktivity v tejto oblasti neustále zlepšovať. S talianskym a poľským dodávateľom sa nám nepodarilo skontaktovať, podľa informácií na ich webových stránkach však spoločensky zodpovedné aktivity nevykonávajú.

Zájmy slovenských konateľov sa sústreďujú okrem ekonomickej oblasti aj na oblasť sociálnu a ekologickú, ako už bolo spomínané v kapitole XX. Sú plne zapojení do procesu rozhodovania, nakoľko jeden pôsobí v podniku na pozícii ekonomického riaditeľa a druhý je obchodným riaditeľom podniku.

2.5.2. Skupina B

Do tejto skupiny, v ktorej sa nachádzajú zainteresované subjekty s nízkym záujmom ale vysokým vplyvom na podnik, sme zaradili orgány Finančnej správy, Sociálnu

poisťovňu, zdravotné poisťovne, kontrolné a regulačné orgány. Cieľom podniku pri tejto skupine zainteresovaných subjektov je zaistiť ich spokojnosť, o čo sa snaží zodpovedným správaním v oblasti platenia daní, odvodov, dodržiavaným všetkých relevantných legislatívnych nariadení.

2.5.3. Skupina C

Zamestnanci sú v matici zaradení do kvadrantu C, ktorý je charakterizovaný malým vplyvom na podnik, ale vysokým záujmom o aktivity podniku a podnik by ich mal priebežne informovať, pretože sú dôležití pri dolaďovaní detailov jednotlivých aktivít SZP. Sú oboznámení s každodenným chodom podniku, dokážu identifikovať miesta vzniku prípadných komplikácií, často krát aj nájsť riešenia týchto problémov. Ich porozumenie a angažovanosť v oblasti SZP je dôležité z hľadiska celkovej úspešnosti spoločensky zodpovedných aktivít v podniku. Celková štruktúra zamestnancov je podrobnejšie popísaná v podkapitole 2.2.2.

Ako zdroj informácií o SZP väčšina zo zamestnancov – 70 % uviedla rozhovor s vedením podniku počas pravidelného koncoročného celopodnikového stretnutia, kde im obchodný riaditeľ podniku predstavil myšlienku SZP a vyjadril presvedčenie, že sa podarí tento koncept v podniku realizovať.

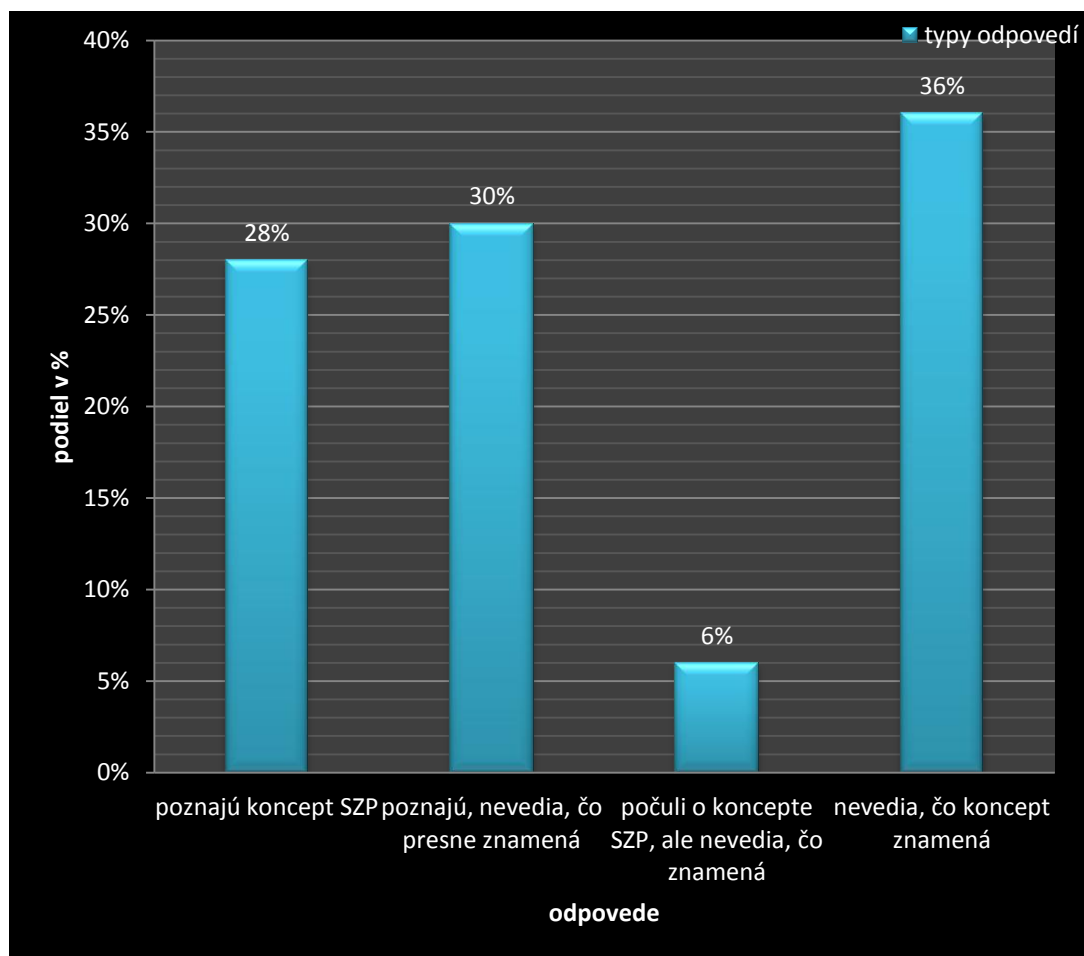
Zamestnanci od venovania sa spoločensky zodpovedným aktivitám očakávajú najmä zlepšenie pracovných podmienok, ktoré uviedlo 80 % z nich. Ďalšie prínosy sú na obrázku 19.

OČAKÁVANIA ZAMESTNANCOV	
Lepšie pracovné podmienky	80 %
Dobrá pracovná atmosféra	80 %
Pocit spolupatričnosti s podnikom	70 %

Obrázok 19 Očakávania zamestnancov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z obrázku 20 vyplýva, že koncept SZP pozná nadpolovičná väčšina – 59 % zamestnancov.

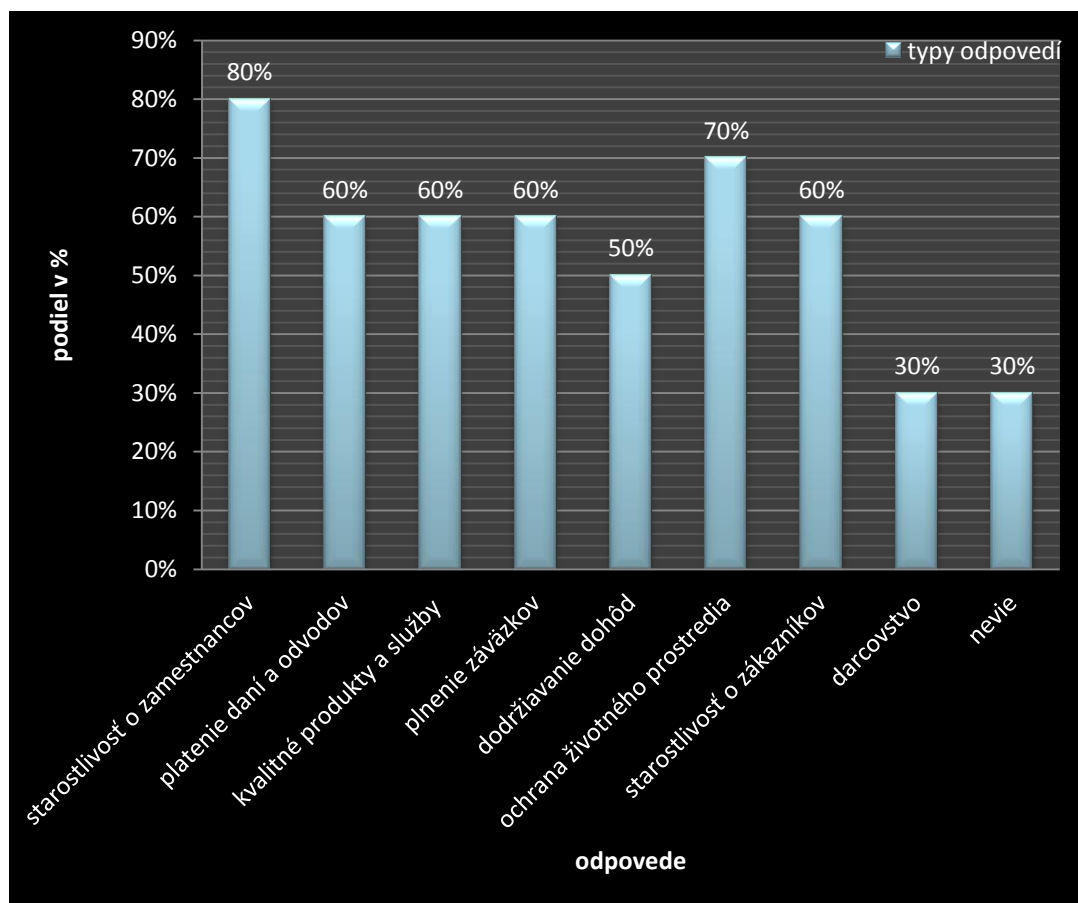


Obrázok 20 Znalosť konceptu SZP zamestnancami podniku

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z analýzy odpovedí zamestnancov sme zistili, že ich záujem je sústredený najmä do sociálnej internej oblasti, čo zodpovedá aj očakávaným prínosom SZP pre zamestnancov uvedeným na obrázku 19.

Aktivity SZP pod súhrnným označením starostlivosť o zamestnancov, ktoré spadajú do sociálnej internej oblasti konceptu SZP, tvorili prevažnú väčšinu odpovedí – 80 % na otázku, ktoré aktivity patria do konceptu SZP. Druhou najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou bola ochrana životného prostredia, ktorá dosiahla 70 % zastúpenie v odpovediach. Tretie najčastejšie uvádzané odpovede sú aktivity patriace do ekonomickej oblasti konceptu SZP: plnenie záväzkov, platenie daní a odvodov, starostlivosť o zákazníkov, ktoré dosiahli 60 % zastúpenie. Všetky spoločensky zodpovedné aktivity uvádzané zamestnancami sú na obrázku 21.



Obrázok 21 Aktivity spadajúce pod koncept SZP podľa zamestnancov podniku
Prameň: Vlastné spracovanie.

Nakoľko zamestnanci sú vo väčšine prípadov dobre informovaní o problémoch, ktoré sa vyskytujú na úrovni jednotlivých pracovných úloh a sú zdrojom možných inovácií, vedenie podniku sa ich snaží zapájať do procesu rozhodovania o dôležitých záležitostiach týkajúcich sa každodenného chodu podniku.

Vzhľadom na geografické rozdelenie prevádzok zamestnanci obchodného oddelenia využívajú on-line diskusiu, prostredníctvom ktorej riešia možné problémy. Pracovníci z ostatných oddelení takúto možnosť nemajú. V prípade potreby sa môžu obrátiť priamo na vedúcich jednotlivých prevádzok, tí následne pripomienky a návrhy predostnú obchodnému riaditeľovi spoločnosti, ktorý má rozhodujúce slovo.

Každá prevádzka v prípade potreby organizuje pracovné porady, na ktorých zamestnanci môžu predniesť svoje návrhy. Využívajú sa aj neformálne stretnutia, ktoré sa konajú raz za rok počas koncoročného stretnutia, kedy sa na úvod preberajú možné

nedostatky, pripomienky a návrhy na zlepšenie. Nevýhodou však je nízka frekvencia týchto stretnutí.

Podnik nijakým formalizovaným spôsobom nezisťuje spokojnosť zamestnancov, v prípade nespokojnosti sa vzniknutá situácia rieši individuálnym jednaním s nadriadenými.

Z piatich podnikov, ktorých dopravné služby spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. využíva, tri poznajú koncept SZP a jeden dopravca do budúcnosti uvažuje so zavedením spoločenskej zodpovednosti do činnosti podniku prostredníctvom externej spoločnosti. Na zisťovanie spätnej väzby od dopravcov využíva spoločnosť dotazník.

2.5.4. Skupina D

Do tejto skupiny sme zaradili telekomunikačného operátora, vládu, samosprávu, lokálnu komunitu, mimovládne organizácie, médiá. S týmito subjektmi s malým vplyvom a záujmom o podnik spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. komunikuje v nevyhnutnom rozsahu.

Zhodnotenie súčasného stavu spoločensky zodpovedného podnikania v podniku Xinitali Slovakia, s. r. o. a návrhy a odporúčania na zlepšenie sú obsiahnuté v kapitole 3.

3. NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Na základe vykonanej analýzy súčasného stavu úrovne SZP v spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. môžeme konštatovať, že daný podnik nemá vytvorenú stratégiu SZP a vykonáva jednotlivé aktivity spadajúce do konceptu SZP bez toho, aby boli zaradené do jednotlivých oblastí konceptu SZP. Aktivity v oblasti SZP sú začlenené do bežnej prevádzky podniku, do jednotlivých pracovných úkonov bez vypracovania projektov, ktoré by potom boli prezentované na dostupnom mieste podniku a slúžili na informovanie okolia o spoločenskej zodpovednosti podniku.

Toto zistenie sa zhoduje s názorom Bussarda et al. (2005), podľa ktorého pre mnohé MSP je SZP len novým názvom pre aktivity, ktorým sa už venujú a potrebujú len usporiadať aktivity do komplexnejšieho celku a posilnenie strategického prístupu k SZP. Zistenie tiež korešponduje s názorom Trnkovej (2005), podľa ktorej sa MSP venujú spoločensky zodpovedným aktivitám, ale nekomunikujú o svojej spoločenskej zodpovednosti.

Odporúčame spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. pokračovať v identifikovaných aktivitách SZP a postupne pridávať ďalšie aktivity v rámci možností podniku v súlade s návrhom stratégie SZP, ktorý je predstavený v nasledujúcej podkapitole.

3.1. Návrh stratégie SZP

Tvorba a zavádzanie stratégie SZP predstavuje komplexný proces. Vedenie podniku vyjadrilo určité obavy zo zavádzania stratégie SZP vyplývajúce z toho, že zavedenie stratégie SZP do života podniku vyžaduje personálne zabezpečenie agendy týkajúcej sa SZP, čo môže byť pri vyťaženosti zamestnancov problém. Túto možnú komplikáciu sme vyriešili začlenením spoločensky zodpovedných aktivít do bežného chodu podniku, tak ako to bolo aj doteraz a potrebná agenda týkajúca sa SZP je začlenená v podkladoch, s ktorými zamestnanci bežne pracujú.

Pri návrhu stratégie SZP v spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. sme brali do úvahy podnikovú politiku, stratégiu a kultúru a podnikové hodnoty a tiež finančné a personálne možnosti podniku, požiadavky zainteresovaných subjektov.

S prihliadnutím na vyššie spomenuté aspekty navrhujeme použiť pre vytvorenie podnikovej stratégie SZP upravenú metódu PDCA, ktorá je bližšie predstavená v podkapitole 1.5.

Niektoré kroky tejto metódy môžeme považovať za splnené. Ide o prvý krok – záväzok manažmentu a jeho podpora SZP, pretože slovenskí konatelia deklarovali podporu SZP, svoju angažovanosť v tejto oblasti a zaviazali sa k opatreniam vedúcim k zlepšeniu vo všetkých troch oblastiach SZP. Tieto opatrenia v oblasti SZP chcú dôsledne dodržiavať aj v prípadoch, keď by ich nedodržanie bolo výhodnejšou alternatívou. Taliansky majiteľ taktiež vyjadril svoj súhlas s angažovanosťou dcérskej spoločnosti v oblasti SZP. Splnený je aj druhý krok – určenie kľúčových zainteresovaných skupín, pričom najdôležitejšou kľúčovou zainteresovanou skupinou sú odberatelia podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. Tretím krokom je určenie podnikových hodnôt a princípov, tieto hodnoty a princípy sú obsiahnuté v etickom kódexe spoločnosti, ktorý je k dispozícii na všetkých prevádzkach podniku. Štvrtým krokom metódy PDCA je analýza súčasného stavu spoločensky zodpovedných aktivít prebiehajúcich v podniku, ktorou sa zaoberá kapitola 2.

3.1.1. Prioritné ciele SZP

Piatym krokom metódy PDCA je určenie prioritných cieľov a tém SZP v podniku. V spolupráci s vedením podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. sme určili hlavné ciele v jednotlivých oblastiach spadajúcich pod koncept SZP. Odporúčame podniku sústrediť sa vo vyššej miere na dve oblasti konceptu SZP - ekonomickú a sociálnu oblasť a v menšej miere na ekologickú oblasť.

Odporúčanie vychádza z výsledkov dotazníkového prieskumu medzi odberateľmi podniku, pre ktorých sú aktivity v ekonomickej oblasti kľúčové a z výsledkov neformálnych hĺbkových rozhovorov so zamestnancami podniku, ktorí sa primárne sústreďujú na aktivity v sociálnej oblasti.

Stanovené prioritné ciele vedenie podniku predstaví svojim zamestnancom na mimoriadnej celopodnikovej porade, ktorá sa bude konať v júli 2014, pretože je potrebné, aby sa všetci oboznámili s týmito cieľmi, čo umožní vyššiu zainteresovanosť na ich plnení. S prihliadnutím na možnosti podniku sme zvolili dvojročný plánovací obdobie, ktoré umožní kvalitné zavedenia navrhovanej stratégie. Objem potrebných finančných

prostriedkov sme odhadom stanovili po dialógu s vedením podniku na 10 000 €, pretože finančné krytie niektorých aktivít SZP v súčasnosti nie je možné presne vyčísliť.

Určené prioritné ciele SZP v jednotlivých oblastiach konceptu spolu s časovým rámcom, personálnym a finančným zabezpečením sú uvedené na obrázku 22.

Oblasti SZP	Prioritné ciele	Personálna zodpovednosť	Časové obdobie	Rozpočet
Ekonomická oblasť	Zlepšenie kvality poskytovaných produktov a služieb	Obchodný riaditeľ	2014 - 2016	10 000 €
	Zvýšenie povedomia o SZP			
Sociálna oblasť	Zdravé a bezpečné pracovné prostredie	Ekonomický riaditeľ		
	Zamestnanci ako najcennejšie aktívum			
	Podpora lokálnej komunity			
Ekologická oblasť	Ochrana životného prostredia	Ekonomický riaditeľ		

Obrázok 22 Hlavné ciele podniku v SZP

Prameň: Vlastné spracovanie.

Kontrolou plnenia stanovených cieľov je po dohode vedenia poverený obchodný riaditeľ podniku.

3.1.2. Akčný plán

Šiestym krokom je tvorba akčného plánu, teda určenie spoločensky zodpovedných aktivít, ktoré povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. V akčnom pláne si podnik spresní informácie týkajúce sa presadzovania jednotlivých aktivít, personálne obsadenie, časový harmonogram, finančný rozpočet (Pavlík, Bělčík, 2010).

V rámci určených hlavných cieľov v ekonomickej oblasti by akčný plán v tejto oblasti stanovený na obdobie dvoch rokov mohol obsahovať nasledovné aktivity tak ako to popisuje obrázok 23.

AKČNÝ PLÁN SZP PRE EKONOMICKÚ OBLASŤ				
	Aktivity SZP	Časový plán	Personálne zabezpečenie	Finančný rozpočet
Hlavný cieľ: <i>Zlepšenie kvality poskytovaných služieb</i>	Rozšírenie poskytovaných informácií o produktoch na webovej stránke	Do konca roka 2014, následne preverenie raz ročne, aktualizácia podľa potreby	Obchodný riaditeľ, externý IT administrátor	800 €
	Vytvorenie on line objednávacieho formulára	Do konca roka 2014	Obchodný riaditeľ, externý IT administrátor	
	Príprava na certifikáciu podľa normy ISO 9001	Do marca 2015	Vedenie podniku, zamestnanci, externý poradenský podnik	2000 €
	Možnosť platby kartou na prevádzkach	Do júla 2015	Obchodný riaditeľ, vybraná banka	Podľa zmluvne dohodnutých podmienok
Hlavný cieľ: <i>Zvýšenie povedomia o SZP medzi zainteresovanými subjektmi</i>	Vytvorenie záložky o SZP na webovej stránke	Do konca roka 2014	Obchodný riaditeľ, externý IT administrátor	800 €
	Vytvorenie a zverejňovanie správ o SZP	Január 2016, následne raz za dva roky	Obchodný riaditeľ, externý IT administrátor	
	Zverejnenie etického kódexu na webovej stránke	Do konca roka 2014	Obchodný riaditeľ, externý IT administrátor	
	Seminár o SZP	Júl 2014	Vedenie podniku, zamestnanci, externý podnik	Podľa zmluvne dohodnutých podmienok

Obrázok 23 Akčný plán pre ekonomickú oblasť

Prameň: Vlastné spracovanie.

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. poskytuje svojim obchodným partnerom aj v súčasnosti presné a jasné informácie o produktoch a službách, napriek tomu tu vidíme priestor pre zlepšenie. V rámci sekcie Antikor, kde sú oddiely Vlastnosti kolorovaných materiálov, Prevodová tabuľka akostí, Chemické a mechanické zloženie, odporúčame doplnenie o ďalší oddiel s názvom Materiálové normy. V tomto oddieli by boli popísané používané normy týkajúce sa nerezových produktov spolu s najčastejším použitím. Umožnilo by to lepšiu orientáciu odberateľov, ktorí nie sú dostatočne oboznámení s danou problematikou a na rozhodnutie o výbere produktu im nepostačuje tabuľka s akosťami a chemickým a materiálovým zložením.

Krokom ku skvalitneniu ponúkaných produktov a služieb by bolo rozšírenie poskytovaných služieb o možnosť vypracovania cenovej ponuky prostredníctvom formulára na webovej stránke podniku, ktorý by bol umiestnený v sekcii Naše produkty. Išlo by o doplnujúci spôsob vypracovania cenovej ponuky pre zákazníkov k už existujúcim: e-mailu, telefonickému a osobnej komunikácii zákazníkov so zodpovedným zamestnancom podniku. Formulár by bol odosielaný so spätnou odpoveďou v priebehu 24 hodín počas pracovných dní, čo by prispelo k efektívnejšej komunikácii so zákazníkmi.

V rámci skvalitňovania poskytovaných produktov a služieb sa vedenie podniku rozhodlo pristúpiť k certifikácii podľa normy ISO 9001 za pomoci externej poradenskej a konzultačnej spoločnosti, ktorá pomôže podniku v oblasti prípravy na certifikačný audit. Vedenie spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. sa rozhodlo využiť služby externej spoločnosti na základe odporúčaní svojho sesterského podniku z Českej republiky. Finančný rozpočet potrebný na pokrytie tejto činnosti je vyčíslený vo výške 2000 €. Pre viacerých zákazníkov je údaj o certifikácii podniku podľa normy ISO 9001 dôležitou zárukou kvality poskytovaných produktov a služieb.

Odberatelia spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. by uvítali rozšírenie možností platby za produkty o platbu kartou na jednotlivých prevádzkach a vedenie podniku už podniklo predbežné kroky na realizáciu tejto požiadavky zákazníkov.

Na zvyšovanie povedomia o SZP medzi obchodnými partnermi odporúčame podniku použiť webovú stránku, ktorá predstavuje najľahšie a najrýchlejšie dostupný zdroj informácií o spoločensky zodpovedných aktivitách podniku. Túto možnosť poskytovania informácií uviedlo aj 83 % opýtaných odberateľov.

Informácie o SZP odporúčame prezentovať prostredníctvom novovytvorenej sekcie s názvom Spoločenská zodpovednosť. V úvode by boli stručné všeobecné informácie o koncepte SZP a jednotlivých oblastiach SZP, čo by umožnilo vytvoriť odrazový mostík pre návštevníkov webovej stránky, ktorí nie sú oboznámení s konceptom SZP, prípadne nemajú presné informácie o tejto problematike. Nasledovali by informácie o vykonávaných spoločensky zodpovedných aktivitách podniku, v adekvátnych prípadoch doplnených aj fotodokumentáciou, videami z dobrovoľníckych akcií, nakrútenými rozhovormi s vedením spoločnosti o postoji podniku k SZP. Ďalším oddielom v tejto sekcii by bola správa o SZP, ktorá je podrobnejšie rozpracovaná v podkapitole 3.1.4. Súčasťou sekcie Spoločenská zodpovednosť by bol aj etický kódex, ktorý má spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. vypracovaný a v súčasnosti je k dispozícii u vedúcich jednotlivých prevádzok, ale zverejnením na webovej stránke podniku by bol rýchlejší a ľahšie prístupný pre okolie podniku.

Pre zvýšenie povedomia o SZP medzi zamestnancami a vedením podniku navrhujeme aj absolvovanie seminára o SZP organizovaného externou poradenskou spoločnosťou z Bratislavy v termíne júl 2014. Seminár by prebiehal v stanovenom termíne v priestoroch jednotlivých prevádzok spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o.

Väčšina navrhovaných opatrení je sústredená na webovú stránku podniku, pretože v súčasnosti je to primárny spôsob získavania informácií o podniku a poskytovaných produktoch a službách. Túto skutočnosť si uvedomuje aj vedenie podniku, ktoré sa rozhodlo do decembra 2014 prepracovať niektoré časti webovej stránky týkajúce sa sekcie Galéria, kde sú fotografie jednotlivých prevádzok, novinky na sklade, sekcie O nás, kde pribudne prezentácia vedenia podniku a zamestnancov a sekcie Výstavy, ktorá bude kompletne prepracovaná. Po rozhovoroch s vedením spoločnosti, na ktorých bol prítomný aj externý IT administrátor, bol celkový finančný rozpočet za redizajn webovej stránky vrátane aktivít uvedených v akčnom pláne pre ekonomickú oblasť stanovený na 800 €.

Pre väčšie zapojenie obchodných partnerov aj širšej verejnosti navrhujeme v dlhšom časovom horizonte – obdobie štyroch rokov sprístupniť na webovej stránke podniku v sekcii Spoločenská zodpovednosť interaktívnu hru zaoberajúcu sa problematikou SZP. Princíp hry spočíva v tom, že návštevník stránky má možnosť rozhodovať za celý podnik vo viacerých situáciách, ktoré z hľadiska podnikateľskej etiky nie sú celkom jednoznačné. Pri rozhodovaní musí zvážiť princípy SZP, ku ktorých

dodržiavaniu sa podnik verejne prihlásil, objem tržieb, ktorý by nemal klesnúť pod vopred stanovenú hranicu potrebnú na prežitie podniku, udržanie zamestnanosti na stanovenej úrovni. Na výber by mal viacero možností, ktoré by ho posunuli k ďalším rozhodovacím situáciám. Súčasťou by bola aj štatistika umožňujúca zistiť počet jednotlivých rozhodnutí, ku ktorým sa priklonili hráči a tiež možnosť on-line diskusie medzi zúčastnenými.

Príklady použité v hre by vychádzali z reálneho základu, zo situácií, ktoré v minulosti riešilo vedenie podniku, ocitli sa v nich o jeho zamestnanci, stali sa v iných podnikoch. Námety by sa posielali elektronickou formou obchodnému riaditeľovi spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o., ktorý by viedol ich evidenciu a v spolupráci s ekonomickým riaditeľom a s vedúcimi prevádzok vybral jednotlivé príklady na zverejnenie. V rámci hry by sa rozhodovacie situácie obmieňali, čím by sa zaručilo, že sa postupne do hry dostanú všetky zaevidované návrhy. Nakoľko vytvorenie tejto hry zaberie dlhšiu dobu, počas ktorej sa môžu radikálne zmeniť používané IT technológie, nie je možné v súčasnosti vyčíslieť potrebné finančné zabezpečenie. Cieľom hry je na konkrétnych prípadoch z podnikovej praxe ukázať zainteresovaným subjektom, že dobrovoľné dodržiavanie princípov SZP si často vyžaduje rozhodnutia, ktoré majú na podnik významný dopad.

Takýmto spôsobom by podnik mohol motivovať svojich odberateľov, dodávateľov, dopravcov aj širšiu verejnosť k tomu, aby sa o spoločensky zodpovedné aktivity začali zaujímať vo vyššej miere a tiež aplikovať princípy SZP. Bolo by tak možné predchádzať situáciám, ktoré veľmi neprispievajú ku korektným dodávateľsko-odberateľským vzťahom. Príkladom môže byť stav z roku 2010, keď bolo vedenie spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r.o. nútené pristúpiť k radikálnym opatreniam kvôli nedostatočnej platobnej disciplíne niektorých odberateľov. Realizované opatrenia sa však dotkli všetkých zákazníkov podniku. Jednou z aktivít v ekonomickej oblasti SZP je plnenie zmlúv a uhrádzanie záväzkov v termínoch splatnosti, ak by sa koncept SZP uplatňoval v celom dodávateľsko-odberateľskom reťazci, vyššie spomínaný problém by sa vôbec nevyskytol.

Prínosy navrhovaných opatrení v ekonomickej oblasti by sa mali prejavovať v skvalitnení poskytovaných produktov a služieb, vo zvýšenej spokojnosti zákazníkov, v zlepšení vnímania podniku obchodnými partnermi aj širšou verejnosťou.

Všetky vyššie uvedené prínosy sa však prejavujú v dlhodobějších intervaloch, ktoré presahujú časový rámec tejto práce, preto odporúčame vedeniu podniku Xilitano

Slovakia, s. r. o. v budúcnosti monitorovať v pravidelných intervaloch odozvu obchodných partnerov na prijaté opatrenia prostredníctvom ankiet, prieskumov spokojnosti a individuálnych jednaní.

Akčný plán v sociálnej oblasti pozostáva z troch hlavných cieľov – dva sú zamerané na sociálnu internú oblasť a jeden sa týka sociálnej externej oblasti. Akčný plán je vytvorený samostatne pre sociálnu internú a externú oblasť SZP. Návrh jednotlivých spoločensky zodpovedných aktivít, ktoré by mali viesť k naplneniu prioritných cieľov v sociálnej internej oblasti prezentuje obrázok 24.

AKČNÝ PLÁN SZP V SOCIÁLNEJ INTERNEJ OBLASTI				
	Aktivity SZP	Personálne obsadenie	Časový harmonogram	Finančný rozpočet
Hlavný cieľ: <i>Bezpečné a zdravé pracovné prostredie</i>	Komplexná previerka pracovísk	Vedúci prevádzok, vedúci skladov	Pravidelne 2x ročne	V rámci pracovnej náplne, v prípade potreby sa financie uvoľnia pri represívnych opatreniach
	Pokračujúce školenia zamestnancov v oblasti BOZP	Zodpovedný zamestnanec externej spoločnosti	Pravidelne 2x ročne	Podľa dohodnutých zmluvných podmienok
Hlavný cieľ: <i>Zamestnanci ako najcennejšie aktívum podniku</i>	Rozšírenie nefinančných benefitov	Vedenie podniku, Vedúci prevádzok	Aktualizácia do konca roka 2014, ďalej podľa potreby	Vyčlenené z rozpočtu podľa potreby
	Vytvorenie priebežného podnikového vzdelávacieho systému	Vedenie podniku, vedúci prevádzok	Do konca roka 2014	X
	Formalizácia plánu školení a odbornej prípravy zamestnancov	Vedenie podniku, vedúci prevádzok	Do konca roka 2014	X

Obrázok 24 Akčný plán SZP v sociálnej internej oblasti

Prameň: Vlastné spracovanie.

Zdravé a bezpečné pracovné prostredie je pre zamestnancov veľmi dôležité, pre naplnenie tohto hlavného cieľa odporúčame SZP aktivity uvedené v Akčnom pláne pre sociálnu internú oblasť. Pravidelné školenia o BOZP a komplexné prehliadky pracovísk minimalizujú možnosť negatívnych javov na pracovisku v oblasti BOZP.

Návrhy týkajúce sa rozšírenia nefinančných benefítov vychádzajú z poznatkov získaných z neformálnych rozhovorov so zamestnancami, ktoré sme následne konzultovali s vedením podniku z hľadiska ich realizovateľnosti a výsledné návrhy sú výsledkom kompromisu medzi požiadavkami vedenia a zamestnancov.

Navrhujeme rozšíriť nefinančné benefity pre zamestnancov o dva dni dovolenky bez zdôvodňovania účelu nad rámec rozsahu stanoveného zákonom. Ďalej navrhujeme umožnenie kontaktu s rodinnými príslušníkmi aj počas pracovnej doby v prípade potreby. Odporúčame tiež poskytovať zamestnancom poukazy do fitnes centra a na masáže, o ktoré prejavili najväčší záujem. Výberom vhodných podnikov v blízkosti jednotlivých prevádzok sú poverení vedúci prevádzok.

Prostriedkom na lepšie spoznanie zamestnancov a väčšie stmelenie pracovného kolektívu sú rôzne outdoorové aktivity, ktorými odporúčame nahradiť každoročný splav Váhu bez účasti zamestnancov z Bratislavy. Namiesto neho by sa všetci zamestnanci stretli na predĺženom víkende vo vybranom športovom areáli, kde by si mohli vyskúšať aj rôzne aktivity zamerané na rozvíjanie a posilnenie tímovej práce. Súčasťou pobytu by boli aj adrenalínové športy, spomedzi ktorých odporúčame najmä paintball, pretože táto hra si vyžaduje koordináciu, spoluprácu, rýchle rozhodovanie.

Vytvorenie priebežného podnikového vzdelávacieho systému umožní dosiahnuť zastupiteľnosť na pracovných pozíciách medzi obchodným, fakturačným a ekonomickým oddelením. Takto nebude ohrozený bežný chod podniku v prípade zvýšenej chorobnosti zamestnancov alebo pri iných výkyvoch v čerpaní fondu pracovného času. Tento systém v podniku už čiastočne funguje na prevádzke Žilina, kde je bežným štandardom, že pracovníčky oddelenia fakturácie spolu s vedúcim prevádzky v prípade potreby zastupujú obchodných zástupcov a naopak. Dané riešenie núdzovej situácie sa v praxi podniku viackrát osvedčilo, preto ho odporúčame rozšíriť aj na ostatné prevádzky spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o.

Ako vyplynulo z hĺbkových neformálnych rozhovorov s vedením spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o., podnik nemá vytvorený formalizovaný plán školení a

odborného vzdelávania zamestnancov. Školenia prebiehajú podľa aktuálnej potreby podniku a zamestnancov. V rámci väčšej prehľadnosti a zvýšenia efektívnosti a adresnosti školení a odborného vzdelávania zamestnancov odporúčame vypracovanie formalizovaného plánu, do ktorého navrhujeme zahrnúť aj preškolenie zamestnancov týkajúce sa poskytovania informácií o spoločensky zodpovedných aktivitách podniku. Získavanie týchto informácií prostredníctvom zamestnancov preferujú 4 % odberateľov, takže v prípade potreby by dané informácie mali vedieť zamestnanci poskytnúť.

Prínosy týchto opatrení by sa mali prejavovať v rozvoji ľudského kapitálu, spokojnosti zamestnancov, zvýšení ich lojality, čo sa následne prejaví vo zvýšení kvality poskytovaných produktov a služieb a zvýšenej spokojnosti zákazníkov.

V sociálnej externej oblasti sa spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. nevykonáva takmer nijaké spoločensky zodpovedné aktivity. V rámci dostupných možností podniku navrhujeme aktivity SZP v tejto oblasti uvedené na obrázku 25.

AKČNÝ PLÁN PRE SOCIÁLNU EXTERNÚ OBLASŤ				
Hlavný cieľ: <i>Podpora lokálnej komunity</i>	SZP aktivity	Personálne zabezpečenie	Časový harmonogram	Finančný rozpočet
	Asignácia 1,5 % dane z príjmu právnických osôb	Ekonomický riaditeľ	Marec 2015, nasledovne každý rok	podľa zákonných požiadaviek
	Nefinančné darcovstvo	Ekonomický riaditeľ	Podľa potreby druhej strany	Podľa možností podniku
	Podnikové dobrovoľníctvo	Vedenie podniku, vedúci prevádzok, zamestnanci	Raz ročne	Zadarmo

Obrázok 25 Akčný plán pre sociálnu externú oblasť

Prameň: Vlastné spracovanie.

V rámci primárneho cieľa v sociálnej externej oblasti, ktorým je podpora kvality života regiónu sa vedenie spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. rozhodlo pre darovanie 1,5 % dane z príjmu právnických osôb v budúcom roku. Príjemcom bude občianske združenie pôsobiace v Žilinskom kraji – Združenie za záchranu Lietavského hradu. Tohto príjemcu si po vzájomnom dialógu vybrali zamestnanci a vedenie podniku vyjadrilo súhlas.

Aktivita týkajúca sa nefinančného darčovstva tiež súvisí s týmto občianskym združením, ktorému podnik Xilitano Slovakia, s. r. o. poskytne materiálnu pomoc podľa požiadaviek príjemcu a podľa svojich možností.

Aktivitu SZP podnikové dobrovoľníctvo sme navrhli aj napriek presvedčeniu vedenia podniku, že ide o súkromnú záležitosť každého zamestnanca. Išlo by o vyčlenenie jedného dňa, počas ktorého by sa zamestnanci zo všetkých prevádzok aj vedenie stretli na hrade Lietava, kde by sa v spolupráci so zodpovednými členmi občianskeho združenia podieľali na jeho záchrane. Fotodokumentácia z tejto aktivity by bola zverejnená na webovej stránke podniku. Táto aktivita by umožnila lepšie spoznanie sa zamestnancov navzájom a prispela by k posilneniu tímovej atmosféry v podniku.

Primárnym cieľom v ekologickej oblasti SZP je šetrnosť voči životnému prostrediu. Aktivity SZP vedúce k naplneniu tohto cieľa sú na obrázku 26.

AKČNÝ PLÁN PRE EKOLOGICKÚ OBLASŤ				
Hlavný cieľ:	Aktivity SZP	Personálne zabezpečenie	Časový harmonogram	Finančný rozpočet
Šetrnosť voči životnému prostrediu	Znižovanie spotreby energie, vody, materiálu	Vedenie podniku, vedúci prevádzok, zamestnanci	Do konca roka 2014	X
	Podpora ekologických spôsobov dopravy zamestnancov	Vedúci prevádzok	Do júla 2014	Vyčlenené z rozpočtu podľa potreby

Obrázok 26 Akčný plán pre ekologickú oblasť

Prameň: Vlastné spracovanie.

Nakoľko zamestnanci sú podrobne oboznámení s procesmi prebiehajúcimi v podniku, odporúčame vedeniu podniku, aby v spolupráci so zamestnancami identifikovalo ďalšie procesy, kde sa dá znížiť spotreba energie, materiálu a následne stanoviť jasné pravidlá zabráňujúce plytvaniu. Takto môže podnik ušetriť náklady na spotrebu energie a materiálu, ich výška sa však v súčasnosti nedá určiť.

Celkom jedenásť zamestnancov podniku prejavilo záujem dopravovať sa pravidelne do a z práce na bicykli. Navrhujeme zakúpiť stojany na bicykle a v priestoroch prevádzok vytvoriť vhodné miesto na odkladanie bicyklov zamestnancov.

3.1.3. Monitorovanie

Po implementácii konceptu SZP do podnikovej praxe na základe akčných plánov nasleduje ôsmy krok metódy PDCA, ktorým je hodnotenie výkonnosti prostredníctvom skupiny ukazovateľov, ktoré umožňujú vedeniu podniku zvážiť a vykonať ďalšie rozhodnutia (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Navrhujeme hodnotenie výkonnosti podniku vykonávať v pravidelných intervaloch: v časovom období stanovenom pre vytvorenie Správy o SZP, nakoľko zvolené indikátory budú jej súčasťou. Monitorovanie výkonu slúži aj na zistenie, či je stratégia SZP implementovaná správne, pretože v tom prípade hodnotenie vykazuje pokrok.

Pri tvorbe sústavy indikátorov sme z možností podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. Vybrané ukazovatele sú uvedené na obrázku 27.

Ekonomická oblasť	<i>Tržby</i>
	<i>Prevádzkové náklady</i>
	<i>Výsledok hospodárenia</i>
	<i>Spokojnosť zákazníkov</i>
Sociálna oblasť	<i>Počet preškolených zamestnancov</i>
	<i>Náklady na vzdelávanie a odbornú prípravu zamestnancov</i>
	<i>Fluktuácia zamestnancov</i>
	<i>Spokojnosť zamestnancov</i>
Ekologická oblasť	<i>Podiel recyklovaného odpadu na celkovom odpade</i>
	<i>Spotreba energie</i>
	<i>Spotreba materiálu</i>

Obrázok 27 Indikátory výkonnosti podniku

Prameň: Vlastné spracovanie.

Vývoj tržieb, prevádzkových nákladov a výsledku hospodárenia zodpovedný pracovník, ktorým je ekonomický riaditeľ podniku, zistí z účtovných výkazov spoločnosti. Spokojnosť zákazníkov navrhujeme merať nasledovným spôsobom:

- počet opakovaných objednávok,
- počet zrušených objednávok,
- počet reklamácií,
- dotazníkový prieskum.

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. nemá vypracovanú evidenciu týkajúcu sa počtu opakovaných a zrušených objednávok, preto navrhujeme vytvoriť systém tejto evidencie. Vedúci každej prevádzky by evidoval na základe podkladov dodaných spolupracovníkmi opakované a zrušené objednávky a následne, raz za tri mesiace by tieto podklady posielal na ekonomické oddelenie, ktoré by túto evidenciu sumarizovalo.

Počet preškolených zamestnancov, náklady na vzdelávanie a odbornú prípravu zamestnancov, fluktuáciu zamestnancov podnik eviduje vo vnútro podnikovej evidencii. Spokojnosť zamestnancov navrhujeme merať pomocou dotazníkového prieskumu realizovaného raz za rok.

Spotreba energie a materiálu je zachytená vo vnútro podnikovom účtovníctve a účtovných výkazoch. Podiel recyklovaného odpadu spoločnosť neeviduje, eviduje sa len počet prijatých paliet súhrnne za všetky prevádzky, ktorý sa následne posiela raz štvrťročne do Recyklačného fondu. Na zistenie podielu recyklovaného odpadu na celkovom odpade preto navrhujeme nasledovný systém evidencie: vedúci skladu na každej prevádzke bude viesť evidenciu spotrebovaného materiálu a materiálu odvezeného do zberných surovín v merných jednotkách. Raz za tri mesiace by túto evidenciu odovzdal vedúcemu prevádzky, ktorý by ju poslal ekonomickému oddeleniu. Ekonomické oddelenie by údaje kompletizovalo a sumarizovalo vo finančnom vyjadrení.

3.1.4. Reportovanie

Deviatym krokom metódy PDCA je výber vhodného spôsobu reportovania o SZP v podniku. Budúcou podobou komunikácie o spoločensky zodpovedných aktivitách je vhodné zaoberať sa už v priebehu procesu tvorby stratégie SZP (Trnková, 2005). Komunikácia o SZP by mala zahŕňať informácie o plnení cieľov podniku, konkrétne údaje zahŕňajúce aj kvantitatívne ukazovatele o jednotlivých aktivitách, akciách a projektoch

v oblasti SZP aj s ich očakávanými prínosmi a dôsledkami (Franc, Nezhyba, Heyderich, 2006).

Ako primárny nástroj komunikácie o SZP spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. navrhujeme použiť webovú stránku podniku. Dôvodom je preferencia tohto typu komunikácie o SZP medzi opýtanými zákazníkmi. Štruktúra webovej stránky podniku týkajúca sa spoločenskej zodpovednosti je popísaná v podkapitole 3.1.2.

V roku 2016 navrhujeme zverejniť na webovej stránku Správu o SZP za uplynulé obdobie. Správa bude v troch jazykových mutáciách: slovenčine, taliančine a angličtine. Taliančinu sme vybrali kvôli materskej spoločnosti a angličtina je v súčasnosti hlavným dorozumievajúcim jazykom. Obe cudzojazyčné verzie zostaví ekonomický riaditeľ podniku, ktorý má potrebnú kvalifikáciu a personálne zabezpečuje aj vypracovanie správy o SZP.

Po zvážení možností podniku sme sa rozhodli neodporúčať spracovanie reportu o SZP podľa medzinárodnej metodiky GRI, pretože pre súčasné potreby podniku Xilitano Slovakia, s. r. o. je príliš komplikovaná a náročná.

Pri vypracovávaní správy o SZP odporúčame možnosť využiť aj spoluprácu so zainteresovanými subjekty podniku a ich názory publikovať v správe. Po dialógu s vedením podniku o obsahu správy by mohla mať nasledovnú štruktúru zobrazenú na obrázku 28.

ŠTRUKTÚRA SPRÁVY O SZP
<i>Úvodné slovo riaditeľa</i>
<i>Profil spoločnosti</i>
<i>Organizačná štruktúra</i>
<i>Stratégia a ciele spoločnosti</i>
<i>Popis zainteresovaných subjektov</i>
<i>Spoločensky zodpovedné aktivity s vybranými ukazovateľmi</i>
<i>Prípadné neúspechy pri implementácii aktivít SZP spolu so zdôvodnením</i>
<i>Budúce ciele v oblasti SZP</i>

Obrázok 28 Štruktúra správy o SZP

Prameň: Vlastné spracovanie.

Nakoľko 4 % oslovených zákazníkov prejavili záujem o poskytovanie informácií o SZP prostredníctvom elektronickej pošty, odporúčame využiť existujúcu databázu zákazníkov a spolu s ponukami posielat' aj zaujímavosti z oblasti SZP.

Len 2 % odberateľov preferujú ako spôsob komunikácie o SZP reklamu, preto odporúčame podniku, aby zakomponoval svoje spoločensky zodpovedné aktivity do svojej prezentácie počas budúcoročnej výstavy Expo, na ktorej sa zúčastňuje pravidelne každý rok. V roku 2016 vedenie podniku plánuje spustiť reklamnú kampaň v odborných časopisoch, kde tiež vidíme priestor pre zviditeľnenie spoločenskej zodpovednosti podniku.

Pri vyššie uvedených návrhoch sme sa stretli s odmietaním zo strany vedenia podniku, ktoré nevidí dôvod na takéto prezentovanie spoločnosti smerom k svojmu okoliu. Podľa nášho názoru však propagácia SZP počas výstavy a reklamnej kampane môže prispieť k zlepšeniu imidžu spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. nielen medzi jej obchodnými partnermi ale aj medzi širšou verejnosťou.

Ďalšou odporúčanou formou komunikácie o spoločensky zodpovedných aktivitách, ktorým sa podnik venuje, je informačný panel situovaný v priestoroch všetkých troch prevádzok spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o. Odporúčame ho umiestniť vo vstupných priestoroch na fakturačné oddelenie, pretože práve tu trávia čas odberatelia aj prepravcovia, kým čakajú na vybavenie potrebných formalít. Panel by poskytoval informácie o dobrovoľnom prijatí konceptu SZP podnikom, stručne by definoval pojem a oblasti, ktoré koncept zastrešuje a uvádzal by aktuálne príklady podnikových spoločensky zodpovedných aktivít. Postupom času by mohol byť doplnený aj o fotodokumentáciu z podnikových aktivít.

Pravidelné zverejňovanie správy o SZP, využívanie elektronickej pošty na zasielanie informácií o SZP, reklamná kampaň, informačný panel by mali zvýšiť informovanosť o podniku, posilniť vzťahy so zainteresovanými subjektmi, zvýšiť povedomie o stratégii SZP medzi zamestnancami podniku.

Desiatym krokom metódy PDCA je realizácia opatrení na zlepšenie. Tento krok bude možné realizovať až po zavedení spoločensky zodpovedných aktivít podľa akčného plánu a zhodnotení ich prínosov pre podnik.

3.2. Návrh zlepšenia zapojenia zamestnancov do rozhodovania

Spoločnosť Xilitano Slovakia, s. r. o. si uvedomuje hodnotu svojich zamestnancov a snaží sa ich pripomienky zahrnúť do rozhodovacích procesov. Podľa zamestnancov však nemajú veľa priestoru na prejavenie svojich názorov a pripomienok.

Pracovníci obchodného oddelenia zo všetkých prevádzok sa osobne stretávajú na poradách, kde si vymieňajú poznatky a skúsenosti a vzájomne si radi. Tiež môžu využiť on-line diskusiu. Odporúčame rozšíriť on-line diskusiu aj pre zamestnancov ostatných oddelení. Takýmto spôsobom by mohli prevádzky porovnať riešenie rôznych problémov, s ktorými sa stretávajú počas bežného chodu firmy, prebrať jednoduchšie riešenie, pokiaľ existuje, vymeniť si informácie.

Prostredníctvom on-line diskusie by zamestnanci mohli prezentovať aj svoje návrhy na zlepšenie, ktoré by boli sumarizované vedúcimi prevádzok a vyhodnocované spoločne s obchodným a ekonomickým riaditeľom podniku. Vyhodnotenie by bolo v trojmesačných intervaloch. Najlepšie návrhy by boli odmeňované. Z rozhovorov o zamestnancami vyplynulo, že namiesto finančnej odmeny preferujú iné formy odmeňovania: poukazy na plaváreň, lístky do divadla.

Časť zamestnancov má určité zábrany zúčastňovať sa on-line diskusií a vyjadrovať sa otvorene, pre túto skupinu navrhujeme vytvorenie schránky na pripomienky a návrhy. Tieto by mohli posilať anonymne a tiež by boli zaradené do vyhodnotenia.

V prípade legislatívnych zmien, ktoré sa dotknú podniku, odporúčame písomne upovedomiť v dostatočnom časovom predstihu všetkých zamestnancov prostredníctvom obežníka s informáciou ktorého oddelenia sa zmena najviac dotkne a s uvedením kontaktnej osoby, ktorej môžu zamestnanci posilať svoje otázky a pripomienky. Poverený zamestnanec potom otázky a odpovede zaeviduje, vypracuje odpovede a prostredníctvom elektronickej pošty pošle na všetky prevádzky.

Týmito opatreniami sa rozšíria možnosti zapojenia zamestnancov do procesu rozhodovania a zlepší sa interná komunikácia v podniku, čo by sa malo prejaviť vo zvýšenej produktivite a spokojnosti zamestnancov, ktorá sa v konečnom dôsledku premietne do spokojnosti zákazníkov.

ZÁVER

V súčasnosti sa vo filozofii podnikania stále častejšie do popredia dostáva SZP, ktoré možno charakterizovať ako dobrovoľný záväzok podniku správať sa zodpovedne vo vzťahu k okolitej spoločnosti aj životnému prostrediu a nesústredovať sa výhradne na tvorbu ekonomického zisku. Dobře spracovaná a dodržiavaná stratégia v oblasti SZP prispieva k motivácii zamestnancov, pozitívne vplýva na správanie a postoje zákazníkov, podporuje korektné vzťahy s dodávateľmi a často býva investíciou, ktorú ocení aj široká verejnosť (Steinerová, Václavíková, Mervart, 2008).

Cieľom diplomovej práce bolo na základe teoretických poznatkov vymedziť pojem SZP, analyzovať súčasnú situáciu v jednotlivých oblastiach spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku a na základe vykonanej analýzy daných aktivít formulovať návrhy a odporúčania na zlepšenie existujúceho stavu.

Práca je rozdelená do troch kapitol. Prvá kapitola sa zaoberala stručným historickým vývojom konceptov spoločensky zodpovedného podnikania a definícií pojmu, vymedzila oblasti konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, predstavila motívy a bariéry zapojenia podnikov do spoločensky zodpovedných aktivít a prínosy aktivít pre podnik a jeho okolie.

Druhá kapitola sa týkala aktuálneho stavu v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania vo vybranom podniku, popisom a analýzou vykonávaných aktivít. Vybraný podnik, ktorý spadá do kategórie MSP, je dcérskou spoločnosťou talianskej oceľarskej skupiny sídliacej v Parme a na slovenskom trhu pôsobí od roku 1993. Podniká v oblasti predaja hutných a nerezových produktov, má celoslovenskú pôsobnosť a je rozdelený na tri prevádzky: Bratislava, Žilina a Rožňava. Pri skúmaní súčasného stavu v podniku sme použili metódu analýzy a syntézy. Vychádzali sme z neformálnych hĺbkových rozhovorov s vedením podniku, jeho zamestnancami a najziskovejšími odberateľmi. Vykonali sme obsahovú analýzu webových stránok najdôležitejších priamych konkurentov podniku a realizovali sme dotazníkový prieskum medzi odberateľmi podniku. Na základe uvedených metód sme zistili, že vybraný podnik sa venuje niektorým spoločensky zodpovedným aktivitám, nemá ich však zatriedené do jednotlivých oblastí konceptu SZP tak, aby tvorili komplexný celok. Tiež nemá vypracovanú ucelenú stratégiu v oblasti SZP, ktorý by nadväzovala na celkovú stratégiu podniku.

V tretej kapitole sme vypracovali návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasného stavu. Navrhli sme stratégiu SZP založenú na metóde PDCA, vytvorili sme indikátory výkonnosti podniku v oblasti SZP, navrhli sme spôsoby komunikácie o SZP a a definovali sme predpokladané prínosy pre podnik, ku ktorým patrí zlepšenie imidžu podniku, zvýšenie lojality zamestnancov, vyššia kvalita poskytovaných produktov a služieb, zvýšenie spokojnosti zákazníkov podniku, získanie konkurenčnej výhody, zníženie nákladov.

Pre zlepšenie stavu v oblasti spoločensky zodpovedných aktivít v budúcnosti pre vybraný podnik je potrebné dôsledne aplikovať jednotlivé kroky metódy PDCA, aby navrhovaná stratégia bola úspešná a dosahoval sa pokrok v jednotlivých oblastiach SZP.

RESUMÉ

The diploma thesis “Socially responsible business in a selected company“ was dealing with the topic of corporate social responsibility in a selected company. The goal of this thesis was to define the term of a socially responsible business with the help of theoretical knowledge; to analyze the current situation in the individual areas of corporate social responsibility in a selected company and to suggest possible improvement of the present state of the company based on the analysis of its data and activities.

This thesis comprises three chapters. The relevant theoretical knowledge from this field, such as the historical development of socially responsible business, its definitions, motives and barriers of companies, benefits for companies, and the criticism of the concept of socially responsible businesses were discussed in the first chapter.

The second chapter focused on description of the current situation and state of corporate social responsibility in a selected company. The selected company which belongs to small and medium enterprises is a daughter company of an Italian steel group with its seat in Parma and it has been active on the Slovak market for more than 20 years. It works in the field of selling stainless products throughout the whole Slovakia and has three main premises in Bratislava, Žilina and Rožňava.

The suggestions and advice to improve the current situation in this company were elaborated in the third chapter. A strategy for socially responsible businesses based on the PDCA method, company efficiency indicators in the area of corporate social responsibility and different ways of socially responsible communication have been developed. The expected benefits for companies have been defined such as improving the company image, increasing the loyalty of employees, increasing the number of satisfied customers, achieving competitive advantage and expense reduction.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZDROJOV

1. BEDNARČÍK, Z. 2008. *Marketingový výskum*. Karviná : Slezská univerzita, 2008. 174 s. ISBN 987-80-724-8489-8.
2. BARTKOVÁ, L. 2011. Podpora spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku. In *Aktuálne pohľady na podnikanie a konkurencieschopnosť*. Nové výzvy. Bratislava : Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3200-6, s. 17-22.
3. BARTOŠOVÁ, Z. 2005. *Firemná filantropie jako klíčová oblast CSR*. In: Napříč společenskou odpovědností podniku. Kladno : Publishing AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X.
4. BATEMAN, T. 2003. *Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov*. [online].[cit.2014-10-01]. Dostupné na: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf
5. BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. 2005. *Společenská odpovědnost podniků*, Working paper č. 9/2005. [online]. Ekonomicko-správní fakulta MU Brno, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. 24 s. [cit. 2014-01-14] Dostupný na [www: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>](http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581). ISSN 180-1449-6.
6. BUSSARD et al. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava : Nadácia Integra, 2005, 112 s, bez ISBN
7. CARROLL, A.B. 1981. *Business and Society: Managing Corporate Social Performance*. Boston : Little and Brown, 1981. 453 s. ISBN 031-61-3010-9.
8. CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society. 1999, Vol. 38, No. 3, p. 268-295. Zdroj: PRSKAVCOVÁ, M., et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-737-2436-8.
9. FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDERICH, C. 2006. *Když se bere společenská odpovědnost vážně. O společenské odpovědnosti korporací nejen pro nevládní organizace*. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
10. FRIEDMAN, M. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine. 1970, 6 s. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na internete: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
11. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. 2001. [on line]. Brussels : Commission of the European Communities, 2001. 32 s. [citované 2014-01-14]. Dostupné na internete: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
12. HOHNEN, P., POTTS, J. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. [online]. International Institute for Sustainable Development, 2007. 104 s. ISBN 978-1-895536-97-3. [cit. 2014-01-12]. on line Dostupné na internete: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf.

13. HORŇÁKOVÁ, N. et al. 2012. *Norma ISO 26 000 – zhodnotenie prínosu normy v prospech udržateľného rozvoja podnikania*. In *Výkonnosť podniku*. roč. II. č.1, [online] Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o., 2012. [cit. 2014-01-14]. Dostupné na internete: <http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP2012_1.pdf>.
14. JAĎUĎOVÁ, J. Návrh akčného plánu pre sociálnu líniu v spoločenskej zodpovednosti pre organizáciu Slovalco, a. s. In *Spoločenská zodpovednosť – súčasť enviromentálnej a firemnej kultúry 2011*. [CD]. Banská Bystrica : 2011. [cit. 2014-01-12]. ISBN 978-80-557-0135-6.
15. JIRSOVÁ, Z. 2012. *Společenská odpovědnost podniku a konkurencieschopnost*. Brno : Masarykova univerzita, 2012. 97 s. Diplomová práce.
16. KAŠPAROVÁ, K. 2011. *Reportování o společenské odpovědnosti podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2011, 188 s. ISBN 978-80-210-5694-7.
17. KAŠPAROVÁ, J. 2006. *Společenská výkonnost podniku a spůsoby jejího měření*. [online] [cit. 2014-01-10] Dostupné na internete: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>.
18. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2007. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha : C.H.Beck, 2003. 179s. ISBN 80-7179-587-X.
19. KOCMANOVÁ, A. et al. 2010. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2010. 125 str. ISBN 978-80-720-4744-4.
20. KOTLER, P. - LEE, N. *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0471-47-6110.
21. KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
22. MAY, S. K.; CHENEY, G., ROPER, J. 2007. *The debate over corporate social responsibility*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 490 s. ISBN 978-01-951-7883-8.
23. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. 2010. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
24. PECHOVÁ, L., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P. 2013. *Návrh rozvoja konceptu udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania v priemyselnom podniku*. In *Transfer inovácií*. č.26. [online] Košice : Technická univerzita. 2013. [cit. 2014-01-14]. Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovaci/pages/archiv/transfer/26-2013/26_2013.htm>.
25. PERSSON, S. 2008. *Communication of CSR: How Swedish consumers' perceptions and behaviour are influenced by promoted CSR activities*. [online] [2014-01-10]. Dostupné na internete: <<http://www.hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:3807>>.
26. PETŘÍKOVÁ, R. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava : DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-800-2020-998.

27. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
28. PUTNOVÁ, A. 2006. *Společenská zodpovědnost jako faktor konkurenceschopnosti firem*. In Vývojové tendence podniků II. - Svazek II. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 16 s. ISBN 802-10-4133-1.
29. PRSKAVCOVÁ, M., et al. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-737-2436-8.
30. *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Brno, 2006. 7s. Dostupné na internetu: <<http://csronline.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>> .
31. STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D. 2008. *Koncept CSR v praxi, průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. Aspra, a.s a 94 minut, s.r.o., 33 s. [cit. 2014-01-14]. Dostupné na internetu: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.
32. STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. 2008. *Společenská odpovědnost firem. Průvodce nejenom pro malé a střední podniky*. [online] Top Partners, s.r.o., 17 s. [cit. 2014-01-10]. Dostupné na internetu: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?pruvodce&pruvodce=>>>.
33. *STN ISO 26 000; Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*. 2011. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011. 120s. č. publ. 113375
34. THINKINGSHIFT. 2004. *Corporate Social Responsibility. The Evolution of CSR*. [online] [citované 2014-01-10] Dostupné z internetu: <<http://thinkingshift.wordpress.com/category/corporate-social-responsibility/>>
35. TRNKOVÁ, J. 2005. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, 2005. 165 s. ISBN 802-39-6111-X.
36. TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [online]. Praha: Business Leaders Forum, 56 s. [cit. 2014-01-14]. Dostupné na internetu: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>.
37. WEISER, J., ZADEK, S. 2000. *Conversations with disbelievers: Persuading companies to address social challenges*. New York: The Ford Foundation, [online] [cit. 2014-01-10]. Dostupné z www: <<http://www.bwbsolutions.com/pdf/convdishb.pdf>>.
38. WERTHER, W.B., CHANDLER, D. 2011. *Strategic corporate social responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2011. 415 s. ISBN 141-29-7453-4.
39. www.eps.cz/sites/default
40. www.ethibel.org/subs_e/4_index/main.html

41. VASILENKOVÁ, D. 2011. Spoločenská zodpovednosť firiem. In *Aktuálne pohľady na podnikanie a konkurencieschopnosť. Nové výzvy*. Bratislava : Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3200-6, s. 533-538.
42. VOGEL, D. 2005. *The Market for Virtue : The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D.C.. The Brookings Institution Press, 2005. 222 s. ISBN 978-08-157-9076-1.
43. ZADRAŽILOVÁ, D. 2008. *Corporate Social Responsibility: Společenská odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?*. In *Acta oeconomica Pragensia*. roč. 2008, č. 3. [online]. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2008 ISSN 1804-2112. [cit. 2014-01-12]. Dostupné na internete: <http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=112>.
44. ZADRAŽILOVÁ, D. et al. 2010. *Společenská odpovědnost podniku. Transparentnost a etika podnikání*. Praha : C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
45. ZELENÝ, J. 2008. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Zvolen : Bratia Sabovci, s.r.o., 2008. 163s. ISBN 978-80-8083-690-0.

PRÍLOHY

Príloha A Štruktúra normy ISO 26 000

Príloha B Prehľad možných kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku

Príloha C Dotazník pre odberateľov spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o

Príloha D Sortiment produktov spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o.

Príloha E Organizačná štruktúra spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o.

Príloha A Štruktúra normy ISO 26 000

Tabuľka 8 Štruktúra normy ISO 26 000

Názov kapitoly	Číslo kapitoly	Opis obsahu kapitoly
Predmet	Kapitola 1	Definícia predmetu tejto medzinárodnej normy a identifikácia určitých obmedzení a vylúčení
Termíny a definície	Kapitola 2	Identifikácia a definícia základných pojmov, ktoré majú kľúčový význam pre porozumenie spoločenskej zodpovednosti a využitie tejto medzinárodnej normy
Chápanie spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 3	Opis dôležitých faktorov a podmienok, ktoré mali vplyv na vývoj spoločenskej zodpovednosti, a ktoré i naďalej ovplyvňujú jej charakter a praktické využitie. Súčasne obsahuje koncept samotného pojmu spoločenská zodpovednosť – jeho význam a spôsob uplatňovania v organizáciách. Kapitola zahŕňa usmernenie pre malé a stredné organizácie pri využití tejto medzinárodnej normy.
Princípy spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 4	Uvedenie a vysvetlenie princípov spoločenskej zodpovednosti
Uznanie spoločenskej zodpovednosti a zapojenie zainteresovaných subjektov	Kapitola 5	Uplatňuje dva postupy pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti: uznanie spoločenskej zodpovednosti zo strany organizácie a identifikáciu a zapojenie zainteresovaných subjektov. Poskytuje usmernenie k vzťahom medzi organizáciou, zainteresovanými subjektmi a spoločnosťou pri identifikácii kľúčových oblastí a tém spoločenskej zodpovednosti a oblasti vplyvu danej organizácie.

Pokračovanie tabuľky na strane 79

Usmernenie ku kľúčovým oblastiam spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 6	Vysvetlenie kľúčového obsahu a súvisiacich otázok týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti. Ku každej kľúčovej oblasti sú uvedené informácie o jej rozsahu, vzťahu k spoločenskej zodpovednosti, o súvisiacich princípoch a aspektoch a súvisiacich krokoch a predpokladoch.
Usmernenie k integrácii spoločenskej zodpovednosti do činnosti organizácií	Kapitola 7	Usmernenie pri praktickom uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti v organizácií. Zahŕňa základné informácie, ktoré sa týkajú chápania spoločenskej zodpovednosti organizácie, integrácie spoločenskej zodpovednosti do činností organizácie, komunikácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti, zvýšenia dôveryhodnosti organizácie z hľadiska spoločenskej zodpovednosti, procesu hodnotenia a zdokonaľovania činností a hodnotenia dobrovoľných aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti.
Príklady dobrovoľných iniciatív a nástrojov a oblasti spoločenskej zodpovednosti	Príloha A	Zoznam niekoľkých dobrovoľných aktivít a nástrojov týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti, ktoré sa zameriavajú na aspekty jednej alebo viacerých kľúčových oblastí alebo na integráciu spoločenskej zodpovednosti do činnosti organizácie.
Použité skratky	Príloha B	Skrátené pojmy použité v ISO 26 000
Zoznam literatúry		Odkazy na medzinárodné dokumenty a ISO normy, ktoré sú uvedené v texte tejto medzinárodnej normy ako zdrojový materiál.

Prameň: Hornáková, Šmida, Hrdinová, Sakál, 2012, s.56-57

Príloha B Prehľad možných kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku

ekonomická oblasť	sociálna oblasť	ekologická oblasť
•tržby •prevádzkové náklady •pridaná hodnota •výsledok hospodárenia •zamestnanecké platy a výhody •platby daní •platby investorom •náklady na výskum a vývoj •spokojnosť zákazníkov •bezpečnosť a kvalita výrobkov •príspevky na miestny ekonomický rozvoj •udržateľné inovácie	•etický kódex •počet zamestnancov •počet odpracovaných hodín •fluktuácia zamestnancov •náklady na vzdelávanie a odbornú prípravu •percento zamestnancov dostávajúcich pravidelné hodnotenie výkonu •flexibilné pracovné podmienky •spokojnosť zamestnancov •odmeny a bonusy spojené so SZP •detská práca •príspevok na obce •strata dát zákazníka •počet zrušených zmlúv	•investície do ochrany životného prostredia •odpad (nebezpečný a bezpečný) •spotreba vody •spotreba energie •spotreba papiera •emisie skleníkových plynov •ekologické pokuty za znečistenie •spotreba pohonných hmôt

Obrázok 29 Prehľad možných kľúčových ukazovateľov výkonnosti podniku

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Kocmanová et al., 2010, s.110-112

Príloha C Dotazník pre odberateľov spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o.

Vážení zákazníci spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o., som študentkou posledného ročníka Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a pre potreby svojej diplomovej práce na tému Spoločensky zodpovedné podnikanie vo vybranom podniku vykonávam dotazníkový prieskum.

Prosím Vás o pár minút Vášho času potrebných na vyplnenie dotazníka. Dotazník je anonymný a výsledky budú slúžiť ako podklad pre návrhy opatrení na zlepšenie existujúceho stavu.

Vopred ďakujem za spoluprácu.

Mária Krulíková

Dotazník

1) Do ktorej kategórie z hľadiska veľkosti podnikov sa zaraďuje Váš podnik?

- ☐ Veľký podnik (250 a viac zamestnancov)
- ☐ Stredný podnik (50 – 249 zamestnancov)
- ☐ Malý podnik (10 – 49 zamestnancov)
- ☐ Mikropodnik (menej ako 10 zamestnancov)
- ☐ Živnostník
- ☐ Súkromný kupujúci

2) Nakupujete tu:

- ☐ prvýkrát
- ☐ opakovane

3) Poznáte koncept spoločensky zodpovedného podnikania?

- ☐ Viem, čo znamená
- ☐ Viem približne, čo znamená
- ☐ Počul som o ňom

☐ Nevieľ, čo znamená

4) Ktoré aktivity patria podľa Váš do tohto konceptu? Uved'te prosím.

.....
.....
.....

5) Ktoré faktory sú pre Váš rozhodujúce pri prvom nákupe produktov podniku?
Vyberte, prosím, tri najdôležitejšie.

- ☐ Cena
- ☐ Kvalita produktov a služieb
- ☐ Ochota personálu
- ☐ Rozsah služieb
- ☐ Rýchlosť vybavenia
- ☐ Pozitívne skúsenosti s podnikom
- ☐ Spoločenská zodpovednosť
- ☐ Iné

6) Ktoré faktory sú pre Váš rozhodujúce pri opakovanom nákupe produktov? Vyberte,
prosím, tri najdôležitejšie.

- ☐ Cena
- ☐ Kvalita produktov a služieb
- ☐ Ochota personálu
- ☐ Rozsah služieb
- ☐ Rýchlosť vybavenia
- ☐ Pozitívne skúsenosti s podnikom
- ☐ Spoločenská zodpovednosť
- ☐ Iné

7) Pokiaľ by bola kvalita a cena produktov a služieb rovnaká, dali by ste prednosť spoločensky zodpovednému podniku?

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Skôr nie
- ☐ Nie
- ☐ Neviem

8) Mal by podľa Vás podnik informovať o svojich spoločensky zodpovedných aktivitách?

- ☐ Áno
- ☐ Skôr áno
- ☐ Skôr nie
- ☐ Nie
- ☐ Neviem

9) Ktorý spôsob informovania o spoločensky zodpovedných aktivitách považujete za najvhodnejší? Vyberte, prosím, jednu z nasledovných možností.

- ☐ Webová stránka podniku
- ☐ Zamestnanci podniku
- ☐ E-mail
- ☐ Reklama (tlač, letáky, rádio, televízia)
- ☐ Iné

Ešte raz ďakujem za vyplnenie.

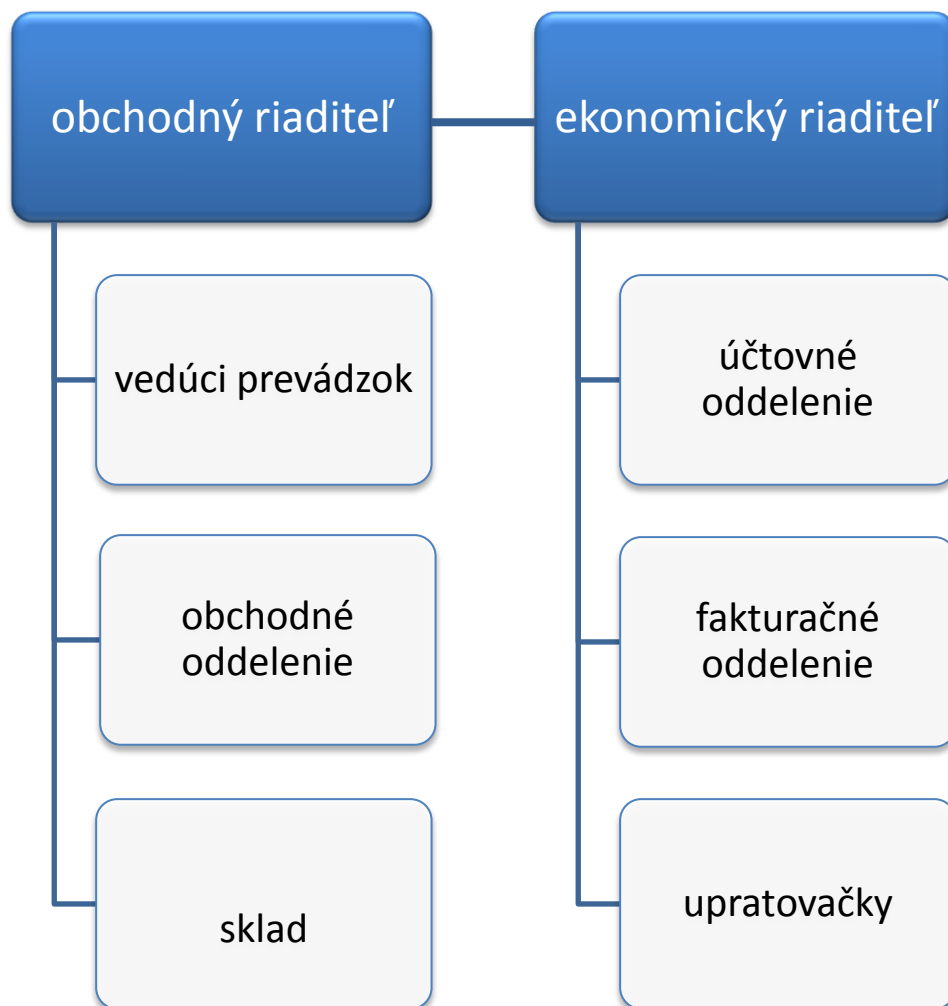
Príloha D Sortiment produktov spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o.

Akost' – ČSN/STN	Plechý	Rúry	Tyče
	17 243, 17 240, 17 249, 17 251, 17 255, 17 346, 17 349, 17 348, 17 021, 17 022, 17 023, 17 041, 17 041.2		
Hrúbka/priemer	0,30 – 100,00 mm	6 - 254 mm	2 – 250 mm
Rozmery	1000x2000 mm; 1250x2500 mm; 1500x3000mm; ďalšie podľa požiadavky zákazníka	L = 6000 mm L = 3000 mm	L = 3000 mm L = 4000 mm
Povrchová úprava	Matné, leštené, brúsené, slzičkové, dekorované, perforované	Matné, leštené, brúsené	Matné, leštené, brúsené
Podľa prierezu	x	Kruhové, štvorcové, obdĺžnikové	Kruhové, ploché, šesťhranné, štvorhranné, prierez L

Obrázok 30 Sortiment produktov spoločnosti Xilitano Slovakia, s. r. o.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov podniku.

Príloha E Organizačná štruktúra spoločnosti Xinitali Slovakia, s. r. o.



Obrázok 31 Organizačná štruktúra podniku

Prameň: Vlastné spracovanie.