

ZLEPŠENIE REPUTÁCIE: SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ AKO PREDPOKLAD BUDOVANIA IMIDŽU ORGANIZÁCIE V ÉRE UDRŽATEĽNOSTI

IMPROVEMENT OF REPUTATION: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN ASSUMPTION FOR BUILDING THE IMAGE OF ORGANIZATION IN THE ERA OF SUSTAINABILITY

NÉMETH , HAJNALKA

Abstrakt

Mohli sme zaznamenať prechod od informačnej spoločnosti ku spoločnosti znalostí. Na prahu tretieho tisícročia klope na dvere nová éra – éra udržateľnosti vyžadujúca zodpovedné správanie organizácií voči spoločnosti a životnému prostrediu. Zodpovedný prístup voči spoločnosti sa zaradil medzi kritériá posudzovania organizácií a ich hodnoty. Vzťah medzi konceptom spoločenskej zodpovednosti a reputáciou organizácie je aktuálnou témou, pretože koncept pomáha k vytváraniu hodnoty a vďaka nej si organizácia buduje „dobré meno“ a trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu. Príspevok sa venuje tomuto konceptu ako predpokladu budovania imidžu organizácie v ére udržateľnosti. Úlohou je odhaliť prepojenie medzi konceptom spoločenskej zodpovednosti a reputáciou organizácie a ukázať, ako môže byť zodpovedné manažovanie aktivít nástrojom konkurencieschopnosti. Zdôrazňuje sa samohodnotenie organizácie aktivít ako zdroj udržateľnej konkurencieschopnosti.

Kľúčové slová: reputácia, spoločenská zodpovednosť, multidimenzionálny prístup, konkurencieschopnosť

Abstract

We could see the transition from the information society to the knowledge society. A new era is on the threshold of the third millennium - an era of sustainability requiring responsible behavior of organizations towards society and the environment. A responsible approach to society has been included among the criteria for assessing organizations and their value. The relationship between the concept of social responsibility and the reputation of the organization is a current topic, because the concept helps create value and thanks to it, the organization builds a “good name“ and a sustainable competitive advantage. The study deals with this

concept as a prerequisite for building the image of the organization in the era of sustainability. The task is to reveal the connection between the concept of social responsibility and the reputation of the organization and show how responsible activity management can be a tool for competitiveness. Self-assessment of organizations as a source of sustainable competitiveness of organizations is indicated.

Key words: reputation, social responsibility, multidimensional approach, competitiveness

Úvod

Svet obchodu prechádza zmenami a sme svedkami trendu rastúceho vplyvu spotrebiteľov na organizácie a ich produkty (pri výbere produktov a služieb u spotrebiteľov hrajú významnú rolu aj otázky týkajúce sa etiky, napríklad ako sa organizácia správa ku svojim zamestnancom). Súčasnú globálnu krízu spojenú s výzvami možno chápať nielen ako príležitosť na zlepšenie povesti a vnímania organizácií, ale aj ako príležitosť na vytváranie hodnôt. Etika vyžaduje od organizácií aby sa správali podľa určitých pravidiel.

Kľúčové výzvy organizácií spočívajú v spôsobe identifikácie konkurenčnej výhody a mapovania, šírenia a uplatňovania rôznych konceptov a metód jej udržiavania, najmä v krízových obdobiach. Táto kľúčová výzva si žiada rýchlu reakciu, avšak efektívne riešenie musí brať ohľad na meniace sa požiadavky trhu a malo byť trvalo udržateľné. 21. storočie vyžaduje od všetkých organizácií, aby pretransformovali svoje ciele a koncepcie do takých aktivít, procesov a činností, ktoré budú zodpovedne a vedome manažovať a priebežne udržiavať. Očakáva sa, že budú výzvy dnešného sveta vnímať aj z iných perspektív. Koncept spoločenskej zodpovednosti (z ang. „Corporate Social Responsibility“ – „CSR“) sa týka rôznych aktivít a procesov v globalizujúcom sa svete. CSR si získala pozornosť ako koncepcia ovplyvňujúca konkurencieschopnosť. Viaceré štúdie dokumentujú jej prínos pre prax (Porter, Kramer, 2006; Margolis a kol., 2007; Porter, Kramer, 2011; Camilleri, 2012; Calabrese a kol., 2013; Singh, 2016). Konkurenčnú výhodu možno získať synergiou, respektíve prepojením jej jednotlivých dimenzií (ekonomickej, sociálnej, environmentálnej) s cieľmi organizácie, t. j. stáva sa jednou z možných ciest, ktorá umožní úspešnejšie čeliť výzvam, uchopiť príležitosti a riešiť otázky udržateľného rastu a konkurencieschopnosti v období globálnej krízy.

Výzvou je aj zlepšenie reputácie (aktívum organizácie). CSR môže nepochybne v tomto úsilí zohrať významnú úlohu, keďže vplýva na samotnú stratégiu organizácie a prispieva k vytváraniu hodnoty. Možno ju považovať za žiadaný prvok riadenia súčasných organizácií,

najmä ako integrálnej súčasti trvalo udržateľného hodnotového reťazca, ktorá ponúka konkurenčnú výhodu (pozri Wood, 1991). Významnou súčasťou reputácie je CSR, ktorá prináša rôzne benefity, ako napríklad budovanie hodnoty organizácie na trhu. Komplexné uchopenie vzťahu CSR a reputácie si vyžaduje dôkladnejšie poznanie nástrojov hodnotenia reputácie prepojenej s CSR ako predpokladu budovania imidžu organizácie v ére udržateľnosti.

Značka a reputácia organizácie

Svet sa mení, podnikateľské prostredie sa vyznačuje rastúcou integráciou ekonomík a menia sa aj požiadavky spotrebiteľov. Udržateľnosť podnikania si vyžaduje zodpovedné správanie voči všetkým (akcionárom, zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, životnému prostrediu a okoliu, t. j. celej spoločnosti). Koncept tvorby zdieľaných hodnôt (z ang. „Creating Shared Value“ – „CSV“; vytvorenie ekonomickej hodnoty) predpokladá, že komerčné aktivity môžu vytvárať hodnotu zosúladením hospodárskych a sociálnych aspektov (výhod) s ohľadom na všetky aspekty podnikania. Súčasná vlna internetu rozšírila priepasť medzi značkami a umožňuje viac sa zameriavať na potreby spoločnosti. Preto by sa organizácie mali viac starať o svojich zákazníkov a prepojiť aktivity CSR so svojimi kľúčovými kompetenciami. Značka je osobnejšia, buduje komunity a do centra pozornosti sa dostáva hodnota. Dôsledná stratégia je dôležitejšia ako kedykoľvek predtým.

Medzi kritériá konkurenčnej pozície, respektíve pozície na trhu, zaraďujeme znalosť trhu/trhov a zákazníkov, schopnosť inovovať, imidž a značku. Značka je výrazom neopakovateľnosti a je nositeľkou pridanej hodnoty (Horáková a kol., 2008). Podľa Aakera (1991) sa pojmom značka rozumie prostriedok na rozlíšenie medzi produktmi a vytváraním konkurenčných výhod. V tomto zmysle je značka otázkou strategického významu. Kľúčové oblasti sú povedomie o značke, prístup k značke a etika. Možno ich charakterizovať nasledovným spôsobom (Lemon a kol., 2001):

- Povedomie o značke: zahŕňa nástroje, ktoré môžu ovplyvňovať a zvyšovať povedomie o značke (napríklad marketingová komunikácia).
- Postoj ku značke: zahŕňa mieru, do akej je organizácia schopná nadviazať úzke väzby so spotrebiteľom. Najčastejšie je ovplyvnený špecifickou povahou mediálnych kampaní a priamym marketingom.
- Etika: zahŕňa konkrétne činnosti, ktoré môžu ovplyvniť vnímanie organizácie zákazníkmi (napríklad sponzorstvo, dary, zásady ochrany osobných údajov, vzťahy so zamestnancami).

Reputácia organizácie (značky) bola skúmaná z niekoľkých disciplinárnych hľadísk (ekonomická teória, inštitucionálna teória, teória organizačného správania a pod.). Významnou súčasťou hodnoty výrobku alebo služby je reputácia značky. Dlhodobá podpora určitého projektu alebo oblasti pomáha budovať imidž značky (Horáková a kol., 2008). Pokiaľ sa organizácia správa zodpovedne, eticky a férovo ku všetkým zainteresovaným subjektom a životnému prostrediu i prostrediu, v ktorom podniká, tak je vnímaná ako dôveryhodný partner a má dobrú reputáciu.

Vplyv značky a imidžu na nákupné správanie je evidentný. Usmerňovať myslenie a vnímanie cieľových skupín a ovplyvňovať ich rozhodnutia je možné komunikáciou. Efektívnosť komunikácie je spojená s úspešnosťou značky na trhu. Povedomie o značke, vernosť značke, vnímaná (pociťovaná) kvalita a asociácie, ktoré odlišujú značku od konkurencie, sú oblasti, ktoré je žiaduce pravidelne monitorovať a vyhodnocovať. (Horáková a kol., 2008)

Je tu ešte potrebné spomenúť reputáciu organizácie ako zamestnávateľa. Zamestnávateľskú značku (z ang. „employer branding“) možno chápať z rôznych uhl'ov pohľadu, napríklad ako marketing organizácie zameraný na vytvorenie imidžu organizácie ako dôveryhodného zamestnávateľa pre zamestnancov. Značka zamestnávateľov prevzala úlohu marketingovej činnosti a možno ju považovať za staronový fenomén, keďže prvýkrát bol pojem použitý na začiatku 90. rokov 20. storočia (Jain, 2013). Aj v tejto oblasti sa do popredia dostáva otázka efektívnej komunikácie a aktivity zameranej na zamestnancov organizácie.

Silná reputácia organizácie má svoje výhody, medzi ktoré zaradíme zlepšenie vnímania kvality výrobkov alebo služieb spotrebiteľom, prilákanie väčšieho počtu investorov (dobrá dôveryhodnosť), odlíšenie sa od konkurencie a zabezpečenie lepšieho postavenia na trhu, ako i umožnenie prístupu k lacnejšiemu kapitálu.

Spoločenská zodpovednosť ovplyvňujúca reputáciu organizácie

CSR zahŕňa viac ako len budovanie dobrého mena organizácie. Je to predovšetkým záväzok organizácie konať spôsobom, ktorý zabezpečuje ekonomickú výkonnosť, udržateľnosť s minimálnymi vplyvmi na životné prostredie a berie ohľad na všetky zainteresované strany organizácie.

Krajiny rýchlo prijali princípy spoločenskej zodpovednosti v rozvinutých aj rozvojových regiónoch. Organizácie sa čoraz viac zapájajú do aktivít spoločenskej zodpovednosti z rôznych dôvodov. Niektoré štúdie tvrdia, že investície do spoločenskej zodpovednosti predstavujú dodatočné náklady na podnikanie. V štúdiách sa tiež dočítame, že iniciatívy v tejto oblasti môžu mať pozitívny vplyv na podnikanie (Porter, Kramer, 2002; Orlitzky a kol.,

2003; Margolis a kol. 2009), ako aj to, že interná spoločenská zodpovednosť môže byť prospešná pre dosiahnutie výkonnosti a lojality zamestnancov (Crouter, 1984; Carroll, 1990; Brewis, 2004; Turker, 2009; Cohen, 2010; Aguinis, Glavas, 2012). Burke a Logsdon (1996), následne Margolis a Walsh (2003), Peng Low (2014), ako aj Brammer a kolektív (2007) uvádzajú členenie aktivít spoločenskej zodpovednosti z hľadiska smerovania iniciatívy. Ide o aktivity zamerané:

- Interne: naznačujú úlohu organizácie v trvalo udržateľnom rozvoji zamestnancov; ako okruhy je možné vymenovať okruhy zamerané na zamestnancov: kvalita života, bezpečnosť a ochrana zdravia, rovnováha medzi prácou a súkromným životom, rovnaké príležitosti, podpora zamestnancov vo vzdelávaní (Turker, 2009).
- Externe: existujú rôzne druhy programov pre zainteresované strany organizácie, ako sú komunity, iné organizácie a spoločnosť.

CSR ako stratégia sa stáva bežnou záležitosťou, integrovanou do organizačných štruktúr, politík a postupov organizácií. CSR ako strategický nástroj integruje zdroje organizácie a predstavuje akčný plán vo väzbe na intelektuálny kapitál organizácie, t. j. prepája firemnú kultúru, systémy a procesy s ľuďmi a technológiami, a to so zámerom zvýšenia výkonnosti berúc do úvahy prostredie organizácie.

CSR je dôležitým nástrojom. Jej úloha pri budovaní značky je tiež rozhodujúca. Niektorí odborníci (Allouche, Laroche, 2005; Rolný, 2012) zdôrazňujú, že organizácie svoje dobré meno a povesť budujú na základe realizácie aktivít CSR. Tieto organizácie sa zameriavajú na aktívnu spoluprácu so svojimi zainteresovanými stranami a vyjadrujú svoj záväzok prispievať k zlepšovaniu kvality života. CSR a jej smerovanie je možné identifikovať prostredníctvom rôznych aktivít viazaných na určité špecifické hodnoty. Za jej poslanie sa môže považovať zabezpečenie trvalej udržateľnosti a rozvoja organizácie zvyšovaním úrovne zodpovednosti a kultúry zameranej na zvyšovanie úrovne hodnôt, napríklad ochrana zdravia zamestnancov nad rámec zákona, zlepšenie kvality života zamestnancov a iné.

Prevláda názor, že koncept spoločenskej zodpovednosti prináša príležitosti na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda organizácie umožňuje udržiavanie alebo zlepšovanie konkurenčnej pozície na trhu. Kľúčom k budovaniu trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody je pritom neustále sledovanie ovplyvňovania hodnotového reťazca. Konkurenčnú výhodu má tá organizácia, ktorá má správnu hodnotu pre zákazníka a zlepši svoj výkon. (Papula, Voľná, 2011) Výskumy poukazujú na to, že spoločensky zodpovedný prístup umožňuje organizáciám udržiavať dlhodobú konkurencieschopnosť a ziskovosť (Porter, Kramer, 2006; Porter, Kramer, 2011; Calabrese a kol., 2013). Existuje dôkaz, že tento

koncept môže súvisieť s dosiahnutím lepších finančných výsledkov (Griffin, Mahon, 1997; Marc a kol., 2003; Hill, 2007; Margolis a kol., 2007; Camilleri, 2012; Singh, 2016), pričom angažovanosť v tejto oblasti sa premieta do zlepšenia výkonnosti (Camilleri, 2012).

Reputácia organizácie (značky) sa stáva významným faktorom a dôležitou súčasťou hodnoty výrobku alebo služby. Koncept CSR sa rozvíja a kladie tak na organizácie, ako aj na krajiny stále vyššie požiadavky, t. j. kladie dôraz na prevzatie spoluzodpovednosti za celkový stav sveta, v ktorom žijeme. Témou diskusie sa stáva zladenie aktivít s princípmi trvalo udržateľného rozvoja. (Horáková a kol., 2008)

Organizácie môžu prispievať k zlepšeniu kvality života spoločnosti a zavádzať zásady sociálnej zodpovednosti (Perry, 2015). Prístupy organizácií k spoločenskej zodpovednosti môžu byť rôzne a nezameriavajú sa len na charitatívne účely, ale je tu i snaha o realizáciu konkrétnych projektov s dlhodobým vplyvom na spoločnosť, t. j. zameriavajú sa na spoločenské záujmy, ako napríklad:

- rozvoj a pomoc komunitám, prispievanie ku zlepšeniu zdravia ľudí, skvalitnenie ich životných podmienok, zvýšenie zamestnanosti a iné,
- podpora vzdelávacieho systému zamestnancov,
- znižovanie množstva skleníkových plynov, vody a odpadov a investovanie do pokročilých technológií s cieľom zníženia emisií.

Newyorský Inštitút reputácie (Reputation Institute) zistil, že produkty si vyberáme na základe povedomia o značke a jej reputácie. Dobrá povest' vedie ku zvýšeniu počtu odporučení, k vyšším predajom a lepšej výkonnosti. Možno tak identifikovať súbor faktorov považovaných za hlavné zložky reputácie, ktoré tvoria srdce nastavenej stratégie so zámerom udržať postavenie organizácie na trhu. Ide o hodnoty ako kvalita riadenia, schopnosť inovovať, kvalita výrobkov a služieb, zodpovednosť za spoločenstvo a životné prostredie, finančná spoľahlivosť, využívanie aktív, schopnosť prilákať talenty, kvalita marketingu a hodnota ako dlhodobá investícia.

Reprtrak je globálny štandard a kľúčový nástroj na zoradenie organizácií podľa aktivít CSR, ktorý používa Inštitút reputácie. Od roku 1997 sa meria a kvantifikuje reputácia najväčších organizácií na svete. Je známy aj Index CSR, ktorý vyvinuli vedci (Carroll School of Management's Center for Corporate Citizenship na Boston College) v spolupráci s Reputation Institute s cieľom pochopiť, ako reputáciu ovplyvňuje vnímanie organizácie verejnosťou. V roku 2010 sa napríklad medzi top organizácie v rámci CSR zaradili spoločnosti Johnson & Johnson, The Walt Disney Company, Kraft Foods Inc., Microsoft, PepsiCo, Apple, Hershey Company, SC Johnson, Kellogg, Google (The ranking brands, 2010). Niektoré z týchto

organizácií sa dostali aj do rebríčkov za roky 2017, 2018 a 2019 (The Walt Disney Company, Google, Microsoft). Tabuľka 1 uvádza 10 organizácií, ktoré mali v období 2017 – 2019 najsilnejšiu reputáciu spojenú s CSR. Organizácie, ktoré sa viac venujú aktivitám CSR, majú lepšie hospodárske výsledky.

| CSR RepTrak 2017 | CSR RepTrak 2018 | CSR RepTrak 2019 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| LEGO | Google | Rolex |
| Microsoft | Walt Disney | LEGO |
| Google | LEGO | Walt Disney |
| Walt Disney | Natura | Adidas |
| BMW Group | Novo Nordisk | Microsoft |
| Intel | Microsoft | Sony |
| Bosch | Bosch | Canon |
| Cisco Systems | Canon | Michelin |
| Rolls-Royce Aerospace | Michelin | Netflix |
| Colgate-Palmolive | IKEA | Bosch |

Tabuľka 1 Reputácia organizácií v oblasti CSR v období 2017 – 2019

Zdroj: sprac. podľa literatúry.

Existujú organizácie, ktoré sa zaoberajú hodnotením značiek. Organizácia Interbrand zostavuje rebríček svetových značiek („The 100 Top Global Brands“), ktorý je najuznávanejším rebríčkom hodnotenia organizácií. Tabuľka 2 uvádza hodnoty svetových značiek (v miliardách USD) za obdobie 2013 – 2019. Značky s najsilnejšou reputáciou spojenú s CSR sú v tabuľke zvýraznené.

| Organizácia | Hodnota značky v mld. USD | | | | | | |
|------------------|---------------------------|---------|---------|---------|-------------|-------------|-------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Apple | 98,316 | 118,863 | 170,276 | 178,119 | 184,154 | 214,48 | 234,241 |
| Google | 93,291 | 107,439 | 120,314 | 133,252 | 141,703 | 155,506 | 167,713 |
| Coca-Cola | 79,213 | 81,563 | 78,423 | 73,102 | 69,733 | 66,341 | 63,365 |
| IBM | 78,808 | 72,244 | 65,095 | 52,5 | 46,829 | 42,972 | 40,381 |
| Microsoft | 59,546 | 61,154 | 67,67 | 72,795 | 79,999 | 92,715 | 108,847 |
| GE | 46,947 | 45,48 | 42,267 | 43,13 | 44,208 | 32,757 | 25,566 |
| McDonald's | 41,992 | 42,254 | 39,809 | 39,381 | 41,533 | 43,417 | 45,362 |
| Samsung | 39,61 | 45,462 | 45,297 | 51,808 | 56,249 | 59,89 | 61,098 |
| Intel | 37,257 | 34,153 | 35,415 | 36,952 | 39,459 | 43,293 | 40,197 |
| Toyota | 35,346 | 42,392 | 49,048 | 53,58 | 50,291 | 53,404 | 56,246 |
| Mercedes | 31,904 | 34,338 | 36,711 | 43,49 | 47,829 | 48,601 | 50,832 |
| BMW | 31,839 | 34,214 | 37,212 | 41,535 | 41,521 | 41,006 | 41,44 |
| Cisco | 29,053 | 30,936 | 29,854 | 30,948 | 31,93 | 34,575 | 35,559 |

| | | | | | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Walt Disney | 28,147 | 32,223 | 36,514 | 38,79 | 40,772 | 39,874 | 44,352 |
| Luis Vuitton | 24,893 | 22,552 | 22,25 | 23,998 | 22,919 | 26,152 | 32,223 |
| Oracle | 24,088 | 25,98 | 27,283 | 26,552 | 27,466 | 26,133 | 26,288 |
| Amazon | 23,62 | 29,478 | 37,948 | 50,338 | 64,796 | 100,764 | 125,263 |
| Nike | 17,085 | 19,875 | 23,07 | 25,034 | 27,021 | 30,12 | 32,376 |
| IKEA | 13,818 | 15,885 | 16,541 | 17,834 | 18,472 | 17,458 | 18,407 |
| Canon | 10,989 | 11,702 | 11,278 | 11,081 | 9,788 | 10,38 | 9,482 |
| Facebook | 7,732 | 14,349 | 22,029 | 32,593 | 48,188 | 45,168 | 39,857 |
| Adidas | 7,535 | 7,378 | 6,811 | 7,885 | 9,216 | 10,772 | 11,992 |
| LEGO | 0 | 0 | 5,362 | 6,691 | 7,024 | 6,533 | 6,884 |

Tabuľka 2 Hodnota vybraných značiek 2013 – 2019.

Zdroj: Interbrand, 2013 – 2019.

Samohodnotenie ako zdroj udržateľnej prosperity organizácií

Celosvetový trend uplatňovania princípov a zásad, respektíve aj ako systém riadenia CSR môže byť orientovaný na zvyšovanie kvality výrobkov, produktov a služieb, výkonnosti a efektívnosti, produktivity a na znižovanie nákladov s ohľadom na prostredie organizácie. Najdôležitejším krokom vedenia organizácie je pripustiť nové možnosti a príležitosti, otvorenosť. Budúcnosť uplatnenia konceptu CSR z hľadiska udržateľného rozvoja, etiky podnikania a vytvárania zdieľaných hodnôt v organizáciách je evidentná. CSR bude aj naďalej stredobodom konkurenčných rámcov (Carroll, 2015). Význam vyššej angažovanosti organizácií v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ako i uplatnenia jej princípov v rôznych manažérskych systémoch a modeloch podporujúcich zodpovednosť v organizáciách (napríklad model CAF), neustále narastá.

Pre pokrok spoločnosti je podpora aktivít CSR kľúčová. Mnohé organizácie by preto mali klásť väčší dôraz na rozvoj svojich aktivít. Ako je možné rozvíjať systém manažérstva CSR v organizáciách? Je to možné aj nasledovnými krokmi:

- Príprava: identifikácia vízie, poslania a hodnôt organizácie. Zhodnotenie súčasného stavu. Stanovenie cieľov.
- Realizácia: vytvorenie stratégie a akčného plánu. Realizácia aktivít.
- Hodnotenie: monitorovanie aktivít a vyhodnotenie cieľov.
- Zlepšovanie: reporting a zlepšovanie v oblasti CSR.

Tlak stakeholderov, angažovanosť zamestnancov a reputácia značky si vyžadujú flexibilné, pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie nastaveného systému CSR organizácie. Jedine tak môže organizácia držať krok s dobou a reagovať na požiadavky trhu. Pre úspešné

zabezpečenie konkurencieschopnosti organizácií je dôležité zhodnotiť situáciu. Pravidelné monitorovanie postoja organizácie k dobrej povesti a hodnotenie jej hodnoty značky môže pomôcť identifikovať potenciálne problémy (Carroll, 2011).

Existujú rôzne modely hodnotenia miery uplatňovania princípov a zásad CSR v hodnotení výkonnosti CSR a reputácie značky, avšak jednotný nástroj nebol vyvinutý (Kowalczyk, Kucharska, 2020; Yang, Stohl, 2020). Najčastejšie sa sila značky meria a hodnotí na úrovni organizácie vybranými ukazovateľmi, ktoré sa zoskupujú do štyroch základných skupín. Hodnotí sa predovšetkým povedomie o značke (znalosť, znalosť komunikácie značky a iné), pritom sa však realizuje aj emocionálne hodnotenie značky (napríklad emocionálne aspekty imidžu značky, ako napríklad dôveryhodnosť, rešpekt u cieľových skupín a iné) a tiež racionálne hodnotenie značky (napríklad spoľahlivosť spojená so značkou, spokojnosť, dôležitosť značky, diferenciácia značky od konkurencie). Aj keď už pred desaťročiami boli rôzne pokusy o zostavenie nástroja na meranie reputácie, zatiaľ sa nevyvinul jednotný nástroj na jej meranie. Na posúdenie reputácie organizácií existuje viacero modelov na globálnej úrovni (na úrovni organizácií neexistuje jednotný nástroj), t. j. podľa dosiahnutého indexu reputácie organizácií je možné zostaviť rebríček. Medzi tie najznámejšie patria:

- AMAC a GMAC (z ang. „Global Most Admired Companies“): prvý rebríček reputácie bol dostupný na globálnej úrovni už v roku 1997.
- Model používaný nemeckým magazínom (Manager Magazin) – index reputácie: uskutočnil prieskumy s cieľom zmerať reputáciu. Model pozostával zo stupníc pre kritériá ako kvalita riadenia, inovatívnosť, schopnosť komunikovať, zodpovednosť za životné prostredie, finančná a ekonomická stabilita, kvalita produktu, hodnota za peniaze, orientácia na zamestnanca, miera rastu, atraktivita pre vedúcich pracovníkov a internacionalizácia.
- Model RQ-Gold: dotazník Harris-Fombrun Reputation Quotient SM (RQ) vyvinuli Harris, Fombrun a Cees van Riel. Dotazník sa používa na meranie reputácie a pozostáva z 20 položiek zoskupených do týchto šiestich pilierov: emočná príťažlivosť, produkty a služby, finančná výkonnosť, vízia a vedenie, pracovné prostredie a sociálna zodpovednosť.

CSR je dôležitým a efektívnym konceptom nielen v krízových obdobiach. Nachádza sa na taktickej a operatívnej úrovni riadenia, zasahuje do všetkých procesov a rieši otázky týkajúce sa vplyvu organizácie na celú spoločnosť. Koncept možno považovať za integrálnu súčasť organizácie, ktorá by nemala chýbať ani v malých a stredne veľkých organizáciách, ktoré by sa chceli prispôbiť meniacim sa požiadavkám trhu a svetovým trendom. Manažérstvo CSR

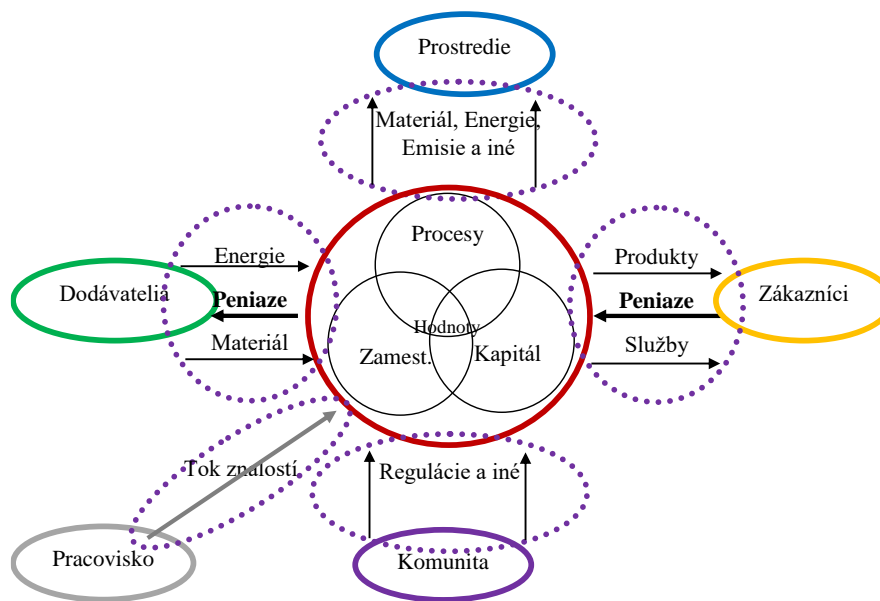
sa chápe ako súbor koordinovaných činností zameraných na riadenie aktivít, činností a procesov organizácie s ohľadom na tri piliere spoločenskej zodpovednosti, ktorými sú plánovanie, riadenie a neustále zlepšovanie organizácie. Vedenie by malo byť otvorené rozvíjaniu systému riadenia CSR.

Vzájomné vzťahy medzi vedením, zamestnancami podniku a komunitami, t. j. medzi všetkými zainteresovanými stranami, môžu priniesť úžitok tak organizácii, ako aj celej spoločnosti. CSR chápe komunitu zamestnancov a zainteresované strany organizácie ako najdôležitejšie aktíva organizácie. Zodpovedné riadenie zdrojov a aktivít organizácie sa považuje za nástroj získavania konkurenčnej výhody. Organizácie, ktoré zodpovedne manažujú svoje aktivity s uplatnením princípov CSR, dokážu vytvoriť spoločnú hodnotu pre všetky zainteresované subjekty a prostredie, v ktorom organizácie realizujú svoje aktivity. Manažovanie aktivít CSR ako komplexného systému:

- Vytvára podmienky na adaptáciu v nových podmienkach globalizácie.
- Je podstatným determinantom udržateľnej konkurencieschopnosti a nástrojom pre získanie konkurenčnej výhody.
- Je nástrojom na dosiahnutie cieľov.
- Je zdrojom výnosov – zdrojom úspory nákladov, zvyšuje hodnotu organizácie.
- Zlepšuje informačné toky, kvalitu, procesy a služby, ako aj vzťahy so zákazníkmi/klientmi a verejnosťou a v konečnom dôsledku rozširuje priestor pre objavovanie nových príležitostí v rámci ponuky služieb, rozvoja a neustáleho zlepšovania.

Samohodnotenie CSR by malo byť súčasťou každého rozhodovania s cieľom zistiť, ako sa plnili úlohy. Formy samohodnotenia môžu byť rôzne, od hodnotenia manažérskeho systému až po hodnotenie efektivity využívania zdrojov organizácie. Uplatnenie samohodnotenia skvalitňuje riadenie. Orientácia na samohodnotenie sa popularizuje aj ako súčasť zlepšovania s akcentom na neustály rozvoj organizácie. Ak vedenie presadzuje princípy vychádzajúce zo systémov manažérstva kvality (súčasťou ktorých je aj spoločenská zodpovednosť), organizácia prosperuje viac ako predtým. V takomto prípade sa musia splniť viaceré predpoklady. Je potrebné, aby vedenie vytvorilo vhodné prostredie. Samohodnotenie CSR sleduje strategický cieľ, víziu a poslanie organizácie a pritom sa zameriava na zlepšenie vo všetkých procesoch a na všetkých úrovniach. Systém riadenia CSR predstavuje systémový prístup k hodnoteniu činností, aktivít a procesov organizácie, t. j. považuje sa za zdroj udržateľnej prosperity organizácií. Úspešnosť zavedenia samohodnotenia spočíva v spôsobe jeho implementácie. Malo by ísť o postupný prechod od bežného samohodnotenia ku

samohodnoteniu na základe dlhodobého sledovania aktivít a činností, opakovaného samohodnotenia. V rámci neustáleho zlepšovania sa uskutočňujú pravidelné školenia so zámerom neustáleho zdokonaľovania a formovania kultúry kvality a zodpovednosti, ktorá vytvára prostredie aktívnejšej spolupráce zamestnancov na tvorbe stratégie prosperujúcej organizácie. Odborníci Renukappa a Egbu (2005) identifikujú 5 oblastí CSR (Obrázok 1), ktoré by sa mali zohľadniť pri príprave stratégie, predovšetkým tak, aby tieto oblasti boli prepojené.



Obrázok 1 Konceptný rámec manažovania CSR

Zdroj: Renukappa, Egbu, 2005.

Záver

Organizácie si vďaka dôrazu na udržateľnosť a rozvoj podnikania uvedomujú kľúčovú úlohu CSR. Efektívne uplatnenie princípov a zabezpečenie pozitívneho vplyvu integrácie CSR do procesov a činností závisí od zdrojov, schopností a znalostí. Efektívne využívanie zdrojov a znalostí prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju. Príležitosťami organizácií sú perspektíva výhod plynúcich z uplatnenia princípov CSR a trvalé udržiavanie systému manažérstva CSR, dostupnosť zdrojov, využitie schopností a znalostí. Jednou z otázok je, akou formou realizovať hodnotenie, ako merať efektívnosť manažovania CSR? Navrhovaným východiskovým riešením je samohodnotenie, avšak efektívnejšie by mohlo byť uplatnenie kombinácie rôznych metód a nástrojov hodnotenia výkonnosti, z ktorých každý má svoje

výhody a nevýhody. Odporúča sa využívať kombináciu finančných, ako aj nefinančných kritérií hodnotenia výkonnosti aktivít CSR a to pravidelným sledovaním ukazovateľov, pričom hodnotenie by sa mohlo opierať aj o kvalitatívne postupy (napríklad brainstorming, brainwriting). Je však žiaduce upriamiť pozornosť na všetky procesy a informačné toky, aby údaje získané z pravidelného hodnotenia podnikových aktivít a činností mohli pomôcť pri efektívnejšom využívaní zdrojov a zlepšiť výkonnosť organizácie, a to prostredníctvom efektívnejšieho manažovania znalostí.

CSR je hlavnou zložkou reputácie. Tým, že organizácia zodpovedne pristupuje k svojim partnerom, zákazníkom, zamestnancom, dodávateľom, spoločnosti a komunitám. Zároveň rešpektuje ľudské práva, chráni životné prostredie a môže získať konkurenčnú výhodu. Prepojením dimenzií CSR, efektívnym manažovaním zdrojov, procesov, neustálym rozvojom a inovatívnosťou, komunikáciou a využitím spôsobilostí ako zdroja budovania trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody sa organizácia stáva konkurencieschopnejšou.

Zoznam bibliografických odkazov

AGUINIS, H. - GLAVAS, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. In *Journal of Management*. 2012, roč. 38, s. 932-968.

AAKER, D. A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991.

ALLOUCHE, J. - LAROCHE, P. 2005. A Meta-Analytical Investigation of the Relationship - Between Corporate Social and Financial Performance. In *Revue de gestion des ressources humaines*. 2005. [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné na internete: <<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005allouche-laroche005.pdf>>.

BLOWFIELD, M. – MURRAY, A. 2008. *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford University Press, 2008.

BRAMMER, S. a kol. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. In *International Journal of HRM*. 2007, roč. 18, č. 10, s. 1701-1719.

BREWIS, G. 2004. Beyond banking: Lessons from an impact evaluation of employee volunteering at barclays bank. *Voluntary Action*. 2004, roč. 6, č. 3, s. 13-25.

- BURKE, L. – LOGSDON, M. J. 1996. How corporate social responsibility pays off. In *Long Range Planning*. 1996, roč. 29, č. 4, s. 495-502.
- BUSINESS FOCUS MAGAZINE. 2012. *The Importance of Business Reputation*. [online]. Business in Focus Magazine, 2012. [cit. 2019-12-19]. Dostupné na internete: <<https://www.businessinfocusmagazine.com/2012/10/the-importance-of-business-reputation/>>.
- CALABRESE, A. a kol. 2013. Turning Corporate Social Responsibility-driven Opportunities in Competitive Advantages: a Two-dimensional Model. In *Knowledge and Process Management*. 2013, roč. 20 č. 1, s. 50–58.
- CAMILLERI, A. M. 2012. Creating Shared Value Through Strategic Corporate Social Responsibility. In *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management*. Wuhan : Wuhan University of Technology Press, 2012. ISBN 978-7-5629-3854-5, s. 218-233.
- CARROLL, A. B. 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. In *Organizational Dynamics*. 2015, roč. 44, č. 2, s. 87-96.
- CARROLL, P. B. 1990. Chivas Regal report on working Americans: Emerging values for the 1990s. In *Wall Street Journal*. 1990, B6.
- CARROLL, A. B. 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks. In *Organizational Dynamics*. 2015, č. 44, s. 87-96.
- CARROLL, A. B. 2016. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016, 1, 3, 8 s.
- COHEN, E. 2010. *CSR for HR: a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2010.
- CROUTER, A. 1984. Spillover from Family to Work: The neglected side of the work-family interface. In *Human Relations*. 1984, č. 37, s. 425-442.
- EUROPEAN BRAND INSTITUTE. *Study*. [online]. Eurobrand. [cit. 2019-12-19]. Dostupné na internete: <<http://study.eurobrand.cc/>>.
- FOMBRUN, Ch. J. - VAN RIEL, C. 1998. The Reputational Landscape. In *Corporate Reputation Review*. 1998, roč. 1, s. 5-14.
- GRIFFIN, J. J. - MAHON, J. F. 1997. The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. In *Business and Society*. 1997, roč. 36, č. 1, s. 5-31.
- HILL, R. P. a kol. 2007. Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. In *Journal of Business Ethics*. 2007, roč. 70, č. 2, s. 165–174.

- HOHNEN, P. 2007. *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Winnipeg, Canada, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3. [online]. [cit. 2017-09-29]. Dostupné na internete: <http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf>.
- HORÁKOVÁ, I. a kol. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- INTERBRAND. *The Brand Rankings*. [online]. Interbrand, 2013 – 2019. [cit. 2020-12-19]. Dostupné na internete: <<https://www.rankingthebrands.com/>>.
- JAIN, S. 2013. Employer branding and its impact on CSR, motivation, and retention of employees using structural equation modelling. In *Delhi Business Review*. 2013, roč.14, č. 2, s. 83-98.
- CHAVINGA, W. D. - CHIPETA, G. T. 2017. A synergy of knowledge management and competitive intelligence. In *Business Information Review*. 2017, roč. 34, č. 1, s. 25-36.
- KOWALCZYK, R. - KUCHARSKA, W. 2020. Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A polish–German cross-country study. In *CSR and Environmental Management*. 2020, roč. 27, č. 2, s. 595–615.
- LaROCCA-CERRONE, K. 2019. *Gartner Marketing Predicts 2020: Risks and Rewards of* GARTNER.com. 2019. *Customer Data*. [online]. Gartner.com, 29.12.2019. [cit. 2020-12-19]. Dostupné na internete: <<https://blogs.gartner.com/kristina-laroccacerrone/2019/12/29/gartner-marketing-predicts-2020/>>.
- LEMON, N: K. a kol. 2001. What Drives Customer Equity. In *Marketing Management*. 2001, roč. 10, č. 1, s. 20-25.
- MARC, O. a kol. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. In *Organizational Studies*. 2003, č. 24, s. 403-441.
- MARGOLIS, D. J. – WALSH, P. J. 2003. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. In *Administrative Science Quarterly*. 2003, roč. 48, č. 2, s. 268-305.
- MARGOLIS, J. D. a kol. 2007. *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. Michigan : Ross School of Business, University of Michigan, 2007.
- MARGOLIS, J. a kol. 2009. *Does it pay to be good...and does it matter? a metaanalysis of the relationship between corporate social and financial performance*. Harvard University, 2009.
- ORLITZKY, M. a kol. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. In *Organization Studies*. 2003, roč. 24, s. 403-441.

- PAPULA, J. - VOLNÁ, J. 2011. Core competence ako zdroj budovania trvaloudržateľnej konkurenčnej výhody. *Inovácie - podnikanie – spoločnosť*. č. 4. Prešov: Vysoká škola medzinárodného podnikania, 2011. ISBN 978-80-89372-29-4, s. 89-94.
- PENG LOW, M. 2014. Internal Corporate Social Responsibility: An Overview. In *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2014, roč. 8, č. 16, Special, s. 18-29.
- PORTER, M. - KRAMER, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. In *Harvard Business Review*. 2002, roč. 80, č. 12, s. 56-69.
- PORTER, M. - KRAMER, M. 2006. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In *Harvard Business Review*. 2006, č. 84, 4 s.
- PORTER, M. - KRAMER, M. 2011. Creating shared value. In *Harvard Business Review*. 2011, 89, 62-77.
- RENUKAPPA, S. – EGBU, Ch. 2005. Managing Corporate Social Responsibility Knowledge for improved competitiveness: a conceptual framework. In *Second Scottish Conference for Postgraduate Researchers of the Built And Natural Environment (PRoBE)*. Glasgow: Glasgow Caledonian University, 2005. ISBN 1-903661-82-X, s. 571-582.
- REPUTATION INSTITUTE. 2017. *Global CSR*. [online]. Reputation Institute, 2017. [cit. 2019-12-19]. Dostupné na internete: <<https://www.reputationinstitute.com/research/2017-global-csr-retrak>>.
- ROLNÝ, I. 2012. Etika v podnikateľskej praxi: Spoločenská zodpovednosť podnikání. Etické chovanie podniku je konkurenční výhodou. In ŠMAJS, J. a kol. 2012. *Etika, ekonomika, príroda*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9, s. 147-154.
- ROSS, A. 2019. *Gartner: 5 trends shaping analytics and business intelligence*. [online]. Information.age.com, 2.10.2019. [cit. 2019-12-19]. Dostupné na internete: <<https://www.information-age.com/gartner-analytics-and-business-intelligence-123485553/?fbclid=IwAR2i2k7hXhtQMsvu84QLf0owZUrE95SrfqSzU2P1tibvqdFLqxVZV9T1ltk>>.
- SINGH, S. 2016. Impact of Corporate Social Responsibility Practice on Return on Equity: A Study of nifty Companies. In *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*. 2016, roč. 3, č. 3, s. 23-32.
- The 2018 UK Reputation Dividend Report*. [online]. [cit. 2019-12-19]. Dostupné na internete: <http://reputationdividend.com/files/6215/1939/6597/UK_2018_report_Final.pdf>.
- TURKER, D. 2009. Measuring corporate social responsibility: a scale development study. In *Journal of Business Ethics*. 2009, roč. 85, č. 4, s. 411-427.

YANG, Y. - STOHL, C. 2020. The (in) congruence of measures of corporate social responsibility performance and stakeholder measures of corporate social responsibility reputation. In *CSR and Environmental Management*. 2020, 27, č. 2, s. 969-981.

Kontakt

PhDr. Bc. Hajnalka Németh

Špecialista pre stratégiu, plánovanie a rozvoj

Business Solutions & Consulting

e-mail: h.nemeth.mazarova@gmail.com