

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

**Poskytované služby vybraným výrobným podnikom v chemickom
priemysle v kontexte spoločenskej zodpovednosti**

Bakalárska práca

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Horáková**
Osobní číslo: **C19138**
Studijní program: **B0488A050003 Ekonomika a management podniků chemického průmyslu**
Téma práce: **Poskytované služby vybraným výrobným podnikem v chemickom priemysle v kontexte spoločenskej zodpovednosti**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Zásady pro vypracování

1. Vymedzenie konceptu spoločenskej zodpovednosti (CSR), hlavné charakteristiky teórií CSR, modifikované poňatie oblastí CSR.
2. Prostriedky pre riadenie výrobných firiem chemického priemyslu v smere konceptu CSR.
3. Identifikácia a klasifikácia služieb a spôsobu ich poskytovania výrobnými firmami vo vzťahu ku konceptu CSR.
4. Identifikácia a analýza poskytovaných služieb vybraného výrobného podniku chemického priemyslu a ich vplyv na spoločenskú zodpovednosť.
5. Zhodnotenie výsledkov a záver.

Rozsah pracovní zprávy: **30**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

1. ARLI, D., VAN ESCH, P., NORTHEY, G., LEE, M.S.W. and DIMITRIU, R., 2019. Hypocrisy, skepticism, and reputation: the mediating role of corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, [online]. **37**(6), 706-720. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2018-0434>
2. BRIN, Pavlo, NEHME, Mohamad Nassif. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ANALYSIS OF THEORIES AND MODELS. In: *EUREKA: Social and Humanities* [online]. Number 5. Ukraine: Kharkov Polytechnic Institute, 2019, 30.09. 2019, s. 22-30. ISSN 2504-5571. Dostupné z: doi:10.21303/2504-5571.2019.001007
3. KANIGNANT, Tanyaporn, Kamonchanok SUTHIWARTNARUEPUT a Pongsa PORNCHEIWISESKUL, 2018. Servitization framework for product transition in chemical distribution. *2018 5th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)* [online]. IEEE, 2018, 323-328. ISBN 978-1-5386-5254-1. Dostupné z: doi:10.1109/ICBIR.2018.8391215
4. KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
5. TETŘEVOVÁ, Liběna. a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
6. WAIDELICH, Lukas, Rebecca BULANDER, Alexander RICHTER, Bernhard KÖLMEL a Patrice GLASER, 2019. A Systematic Literature Review on Product-Service Systems Classifications and Types. *Proceedings of the 16th International Joint Conference on e-Business and Telecommunications* [online]. SCITEPRESS – Science and Technology Publications, 2019, 83-94. ISBN 978-989-758-378-0. Dostupné z: doi:10.5220/000791950083009

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vladimíra Vlčková, Ph.D.**
Katedra ekonomiky a managementu chemického
a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. července 2022**

L.S.

prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

Ing. Jan Vávra, Ph.D.
vedoucí katedry

Prehlásenie

Prehlasujem, že bakalársku prácu poskytované služby vybraným výrobným podnikom v chemickom priemysle v kontexte spoločenskej zodpovednosti som vypracovala samostatne. Všetky literárne pramene a informácie, ktoré som v práci použila, sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Bola som oboznámená s tým, že na moju prácu sa vzťahujú práva a povinnosti vyplývajúce zo zákona č.121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s autorským právom a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, najmä so skutočnosťou, že Univerzita Pardubice má právo na uzavretie licenčnej zmluvy o použití tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona, s tým, že pokiaľ dôjde k využitiu tejto práce mnou alebo bude poskytnutá licencia o použití inému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávnená odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila a to podľa okolností až do ich skutočnej výšky.

Beriem na vedomie, že v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov a smernicou Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidlá pre odovzdávanie, zverejňovanie a formálnu úpravu práce, v znení neskorších dodatkov, bude práca zverejnená prostredníctvom Digitálnej knižnice Univerzity Pardubice.

V Pardubiciach dňa 28.06. 2022

Martina Horáková v.r.

Pod'akovanie

Týmto by som rada pod'akovala vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Vladimíře Vlčkové, Ph.D., za trpezlivosť, poskytnuté informácie, materiály, rady a pripomienky, bez ktorých by táto práca nebola uskutočniteľná.

Pod'akovanie taktiež patrí aj vybranej spoločnosti, manažérovi ekonomických činností a manažérke ľudských zdrojov, za poskytnuté podnikové dokumenty, za venovaný čas a za exkurziu v podniku. V poslednom rade by som sa chcela ešte pod'akovať mojim blízkym, ktorí stáli pri mne a podporovali moje štúdium.

ANOTÁCIA

Bakalárska práca sa zameriava na problematiku aplikácie konceptu spoločenskej zodpovednosti, v súvislosti s poskytovanými službami výrobných podnikov v chemickom priemysle. Teoretická časť vymedzuje a definuje koncept spoločenskej zodpovednosti, rovnako ako aj s tým súvisiacu teóriu stakeholders a teóriu triple bottom line, pričom ponúka modifikované poňatie oblastí spoločensky zodpovedného podnikania, spolu s napomáhajúcimi prostriedkami riadenia firiem v oblasti tohto konceptu. Záver teoretickej časti sa zaoberá typmi služieb vo vzťahu k oblastiam spoločenskej zodpovednosti, spolu so zhodnotením a argumentmi pre a proti implementácii tohto konceptu. Praktická časť je zameraná na identifikáciu, popis a analýzu poskytovaných služieb, pričom zároveň rozoberá vplyv jednotlivých služieb v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti vo vybranom výrobnom podniku chemického priemyslu. V závere je zhodnotený vplyv služieb na spoločenskú zodpovednosť. Uvedené sú taktiež odporúčania pre vybraný podnik a jeho ďalší rozvoj v tejto oblasti.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

spoločenská zodpovednosť, CSR, udržateľnosť, servitizácia, služby na B2B trhu, chemický priemysel, stakeholders, triple bottom line, produktovo-servisný systém.

TITLE

Services provided by manufacturing companies in the chemical industry in the context of social responsibility.

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the application issue concept of corporate social responsibility in connection with the services provided by manufacturing companies in the chemical industry. The theoretical part specializes and defines the concept of corporate social responsibility, as well as the related stakeholder theory, triple bottom line theory and offers a modified concept of areas of corporate social responsible business, together with subsidiary means of managing companies in the direction of these concept. The conclusion of the theoretical part deal with various types of sustainable services in relation to the areas of corporate social responsibility, together with the evaluation and arguments for and against the implementation of this concept. The practical part is focused on the identification, description and analysis of provided services, while discussing the impact of individual services within the

concept of social responsibility in a selected manufacturing company in the chemical industry. At the end is also assessed the impact of services on social responsibility. Given are also the recommendations for the selected company and its further development in this area.

KEY WORDS

corporate social responsibility, CSR, sustainability, servitization, B2B services, chemical industry, stakeholders, triple bottom line, product-service system.

OBSAH

ÚVOD	10
1. SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ	12
1.1. Koncept a vymedzenie CSR.....	12
1.1.1. Vymedzenie CSR na individuálnej úrovni.....	12
1.1.2. Vymedzenie CSR na inštitucionálnej úrovni	13
1.2. Teória stakeholders.....	16
1.3. Triple bottom line.....	19
1.4. Teória Carrollovej pyramídy	20
1.5. Modifikované poňatie oblastí CSR	22
1.6. Prostriedky pre riadenie výrobných firiem chemického priemyslu v smere konceptu CSR	24
1.7. Typy služieb výrobných firiem vo vzťahu ku konceptu CSR.....	27
1.8. Zhodnotenie konceptu CSR – argumenty pro a proti.....	34
2. POSKYTOVANÉ SLUŽBY VYBRANÉHO VÝROBNÉHO PODNIKU CHEMICKÉHO PRIEMYSLU A ICH VPLYV NA CSR.	39
2.1. Predstavenie spoločnosti	39
2.2. Poskytované služby vybraného podniku	44
2.3. Vzťah podniku XY ku CSR naprieč jednotlivými piliermi	50
2.3.1. Ekonomická zodpovednosť	51
2.3.2. Sociálna zodpovednosť	53
2.3.3. Environmentálna zodpovednosť	54
2.3.4. Etická zodpovednosť	56
2.3.5. Filantropická zodpovednosť	57
2.4. Vplyv služieb na CSR v podniku a návrh na zlepšenie.....	58
ZÁVER	61
ZOZNAM SKRATIEK	64
POUŽITÁ LITERATURA	66

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ.....	74
ZOZNAM TABULIEK	74
ZOZNAM PRÍLOH.....	74
PRÍLOHA A.....	75
PRÍLOHA B.....	79

ÚVOD

Nevyhnutnosť preniest' spoločensky zodpovedné správanie do podnikania je väčšia ako kedykoľvek predtým. Pojem „spoločenská zodpovednosť“ naberá na popularite a dôležitosť v dnešnom svete. Hrozba globálneho otepľovania, spolu s potrebou šetrenia životného prostredia, rovnako ako aj neobnoviteľných zdrojov energie, vyvíja vďaka vysokému povedomiu širokej verejnosti na podniky značný tlak v rámci ich ekonomickej činnosti. V tejto súvislosti je podstatné, aby výrobné spoločnosti minimalizovali negatívne dopady na životné prostredie, či už počas samotnej výroby, rovnako ako aj počas doby používania a pri ich následnom vyradení v podobe likvidácie či recyklácie.

Časy, kedy sa podnikalo iba za účelom zisku sú preč. Do popredia sa dostáva koncept spoločensky zodpovedného podnikania, v ktorom sa firmy zaoberajú vývojom aktivít v ekonomickej, sociálnej, etickej, environmentálnej a filantropickej oblasti s cieľom zodpovedného a udržateľného správania voči svojim dodávateľom, investorom, zákazníkom, zamestnancom a ďalším zainteresovaným stranám, rovnako ako aj životnému prostrediu, komunitám a spoločnosti ako celku. Keďže neexistuje žiadna oficiálna definícia spoločenskej zodpovednosti a nie je pre podniky ani povinná, mnohé spoločnosti nemusia cítiť potrebu sa do jej konceptu zapájať. Odborná literatúra avšak uvádza dôvody, prečo je implementácia konceptu spoločenskej zodpovednosti taká dôležitá a podniky by ju preto mali uprednostňovať.

Vplyv globalizácie rozširuje možnosti spotrebného a priemyselného trhu, avšak na úkor nárastu konkurencie. Ceny výrobkov klesajú, využívajú sa lacnejšie a ľahko dostupné materiály, ktoré vedia nahradiť rôzne druhy produktov. Pre výrobné firmy je preto náročné diferencovať svoju ponuku produktov, v dôsledku čoho podniky prechádzajú čoraz viac od výroby produktov ku poskytovaniu služieb. Kombinácia hmotného výrobku a služby zvyšuje spotrebiteľskú hodnotu a vytvára tak väčšie uspokojenie potrieb zákazníkov.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať poskytované služby vybraného výrobného podniku chemického priemyslu a vymedziť ich prepojenie so spoločensky zodpovedným vykonávaním ekonomickej činnosti.

Teoretická časť bakalárskej práce má za cieľ priblížiť samotný pojem spoločenskej zodpovednosti a jej definičné variácie, objasniť teóriu stakeholders spolu s triple bottom line v kontexte spoločenskej zodpovednosti, uviesť doplnkové prostriedky v rámci spoločensky zodpovednej podnikovej stratégie podniku, identifikovať a klasifikovať typy služieb, ktoré sú spojené s konceptom spoločenskej zodpovednosti a charakterizovať spôsoby hodnotenia možných prínosov a rizík analyzovaného konceptu.

Hlavným cieľom praktickej časti je identifikovať a analyzovať poskytované služby vybranou výrobnou spoločnosťou v porovnaní s teóriou a popísať ich vplyv na spoločenskú zodpovednosť. Z čoho vyplývajú čiastkové ciele ako predstavenie a popis vybraného výrobného podniku chemického priemyslu z pohľadu jeho postavenia na trhu a konkurenčnej situácie, analýza vykonávaných aktivít naprieč jednotlivými piliermi v rámci konceptu spoločenskej zodpovednosti a zhodnotenie vplyvu služieb na spoločenskú zodpovednosť v podniku.

1. SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ

Pojem „spoločenská zodpovednosť“ je slovenským prekladom z anglického výrazu Corporate social responsibility (CSR). Myšlienka CSR sa objavuje už v prvej polovici 20. storočia. Moderné základy CSR sú spájané s „otcom spoločenskej zodpovednosti firiem“ H.R. Bowenom, ktorý v roku 1953 vydal knihu *Social Responsibility of the Businessman* (Carroll, 1999, s.270). Vo svojej knihe, ktorá je považovaná za zvnik moderného konceptu CSR uvádza, že k záväzkom podnikateľa patrí „realizovať také politiky, činiť také rozhodnutie a sledovať také smery jednania, ktoré sú žiaduce z hľadiska cieľov a hodnôt pre našu spoločnosť“ (Bowen, 1953, s.6).

1.1. Koncept a vymedzenie CSR

Idea CSR v súčasnosti nemá oficiálnu jednotnú celosvetovú definíciu, čo je spôsobené tým, že koncept CSR je založený na iniciatíve firmy a predstavuje akýsi dobrovoľný záväzok podnikov, ktorý nemá presne vymedzené hranice. Naskytujú sa tak viaceré možnosti chápania a výkladu tohto konceptu a práve preto odborná literatúra ponúka mnoho definícií tohto pojmu, či už na individuálnej alebo inštitucionálnej úrovni (Pavlík, 2010, s. 18).

1.1.1. Vymedzenie CSR na individuálnej úrovni

Podľa Carrola (1979) koncept CSR predstavujú rozhodnutia a aktivity podnikateľov, ktoré sa robia z dôvodov, ktoré aspoň čiastočne presahujú priame ekonomické či technické záujmy firmy (Carroll, 1979, s. 479). Dytrt (2006, s. 196) uvádza, že sa jedná o „dobrovoľnú integráciu sociálnych a ekologických ohľadov v súčinnosti so zainteresovanými stranami do podnikateľských činností firmy“. Fontaineova definícia z roku 2013 hovorí o CSR ako o rozvíjajúcom sa záväzku správať sa primerane, spravodlivo, zodpovedne a zároveň prispievať k hospodárskemu rozvoju zlepšovaním života pracovníkov, ich rodín, rovnako ako aj miestnej komunity i spoločnosti ako celku a to nad rámec právnych predpisov (Fontaine, 2013). CSR je obchodný koncept, ktorý je známy po celom svete. Jeho korene môžeme nájsť už v 50. rokoch 20. storočia avšak jeho samotný rozvoj spájame so šírením globalizácie začínajúcej v 90. rokoch 20. storočia (Carroll, 2015).

Dôležitou otázkou je, voči komu má byť firma spoločensky zodpovedná? Davis a Blomstrom (1966) uvádzajú, že „podnikatelia aplikujú spoločenskú zodpovednosť, pokiaľ zvažujú potrebu a záujmy tých, ktorí môžu byť ovplyvnení ich aktivitami,“ (Carroll, 1999, s. 272). Diskutovaný je tzv. aspekt zainteresovaných strán, ktorý určuje spoločenskú zodpovednosť jednotlivých subjektov, čo v súčasnosti predstavuje zodpovednosť voči tzv.

stakeholderom. Stakeholder teória, ktorú v roku 1984 koncipoval Freeman, predstavuje „pomoc manažérom určiť, na koho majú zacieliť svoju pozornosť a stanoviť voči komu má byť firma spoločensky zodpovedná“ (Tetřevová a kol. 2017, s. 40).

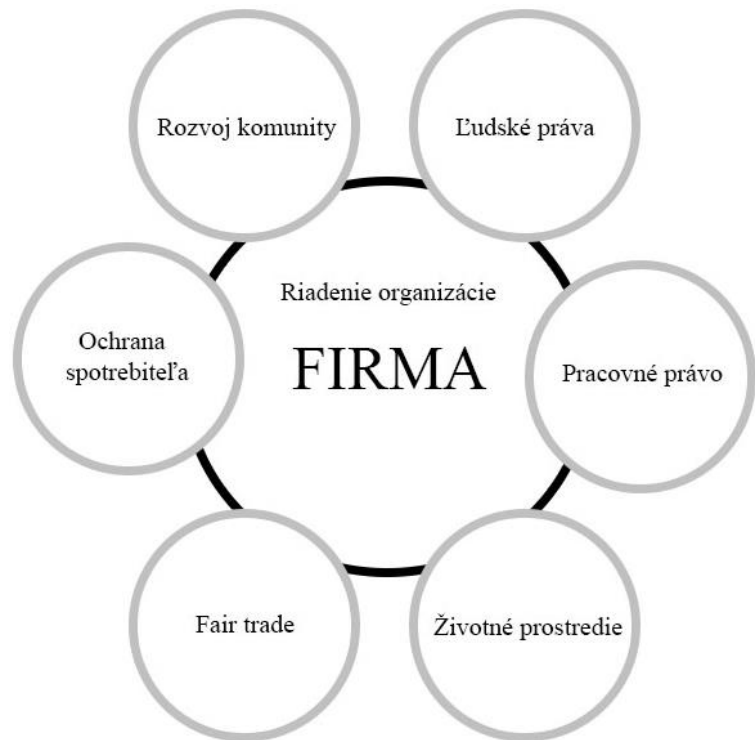
Aj napriek rozdielnym interpretáciám sa väčšina autorov zhoduje v tom, že firma pôsobí ako neoddeliteľná súčasť spoločnosti, ktorá nevie fungovať izolovane od okolitého sveta a preto je jej povinnosťou prispievať k rastu kvality života širšej spoločnosti aj nad rámec platnej legislatívy (Brabcová, 2005). Univerzálnosť je ďalším charakteristickým znakom týchto definícií, kde základné princípy sú vymedzené pre všetky typy podnikov bez ohľadu na ich predmet podnikania (Kunz, 2012, s. 26).

1.1.2. Vymedzenie CSR na inštitucionálnej úrovni

Vymedzenie CSR podľa Európskej komisie (2001) je definované ako „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných operácií a interakcií s firemnými stakeholdermi“ (Európska komisia, 2001, s. 8). O desať rokov neskôr, Európska komisia (2011), navrhla novú definíciu, na základe ktorej CSR predstavuje „zodpovednosť podnikov za dopad ich činností na spoločnosť“. Svetová obchodná rada pre udržateľný rozvoj (World Business Council for Sustainable Development) definuje CSR ako „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k ekonomickému rastu a zároveň sa usilovať o zlepšenie kvality života zamestnancov a ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku“ (WBSCD, 2009).

Celkovo z pohľadu všetkých typov organizácií, nie len firiem, vymedzuje CSR norma ČSN ISO 26000:2011 – Pokyny pre oblasť spoločenskej zodpovednosti (Tetřevová a kol. 2017, s. 36). Norma ISO 2600 je vyvinutá prostredníctvom prepracovanej globálnej iniciatívy pre viacero zúčastnených strán, ponúka všetkým typom organizácií moderný a komplexný referenčný dokument (Moratis, 2016). Daná norma umožňuje identifikovať „zodpovednosť organizácie za dopady ich rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie prostredníctvom transparentného etického správania, ktoré prispieva k udržateľnému rozvoju, zdraviu a dobrým životným podmienkam v spoločnosti“ (ČSN ISO 26000, 2011). Do úvahy sa berú aj očakávania zainteresovaných strán a rozvíjanie vzťahov medzi nimi v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými štandardami správania. Štandard ISO 26000 nie je povinný, avšak môže pomôcť spoločnostiam s používaním, vypsoriadaním a zavedením CSR do praxe. V súčasnosti je táto norma založená na 7 zásadách (Mihalčová, 2020):

1. Riadenie organizácie
2. Ľudské práva
3. Pracovné právo
4. Životné prostredie
5. Fair trade
6. Ochrana spotrebiteľa
7. Rozvoj komunity



Obrázok 1- Hlavné zásady normy ISO 2600 podľa International Organization for Standardization (zdroj: upravené z Mihalčová & Vajdová, 2020)

Norma ISO 26000 pomáha spoločnostiam bez ohľadu na ich veľkosť alebo činnosť, pričom im poskytuje poradenstvo, či už v oblasti koncepcie, definície a trendoch spoločenskej zodpovednosti alebo v princípoch a postupoch CSR, rovnako ako aj v podpore zodpovedného správania celého podniku a to prostredníctvom firemných a etických zásad alebo aj v identifikácií zainteresovaných strán, v komunikácií o záväzkoch a iných súvisiacich informáciách do ktorých je koncept CSR zapojený (Mihalčová, 2020).

Vo všetkých vyššie zmienených definíciách CSR sa prelína niekoľko spoločných hľadísk. Medzi základné charakteristické znaky CSR patrí podľa Kunza (Kunz, 2012, s.17):

- **Dobrovoľnosť** – Motivácia firiem v prijímaní nových záväzkov v oblasti CSR, pričom prichádza z vlastnej vôle a nad rámec vymedzených povinností legislatívy alebo zákonných požiadaviek.
- **Aktívna spolupráca so stakeholdermi** – Záväzok firiem správať sa zodpovedne voči zainteresovaným stranám alebo skupinám ako sú napr. akcionári, zamestnanci, zákazníci, dodávatelia alebo miestne komunity. Dôležitým aspektom je aj spolupráca s neziskovým sektorom či vládou. Cieľom je zlepšovať stav spoločnosti, prispievať riešeniami dôležitých spoločenských problémov a zároveň vytvárať tzv. „win-win“ situácie, z ktorých profitujú obe zúčastnené strany. K dosiahnutiu týchto cieľov je

potrebný nie len zodpovedný prístup firiem, ale aj samotných stakeholderov, ktorí by mali predstavovať spoľahlivých partnerov.

- **Angažovanosť** – Uplatnenie proaktívnej politiky a to nie len v dôsledku záujmu vytvorenia zisku ale aj so zacielením na nové pozitívne trendy v spoločnosti (napr. verejnoprospešné aktivity). Podstatu tvorí implementácia CSR do firemnej politiky či samotnej stratégie podniku tak, aby bola spoločenská zodpovednosť zohľadňovaná pri tvorbe firemných hodnôt a cieľov.
- **Systematickosť a dlhodobosť** – Zameranie svojich cieľov na dlhodobú udržateľnosť firmy, kde CSR je chápané ako súčasť strategického plánovania, ktoré z hľadiska dlhodobého časového horizontu prispieva k zlepšeniu image firmy, dlhodobej stabilite a lojalite svojich zamestnancov.
- **Dôveryhodnosť** – Poskytované informácie o aktivitách firiem v oblasti CSR musia byť pravdivé, v opačnom prípade hrozí strata dôvery zo strany zákazníkov ako aj ostatných stakeholderov. Podľa Němca „CSR vo svojej autentickej podobe nie je kampaňou, ani sponzoringom, ani mecenášstvom. Pokiaľ má byť táto časť kultúry korporácie naplnená, musí ísť o integrovanú súčasť živej kultúry“ (Němec, 2006, s. 78).
- **Fungovanie triple bottom line business** – CSR pojednáva ekonomické, sociálne a environmentálne činnosti, ktoré predstavujú tri základné piliere moderného konceptu podnikania v oblasti CSR, ktoré by mali spoločnosti pri svojom riadení brať do úvahy.
- **Záväznosť k rozvoju kvality života** – Činnosť firiem by mala dbať na dianie vo svojom okolí. Všetky aktivity ako napr. ochrana životného prostredia, boj proti korupcii a vykorisťovaniu poprípade diskriminácia pracovníkov. Uvedené aktivity spadajúce do tohto, pomerne veľmi širokého konceptu, sa vyznačujú snahou prispievať ku zdravému rozvoju okolitej spoločnosti a obecnou spoločenskou prospešnosťou. CSR tak predstavuje etickú nevyhnutnú požiadavku pracovať v prospech spoločnosti.

Na základe všetkých uvedených znakov vieme koncept CSR vymedziť ako dobrovoľný záväzok organizácií, nad rámec zákona, právnych ustanovení a zmluvných dohôd, ktorý zohľadňuje zodpovedné správanie spoločností voči zamestnancom, zákazníkom, firemným stakeholderom a ostatným zainteresovaným stranám. Spoločenská zodpovednosť prepája všetky firemné činnosti širokého spektra ekonomických, environmentálnych či sociálnych aspektov ako súčasť strategického plánovania v podniku.

1.2. Teória stakeholders

Vzhľadom k dnešnej rýchlo sa meniacej dobe, ktorá je plná zmien, je nesmierne dôležité brať do úvahy všetky aspekty, ktoré môžu akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť rozhodovanie podnikov a tým aj ich celkové fungovanie. Jedným z mnoho aspektov je teória stakeholders a samotné pôsobenie zúčastnených strán, ktoré má priamy dopad na obchodné operácie. (Klopota, 2020).

Teória stakeholderov bola prvýkrát predstavená v 80. rokoch 20. storočia, kedy R.E. Freeman sformuloval stakeholder teóriu (1984). Stakeholdermi sú mienení všetci, či už „jednotlivci, skupiny alebo subjekty, ktorí priamo alebo nepriamo ovplyvňujú (pozitívne alebo negatívne) chod firmy, alebo sú priamo či nepriamo ovplyvňovaní jej pôsobením alebo fungovaním“, pričom aj toto pôsobenie môže byť bezprostredné alebo sprostredkované. Stakeholderi môžu prísť s danou firmou ako aj do priameho tak aj do nepriameho kontaktu (Kunz, 2012, s. 78).

Pojem stakeholder nemá ekvivalentný preklad v slovenskom jazyku. Týmto označením sa spravidla rozumejú všetky zainteresované subjekty či participujúce skupiny, záujmové skupiny, skupiny vplyvu alebo tretie osoby v podnikaní, ktoré pôsobia na podnik a zároveň sú nim ovplyvňované (Kunz, 2012, s. 78).

Podľa J. Řezáča (2009, s.315) základom pre konanie manažérov by malo byť riadenie v prospech svojich záujmových skupín – najmä zákazníkov, dodávateľov, vlastníkov, zamestnancov a miestneho spoločenstva – a niešť za uspokojenie ich požiadaviek a potrieb zodpovednosť. Řezáč taktiež dodáva, že v tomto zmysle sa postupne formuloval koncept spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorý je v súčasnej dobe predmetom medzinárodných aj európskych aktivít, európskych podnikateľov, oborov, spotrebiteľov, ochrancov prírody a ľudských práv. Hoci sa zloženie zainteresovaných skupín môže líšiť v závislosti od odvetvia a obchodného modelu spoločnosti, medzi hlavné zainteresované strany zvyčajne podľa Freemana a Dmytriyeva (2017) patria zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, komunity a finančníci – vlastníci a investori. Všetky tieto záujmové skupiny sú pre spoločnosť rovnako dôležité a preto je potrebné žiadnu z uvedených skupín akokoľvek zvýhodňovať alebo naopak znehodnocovať. Klopota (2020) tvrdí, že cieľom každej organizácie, a to bez ohľadu na jej činnosť, by malo byť dosiahnutie zisku. Pri realizácii tohto cieľa je nutné uspokojiť všetkých stakeholderov a teda zúčastnené strany, ktoré ovplyvňujú obchodnú činnosť podniku alebo sú ňou ovplyvňované. Autori taktiež dodávajú, že „teória zúčastnených strán je o vytváraní hodnoty a o tom, ako efektívne riadiť svoje podnikanie“ (Klopota, 2020).

Jednu zo základných klasifikácií stakeholderov formuluje Clarkson (1995), ktorý rozdeľuje stakeholderov do dvoch hlavných kategórií – primárnych a sekundárnych, podľa priority zúčastnených strán, ktorú majú na činnosť a fungovanie firmy (Sisek , 2012).

- **Primárny stakeholderi** : skupiny s významným vplyvom na chod a fungovanie podniku (Kunz, 2012, s. 82). Bez ich trvalého zapojenia firma nemôže prežiť. Jedná sa predovšetkým o investorov, vlastníkov, dodávateľov, zamestnancov, zákazníkov, a ostatných obchodných partnerov, a ďalej o tzv. verejne zainteresované strany, medzi ktoré sa radia vlády na nadnárodnej, regionálnej a miestnej úrovni (Tetřevová a kol. 2017, s. 42). Pojem primárny stakeholder zahrňuje všetky právnické alebo fyzické osoby, ktoré sú kľúčové pre existenciu podniku, a teda aj pre všetky činnosti vykonávané organizáciami. Charakteristikou tejto skupiny zúčastnených strán je finančná stabilita, na ktorej závisí úspešnosť podniku (Klopotaň, 2020).
- **Sekundárny stakeholderi:** skupiny, ktoré výrazne neovplyvňujú chod a fungovanie podniku, nevstupujú priamo do obchodovania s nimi a teda nie sú podstatné z hľadiska prežitia firmy. Do tejto kategórie zaradzujeme záujmové skupiny; predovšetkým médiá, obchodné asociácie či konkurenciu alebo organizácie na ochranu životného prostredia (Tetřevová a kol. 2017, s. 42). Sekundárny stakeholderi nie sú v prípade zlej výkonnosti firmy priamo ovplyvňovaný (Klopotaň, 2020).

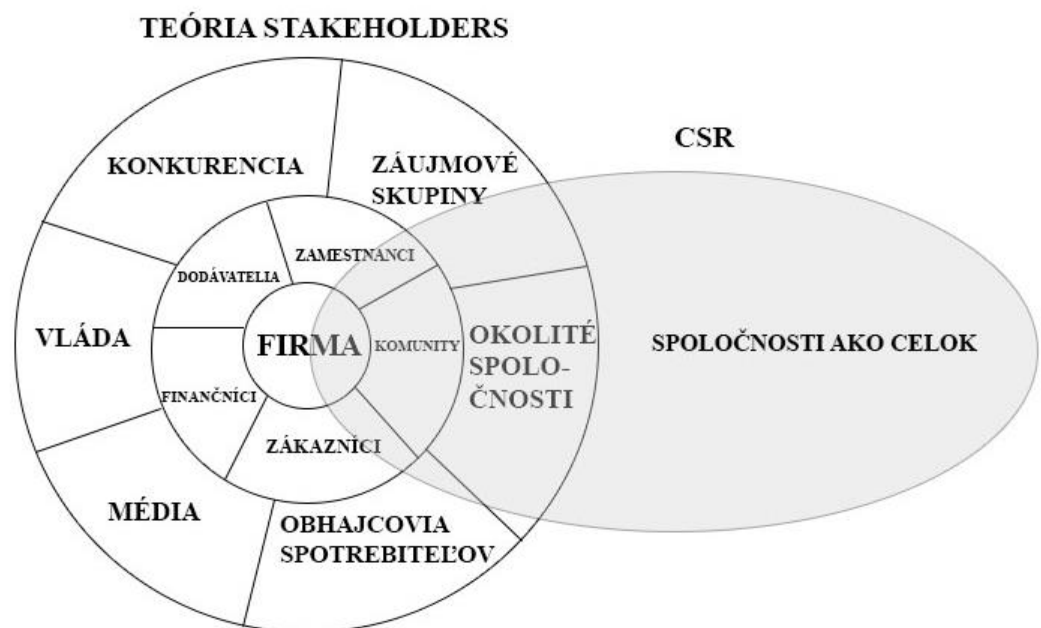
Primárny stakeholderi majú priamy vplyv na podnik a jeho úspešnosť, na rozdiel od sekundárnych stakeholderov, ktorý skôr ovplyvňujú vnímanie podniku verejnosťou.

Zúčastnené skupiny môžeme podľa Čičaka (2018) kategorizovať aj iným spôsobom a to na interných a externých stakeholderov, pričom hlavným kritériom je postavenie samotných zúčastnených strán vo vzťahu k pozorovanej organizácii.

- **Interný stakeholderi:** všetky subjekty v rámci organizácie, ktorý majú priamy kontakt so súčasnou situáciou. Patria tu vlastníci, zamestnanci, obchodný partneri a všetky podnikateľské subjekty, ktoré sú orientované na trh.
- **Externý stakeholderi:** všetky subjekty, ktoré naopak nie sú orientované na trh. Hovoríme predovšetkým o vláde, miestnych komunitách ale aj neziskových organizáciách či už o organizáciách na ochranu životného prostredia (Čičak, 2018).

Interný stakeholderi majú priamy dosah na trh, zatiaľ čo sekundárny stakeholderi nie sú tržne orientované skupiny.

Freeman a Dmytriiev (2017) považujú teóriu stakeholders a CSR za dva odlišné koncepty, ktoré majú určitý presah a teda sa navzájom prelínajú. Autori uvádzajú, že „hlavná podobnosť medzi týmito dvoma konceptami je v tom, že teória stakeholders rovnako ako aj CSR zdôrazňujú dôležitosť začlenenia spoločenských záujmov do obchodných operácií“. Rozdiely, ktoré Freeman a Dmytriiev uvádzajú sú, že CSR uprednostňuje iba jeden aspekt podnikania pred ostatnými povinnosťami firmy a to orientáciu na spoločnosť ako celok, ktorý zahŕňa charitu, dobrovoľníctvo, environmentálne úsilie a etické pracovné postupy. Na druhej strane teória stakeholders zastáva názor, že „podstata podnikania spočíva predovšetkým v budovaní vzťahov a vytváraní hodnoty pre všetky zainteresované strany“ (Freeman, Dmytriiev, 2017). CSR sa sústreďuje na plnenie zodpovednosti voči miestnym komunitám a spoločnosti ako celku zo strany podnikov (Klopotan, 2020).



Obrázok 2- Spoločenská zodpovednosť a teória stakeholders podľa Freemana a Dmytriieva (zdroj: upravené z Freeman & Dmytriiev, 2017)

Obrázok 2 poskytuje vizualizáciu vzťahu medzi stakeholders teóriou a CSR podľa Freemana a Dmytriieva (2017) kde oba koncepty zdôrazňujú dôležitosť zodpovednosti podnikov voči komunitám a samotnej spoločnosti. Teória stakeholders sústreďuje svoju pozornosť v primeranom dosahu aktivít spoločnosti a tak sa zameriava na miestne komunity, kde spoločnosť pôsobí (vnútorný kruh na obrázku č.2 – primárne zainteresované strany), a na okolitú spoločnosť – sídla miestnych komunit, napr. mesto alebo okres (vonkajší kruh obrázka č.2 – sekundárne zainteresované strany). CSR má avšak tendenciu rozširovať sociálnu orientáciu spoločnosti oveľa ďalej. Zatiaľ čo teória zainteresovaných strán sa zaoberá aj zodpovednosťou voči finančníkom a dodávateľom, CSR nezdôrazňuje tieto konkrétne skupiny.

(Freeman, Dmytriiev, 2017). Aj napriek uvedeným rozdielom sa CSR a teória stakeholders často pozerajú na rovnaké problémy v managemente a preto oba koncepty môžu byť užitočné a ich aplikácia a implementácia závisí od konkrétneho problému. (Klopota, 2020).

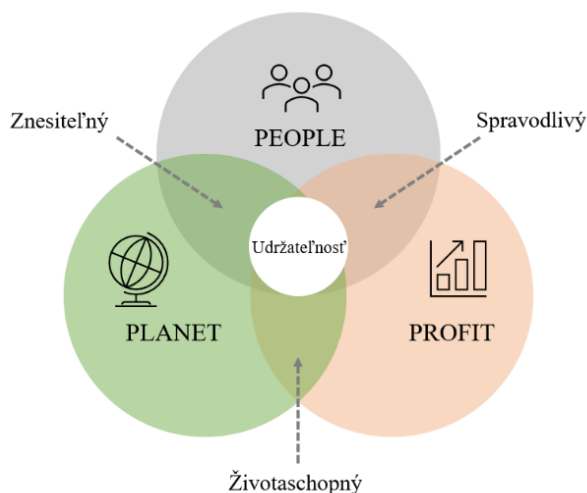
Konanie dobra v koncepte CSR je rovnako dôležité ako vytváranie hodnôt pre zainteresované skupiny (Freeman, Dmytriiev, 2017). Túto myšlienku podporujú aj Klopota (2020), ktorí je zástancom názoru, že stakeholders predstavujú jeden z kľúčových konceptov súčasnej CSR, pričom oba pojmy zdôrazňujú význam zodpovednosti organizácií voči komunite a spoločnosti. Začlenenie a aktívne používanie konceptu teórie stakeholders v organizácií, je jedným zo spôsobov, ako zaistiť neustály pokrok a zlepšovať fungovanie organizácie.

1.3. Triple bottom line

Spoločenská zodpovednosť firiem predstavuje široký pojem, ktorý zahŕňa rôzne aktivity a teda vedie k širšiemu pohľadu na podnikanie. Jednotlivé aktivity vieme rozčleniť do ucelených oblastí CSR. (Pavlík, 2010, s. 25)

Základná koncepcia oblastí CSR - **triple-bottom-line**, čiže „3P“ popísaná Elkingtonom je postavená na troch základných pilieroch – ekonomickom, sociálnom a environmentálnom (Elkington, 1998):

- **Profit** (zisk) – ekonomická oblasť;
- **People** (ľudia) – sociálna oblasť;
- **Planet** (planéta) – environmentálna oblasť.



Obrázok 3- Schéma triple bottom line podľa Mihalčová a Vajdová (zdroj: upravené z Mihalčová & Vajdová, 2020)

Všetky tri dimenzie musia dosiahnuť udržateľné výsledky, čo je aj hlavným cieľom konceptu 3P. Korporácie musia uplatňovať koncepciu triple bottom line s cieľom dosahovať nepretržité zisky a zároveň dbať na dlhodobú sociálnu a environmentálnu prosperitu spoločnosti (Slaper, 2011).

Prvý pilier ekonomického rozmeru (**profit**) zdôrazňuje dôležitosť dosahovania nepretržitých ziskov dlhodobo (Brin, 2019). Jeho podstata spočíva v transparentnom podnikaní, uplatňovaní princípov dobrého riadenia a v rozvíjaní pozitívnych vzťahov so stakeholdermi. V ekonomickej rovine by organizácia okrem iného, mala dbať aj na kvalitu a bezpečnosť produktov alebo služieb, odmietanie korupcie prípadne brať do úvahy kódex podnikateľského správania firmy (Tetrěvová a kol. 2017, s. 46).

Nasledujúca sociálna dimenzia – **people** sa zakladá na zodpovednom správaní organizácií a firiem voči svojim zamestnancom (Pavlík, 2010, s. 25). Zahrňujeme tu predovšetkým aktivity, spojené s uspokojením sociálnych potrieb a potrieb okolitej spoločnosti ako napr. miera nezamestnanosti, dodržovanie ľudských práv, účasť žien na pracovnej sile, odmietanie detskej práce, ako aj poskytovanie zdravotníckych služieb svojim zamestnancom či starostlivosť o vzdelanie a rekvalifikácie (Brin, 2019).

Tretí, a teda posledný pilier (**planet**) predstavuje environmentálnu udržateľnosť podnikov, ktorá figuruje v snahe minimalizovať negatívne dopady činností na životné prostredie a komunitu. Organizácie by predovšetkým mali správne využívať alternatívne zdroje energie a tak minimalizovať spotrebu tradičných zdrojov ako napr. ropy, vody, plynu alebo uhlia, ochraňovať a úsporne zachádzať s prírodnými zdrojmi (Brin, 2019). Dôležitá je taktiež likvidácia toxického a pevného odpadu vhodným spôsobom, ekologická výroba, ktorej produkty a služby by mali byť priaznivé pre životné prostredie (štandardy rady ISO 14000 a EMAS) (Pavlík, 2010, s. 25).

1.4. Teória Carrollovej pyramídy

Ďalší koncept ponímania CSR vytvoril Carroll (1991) , pričom vytvoril alternatívny pohľad na oblasti CSR a to svojím pyramídovým zobrazením.



Obrázok 4 - Pyramída spoločenskej zodpovednosti firiem podľa Carrolla (zdroj: upravené z Carroll, 1991, s. 42)

Pyramídová teória predstavuje špecifický spôsob, akým podniky interagujú so svojim okolím (Brin, 2019). Carroll opisuje súbor štyroch oblastí spoločenských očakávaní, ktorý vytvára akýsi základ alebo infraštruktúru, ktorá pomáha vymedziť povahu povinností podnikov voči spoločnosti, ktorej firmy sú súčasťou. Zobrazenie pyramídy reprezentuje dôležitosť jednotlivých povinností, ktoré by sa mali brať zdola nahor, teda od ekonomickej zodpovednosti cez právnu etickú až po filantropickú. Ak spoločnosť efektívne dosiahne prvú povinnosť, potom sa môže presunúť na ďalšiu (Carroll, 2016).

Ekonomické povinnosti, umiestnené v základni pyramídy reprezentujú dôležitosť prežitia firmy. Ziskovosť firiem je predpokladom pre celkový obchodný úspech, dlhodobý udržateľný rast a konkurencieschopnosť. Akákoľvek spoločnosť alebo organizácia potrebuje majetok, aby uspela a udržala sa na trhu. Ekonomickú zodpovednosť tvorí organizácia pomocou investícií a marketingových stratégií, či už obchodnými operáciami alebo dlhodobými finančnými stratégiami, na ktorých sa zúčastňujú viaceré zainteresované strany (Brin, 2019). Právne povinnosti predstavujú dodržiavanie zákonov, nariadení, noriem a iných právnych predpisov a regulačných dohôd na federálnej štátnej a miestnej úrovni (Carroll, 2016). Etická zodpovednosť zahŕňa objektívne činnosti, ktoré sú vykonávané podnikmi na základe očakávaní spoločnosti. Tento druh zodpovednosti umožňuje firmám produkovať také výrobky a služby, ktoré sú prospešné pre spoločnosť aj napriek tomu, že to sám zákon nevyžaduje. Podstatné je správanie sa nad rámec pravidiel kodifikovaných v zákone s ohľadom na etické normy a spoločenskú morálku. Filantropické povinnosti reprezentujú dobrovoľnú iniciatívu organizácií správať sa zodpovedne, daná zodpovednosť sa riadi túžbou firiem zúčastňovať sa

na nepovinných spoločenských aktivitách, rovnako ako aj aktivity vykonávané nad rámec etických noriem najmä v podobe darcovstva vo všetkých podobách (Brin, 2019).

Carollovo chápanie oblastí CSR má viacero nedostatkov. Prvým je, že CSR predstavuje aktivitu podnikov nad rámec zákona a teda právna zodpovednosť by nemala byť zahrnutá do jednotlivých dimenzií CSR. Druhým nedostatkom je, že Carroll vo svojom zobrazení stavia do úzadia environmentálne a sociálne atribúty CSR. Niektoré aktivity z environmentálnych či sociálnych oblastí zahrňuje do právnej, prípadne etickej či filantropickej oblasti. Environmentálna zodpovednosť je pritom v súčasnej dobe s ohľadom na udržateľný rozvoj kľúčová a opomenúť nemôžeme ani sociálnu zodpovednosť, keďže úspech každej organizácie je závislý na kvalite, výkonnosti a spokojnosti ich zamestnancov (Tetřevová a kol. 2017, s. 52)

1.5. Modifikované poňatie oblastí CSR

Na základe rôznych, v súčasnej dobe známych prístupov je zrejmé, že teória Carrollovej pyramídy spolu s teóriou triple bottom line zastávajú rovnaký záujem k povinnostiam firiem správať sa spoločensky zodpovedne. Stakeholder teória dedikuje veľkú pozornosť ekonomickému záväzku, ktorým je záujem akcionárov zvyšovať zisky spoločností na maximum, dôsledkom čoho je vznik konfliktov medzi týmito tromi teóriami.

Súhrn hlavných charakteristík troch uvádzaných teórií CSR je uvedený v tabuľke 1.

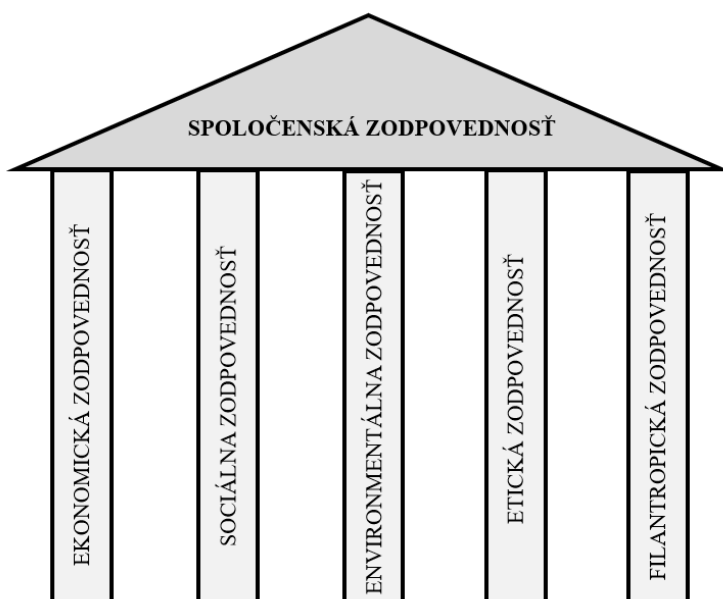
Tabuľka 1- Súhrn hlavných charakteristík troch teórií CSR – stakeholder teórie, Carrollovej teórie pyramídy, a teórie triple bottom line podľa Brina (zdroj: upravené z Brin., 2019)

CSR	Charakteristiky CSR teórií		
	Sila teórie	Benefity aplikovania teórie	Výzvy v aplikovaní teórie
Carrollova teória pyramídy	Berie do úvahy hlavnú zodpovednosť koncepcií CSR: právnu, etickú a filantropickú	Odkrývanie dobrej verejnej mienky spoločnosti	Pred implementovaním Carrollovej teórie pyramídy musia byť preštudované externé sociálne a environmentálne situácie; aplikovanie teórie tak zaberie viac času a úsilia
	Usporiadanie štyroch oblastí zodpovednosti v poradí hierarchie	Zlepšovanie reputácie podnikov	
Triple bottom line teória	Berie do úvahy tri hlavné zodpovednosti konceptu CSR: ekonomickú, sociálnu a environmentálnu	Podporovanie firmy pri dosiahnutí stability a udržateľnosti	Pri uskutočňovaní postupov musia firmy vytvoriť balanc medzi CSR zodpovednosťami v záujme dosiahnutia stabilných výsledkov v spoločnosti

<p>Stakeholder teória</p>	<p>Branie do úvahy záujem rozličných stakeholders skupín</p>	<p>Povolovanie spoločnosti udržiavať silné vzájomné, vnútorné prepojenie a vzťahy s komunitou ako súčasť biznisu. Ak je cieľ dosiahnutý, spoločnosť dosiahne dôveryhodnosť a lojálnosť od všetkých stakeholderov</p>	<p>Pri používaní konceptu musí akákoľvek spoločnosť vytvoriť balanc medzi záujmom všetkých stakeholderov a adaptovať si transparentnosť ich firemnej politiky</p>
----------------------------------	--	--	---

Na základe Carrollovej pyramídovej teórie CSR sa majú obchodné organizácie sústrediť na podnikanie po právnej, etickej a filantropickej stránke. Rizikom Carrollovej teórie je fakt, že nezahŕňa vonkajšie faktory ako sociálnu a environmentálnu zodpovednosť, ktoré môže spoločnosť pri svojej činnosti následne ignorovať. Teória triple bottom line pridáva okrem ekonomickej a sociálnej dimenzie aj environmentálne faktory, ktoré sú dôležité pre dosiahnutie celkovej udržateľnosti podnikania a zároveň apeluje na zachovanie rovnováhy medzi týmito tromi zodpovednosťami. V zmysle stakeholder teórie sa musia rešpektovať záujmy všetkých zainteresovaných strán, pričom je dôležité dbať na transparentnosť obchodných procesov, aby nedochádzalo k využívaniu vplyvu jednotlivých stakeholderov pri dosahovaní zisku a to na úkor ignorovania požiadaviek komunity (Brin, 2019).

V zmysle prelínania uvedených teórií vieme navrhnúť modifikované poňatie komponentov CSR, ktoré zahŕňajú nasledujúcich 5 pilierov zodpovednosti:



Obrázok 5 - Modifikované poňatie oblastí spoločenskej zodpovednosti firiem podľa Tetřevová a kol. (zdroj: upravené z Tetřevová a kol., 2017, s. 55)

- **ekonomická zodpovednosť** – zaistenie užitočných výrobkov a služieb pre spoločnosť v požadovanom množstve, pričom si musia zachovať správny pomer kvality a ceny pri súčasnej realizácii primeraného zisku pre vlastníkov,
- **sociálna zodpovednosť** – starostlivosť o zamestnancov, rovnako ako aj vytváranie pracovného prostredia a pracovných podmienok. Rešpektovanie širokého spektra potrieb a záujmov ľudských zdrojov,
- **environmentálna zodpovednosť** – alebo zodpovednosť voči životnému prostrediu slúži na zabránenie vzniku negatívnych externalít a podporuje realizáciu environmentálnych opatrení. Norma EN ISO 14001 predstavuje „systém environmentálneho managementu, ktorý môže organizácia použiť pre zvýšenie environmentálnej výkonnosti“ (EN ISO 14001, 2015),
- **etická zodpovednosť** – tvorba, propagovanie a dodržovanie širšieho uplatnenia etických či morálnych noriem v prospech zainteresovaných strán. Uznávanie princípov dobrého správania, podnikateľskej etiky, etického kódexu a medzinárodných štandardov správania. Smernicu etickej zodpovednosti podnikov vymedzuje norma ČSN ISO 26000: 2010,
- **filantropická zodpovednosť** – forma firemnej dobročinnosti, dobrovoľníctva, darčovstva, sponzoringu alebo firemnej angažovanosti podnikov. Zapojenie sa do verejno-prospešných aktivít, s cieľom zvyšovania kvality života jednotlivcov ako aj celej spoločnosti (Tetřevová a kol., 2017, s. 55).

Takto modifikované poňatie zahrňuje najširšiu škálu komponentov CSR, ktoré zohľadňujú všetky vyššie uvedené koncepcie.

1.6. Prostriedky pre riadenie výrobných firiem chemického priemyslu v smere konceptu CSR

Osvojenie si konceptu CSR a zároveň využívanie jeho efektívnej komunikácie začína byť nevyhnutnosťou pre firmy vo všetkých sektoroch. Z pohľadu dôležitosti predstavuje tento problém kľúčový faktor v chemickom priemysle ako v sociálne senzitívnom prostredí. Potreba vykonávať aktivity konceptu CSR sa odvíja na jednej strane z politického nátlaku vlády a na druhej strane od očakávaní zákazníkov, stakeholderov a širokej verejnosti (Tetřevová, 2018).

Pod podnikmi chemického priemyslu vnímame vo všeobecnosti výrobu základných chemikálií a chemických produktov, organických a anorganických zlúčenín, výrobu koksu a rafinovaných ropných produktov, rovnako ako aj výrobu základných farmaceutických

produktov a prípravkov (farmaceutický priemysel). Taktiež tu spadá výroba z gumených či plastových (priemysel gumených a plastových). Pre výrobné firmy chemického priemyslu je charakteristická veľkoobjemová výroba s náročnou surovinovou či energetickou spotrebou, ktorá sa premieta vo forme vysokých nákladov a značnej kapitálovej náročnosti (Chovancová, 2016, str. 42).

Produkty z odvetvia chemického priemyslu disponujú nezastupiteľným hodnotovým úžitkom pre spoločnosť, no zároveň výrobné firmy vytvárajú aj určité zdravotné a bezpečnostné riziká, či už pre životné prostredie (emisie pevných a kvapalných látok, likvidácia nebezpečného odpadu) alebo pracovníkov (ochrana zdravia pri práci), zákazníkov (bezpečné používanie chemikálií) a širokú verejnosť (riziko havárií). Z toho dôvodu bývajú podniky chemického priemyslu predmetom zvýšeného záujmu, čo zo sebou prináša potrebu správať sa zodpovedne voči spoločnosti (Špaček, 2016, str. 70-72).

Spomedzi všetkých rizík z posledných desaťročí sa práve ochrana životného prostredia stala dôležitým globálnym problémom. So zvyšujúcim sa povedomím o životnom prostredí začali spoločnosti vyvíjať úsilie o zníženie svojej environmentálnej stopy. Mnohé firmy preto pravidelne zverejňujú správy o sociálnej zodpovednosti podnikov alebo správy o udržateľnosti ako informácie pre udržanie dobrých vzťahov s investormi. Tieto správy popisujú úsilie spoločnosti o prijatie nariadení a využívanie autonómnych opatrení na zlepšenie CSR (Goto, 2020)

Štandardy a normy súvisiace s konceptom CSR

Jednou z hlavných úloh konceptu CSR je riadiť aktivity spoločnosti udržateľným a ekologickým spôsobom (McWilliams, 2006). Medzi ekonomické a spoločenské subsystemy, na pomoc minimalizácie vplyvov na životné prostredie vieme zaradiť systém environmentálneho manažmentu (EMS – *Environmental Management System*), ktorý je budovaný podľa noriem ISO alebo v súlade s programom ekologického manažmentu a auditu (EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme*) (Campos, 2015).

Norma **ISO 14001**, zavedená Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu, predstavuje platformu zvýšenia environmentálnej výkonnosti a dodržiavanie záväzných povinností pre systematicky riadené organizácie, ktoré majú snahu prispievať k udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti. „Pomáha organizácii dosiahnuť zamýšľané výstupy systému environmentálneho manažmentu, ktorý poskytuje hodnotu pre životné prostredie, organizáciu a jej zainteresované strany“ (ČSN EN ISO 14001, 2015).

Program **EMAS** je alternatívou EMS a zároveň rozšírením medzinárodnej normy ISO 14001. Schéma bola vytvorená Európskou komisiou a vydaná ako nariadenie Európskeho parlamentu. Hlavným predpokladom normy ISO 14001 a schémy EMAS je zníženie nepriaznivého vplyvu na životné prostredie prostredníctvom prijatia opatrení nad rámec už existujúcej environmentálnej legislatívy (Ociepa-Kubicka, 2021). Regulácia EMAS vedie k zlepšovaniu environmentálneho profilu podniku, znižovaniu spotreby energie či surovín, rovnako ako aj k optimalizácii produkcie odpadov a rešpektovaniu zákonných limitov s využitím environmentálnych indikátorov (Noveli, 2020).

Medzi ďalšie významné štandardy súvisiace s konceptom CSR môžeme zaradiť chartu REACH, iniciatívu responsible care alebo green deal.

Možný negatívny dopad chemického priemyslu či už na životné prostredie alebo na život ľudí je regulovaný vo viacerých podobách. Jednou z nich je nariadenie **REACH** (*Registration, evaluation and authorization of chemicals*), vydaná Európskou Úniou v roku 2006. Ide o monumentálnu regulačnú iniciatívu obmedzenia chemikálií a to najmä v registrácií, hodnotení a ich autorizácií. Nariadenie REACH predstavuje rozšírenie globálnej túžby vyrábať menej priemyselných chemikálií, pochopiť možné ľudské a ekologické riziká pri chemickej výrobe pričom sa usiluje zabezpečiť, aby sa predvídalo a zároveň aj predchádzalo rôznym rizikám pri ich výrobe a používaní. Väčšina priemyselných skupín považuje túto normu za najrozsiahlejšiu, najnákladnejšiu a celosvetovo najsilnejšiu regulačnú iniciatívu súvisiacu s hodnotením zdravotných rizík a používaním chemických látok (Williams, 2009). S prijatím európskeho nariadenia vznikla spoločnostiam povinnosť overovať bezpečnosť a zdraviu škodlivosť chemických produktov, spolu so spôsobom vymedzenia a zhodnotenia ich bezpečnej použiteľnosti. Zavedenie nariadenia REACH stavia podniky chemického priemyslu pod značnú regulačnú záťaž, pričom môže dochádzať ku negatívnemu ovplyvňovaniu samotnej konkurencieschopnosti týchto podnikov. Iniciatíva Európskej Únie, vývoj nových technológií spolu s vysokou náročnosťou a rôznorodými preferenciami spotrebiteľov, rovnako ako aj ekonomické faktory vedú k podpore tzv. udržateľnej alebo zelenej chémie (Tetřevová a kol., 2017, s.134).

Iniciatíva v oblasti spoločensky zodpovedného správania „*Responsible Care*“ (ďalej ako RC), určite patrí medzi prostriedky znižovania negatívnych vplyvov v chemickom priemysle. Projekt RC predstavuje iniciatívnosť globálneho chemického priemyslu “týkajúcu sa vytvárania, monitorovania a presadzovania celoodvetvových, environmentálnych, zdravotných a bezpečnostných noriem.” Prakash ďalej dodáva, že využíva poznatky

stakeholder teórie spolu s perspektívami spoločenskej výkonnosti podnikov, skúma ponuku a dopyt dobrovoľných kódexov, pričom sa zaoberá aj teoretickými dôsledkami, neustálym zlepšovaním a kľúčovými výzvami, ktorým môže RC v budúcnosti čeliť (Prakash, 2000). RC je etikou aj záväzkom, ktorý sa snaží vybudovať dôveru v odvetvie chemického priemyslu, ktorá je nevyhnutná na zlepšenie životnej úrovne a kvality života. „Iniciatíva Responsible Care má za cieľ neustále prispievať k zlepšovaniu zdravia, bezpečnosti a ochrany životného prostredia, k otvorenej a transparentnej komunikácii so zainteresovanými stranami a v neposlednom rade k trvalo udržateľnému rozvoju“ (Tetřevová, 2013).

„*Green deal*“, v preklade zelená dohoda, iniciovaná Európskou komisiou má za hlavný cieľ zaistiť klimatickú neutralitu pre Európu do roku 2050. Európa by sa tak stala prvým uhlíkovo neutrálnym kontinentom. Tento cieľ predstavuje obrovské výzvy pri jeho naplnení, ktoré môžu zmeniť príležitosti v environmentálnej, ekonomickej aj sociálnej oblasti. Hlavným predpokladom pre úspešné zavedenie zelenej dohody je posun hospodárstva a zlepšenie životných podmienok európskych občanov vo všetkých regiónoch, krajinách a sociálnych skupinách, čím sa zároveň posilní európska súdržnosť (Wolf, 2021)

Implementácia uvedených nariadení, konceptov, iniciatív či dohôd predstavuje spôsoby, ktorými podniky v chemickom priemysle vedia prispievať ku dodržiavaniu konceptu CSR. Mnohé analýzy naznačujú, že podpora EMS a ich prínos je veľmi dôležitý (Rebelo, 2016), najmä pre ich implementáciu v podnikoch, ktorá má vplyv na kvalitu, či už ich produktov alebo procesov a zároveň prináša možnosť zeleného riadenie dodávateľského reťazca (Helen Walker, Professor Stefan Seur, 2014).

1.7. Typy služieb výrobných firiem vo vzťahu ku konceptu CSR

Dnešné podnikateľské prostredie je čoraz rozmanitejšie a nepredvídateľnejšie. Veľkou zmenou prechádzajú najmä výrobné firmy, ktoré sa už nezaobierajú iba výrobou, rozvojom a predajom svojich produktov ale sú nútené dopĺňať ich portfólio ďalšími systémami, ktoré im pomáhajú v prispôbení sa na konkrétne požiadavky zákazníka (Kowalkowski, 2017).

Pri realizácii globálnych premien sa výrobné firmy na B2B trhu presúvajú od tradičných obchodných modelov, založených na výrobkoch a ich samotnej výrobe, k rozvoju a implementácií podnikania a systémových riešení, orientovaných na služby (Kamal, 2020). Proces vytvárania hodnoty pre zákazníka pridaním služieb k produktom sa nazýva „servitizácia“ (Roy, 2009). Firmy, ktoré sa čoraz viac zameriavajú na ponuku zákazníckych služieb uľahčujú predaj svojich výrobkov, zvyšujú tak lojalitu svojich zákazníkov, čím

generujú väčšie zisky, zároveň posilňujú svoju konkurencieschopnosť a postavenie na trhu, čo v konečnom dôsledku pomáha podnikom reagovať na rastúci trend čoraz individuálnejších zákazníckych požiadaviek (Vlčková, 2020). Takýto koncept si vyžaduje nadmernejšiu mieru zapojenia, či už zákazníkov alebo výrobcov v podobe ich vzdelávania (Mont, 2002).

Schopnosť podnikov uspokojovať potreby stakeholderov, či už v krátkodobom alebo dlhodobom horizonte označujeme ako udržateľný podnik (Dyllick, 2002). Princípy udržateľného rozvoja sa stávajú štandardom podnikania v súvislosti s konceptom CSR. Trvalo udržateľné vykonávanie ekonomickej činnosti prepája vo svojej koncepcii environmentálne a sociálne aspekty s ekonomickou výkonnosťou, ktorých cieľom je dosiahnutie dlhodobého udržateľného podniku (Hyršlová, 2015). Cieľ dlhodobej udržateľnosti podniku veľmi úzko súvisí s konceptom CSR, ktorých aspekty sa prelínajú najmä v environmentálnej oblasti avšak nepriamo ovplyvňujú aj sociálne a ekonomické záujmy, ktoré sú zahrnuté v základnej koncepcii oblastí CSR (Hahn, 2011).

V skutočnosti sa koncept CSR stáva predpokladom, ktorý prispieva k udržateľnému fungovaniu spoločností. Pravidelným zverejňovaním správ o spoločensky zodpovednom podnikaní výrobné firmy čoraz viac preukazujú svoj záväzok k udržateľnosti, na základe čoho posilňujú svoje vzťahy so zainteresovanými stranami. Tieto správy popisujú úsilie firiem v prijímaní nariadení a rozsahu ich iniciatív či motivácií, pričom zároveň informujú o využívaní autonómnych opatrení na zlepšenie funkcionality konceptu CSR (Goto, 2020).

Implementáciou konceptu CSR vieme definovať viaceré príležitosti a zlepšenia (konkrétnejšie uvedené v kapitole 1.8.), ktoré vyvolávajú významnú úsporu nákladov (Hyršlová, 2015). Množstvo korporácií uvádza značnú návratnosť investícií, ktorú vynaložili najmä do environmentálnej oblasti a teda starostlivosti o životné prostredie. Synergia medzi ekonomickým rastom konceptu CSR a udržateľným podnikaním v oblasti ochrany životného prostredia, pochádza z technologického pokroku. Inovatívny technologický postup môže nahradiť stratu prírodných zdrojov, čím zároveň vie prispieť k zlepšeniu životného prostredia a samotnej udržateľnosti (Costanza a kol., 2000). Technologický rozvoj spolu s novou pokrokovou technológiou a jeho aplikáciou v spojení s konceptom CSR disponuje vyššou produktivitou z hľadiska spotreby energie, vody a iných materiálov či zdrojov, čím sú produkované ekologickejšie produkty s nižšími nákladmi. Takéto spojenie prináša aj perspektívu podporiť vývoj nových, energeticky, emisne a udržateľne účinnejších produktov, ktoré budú zákazníkom ponúkať skutočnú ekonomickú výhodu. Celé prepojenie dopĺňa vysoké povedomie verejnosti o nutnosti ochrany životného prostredia a teda ich dopytom po

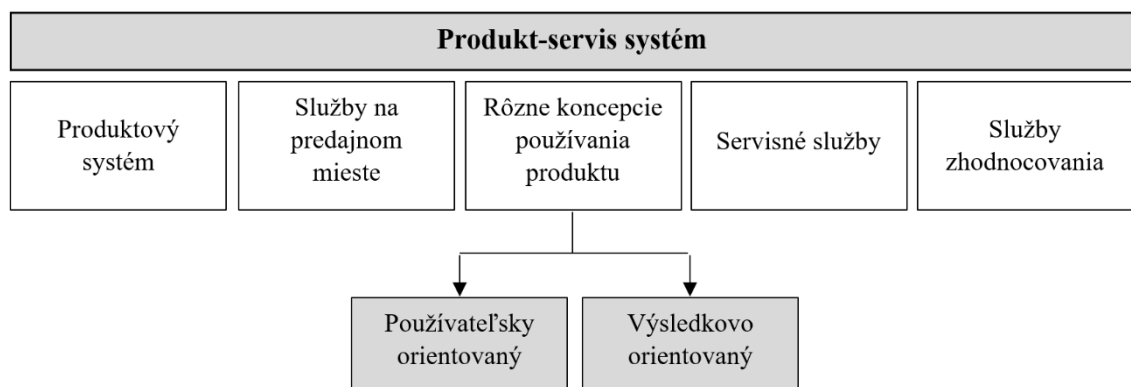
ekologickejších a udržateľnejších výrobkoch či službách. Firma Toyota Motor Company vo svojom CSR reporte z roku 2006 uvádza, že dosiahnuté úspechy v podnikateľskom prostredí, v podobe nárastu akcií spoločnosti o 30%, boli vo významnej miere spôsobené predajom efektívnych hybridných automobilov, ktorých výrobou firma prispela k vedomému a šetrnému zaobchádzaniu so životným prostredím (Yoon, 2009).

Stahel (1997) rozvinul koncept „*service society*“ (služby spoločnosti) ako prostriedok na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja, ktorý sa považuje za jeden z cieľov CSR.

Jansen a Vergrant (2000) sa venovali konceptu „*sustainable product system*“ (trvalo udržateľný produktový systém), ktorý podobne ako CSR prekračuje hranice spoločnosti a zahŕňa vo svojom procese všetky zainteresované strany.

„*Produkt – servis system*“ (PSS) predstavuje spojenie ponuky produktov a služieb v rámci servitizácie (Vlčková, 2020), pričom je definovaný ako „systém produktov a služieb, podporných sietí a infraštruktúry, ktorý je navrhnutý tak, aby bol konkurencieschopný, uspokojoval potreby zákazníkov a mal nižší vplyv na životné prostredie ako tradičné obchodné modely“ (Mont, 2002).

Nasledujúca schéma uvádza hlavné prvky PSS podľa Monta (2002), ktoré poskytujú systémový návrh služieb. Mont sa považuje za jedného z priekopníkov výskumnej oblasti PSS. Jeho vedecká práca „*Clarifying the concept of product-service system*“ predstavuje základ pre ďalšie rozvíjanie v oblasti PSS (Waidelich, 2019).



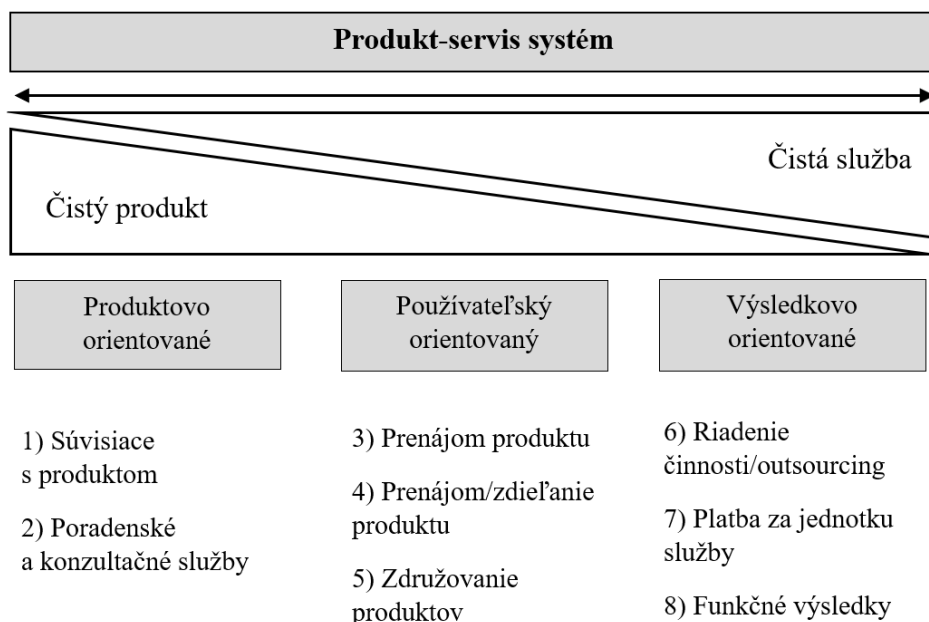
Obrázok 6 – Hlavné prvky PSS podľa Monta (zdroj: upravené z Mont, 2002)

Schéma predstavuje prvých 5 typov PSS, ktoré sú rozdelené nasledovným spôsobom (Mont, 2002):

1. **Produktový systém**, ktorého služby môžu pozostávať či už z produktu, samotnej služby alebo ich kombinácie. Ideálnu kategóriu predstavujú produkty, ktoré výrobné podniky nahrádzajú svojimi službami.

2. **Služby na predajnom mieste**, ktoré zabezpečujú odbornú asistenciu v mieste nákupu, návod a vysvetlenie v oblasti používania produktu či samotný marketing.
3. **Rôzne koncepcie používania produktu**, ktorého služby sú orientované v rámci ďalších dvoch smerov a to na použitie a výsledok.
 - a. **Služby orientované na použitie** - vlastníctvo produktu ostáva na poskytovateľovi, pričom používanie produktu je sprístupnené ako služba, za ktorú si zákazníci platia (Cusumano, 2015). Výrobná firma namiesto prevádzania produktov na zákazníka upravuje ich funkcie prostredníctvom distribučných a platobných systémov. Napr.: pravidelné platby či leasing (Kryvinská a kol., 2014).
 - b. **Služby orientované na výsledok** – poskytovatelia sa dohodnú so zákazníkmi na výsledku alebo výkone určitej služby, pričom nejde o žiadny vopred určený produkt. Spoločnosť ako poskytovateľ sa prisľubuje na dosiahnutie určitého výkonu pre zákazníka (Helander, 2008). Cieľom je nahradenie produktu službou. Napr.: firma nepredáva pesticídy, ale poskytuje službu, ktorá aplikuje pesticídy na úrodu, a tým kontroluje mieru straty úrody spôsobenú ničivým hmyzom.
4. **Servisné služby**, ktoré zahŕňajú údržbu, servis a modernizáciu výrobkov, s cieľom predĺženia ich životnosti poprípade životného cyklu.
5. **Služby zhodnocovania**, ktorých cieľom je spätný odber produktov, čím sa uzatvorí cyklus výrobku, ktorého materiál sa dá druhotne znovu využiť pri výrobe nových produktov, poprípade sa recykluje, ak opakované použitie nie je možné (Mont, 2002).

Trucker (2004) rozširuje Montovu teóriu, a stavia PSS medzi čistý produkt a čistú službu. Definuje 3 varianty PSS, pričom po prvý krát predstavuje **produktovo orientovaný typ PSS**, sústreďujúci sa na predaj produktov, ktoré sú navyše rozšírené o jednotlivé služby.

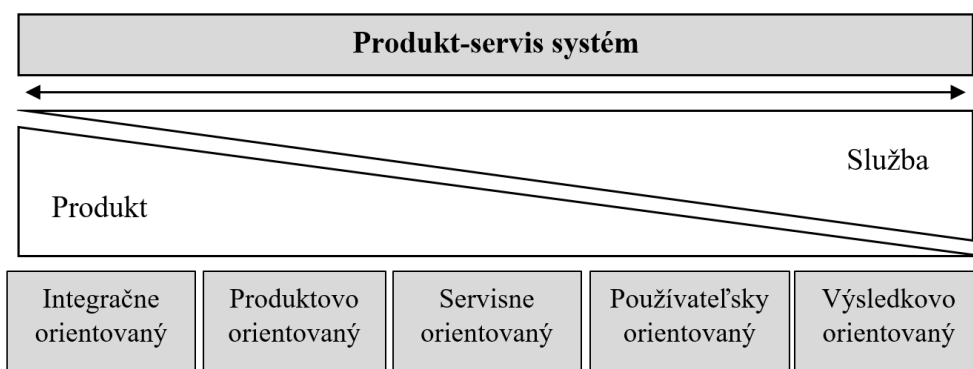


Obrázok 7- Hlavné prvky PSS podľa Truckera (zdroj: upravené z Waidelich a kol., 2019)

Tento typ je rozdelený do 8 obchodných modelov, ktorý zároveň približuje ďalšie dve služby (Waidelich, 2019):

- **Služby súvisiace s produktom** – Popri predaji sú zákazníčkovi ponúkané doplnkové služby prispôsobované produktu, ktoré slúžia na záruku bezpečného používania. Napr.: údržba, dodávky materiálu alebo vrátenie produktu na konci životnosti. Kryvinská a kol. (2014) tu radí aj projekčné, vývojové, implementačné a inštalčné služby, rovnako ako aj údržbárske a podporné služby či poradenské alebo prevádzkové služby.
- **Poradenské a konzultačné služby** - Popri predaji sú zákazníčkovi ponúkané poradenské a konzultačné služby, ktoré zaisťujú najvyššiu efektivitu využitia produktu. Napr.: poradenstvo v oblasti optimalizácie logistických procesov.

Neely a kol. (2011) identifikovali celkovo 5 variant PSS, na základe úrovne prechodu k servisne dominantnej logike.



Obrázok 8 - Hlavné prvky PSS podľa Neely a kol. (zdroj: upravené z Neely a kol., 2011)

Neely a kol. pridávajú k Truckerovým typom PSS ďalšie dva :

- **PSS orientovaný na integráciu**, kde vlastníctvo produktu prechádza na zákazníka. Výrobné firmy sa zameriavajú predovšetkým na vertikálne integrované služby, teda na služby rozširujúce maloobchodnú a distribučnú činnosť, na finančné, poradenské a dopravné služby popri prípade služby v oblasti nehnuteľností. Zaraďujeme tu napr. spoločnosti ropného priemyslu, ktoré okrem samotného ťaženia a výroby benzínu disponujú veľkou infraštruktúrou pre distribúciu a maloobchod.
- **PSS orientovaný na servis**, kde vlastníctvo produktu taktiež neprechádza na zákazníka, pričom reprezentuje integráciu služieb do samotného produktu. Napr.: telekomunikačné a integračné technológie v dopravnom inžinierstve (Kryvinská a kol., 2014).

Rozdelenie podľa Neely a kol. zahŕňa najširšie rozpätie typov služieb v rámci PSS.

Ďalšie delenie služieb prináša aj Baines (2013), ktorý rozdeľuje služby v rámci servitizácie na 3 skupiny, podľa miery začlenenia dodávateľov a zákazníkov:

- **Základné služby** sú definované podľa výsledku, zameraného na poskytovanie služieb. Patria tu služby, ktoré súvisia prevažne s dopravou a dodaním výrobku zákazníkovi a taktiež služby so zaistením záruky a technickej podpory, popri prípade obstaranie náhradných dielov. Vychádzajú zo základu „vieme ako to vyrobiť“.
- **Mierne pokročilé služby**, určené podľa zamerania na údržbu produktu a jeho stav. Zaraďujeme tu služby plánovanej údržby, technickú podporu a všetky druhy opráv, rovnako ako aj monitorovacie služby výroby či zaškolenie obsluhy a pracovníkov. Tieto služby vychádzajú zo základu „vieme ako to vyrobiť, a preto vieme ako to opraviť“.
- **Pokročilé služby**, kde výsledok je zameraný na schopnosť, ktorá je poskytovaná prostredníctvom výkonu produktu. Tejto skupine služieb prislúchajú zmluvy medzi výrobnou firmou a zákazníkom napr.: zmluva o zákazníckej podpore, zmluva o rozdelení rizika a odmeny alebo poskytnutie nepretržitej služby kontaktovania výrobcu v prípade akýchkoľvek problémov. Pokročilé služby sú častokrát integrované v rámci výrobku. Vychádzajú zo základu „vieme ako to vyrobiť, a preto vieme ako to udržať“.

Baines vyzdvihuje najmä dôležitosť pokročilých služieb, ktoré sú podľa jeho názoru dôležitým elementom pri implementácii servitizácie, keďže „spájajú službu do sofistikovanej ponuky, ktorá je kľúčová pre hlavný obchodný proces zákazníka“ (Baines, 2013).

V súvislosti so servitizáciou výrobných firiem na B2B trhu v chemickom priemysle identifikuje Kaningnant (2018) tri obchodné modely, ktoré chemické spoločnosti v rámci tohoto konceptu môžu uplatniť:

1. Chemical product services (CPS)
2. Chemical management services (CMS)
3. Chemical leasing

Služby v **oblasti chemických produktov (CPS)** sú súčasťou produktovo orientovaného typu PSS. Produkty chemických spoločností sú transformované na kombináciu produkt a služba, ktorou výrobné firmy maximalizujú svoj predaj obohatením o služby. Takýto prístup im napomáha k vytváraniu výhod pre dodávateľa, rovnako ako aj pre odberateľa. (Kortman a kol., 2006). Zaradzujeme tu napr. služby skladovania a inventarizácie chemikálií, chemické poradenstvo pri ladení procesov, rovnako ako aj prepravu, či recykláciu, spolu s likvidáciou chemického odpadu, s ktorou súvisia environmentálne a bezpečnostné programy (Kaningnant, 2018).

Služby riadenia chemikálií (CMS) spadajú do servisne orientovaného typu PSS, pričom sa zameriavajú najmä na optimalizáciu procesov a s tým spojené znižovanie nákladov a environmentálnych dopadov na spoločnosť. Jednotlivé služby sú založené na spolupráci medzi výrobcom a zákazníkom. Patria tu napr. služby kontroly kvality chemikálií a zásobovanie týmito látkami, poprípade ich koncentračná, či obsahová úpravu pred použitím alebo recyklácia (Kaningnant, 2018).

Chemický leasing zaraďujeme do používateľsky orientovaného typu PSS, ktorý predstavuje posun od predávania vyrobenej chemikálie k poskytovaniu samotnej chemickej služby. Hlavná pozornosť nie je zameriavaná na objem chemického produktu, ktorý je predávaný ale na ponuku služieb, ktorá je integrovaná s týmito produktami. Službami chemického leasingu sa zvyšuje bezpečnosť pracovníkov, znižuje sa objem použitých chemikálií, čo má pozitívny vplyv na životné prostredie a samotnú likvidáciu chemického odpadu. Zákazníkom je dodávaná služba ako napr. čistenie strojov či zariadení alebo potrubí, pričom cena sa neodvíja od použitého produktu ale v tomto prípade od vyčistených dielov (Kaningnant, 2018).

Na základe uvedených rozdelení služieb môžeme vidieť čoraz väčšiu iniciatívu výrobných firiem chemického priemyslu prechádzať od predaja produktov, k poskytovaniu komplexnejších a pokročilejších služieb pre zákazníkov. Takýto koncept služieb je lepšie

aplikovateľný pre zákazníkov, no zároveň aj výhodnejší pre výrobné firmy, keďže ceny služieb sú pomerne vyššie ako ceny produktov. Dôraz takéhoto prístupu kladú výrobné firmy najmä na pomoc zákazníkom efektívne využívať chemikálie, a tým znižovať množstvo chemického odpadu, čím prispievajú ku starostlivosti o životné prostredie a udržateľnému podnikaniu. Koncept servitizácie spolu s PSS a služby s nimi súvisiace prispievajú okrem environmentálneho zlepšenia, aj ku skvalitneniu úrovne bezpečnosti zamestnancov (Vlčková, 2020). Oblasť spoločenskej zodpovednosti zahŕňajú okrem iného aj víziu trvalo udržateľnej výroby a spotreby. Z dlhodobého hľadiska vieme prínosy konceptu servitizácie pozorovať najmä v ekonomickej, environmentálnej a sociálnej oblasti, ktoré spolu predstavujú základnú koncepciu oblastí CSR, a teda svojím prepojením prispievajú ku spoločenskej zodpovednosti firiem.

1.8. Zhodnotenie konceptu CSR – argumenty pro a proti

V súvislosti s rastúcou popularitou konceptu CSR sú čoraz častejšie diskutované jeho výhody a nevýhody spolu s argumentami, či firmy majú prijať zodpovednosť voči spoločenskému podnikaniu alebo nie.

V dôsledku stále silnejšej globalizácie spolu s rastúcim počtom nadnárodných firiem, ktoré ovplyvňujú podnikateľské prostredie, rovnako ako aj kvalitu života a stav životného prostredia je nutné zaistiť, aby spoločnosti dodržovali základné medzinárodne platné štandardy. Informovanosť a sofistikovanosť zákazníkov je čoraz väčšia, a preto požiadavky vyvíjané na spoločnosti sú čoraz komplikovanejšie, kde zákazníci očakávajú oveľa viac ako iba výrobok. Ďalším aspektom, ktorý uvádza Kunz je rastúca nevyhnutnosť vytvárať čestné a stabilné prostredie bez korupcie a podvodov. Klesajúca dôvera nie len voči firmám ale aj voči vláde, politikom či médiám predstavuje čoraz väčší problém. „Spoločnosť očakáva od firiem ďaleko väčšiu transparentnosť a informovanosť o všetkých skutočnostiach, ktoré súvisia nielen s fungovaním firiem, ale aj s dopadom ich činností na spoločnosť ako celok“ (Kunz, 2012).

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje inteligentné vykonávanie ekonomickej činnosti, ktorého prínosom je zabezpečenie kontinuity firmy z dlhodobého hľadiska, rovnako ako aj benefit rýchlych a hmatateľných výhod (Barauskaite, 2020).

CSR predstavuje široký a globálnejší pojem, ktorý môže byť doplnený o konkrétnejšie usmernenia v porovnaní s RC, agendou REACH alebo normami ISO, ktoré vo všeobecnosti zahŕňajú súbor definovaných pravidiel. Značné prelínania uvedených projektov je viditeľné najmä z aspektov jednotlivých konceptov či iniciatív. Celkovým cieľom týchto projektov je podpora bezpečnosti pri používaní chemikálií rovnako ako aj predchádzanie katastrofám s

cieľom chrániť, či už zdravie alebo životné prostredie a podporovať udržateľnejšie výrobné postupy. Tieto aspekty už pokrývajú oblasti, ktoré sa bežne pripisujú CSR. Čím viac si firmy uvedomia svoju environmentálnu a sociálnu zodpovednosť, tým viac sa ich manažérske postupy vyvinú smerom k širšej implementácii CSR (Lindgreen a kol., 2019, s. 3).

Letmathe predpokladá, že firmy, ktoré implementovali a výrazne investovali napr. do projektu RC už na začiatku jeho vzniku, inklinujú skôr k silnej udržateľnosti a etickému prístupu CSR. Základným argumentom, ktorý Letmathe zmieňuje, je myšlienka, že takéto podniky nielen lepšie rozumejú logike a požiadavkám trhu, ale zároveň predpokladá, že skorá implementácia jednotlivých ciest na uplatnenie spoločenskej zodpovednosti, zmieňovaných v kapitole 1.6. môže byť použitá ako existujúca platforma na zavedenie konceptov CSR. Pre túto hypotézu existujú dva dôvody:

1. Firmy, ktoré zaviedli napr. iniciatívu RC už skôr, rozvíjajú vyšší stupeň povedomia o environmentálnom a sociálnom dopade svojich obchodných praktík.
2. Včasné prijatie zodpovednej starostlivosti zvyšuje znalosti o identifikácii a hodnotení environmentálnych a sociálnych aspektov a znižuje náklady na prijatie CSR, pretože firmy so zavedenou RC museli už skôr vyvinúť kompetencie v oblasti infraštruktúry a štandardy podávania správ, ktoré možno použiť aj pri implementácii prístupov CSR (Lindgreen a kol., 2019, s. 4).

Zavedenie konceptu CSR má viacero výhod, ktoré podnikom prináša. Medzi hlavné výhody CSR sa vo všeobecnosti zaradzuje znižovanie nákladov so zároveň sa zvyšujúcou ziskovosťou, udržaním konkurenčnej výhody a získaním dobrého mena spoločnosti. Dobre riadená firma vie jednoduchšie posúdiť vznik potencionálnych rizík pri podnikaní v zmysle eliminácie negatívnych dopadov na firmu, čím efektívne znižuje náklady a v končnom dôsledku vie zlepšiť finančnú výkonnosť firmy (Cismas a kol., 2019).

Zodpovedný prístup spoločností v oblasti manažovania ľudských zdrojov, rovnako ako aj kontrola kvality produktov pri dodržiavaní environmentálnych štandardov vie ochrániť image firmy, jej postavenie na trhu a minimalizovať s tým súvisiace náklady na súdne spory. Znižovanie nákladov taktiež zabezpečuje aj tlak vyvíjaný na efektívne využívanie zdrojov, ktoré koncept CSR vyžaduje. Medzi ďalšie benefity patrí väčšia ziskovosť podnikov, keďže motivácia spotrebiteľov nakupovať od zodpovedných firiem je vyššia. Biznis spoločenskej zodpovednosti podporuje rozvoj inovácií, pomáha pri budovaní reputácie firmy, posilňuje dôveru zákazníkov a dobré meno spoločnosti. Celkové zlepšenie je vnímané aj v napr.

v prístupe odmeňovania a vzdelávania zamestnancov, v pracovnom a súkromnom zosúladení, v tréningoch a ďalšom vzdelávaní alebo v politike proti diskriminácií (Marchevská, 2020).

Zamestnanci pociťujú väčšiu spolupatričnosť voči spoločensky zodpovednej firme, rastie ich sebadôvera, motivácia či produktivita pri výkone ich práce. Spoločensky zodpovedné firmy disponujú lepším postavením na trhu práce, v dôsledku čoho majú mnoho šancí prilákať nových zamestnancov a zároveň udržať lojalitu starších (Kunz, 2012).

CSR pomáha firmám zvyšovať taktiež ich investičnú atraktivitu z pohľadu investorov (Marchevská, 2020). Túto skutočnosť zodpovedného správania sa snaží zohľadniť rada burzových indexov ako napr. *Dow Jones Group Sustainability Index*, *FTSE4Good Index*, *BitC Corporate Responsibility Index*, ktoré predstavujú záruku dlhodobej udržateľnosti (Kunz, 2012).

Koncept CSR si počas svojej existencie získal skupinu obhajcov, rovnako ako aj kritikov. Hoci prínosov pre zavedenie spoločensky zodpovedného správania je mnoho a rôzni autori podporujú toto správanie, existujú aj autori s názorom, že implementácia CSR je pre podniky zbytočná a argumentujú proti zavedeniu konceptu CSR (Barauskaite, 2020). Protichodné názory odborníkov diskutujú, či aktivity CSR naozaj prispievajú k trvalo udržateľnému rozvoju alebo také správanie podnikov je iba formou reklamy a reálne efekty spoločenskej zodpovednosti sú mimo záujmu (Mihalčová, 2020).

Medzi známych kritikov a odporcov konceptu CSR patri Milton Friedman (1970), podľa ktorého je „jedinou spoločenskou zodpovednosťou firmy navyšovanie zisku“. Friedman ďalej dodáva, že zapojením firiem do aktivít CSR sa odkláňajú od plnenia ich hlavného cieľa a poslania. Domnieva sa, že implementáciou CSR sa zvyšujú náklady, ktoré sa následne negatívne prenášajú na firemných stakeholderov a to v podobe nižších výnosov pre akcionárov a zamestnancov alebo vyšších cien výrobkov či služieb (Kunz, 2012, s. 123).

Samotný koncept CSR môže mať negatívny dopad na firmu a poškodiť jej imidž v prípade, že informácie, ktoré podniky zverejňujú sú nepravdivé alebo pomer zverejňovaných informácií, príspevkov či reklám je tak vysoký, až stráca svoju vierohodnosť (Yoon, 2006). Spotrebiteľský skepticizmus je pomerne častou odozvou spotrebiteľov na správy poskytované podnikmi. Často býva spochybňovaná správnosť poskytovaných informácií, kedy zákazníci neveria reklamám, v ktorých firmy propagujú svoje aktivity v oblasti CSR (Arlí, 2019).

Veľmi často sa stáva, že koncept CSR je iba marketingovým nástrojom, kde mnohé spoločnosti chcú byť vo vedúcich pozíciách v rámci dodržiavania sociálnej zodpovednosti

a ekológií, avšak v skutočnosti ich praktiky môžu byť neetické a v rozpore s CSR. Odporcovia vidia problém v príležitosti, že si podniky vedia neopodstatnene privlastniť a prezentovať výsledky angažovanosti v environmentálnej praxi. Takéto praktiky sú popísané anglickým pojmom „greenwashing“, pričom sa podniky nesprávajú v súlade s trvalou udržateľnosťou iba sa snažia zakryť realitu zásterkou etického správania (Greško, 2021).

Ďalším celkom častým bodom kritiky býva otázka skutočných výsledkov rozmachu CSR. Odborníci kritizujú, či štandardy CSR naozaj pomáhajú k dosiahnutiu globálnych cieľov ako je napr. ochrana ľudských práv, boj proti chudobe či zmiernenie klimatických zmien. Ostatní kritici upozorňujú na hrozbu prijímania CSR, ktorá je presadená mimovládnyimi organizáciami pretože takýto koncept CSR môže viesť k legitimácii postavenia firiem, pričom dochádza k upevňovaniu ich mocenského postavenia (Greško, 2021).

Podľa Coultera a Robinsa má spoločensky zodpovedné podnikanie viaceré negatívnych dopadov na podniky. Autori uvádzajú, že pri dodržiavaní zodpovednosti voči spoločnosti sú firmy obmedzené v dosiahnutí maximálnych ziskov a zároveň im vznikajú dodatočné náklady, ktoré sa navyšujú spolu s dodržiavaním konceptu CSR. Títo kritici argumentujú aj ďalšími skutočnosťami ako napr. že CSR spôsobuje nedostatočný prehľad aktivít v podniku, ničí účel podnikania, spôsobuje nedostatočnú zručnosť firiem a alokuje veľké právomoci podnikateľom (Kunz, 2012).

Okrem už spomínaných negatívnych dopadov štandardov CSR vzniká ešte jedno dodatočné riziko v prípade, že sa s CSR nepracuje správne. Nevhodne prepracovaná stratégia spolu so zavedením veľkého množstva aktivít a cieľov, ktoré podnik nie je schopný splniť sa môže stať príčinou zlej povesti firmy (Mihalčová, 2020).

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú sprehládnené argumenty či už priaznivcov, obhajujúcich výhody implementácie konceptu CSR alebo odporcov, ktorí uvádzajú naopak nevýhody a sú proti zavedeniu konceptu CSR.

Tabuľka 2- výhody a nevýhody implementácie konceptu CSR v podnikoch (zdroj: vlastné spracovanie na základe cielenej rešerše)

Argumenty pre zavedenie konceptu CSR	Argumenty proti zavedeniu konceptu CSR
<ul style="list-style-type: none"> - efektívne využívanie zdrojov - znižovanie nákladov - vyššia ziskovosť - výhodnejšie postavenie na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - odklonenie firmy od plnenia ich účelu - marketingový nástroj ako riziko zneužitia - greenwashing - vyššie ceny produktov a služieb

<ul style="list-style-type: none"> - udržanie konkurenčnej výhody - podpora rozvoju inovácií - zachovanie dobrého mena spoločnosti - dôveryhodnosť u zákazníkov a stakeholderov - investičná atraktivita z pohľadu investorov - pocit spolupatričnosti zamestnancov, motivovanosť a podpora produktivity pri výkone práce - zlepšený prístup v manažmente ľudských zdrojov (odmeňovanie, vzdelávanie, politika proti diskriminácií) - zhodnotenie potencionálnych rizík pri haváriách a ich včasné odstránenie 	<ul style="list-style-type: none"> - vznik dodatočných nákladov - nedostatočný prehľad aktivít v podniku - pochybovanie odporcov o skutočných výsledkoch - alokovanie veľkých právomocí podnikateľom - obmedzenie v dosiahnutí maximálnych ziskov - nižšie výnosy pre stakeholderov a akcionárov, na úkor vyšších nákladov na implementáciu
--	---

Spoločnosti, ktoré neuplatňujú sociálnu zodpovednosť, trpia škandálmi, nezrovnalosťami v riadení, štrajkami zamestnancov a podvodmi. Je preto dôležité brať do úvahy argumenty pre aktívne zavádzanie konceptu CSR do podnikov (Cismas a kol., 2019). Iniciatíva firiem zaoberať sa konceptom CSR, by pre nich mala predstavovať zodpovedný prístup, rovnako ako ku akejkoľvek výzve trhu. Štandardy spoločensky zodpovedného podnikania pomáhajú eliminovať možnú chaotickú filantropiu, ktorá síce nemusí byť škodlivá, avšak zabraňuje vo využívaní plného potenciálu, ktorý podniky môžu ponúknuť svojmu okoliu (Mihalčová, 2020).

2. POSKYTOVANÉ SLUŽBY VYBRANÉHO VÝROBNÉHO PODNIKU CHEMICKÉHO PRIEMYSLU A ICH VPLYV NA CSR.

Cieľom praktickej časti, danej bakalárskej práce je identifikovať a analyzovať poskytované služby zákazníkom, v rámci vybraného výrobného podniku a klasifikovať ich podľa teórie, spolu s analýzou aktivít, ktoré spoločnosť vykonáva v rámci jednotlivých pilierov CSR, so záverečným popisom vplyvu poskytovaných služieb na spoločenskú zodpovednosť. Praktická časť bola vypracovaná v spolupráci so slovenskou výrobnou spoločnosťou chemického priemyslu. Z dôvodu požadovanej anonymity zo strany spoločnosti, je vybraný podnik uvedený s označením XY, pričom jednotlivé zdroje, použité pri vypracovávaní praktickej časti, v ktorých sa vyskytuje skutočný názov podniku nie sú v práci uvádzané.

Praktická časť je spracovaná prostredníctvom metódy kvalitatívneho výskumu, na základe ktorej boli získané a analyzované primárne a sekundárne dáta spoločnosti XY. Primárne dáta pozostávajú z hĺbkových rozhovorov s manažérom ekonomických činností, spolu s manažérkou ľudských zdrojov a s vedúcou oddelenia výskumu a vývoja, podľa priložených scenárov individuálne riadených rozhovorov (viď príloha A a B), ďalej na základe e-mailovej a telefonickej komunikácie a na záver na základe poskytnutej exkurzie vo výrobe. Sekundárne dáta spočívajú v cielenej rešerši, analýze a štúdiu poskytnutých interných a propagačných dokumentov spoločnosti XY, rovnako ako aj podnikových štúdií či publikovaných článkov spoločnosti XY, spolu s výročnou správou za rok 2020 a jej príslušnými dodatkami. V rámci sekundárnych dát boli taktiež spracované informácie z webových stránok konkurenčných spoločností.

2.1. Predstavenie spoločnosti

Vybraný podnik chemického priemyslu je súčasťou holdingovej skupiny, ktorá pôsobí na Slovensku od roku 1933. Holdingové zoskupenie s viac ako 85 ročnou tradíciou zastrešuje skupinu spoločností, ktoré sa orientujú na:

- výrobu, zušľachtovanie a predaj obalových fólií pre potravinársky a elektrotechnický priemysel,
- výrobu, spracovanie a predaj výrobkov z plastov a s nimi spojenými službami,
- výrobu a predaj polypropylénových či recyklovateľných vlákien,
- výrobu strojárenských výrobkov a baliacich automatov, spolu s realizáciou technického servisu,

- výrobu a distribúcia energií,
- poskytovanie dopravno-zasielateľských služieb ako aj služieb hotela.

Na základe interných dokumentov vieme konštatovať, že holdingová skupina sa považuje za inovatívneho a spoľahlivého partnera pre podnikanie. Ich víziou je tvorba hodnotnejšieho sveta. Kladú dôraz na bezpečnosť, pričom ich hlavným cieľom je zlepšiť život zákazníkov, investorov či partnerov a širokej verejnosti, udržateľným spôsobom za použitia inovatívnych technológií.

Profil spoločnosti

Podnik XY je najväčšou dcérskou spoločnosťou holdingového zoskupenia, ktorá pôsobí na B2B trhu. Vznik dcérskej spoločnosti XY sa datuje od roku 2005. Na základe hospodárskeho výsledku za rok 2021 sa vybraný podnik umiestnil medzi 15 najväčšími spoločnosťami chemického priemyslu na Slovensku, čím reprezentuje lídra vo svojom kraji s tržbami takmer 90 mil. €. Z údajov z výročnej správy podniku bolo zistené, že v roku 2021 bol priemerný počet zamestnancov 785, z toho 47 zamestnancov sú vedúci pracovníci. V roku 2019 sa na základe rozhodnutí akcionárov podnik XY pretransformoval z akciovej spoločnosti na spoločnosť s ručením obmedzeným.

Hlavnou podnikateľskou činnosťou je výroba, zušľachtovanie a predaj flexibilných fólií, spolu s produkciou flexibilných obalových materiálov z plastov predovšetkým pre potravinárske, spotrebné a chemické výrobky. 78% celkovej výroby obalového materiálu je určený na potravinárske účely. S hlavnou činnosťou taktiež súvisí:

- vlastná výskumná a vývojová základňa v oblasti obalových materiálov,
- konvertng (premena) obalového materiálu v podobe potlače viacerými technológiami pre dosiahnutie požadovaného výsledku a farebnosti (hĺbkotlač, flexotlač, ofset),
- výroba vyfukovaných obalových fólií na báze LDPE (polyetylén s nízkou hustotou), LLDPE (lineárny polyetylén s nízkou hustotou) alebo HDPE (polyetylén s vysokou hustotou) polymérov,
- výroba hĺbkotlačových a flexotlačových foriem,
- výroba liatych fólií, tašiek a vreciek,
- výroba profilov a obalov z plastov.
- príprava a spracovanie grafických dát,
- laminácia,
- rezanie fólií,

- polygrafická výroba.

Výrobné závody má firma XY umiestnené nie len na Slovensku. Od roku 2020 expandovala aj na Ukrajinu. S pomerne novým výrobným závodom na Ukrajine sa spoločnosť chce sústreďovať na výrobu špeciálnych biaxiálne orientovaných polypropylénových fólií (BOPP) a svoje pôsobenie rozširovať do Číny, na trh Škandinávie a východnej Európy. Priemerne 80-90% výrobných činností tvorí export. Najviac sortimentu sa vyváža do Nemecka či Švédska, kde má firma aj svoje obchodné zastúpenie. Nemecká spoločnosť Intersnack Knabber-Gebäck je výrobcom slaných pochutín pod známymi značkami ako napr. Chio alebo pom-bär, pričom predstavuje najväčšieho odberateľa podniku XY, s takmer 20% odberom celkovej produkcie.

Na základe prístupného zoznamu odberateľov je zrejmé, že spoločnosť XY spolupracuje so známymi výrobnými firmami, pochádzajúcich prevažne z Nemecka, ktoré majú dlhoročnú tradíciu výroby a sú celosvetovo známe. Portfólio jednotlivých odberateľov je veľmi rozmanité a preto je vyžadovaný flexibilný a prevažne individuálne prístup ku výrobe obalového materiálu, podobne ako ku službám.

Konkurenčná situácia

Pri udržaní konkurencieschopnosti firmy je čoraz dôležitejšia včasná informovanosť o samotnom trhu a jeho okolí, monitorovanie zákazníkov, ich požiadaviek a následný proaktívny prístup, spolu s vhodnou reakciou na kroky konkurentov.

V danom dynamickom vývoji trhu predstavujú informácie nevyhnutný nástroj v monitorovaní diania, či už v okolí podniku alebo na samotnom trhu. Dôležité je zistiť čo podnikla konkurencia, kto pribudol alebo naopak odišiel z konkurenčného prostredia. So stále rastúcim konkurenčným tlakom sa snaží vyrovnáť aj vrcholový manažment spoločnosti XY, ktorý si uvedomuje, že ku správnej identifikácii konkurenčných príležitostí a ohrození im nestačia iba informácie z interného a externého prostredia. Žiadaná je rýchlo dodaná komplexná správa ohľadom konkurenčného prostredia, ktorá zabezpečí stále udržanie konkurenčnej výhody. Pre záruku správnej analýzy a potrebnej reakcie, či už na konkurenciu alebo na požiadavky zákazníkov, začlenila spoločnosť do svojej organizačnej štruktúry pracovníkov na zhromažďovanie, analýzu a včasné vyhodnotenie informácií, či už o vlastnom odvetví podnikateľského prostredia alebo o samotnej konkurencii, konkurenčnom prostredí a ich produktoch či službách s následnou distribúciou vo forme reportu. Uvedený proces označujeme anglickým termínom Competitive Intelligence (CI), ktorý sa prekladá ako

konkurenčné spravodajstvo. CI zastrešuje systematický program pre zhromažďovanie, analýzu a následné organizovanie vonkajších informácií, na základe ktorých výsledkov je ovplyvňované plánovanie, rozhodovanie a riadenie spoločnosti XY. Účelom vybraného podniku je vybudovanie a udržiavanie trvalej konkurenčnej výhody, ktorú spoločnosť dosiahne na základe jasne stanovenej konkurenčnej stratégie a jej prísny plnením. Aktivita v rámci konkurenčnej stratégie je založená na kvalite informácií, znalostí a know-how, ktorými spoločnosť disponuje a pravidelne získava na základe konkurenčného spravodajstva. Každý mesiac sa vydáva rýchly obežný materiál pre vrcholový management a raz štvrťročne informačný spravodaj s rozsiahlym monitorovaním.

Činnosťou CI sa v rámci organizačnej štruktúry v skúmanom podniku XY zaoberá obor strategických informácií, ktorý je súčasťou Úseku strategického rozvoja spoločnosti. Obor strategických informácií má na starosti:

- monitorovanie súčasného trhového a konkurenčného prostredia, spolu s identifikáciou konkurenčnej stratégie,
- analýzu, smerovanie a predvídanie trendov vo vývoji v rôznych oblastiach ako je napr. technológia, legislatíva alebo demografia,
- monitorovanie zákazníkov a dodávateľov,
- riadenie, podporu marketingu a predaj produktov,
- iniciovanie zmien v podniku a pravidelné informovanie vrcholového manažmentu o trhovom prostredí,
- právnu ochranu priemyselného a duševného vlastníctva spoločnosti XY.

Manažér ekonomických činností uvádza ako najväčšieho konkurenta Constansia Flexibels. Táto spoločnosť je považovaná za popredného svetového lídra vo výrobe flexibilných obalov a v ponúkaní obalových riešení. Constansia je rakúska holdingová spoločnosť so sídlom vo Viedni, ktorá pôsobí v 16 krajinách so svojimi 36 výrobnými závodmi. Počet zamestnancov v roku 2022 predstavuje 8550 čo je takmer 11 násobok oproti spoločnosti XY.

V porovnaní s konkurenciou vieme konštatovať, že sa jedná prakticky o malú firmu, ktorá sa nešpecializuje na výrobu obalového materiálu iba jedného druhu ale svojou flexibilitou, rýchlym dodaním a kvalitou výroby, je schopná celosvetovo konkurovať veľkým zahraničným spoločnostiam, pričom sa svojou produkciou snaží vyplňať prázdne miesta v rámci globálneho trhu. Rýchlosť dodávania objednávok a veľkú pružnosť výroby považuje aj manažér

ekonomických činností za ich najväčšiu konkurenčnú výhodu. Medzi ďalšie konkurenčné výhody patrí široký sortiment ponúkaných výrobkov, vlastná výroba základných fólií, spolu s výrobou platní a hĺbkotlačových alebo flexotlačových valcov, ktorá umožňuje udržiavať konkurencieschopnosť na vysokej úrovni v oblasti výroby či konvertingu obalových fólií. Vlastnou výrobou vyfukovaných PE (polyetylén) fólií optimalizujú jednak výrobný proces a zároveň sa snažia zhodnocovať obalový materiál. Rastúca cena vstupov tlačí dodávateľov hľadať optimálne riešenia pre výrobu rovnako kvalitných produktov s nižšou záťažou na životné prostredie. Spoločnosť XY so svojimi zákazníkmi úzko spolupracuje, pričom sa snaží prostredníctvom svojho výskumu a vývoja dosiahnuť optimálne výsledky a prinášať čoraz nové udržateľné riešenia obalov. Slabé stránky spoločnosti predstavujú príliš veľké zásoby materiálu a nedokončenej výroby, ktoré tvoria viazaný kapitál.

Hodnoty spoločnosti

Z interných dokumentov obsahujúcich informácie o pracovnej politike, ktorú vybraná spoločnosť uplatňuje je zrejmé, že manažment podniku XY sa zaväzuje, ku zvyšovaniu spokojnosti zákazníkov a zároveň bude spoľahlivým a profesionálnym partnerom, ktorý bude uplatňovať všetky princípy zákaznícky orientovanej, profesionálnej rovnako ako aj morálnej spoločnosti. Ďalej sa zaväzujú pre udržiavanie, zlepšovanie a trvalý rozvoj stávajúcich systémov firmy a vytváranie podmienok pre plnenie všetkých požiadaviek, ktoré súvisia s legislatívnymi predpismi, technickými normami či inými požiadavkami na spoločnosť.

V interných dokumentoch spoločnosti sú uvedené štyri oblasti, v rámci ktorých spoločnosť rozširuje svoj hodnototvorný reťazec a snaží sa vybudovať vyspelú spoločnosť na európskej úrovni.

- 1. Financie a riadenie spoločnosti.** V rámci prvej oblasti je víziou podniku dosahovať finančnej úrovne vyspelých európskych firiem a zároveň trvalo zvyšovať majetkovú hodnotu akcionárov. Neustále posilňovať stabilitu a najmä konkurencieschopnosť firmy hľadaním strategických investorov pre spoločnosť.
- 2. Podnikové procesy.** V oblasti podnikových procesov je kladený dôraz na optimalizáciu portfólia výrobkov a služieb spolu so znižovaním nákladnosti a environmentálnej záťaže na životné prostredie.
- 3. Marketing a predaj.** V rámci marketingovej stratégie spoločnosť dbá a orientuje sa predovšetkým na svojich zákazníkov. Snaha je taktiež o udržanie pozície na nosných trhoch, rovnako ako aj rozvoj trhovej pozície v južnej Európe, na Ukrajine a v Rusku.

- 4. Ľudské zdroje.** Vízia pre oblasť ľudských zdrojov zahŕňa na jednej strane vytváranie vhodných podmienok, či už pre trvalé zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, ako aj bezpečnú prácu a ochranu zdravia pri práci. Na druhej strane sa spoločnosť snaží o racionalizáciu organizačných štruktúr pre vytvorenie fungujúceho vyspelého podniku.

Hlavným záujmom vedenia firmy je udržanie si trvalého popredného miesta medzi výrobcami obalových materiálov na trhu v Európe. Na základe uznávaných hodnôt, a vízie spoločnosti je zrejmé, že ekonomická činnosť vo vybranom podniku je založená primárne na uspokojovaní požiadaviek zákazníkov, dodržiavaní vysokej kvality a zdravotnej nezávažnosti výrobkov a služieb. Spoločnosť kladie dôraz aj na vývoj, podporu či samotný rozvoj aktivít v oblasti nových výrobkov a technológií.

Spoločnosť XY je orientovaná na zákazníka a uvedomuje si prechod trhu dodávateľa k trhu zákazníka. Uplatňuje pro-zákaznícky prístup so širokou ponukou sortimentu, pričom sa snaží čo najviac prispôsobiť potrebám a požiadavkám zákazníka. Svojim zákazníkom poskytuje just in time zásobovanie a sama vyrába prevažne na sklad. Zameriava sa primárne na výrobu, avšak je si vedomá všetkých sprievodných činností a služieb, ktoré s obalovým materiálom súvisia. Dbá na úzky kontakt a spoluprácu so zákazníkom. Nesústreďuje sa iba na samotný produkt ale najmä na spokojnosť zákazníkov, správnu komunikáciu a hľadanie či ponúkание nových riešení, či už po ekonomickej alebo ekologickej stránke, ktoré by podporovali udržateľnosť a celkové uspokojenie zákazníka. Budujú lojalnosť a vernosť v očiach zákazníka, z čoho spoločnosť XY najviac profituje.

2.2. Poskytované služby vybraného podniku

Tlak na prechod od samotnej výroby ku poskytovaniu služieb pociťuje aj samotná spoločnosť XY. Z historického hľadiska vybraná spoločnosť vyrábala len pár druhov fólií na základe riadenia trhu dodávateľom, avšak v dnešnej dobe je podnikateľské prostredie v podobe samotných výrobcov alebo dodávateľov nútené čoraz viac spolupracovať so zákazníkmi a ich požiadavkami. Pozorovateľný je preto prechod od samotnej výroby ku poskytovaniu služieb. Stále sa avšak jedná primárne o výrobnú firmu, ktorá v rámci svojej výroby poskytuje rôzne služby zákazníkom, ktoré nie sú oddeliteľné od samotného produktu. Väčšina služieb, ktoré sú poskytované spoločnosťou XY sú spojené s výrobným procesom a nie je možné ich predávať samostatne. Zákazník spolu s produktom nakupuje balíček služieb, a sám si vyberá jednotlivé služby, na základe požiadaviek pre finálny produkt. Služby môžu spočívať vo výbere a prispôbení správneho materiálu, cez grafické spracovanie, výber vhodnej technológie tlače

až po povrchovú úpravu, rezanie a dopravu produktu ku zákazníkovi. Jednotlivé časti tak vedú k finálnemu produktu a tvoria tak poskytovanú hodnotu a službu. Cena výrobku priamoúmerne rastie s rozsahom poskytnutých služieb.

Výrobný proces a spolu s ním poskytované služby spoločnosti XY vieme rozdeliť na 8 častí:

- 1. Nákup základného materiálu** – základné materiály pre výrobu sú polypropylén (PP), polyetylén (PE), polyamid (PA), hliník, axiálne (OPP) alebo biaxiálne (BOPP) orientovaný polypropylén. Spoločnosť XY kombinuje výrobu vlastných fólií s nákupom surovín z tuzemska alebo zahraničia. Podiel nakúpeného materiálu je vyšší ako vyrobeného, keďže náklady na nákup sú nižšie ako na samotnú výrobu. Ako služba je zákazníkom ponúkaná možnosť úpravy základného materiálu podľa ich žiadostí, napr. aj ako biodegradovateľný materiál, poprípade je možné k základnému materiálu pridať recyklovateľnú surovinu.
- 2. Spracovanie** – Vlastná výroba a vyfukovanie fólií prebieha primárne z granulátov PE. Okrem vyfukovania spoločnosť vyrába aj liate fólie taktiež na báze PE. Fólie na báze LDPE, LLDPE alebo HDPE polymérov sú vyrábané v čírom alebo farebnom prevedení s následnou možnosťou potlače. Výhodou výroby vlastných fólií je následná spolupráca s oddelením výskumu a vývoja, čo prináša stále nové kombinácie v zložení fólií a vedie k udržateľnejším materiálom. Zákazníkovi je tak opäť poskytnutá možnosť voľby materiálu.
- 3. Pre-press** – základné fólie sú ďalej spracované v grafickom centre, nazývanom ako Pre-press štúdio. Podstatou grafického štúdia je špecializácia na návrhy obalového materiálu zákazníkovi a spracovanie dát ako poskytovaná služba, pre výber tlačovej techniky ako je hĺbkotlač, flexotlač a ofset. Pre-press štúdio okrem grafických návrhov ponúka aj služby skenovania, litografiu či retuš. Zákazníkom je poskytnutá garancia farebnosti, o ktorú sa stará špecializované pracovisko color managementu.
- 4. Potlač** – obalový materiál spolu s potrebnými dátami je následne spracovávaný prostredníctvom moderných zušľacht'ovacích technológií ako je hĺbkotlač, flexotlač alebo ofset, ktorých výsledkom môžu byť jednak hotové výrobky, ako odnosné tašky poprípade vrecká, alebo flexibilné fólie určené na balenie potravinárskych a nepotravinárskych produktov. Výber technológie tlače si volí zákazník podľa špecifik hĺbkotlače, flexotlače a ofsetu. Medzi špecializované služby zaradujeme tlač unikódov alebo výherných kódov.
 - **Hĺbkotlačová technológia** ponúka škálu 11 farieb na potlačovom stroji, pričom jednej farbe zodpovedá jeden hĺbkotlačový valec, ktorý prenáša farbu na potlačovaný

materiál. Zákazníci majú možnosť výberu jednostrannej alebo obojstrannej potlače s rôznymi aplikáciami ako napr. matný alebo matno-lesklý či lesklý efekt.

- **Flexotlač** je špecifikovaná digitálnou a Full-HD technológiou s možnosťou jednoduchej alebo náročnejšej tlače do 8 farieb. Flexotlačové platne slúžia na prenos obrazových údajov na potláčaný materiál. Spracované vedia byť všetky typy fólií aj metalizované, farebné či perleťové.
 - **Ofsetová technológia** stroja poskytuje kombináciou ofsetových hliníkových a flexotlačových platní, čím vytvára špičkové podanie detailov, čo je najviac využívané práve v potravinárskom priemysle. Maximálny počet tlačových farieb stroja nie je obmedzený, keďže všetky farby sa reprodujú sýtlačou. Na výsledný produkt vie byť aplikovaný lesklý alebo matný lak. Ofsetový stroj potláča PE a BOPP fólie alebo papier. Výber technológie tlače je závislý na rozmeroch fólie, vzhľade obalového materiálu, jeho farebnosti, grafickom prevedení a ostatných požiadavkách marketingového oddelenia zákazníka.
- 5. Povrchové úpravy** – pre vysoké požiadavky, ktoré sú kladené na odolnosť obalových materiálov je zákazníkom ponúkaná laminácia fólií. Laminovacie stroje ponúkajú bezrozpúšťadlovú lamináciu (kašírovanie) alebo lamináciu s možnosťou použitia rozpúšťadiel či vodných lepidiel. Výsledkom sú dvoj- až štvorvrstvé lamináty, ktoré disponujú požadovanými bariérovými vlastnosťami. Štruktúra obalovej fólie rovnako ako aj samotného laminátu je individuálna. Výroba, potlač a povrchová úprava je prispôbená na jednej strane požiadavkám zákazníka, zatiaľ čo na druhej strane sa berie ohľad na typ a vlastnosti baleného produktu spolu s jeho trvanlivosťou či zabezpečením praktických alebo úžitkových vlastností. Medzi povrchové úpravy radíme aj služby špecializovaného zámeru ako je napr. makro a mikroperforácia fólií, ktorých zástupcom je systém easy open, využívaný najmä pri hygienických produktoch.
- 6. Rezanie** – potlačené a upravené fólie sú narezané podľa požadovaných rozmerov zákazníkov a prechádzajú poslednou kontrolou. Perforácia fólií je možná aj počas rezania na automatizovaných stojoch. Rezaním vzniká finálny produkt, buď vo forme vreciek či tašiek, alebo kotúčov, na ktorých je navinutý obalový materiál a následne prevezený na sklad.
- 7. Logistika** – produkty sú vyrábané prevažne na sklad, pričom spoločnosť XY poskytuje služby skladovania, či už pre zákazníkov, rovnako ako aj pre ostatné dcérske spoločnosti holdingovej skupiny. Svojim odberateľom poskytujú just in time zásobovanie, ktoré je charakterizované vysokým množstvom skladovaného tovaru na strane výrobcu

a nulovými zásobami na strane odberateľa. Pre firmu s malým trhovým podielom ako je práve spoločnosť XY je just in time zásobovanie celkom nákladné, no v tomto prípade nevyhnutné pre udržanie konkurenčného postavenia a lojálnosti odberateľov.

- 8. Servis a spracovanie odpadov** – služby zákazníkovi sú poskytované aj po skončení výroby a dopravení výrobku. Pri akomkoľvek probléme odberateľa s dodaným obalovým materiálom alebo pri vytvorení novej, ešte neotestovanej fólie podľa špecifických potrieb zákazníka, je k dispozícii služba v podobe servisného pracovníka, ktorý je vyslaný priamo k odberateľovi. Úlohou technického pracovníka je poskytnutie servisných služieb a optimálne nastavenie baliacich strojov odberateľa, ich rýchlostí a špecifik, na základe poskytnutého obalového materiálu. Výsledkom tejto služby je zabezpečenie správnej funkcionality dodaného obalového materiálu. Predchádza sa tak plytvaním materiálu, či chybám pri samotnom balení produktov alebo reklamáciám zo strany odberateľov. Spracovanie odpadov prebieha v rámci odpadového a vodného hospodárstva. Eliminácia škodlivých látok vypúšťaných do ovzdušia je zabezpečená dvoma vlastnými spaľovňami, ktoré sú spolu s čističkou odpadových vôd umiestnené v areály výrobného závodu spoločnosti XY. V rámci holdingovej skupiny je vyčlenená dcérska spoločnosť, ktorá je zodpovedná za recykláciu a zhodnocovanie obalov v rámci celého holdingu a teda aj spoločnosti XY. Dcérska spoločnosť na recykláciu a spracovanie odpadov disponuje jedným mlynom, dvoma regranulačnými, dvoma aglomeračnými linkami a štyrmi vstrekovacími lisami. Zameriavajú sa aj na odstraňovanie farieb z potlačovaných fólií. Za rok 2020 bolo zmanipulovaných takmer 5200 ton odpadu, pričom 55% bolo spracovaných na linkách dcérskej spoločnosti pre spracovanie odpadu. Zvyšok odpadu je vyvážený do zberných dvorov, keďže sa v rámci holdingového zoskupenia nedá zhodnotiť.

Výroba obalového materiálu závisí na produkte, pre ktorý je obalový materiál určený. Konvertिंग obalového materiálu je ponúkaný najmä pre produkty potravinárskej výroby ako sú keksy, cukrovinky a čokoládové výrobky, snacky, čipsy a orešky alebo pekárenské produkty, káva čaj a iné nápojové zmesi, ryža, cestoviny alebo strukovina, poprípade zelenina, chladené a mrazené výrobky, syry či mliečne a mäsové výrobky. Z nepotravinárskej výroby konvertिंग zahŕňa obaly na hygienické výrobky, potravu pre zvieratá, zeminy či hnojivá, tabakové výrobky, poprípade pracie prášky. Od druhu baleného produktu sa následne odvíjajú mechanicko-technologické parametre a vlastnosti, ktoré musí obalový materiál pre daný produkt spĺňať. Následne sa rozhoduje o použitom materiály, hrúbke a vlastnostiach, ktoré chce zákazník obalom dosiahnuť – či sa bude jednať o monoštruktúrnú alebo dvoj-, troj či

štvorvrstvovú fóliu s hliníkovou vrstvou alebo bez. Určuje sa percentuálny podiel recyklovateľného materiálu, poprípade sa volí iný udržateľný alebo biodegradovateľný materiál, ktorý si zákazník žiada použiť. Ako posledné sa vyberá dizajn, farebnosť a s tým spojená technológia tlače s finálnym efektom, ktorý vie byť papierový, matný, lesklý, perleťový a pod.

Hlavnou motiváciou poskytovania služieb je, aby vytvorený obalový materiál mal priameho vlastníka a určoval komu je produkt určený. S tým súvisí úzka spolupráca s dodávateľmi a rýchla reakcia na požiadavky zákazníkov či spoločnosti ako takej. Docielenie spokojnosti zákazníka je určujúcim faktorom pre naplnenie firemnej stratégie. Pri poskytovaní služieb zákazníkom sa spoločnosť XY zameriava najmä na:

- vysokú úroveň a kvalitu služieb,
- rýchlosť dodávania materiálu,
- široké spektrum poskytovaného sortimentu a individualizovanú ponuku obalového materiálu,
- pružnosť výroby a prispôbenie sa požiadavkám zákazníka,
- úzku spoluprácu so zákazníkmi pri výrobe a tvorbe nového materiálu, najmä vďaka vlastnému výskumu a vývoju,
- optimalizáciu procesov v podobe udržateľnosti a znižovania množstva použitého materiálu, hrúbky fólie či množstva použitej farby poprípade lepidla,
- odborné poradenstvo v ladení procesov a poskytovanie garančných skúšok,
- servisné a aplikačné služby zabezpečujúce správnu funkcionálnosť obalového materiálu a s tým súvisiace služby technických pracovníkov.

Jednotlivé poskytované služby podnikom XY vieme na základe produktovo servisného systému (viď kap. 1.7.) rozdeliť do 5 kategórií na základe prechodu od čistého produktu k čistej službe.

Integračne orientované služby sú charakteristické vertikálnym integrovaním v rámci vlastnej infraštruktúry. Cieľom je skvalitnenie distribúcie a uľahčenie prístupu konečného zákazníka ku jednotlivým produktom, v rámci rozšírenia maloobchodnej či distribučnej činnosti. Spoločnosť XY má jeden maloobchodný sklad v ich výrobnom regióne, kde predáva výrobky aj na B2C trhu, avšak nemá rozšírenú sieť maloobchodnej činnosti. V rámci distribučnej činnosti sú poskytované služby vnútro podnikovej, rovnako ako aj externej dopravy

a dodanie materiálu svojim odberateľom prebieha prostredníctvom cestnej nákladnej dopravy metódou just in time, ktorá je dôkazom kvalitnej distribúcie.

Produktovo orientované služby ponúkajú zákazníkovi doplnkové služby, ktoré sú prispôbované produktu. Keďže vybraná spoločnosť XY je zákaznícky orientovaná a úzko spolupracuje so spotrebiteľmi, je zrejmé, že do tejto skupiny spadá väčšina služieb poskytovaných spoločnosťou XY. Zaradujeme tu služby skladovania, individualizované služby v rámci výroby obalového materiálu v podobe použitia jednotlivých technológií tlače, povrchových úprav až po narezanie obalového produktu. Ďalej tu patrí vlastný výskum a vývoj a s tým súvisiace poradenské a konzultačné služby. Medzi produktovo orientované služby patrí aj kontrola kvality výrobkov, ktorá je prevádzaná medioperačne pri každom segmente výroby. V prípade obalového materiálu pre potravinársky priemysel nesmie chýbať záruka bezpečného používania a zdravotnej nezávažnosti, ktorá je zaručená na základe certifikátu manažérstva bezpečnosti produktu z roku 2018 - EN ISO 22000. V rámci dodávania na Britský trh je spoločnosť XY držiteľom normy BRC (British Retail Consortium), ktorá preukazuje vyhovujúce podmienky v oblasti riadenia nebezpečnosti a rizík, v oblasti hygieny, bezpečnosti produktov a systémov kvality.

Servisne orientované služby tvoria neoddeliteľný balík produktu a služby. V rámci technického servisu je poskytovaná služba pre press štúdia, kde prebieha spracovanie údajov a vytvorenie grafického návrhu s konkrétnym rozmiestnením jednotlivých prvkov na obale a s požadovanou farebnosťou. Návrh odsúhlasuje zákazník a následne je grafický dizajn použitý pri tlači vybranou technológiou. Pre press štúdium okrem spracovania dát na tlačenie, ponúka zákazníkovi aj služby skenovania, litografiu, poprípade retuš na svojich zariadeniach. Výrobná spoločnosť sprístupňuje uvedenú službu a navyšuje tým finálnu cenu výrobku. Medzi ďalšie poskytované služby patrí odborné poradenstvo v ladení procesov. V prípade spolupráce vývojovej a výskumnej základe na vytvorení nového materiálu alebo zavedenia udržateľnejšieho riešenia je zákazníkovi poskytnutá služba garančných skúšok, spolu so servisnými a aplikačnými službami, ktoré zahŕňajú optimálne nastavenie zákazníkovej baliacej linky pre ďalšie spracovanie obalového materiálu. V prípade reklamácií alebo problémových šarží sú zákazníkovi taktiež poskytované servisne orientované služby a poradenstvo, so zámerom úspešnej spolupráce oboch záujmových strán.

Služby orientované na použitie sú definované tým, že vlastníctvo produktu ostáva na poskytovateľovi, zatiaľ čo používanie daného produktu je sprístupnené ako služba. V prípade našej spoločnosti do tejto skupiny nezaradujeme žiadnu poskytovanú službu. Príkladom danej

služby by mohla byť ponuka Pre-press štúdia, ktoré ponúka zákazníkovi spracovanie dát na tlačenie spolu so službami skenovania, litografiu poprípade retuš, pokiaľ by spoločnosť XY toto zariadenie sama vyrábala.

Výsledkovo orientované služby predstavujú dohodu so zákazníkom na konkrétnom výsledku alebo výkone služby, pričom nejde o žiaden vopred určený produkt. Firma XY v rámci svojej hlavnej podnikovej činnosti neposkytuje službu, ktorá by bola oddeliteľná od samotného produktu. Preto do tejto skupiny poskytovaných služieb nemôžeme zaradiť žiadne klasické výsledkovo orientované služby. Ak by spoločnosť chcela ponúkať tento typ služieb, musela by sa okrem výroby obalového materiálu zaoberať aj finálnym balením produktov a poskytovať obaly ako súčasť komplexnej služby balenia. V tomto prípade, by obalový materiál ako komplexný výrobok aj naďalej ostal vo vlastníctve poskytovateľa a vybraná spoločnosť by teda musela ešte poskytovať spätný odber použitého obalu a následne ho spracovávať, buď v podobe opätovného použitia, recyklácie, alebo likvidácie.

2.3. Vzťah podniku XY ku CSR naprieč jednotlivými piliermi

O prístupe spoločensky zodpovedného podnikania hovoríme v prípade, že výsledkom výroby, činností či služieb spoločnosti, je riešenie sociálnych, ekonomických alebo environmentálnych problémov, poprípade potrieb komunity. Firma musí taktiež investovať do danej problematiky z vlastných finančných či nefinančných zdrojov, pričom aktivity v rámci konceptu CSR sú vykonávané dobrovoľne a nad rámec povinných právnych, či etických povinností.

Holdingové zoskupenie, ktorých súčasťou je aj vybraná spoločnosť XY predstavuje v tunajšom regióne jednu z najvýznamnejších spoločností. Dôkazom významnosti je titul najväčšieho zamestnávateľa v miestnom regióne. Holding si uvedomuje svoju zodpovednosť voči komunite, a preto hlavným cieľom, či už holdingového zoskupenia, alebo samotného vybraného podniku v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania, je ekonomická úspešnosť s dôrazom na sociálne a environmentálne aspekty. Tento prístup v praxi prináša spokojnosť zamestnancov, zákazníkov, svojich obchodných partnerov, dodávateľov a ďalších zainteresovaných strán, ktorými je spoločnosť XY obklopená. Pridanú hodnotu ku výrobnnej činnosti a poskytovaným službám podnik prináša prostredníctvom udržateľného rozvoja, ktorý je založený na ekonomickom, sociálnom a environmentálnom pilieri, podobne ako koncept CSR. Vybraná spoločnosť kladie veľký dôraz na integráciu konceptu CSR do obchodnej praxe. Prvým dôvodom nevyhnutnosti integrácie CSR predstavuje pre manažéra ekonomických činností už spomínaná orientácia na zákazníka a neustále rozvíjanie podporných a vývojových

aktivít produktov či technológií. Druhý dôvod predstavuje spoločenskú a ekologickú prijateľnosť, ktorá zvyšuje atraktivnosť firmy, či už z pohľadu odberateľov alebo finálnych zákazníkov. Hlavným a zároveň posledným dôvodom je presvedčenie spoločnosti XY, ktorá považuje snahu o spoločensky zodpovedné podnikanie za samozrejmosť a zaradzuje ju aj do firemných hodnôt podniku, čím zvyšuje hodnotu svojho podnikania.

So zámerom podpory systematického prístupu k implementácii CSR do podnikovej praxe sa spoločnosť XY každoročne od roku 2015 aktívne zapája do súťaže o certifikát spoločensky zodpovedného podniku. Na základe analýzy ekonomických ukazateľov spoločenskej zodpovednosti, ktorá bola zameraná na perspektívu stabilnej činnosti a hospodárske dopady bol spoločnosti XY, podobne ako v roku 2015, 2018 a 2019 aj za rok 2020 udelený titul spoločensky zodpovedný podnik. V tomto roku naplnilo ekonomické a hospodárske aspekty spoločensky zodpovedného podnikania len 2,4% podnikov z celkového počtu 304 867 aktívne podnikajúcich slovenských spoločností.

Medzi ďalšie ocenenia spoločnosti XY v oblasti CSR patrí aj udelenie striebornej medaily medzinárodnou ratingovou agentúrou EcoVadis. Hodnotená je výkonnosť podnikov a ich dodávateľských reťazcov v troch základných pilieroch spoločenskej zodpovednosti – sociálnom, etickom a environmentálnom. Strieborná medaila ako uznanie za postupy v oblasti spoločenskej zodpovednosti, okrem iného odráža aj kvalitu systému riadenia udržateľnosti, pričom zaradzuje vybraný podnik medzi top 25% najlepšie hodnotených globálnych spoločností prostredníctvom platformy EcoVadis.

2.3.1. Ekonomická zodpovednosť

Na základe systematickej spolupráce s odberateľmi spoločnosť XY získala v roku 2015 certifikát riadenia kvality EN ISO 9001, ktorý dokazuje prítomnosť ekonomického piliera vo vybranom podniku. Vplyv ekonomickej zodpovednosti je taktiež pozorovateľný v obchodnej politike spoločnosti XY. Z interných dokumentov vyplýva, že vybraný podnik najviac dbá na spoľahlivosť a dôveryhodnosť. Z interného prieskumu firmy bolo zistené, že prianím zákazníka je aby ich zásoboval práve spoľahlivý a dôveryhodný výrobca. Dodávateľia preferujú predávať zákazníkom, ktorí nakupujú v pravidelných intervaloch a sú schopný včas platiť za zakúpený tovar poprípade službu. Regionálna komunita v blízkosti firmy sa spolieha na to, že vybraný podnik rešpektuje princípy, či už ekonomickej, environmentálnej alebo sociálnej zodpovednosti. Samotní zamestnanci sú taktiež spokojnejší a preukazujú vyššiu mieru hrdosti, ak môžu pracovať pre spoločnosť, ktorá uznáva a podporuje hodnoty v súlade s konceptom CSR.

Dobré vzťahy v rámci zainteresovaných strán vieme pozorovať aj na základe spoluprác, ktoré spoločnosť XY dlhodobo udržiava. Jednou z nich je spolupráca s Technickou univerzitou v Košiciach, na základe ktorej bol vybranému podniku po troch rokoch spolupráce udelený strieborný certifikát KLAP (komplexný logistický audit podniku). Uvedený certifikát pomohol spoločnosti v identifikácii silných a slabých stránok v rámci jednotlivých úsekov výroby. Taktiež bol navrhnutý systém kapacitného plánovania výroby na mieru priamo pre spoločnosť XY, v rámci všetkých technologických úsekov. Ďalšia spolupráca so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave prináša možnosť používania biodegradovateľných materiálov značky NONOILEN® vo výrobe, ktorých pôvod je 100% z obnoviteľných surovín. Spoločnosť XY taktiež nadväzuje spolupráce so strednými a odbornými školami. V rámci vlastného výskumu a vývoja podnik disponuje spoluprácou s nemeckou či japonskou firmou.

Dobré vzťahy so zákazníkmi sú budované pomocou ponúkajú širokého sortimentu obalového materiálu a na mieru poskytovaných produktovo orientovaných služieb v rámci celého výrobného procesu. Spoločnosť XY uprednostňuje pro-aktívny prístup a disponuje vysokou ochotou spolupráce. Poskytuje taktiež poradenské a konzultačné služby, čo vedie k optimalizácii výrobného procesu. Znižujú sa ekonomické náklady na vstupe a šetrí sa tým životné prostredie.

Znižovanie nákladov prebieha prostredníctvom:

- **zavedenia nových technológií** – v júny roku 2021 bol na základe zvýšeného záujmu ako služba zákazníkom zavedený nový 8 - farebníkový flexotlačový stroj, ktorý zvýšil objem výroby z 1400 na 1900 t/rok. Okrem navýšenia výrobných kapacít nový stroj prináša ďalšie príležitosti aj v oblasti výskumu a predaja. Získaný certifikát EN ISO 50001 z roku 2018 preukazuje znižovanie energetickej náročnosti podniku a posilňuje konkurenčné postavenie na trhu,
- **znižovania hrúbky materiálu „downgauging“**, tak aby boli zachované mechanicko-technologické vlastnosti fólií a s tým súvisiaca doba trvanlivosti balenej potraviny. Pri správnej spolupráci so zákazníkom sa spoločnosti XY podarilo znížiť hrúbku obalu o takmer 20%. To prináša nie len ekonomické výhody v podobe nižších nákladov ale aj zníženie spotreby plastov či redukciu uhlíkovej stopy o 5%.
- **znižovanie množstva lepidla a farieb** taktiež prispieva k udržateľnosti danej obalovej fólie, spolu s používaním **recyklovateľných materiálov**, čo má taktiež vplyv na ekonomické hospodárenie, rovnako ako aj na životné prostredie (bližšie vid' kap. 2.3.3.),

- **servisných a aplikačných služieb**, ktoré pomáhajú eliminovať prípady reklamácií, čím sa zvyšuje pridaná hodnota pre zákazníka a zabezpečuje sa **účinné využitie surovín**.

V rámci ekonomickej zodpovednosti je taktiež udržiavaný korektný vzťah s finančnými inštitúciami v súlade s legislatívou a morálnymi princípmi.

2.3.2. Sociálna zodpovednosť

Sociálny pilier spoločenskej zodpovednosti predstavuje predovšetkým prioritu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Zahŕňa taktiež pracovné a pracovnoprávne vzťahy, vzdelávanie zamestnancov či investície do ich rozvoja zručností a znalostí.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je potvrdená prostredníctvom certifikátu EN ISO 45001 z roku 2018. Pracovníci sú pravidelne preškoľovaní programom BOZP od dcérskej spoločnosti v rámci holdingového zoskupenia. Prítomnosť ochranných pomôcok vo výrobe je nevyhnutná a pracovníci majú povinnosť dodržiavať prísne pravidlá, nastavené vnútorným poriadkom spoločnosti XY.

V rámci zlepšenia pracovných vzťahov sú uzatvárané kolektívne zmluvy medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Spoločenskú zodpovednosť v sociálnej oblasti preukázal vybraný podnik v praxi vo svojom regióne aj počas pandémie COVID-19. V spolupráci s Ministerstvom hospodárstva a Ministerstvom obrany v priestoroch spoločnosti XY prebiehalo testovanie na pozitívitu vírusu SARS-CoV-2. Pridanú hodnotu predstavovalo, že okrem zamestnancov sa testovania mohli zúčastniť aj rodinní príslušníci, poprípade bývalí zamestnanci spoločnosti XY. Vybraný podnik tak chcel nadviazať na holdingovú tradíciu a preukázať sociálny a nadštandardný prístup ku svojim, či už terajším, alebo bývalým zamestnancom a ich rodinám.

Spoločnosť XY neustále rozširuje svoj hodnototvorný reťazec a snaží sa vybudovať vyspelú spoločnosť na európskej úrovni. Jednou zo 4 hlavných oblastí je aj rozvoj zamestnancov, ktorý je podporovaný v podobe školení a účasti na jazykových kurzoch. Spoločnosť sa taktiež snaží každoročne investovať do oblasti rozvoja ľudských zdrojov, ktoré zahŕňajú zvyšovanie kvalifikovanosti, znalostí a zručností svojich zamestnancov. V rámci prípravy nových potencionálnych zamestnancov, organizuje spoločnosť odbornú prax vo výrobe v spolupráci so strednou odbornou školou z blízkeho regiónu.

Organizácia pravidelných pracovných porád je pre manažéra ekonomických činností taktiež veľmi dôležitou činnosťou v rámci sociálnej zodpovednosti podniku. Zamestnanci majú možnosť vyjadriť nesúhlas s akýmkoľvek procesom vo výrobe alebo celkovo v podniku

a zároveň sú začlenený do plánov a činností firmy v budúcom období. Pracovná porada vo výrobe je vždy na začiatku pracovného týždňa, spolu s prítomnosťou vyššieho managementu, v našom prípade vedúcim výroby a v strede týždňa, je organizovaná ešte jedna porada iba pre pracovníkov výroby, kde sú hodnotené plnenia noriem a priebežný stav výroby.

2.3.3. Environmentálna zodpovednosť

Výrobná spoločnosť XY po predaji obalového materiálu, fólií, odnosných tašiek alebo vreciek nemá priamy dosah na recykláciu, spätný odber alebo opakované použitie jednotlivých produktov. Predajom tovaru je zodpovednosť za recykláciu prenesená na odberateľa a na koncového zákazníka. Spoločnosť sa aj napriek tomu snaží zabezpečiť minimálny dopad na životné prostredie a predĺžiť životný cyklus výrobkov. Ochrana životného prostredia predstavuje súčasť filozofie spoločnosti XY. Riadia sa mottom: ak chránime prírodu, chránime aj našu budúcnosť. Dôkazom tejto snahy je rada ocenení či certifikátov, spolu s udržateľnosťou, ktorá je prítomná v každom stupni výskumu, vývoja či výroby.

Environmentálna zodpovednosť vybraného podniku začína už pri nákupe surovín a materiálu, kde si podnik ako podmienku pre každého dodávateľa kladie v prvom rade prioritu udržateľnosti. Celkové postavenie voči environmentálnemu pilieru CSR je veľmi zodpovedné. Vo svojich interných dokumentoch uvádzajú, že udržateľnosť pre ich spoločnosť nepredstavuje iba prázdne slovo, a myslia na ňu v každom kroku výroby, pričom sa riadia schémou 5R:

- **Reuse** – opakované použitie, kde si kladú za cieľ použiť materiál viac ako raz. Do tejto kategórie spadajú produkty z PCR (Post-Consumer-Recycled) alebo PIR (Post-Industrial Recycled). PCR regranulát je vyrobený zo spotrebiteľského odpadu a je používaný na výrobu obalov, pri ktorých nedochádza k styku s potravinami, keďže je jeho používanie v potravinárskom priemysle zakázané. PIR predstavuje plastový odpad z výrobného procesu a je súčasťou vnútropodnikovej recyklácie.
- **Reduce** – znižovanie množstva odpadu a to prostredníctvom používania udržateľných, biodegradovateľných alebo recyklovateľných materiálov. Zníženie hrúbky (downgauging) a zmenšenie rozmerov obalov. Pri potlačí fólií sa dbá na znižovanie množstva použitého materiálu, znižuje sa počet vrstiev, preferujú sa monoštruktúrne zloženia, eliminuje sa PET zo štruktúr a nahrádza sa polyolefinovými štruktúrami. Znižuje sa taktiež množstvo použitých farieb pri tlači, investuje sa do novej technológie, ktorá umožňuje použitie farieb na báze vody, eliminujú sa rozpúšťadlá a pri potlačí sú využívané železné alebo hliníkové plne recyklovateľné platne.

- **Recykle** – používanie recyklovateľných materiálov (PCR, PIR), ktoré šetria fosílnu zbraj, poprípade používanie materiálu, ktorý je vhodný na recykláciu. V rámci holdingovej skupiny je vyčlenená dcérska spoločnosť, ktorá je zodpovedná za recykláciu a zhodnocovanie obalov v rámci celého holdingu a teda aj spoločnosti XY.
- **Renew** – obnova použitých materiálov, používanie biologicky odbúrateľných plastov, odstraňovanie farieb z fólií a využívanie odpadovej politiky.
- **Remove** – odstránenie všetkých nepotrebných prvkov pri procese výroby.

Uvedená schéma predstavuje aplikáciu cirkulárnej ekonomiky v každodennom živote.

Spoločnosť XY je držiteľom certifikátu Responsible care, a má právo používať jeho logo s platnosťou do roku 2024, čím preukazuje zvýšenú ochranu zdravia, bezpečnosti a životného prostredia vo všetkých činnostiach, ktoré sú spojené s podnikaním v chemickom priemysle. Od roku 2015 sú vlastníčkmi certifikátu EN ISO 14001, ktorý taktiež prispieva ku aktívnemu riadeniu dopadov na životné prostredie.

Výsledkom snahy o udržateľnosť a ochranu životného prostredia je rada ocenení za vytvorenie inovatívnych obalových riešení. Prvým významným riešením za posledné 2 roky je ocenenie Obal roka 2020. Špeciálne pre zákazníka bola vyvinutá ekologickejšia verzia papierového obalu z pôvodného laminátu na báze OPP. Nová papierová štruktúra je plne recyklovateľná. Použitie bezrozpúšťadlovej technológie tlače prináša ďalšie výhody ako je možnosť rozloženia v prírode a rozpustenia vo vode. Vývojom uvedeného obalu spoločnosť XY nahradila PP laminát za udržateľný papierový obal. Pridanou hodnotou sú poradenské služby, poskytované zákazníkom ohľadom nastavenia a úpravy baliacich automatov, aby balenie do nového papierového obalu bolo bez obmedzení a prebiehalo rovnako ako do pôvodnej fólie na báze OPP. Druhé udržateľné obalové riešenie v podobe obalu na toaletný papier, získalo v roku 2021 hneď dve ocenenia: Ocenenie v kategórii kozmetika za obal so sekundárnym použitím a striebornú cenu predsedníčky poroty za inovatívne riešenie v segmente balenia. Balenie toaletného papiera pozostáva z čistej PE štruktúry s obsahom mechanického recyklátu PCR a PIR, čím je zabezpečená úplná recyklovateľnosť a šetrenie materiálových zdrojov. Obalový materiál má aj sekundárne použitie, v podobe zaťahovateľného plastového vreca na odpad. Takýto obal je jednak znovu využiteľný, no okrem toho, sa po použití dostáva na recyklačnú linku, kde sa opäť ako PCR regranulát vie použiť na výrobu novej fólie. Spätný odber už nie je riadený výrobnou spoločnosťou XY ale závisí od koncového zákazníka. Vybraný podnik tak vytvoril plne udržateľné obalové riešenie, ktoré je v súlade s princípmi cirkulárnej ekonomiky. V roku 2022 získal daný obal prestížne svetové

ocenenie WorldStar 2022 v oblasti balenia, spomedzi ďalších 440 obalových inovácií. Spoločnosť tak môže používať logo WPO (WorldStar packaging Organization) na svojom výrobku.

Environmentálna zodpovednosť je odzrkadlená aj v neustálom zlepšovaní tlačových technológií spoločnosťou XY. Novinkou je vylepšenie ofsetovej tlačovej technológie bez použitia vody. Vybraný podnik bol oslovený aby nadviazal spoluprácu s japonskou firmou, ktorá vyrába vývojový automat na zlepšenie tlače bez použitia vody pre konkrétneho dodávateľa. Japonsko-Slovenská spolupráca spočíva v tom, že vybraný podnik zapožičiava svoje zariadenie v rámci výskumu a vývoja pre japonskú výrobnú spoločnosť, ktorá ponúka svoje know-how. Výsledky tlačových testov od spoločnosti XY sú priebežne analyzované a konzultované s centrálou v Tokiu. Obe spoločnosti pripravujú spoločnú marketingovú prezentáciu na propagáciu výhod ekologickej ofsetovej tlače pre svojich odberateľov. Okrem spolupráce a rozšírenia príležitostí pre spoločnosť XY, je výhodou uvedenej tlače aj ekologický aspekt, keďže použitie ofsetových farieb bez použitia vody zahŕňa nulový obsah rozpúšťadiel a prakticky nulové emisie.

S ohľadom na environmentálny pilier CSR je vidieť, že spoločnosť XY investuje do vývoja šetrných technológií, s čím súvisí aj udelenie ceny Investor roka 2019. Hlavným dôvodom udelenia tejto ceny je fakt, že spoločnosť v rozmedzí rokov 2017-2019 investovala do rozvoja efektívnejších a ekologickejších potlačových obalových fólií takmer 15 miliónov €, pričom svojou silnou výskumnou základňou podporuje vyrábanie a používanie trvalo udržateľných obalových materiálov.

2.3.4. Etická zodpovednosť

Účel etického základu spoločnosti je poskytnúť okruh takých postupov a praktík v pracovnom prostredí, ktorý bude v súlade s princípmi zákaznicky orientovanej, profesionálnej a morálnej spoločnosti, za ktorú sa spoločnosť XY považuje.

Z interných dokumentov politiky vybraného podniku vyplýva, že manažment spoločnosti XY sa zaväzuje rešpektovať a dodržiavať princípy etického podnikového správania voči svojim zamestnancom, rovnako ako aj obchodným partnerom a iným zainteresovaným stranám. Vybraný podnik sa riadi podľa pravidiel vlastného firemného etického kódexu, ktorý napomáha etickej zodpovednosti v rámci CSR. Hlavným účelom je vytvárať dobré meno spoločnosti a vymedziť, ako sa zamestnanci spoločnosti XY majú správať pri vykonávaní podnikovej činnosti, či už voči svojim spolupracovníkom, zákazníkom, dodávateľom

alebo ďalším obchodným partnerom. Hlavné hodnoty predstavujú rešpekt a vzájomné úctivé správanie spolu s vytváraním pocitu spolupatričnosti či hrdosti pri podieľaní sa na výsledkoch spoločnosti XY.

Vybraný podnik podporuje otvorenú komunikáciu a férový prístup. Stanovené sú taktiež zásady transparentného a legálneho prístupu k podnikaniu podľa platnej legislatívy, kde nie je tolerovaná žiadna forma či už detskej alebo nútenej práce, pričom je podporovaná sloboda zamestnania.

Spoločnosť XY netoleruje žiadnu formu diskriminácie alebo akejkoľvek inej formy obťažovania na pracovisku. Ohľad je braný taktiež na rovné zaobchádzanie mužov a žien všetkých vekových kategórií s ohľadom na zamestnávanie, pracovné benefity či odmeňovanie.

V rámci protikorupčného programu zamestnancom nie je povolené využívanie svojho postavenia na súkromné obohacovanie. Zakázané je taktiež prijímanie hmotných finančných či nehmotných darov v podobe protislužby od tretej strany. Charitatívne príspevky a sponzorstvo sú prijímané a poskytované za jasne definovaných ekonomicky podložených podmienok.

Na základe etického a sociálneho auditu je spoločnosť XY držiteľom certifikátu SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit), čím sa stala členom etickej platformy SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange). Platforma zastrešuje webový program, ktorý je založený na ukladaní, zdieľaní a hodnotení informácií vlastnej prevádzky v nadväznosti na dodávateľský reťazec. Cieľom SEDEXU je neustále zlepšovanie etickej zodpovednosti podniku.

2.3.5. Filantropická zodpovednosť

Firemná angažovanosť spoločnosti XY je považovaná za dôležitú súčasť v rámci spoločenskej zodpovednosti voči verejnosti. V rámci holdingovej skupiny bola v roku 2003 založená vlastná nadácia, ktorej cieľom je podpora regionálneho rozvoja, rovnako ako aj poskytnutie pomoci zamestnancom holdingovej skupiny v prípade znevýhodnenej finančnej situácie.

Činnosti nadácie sú zamerané na:

- rozvoj a ochranu duchovných hodnôt, a to v podobe financovania charitatívnych a cirkevných účelov, obnovy kultúrnych pamiatok a výstavby alebo obnovy zariadení,
- sponzoring regionálnej kultúrnej oblasti v podobe príspevkoch pre umelecké súbory, záujmové organizácie a miestnych športovcových klubov pre deti a mládež,
- podpora regionálnych, kultúrnych a sociálnych komunitných projektov,

- podporu sociálnych, zdravotníckych a opatrovateľských zariadení, kde nadácia pravidelne prispieva na nákup zdravotníckych pomôcok, rovnako ako aj hygienického materiálu, poprípade diagnostických zariadení či inej potrebnej prístrojovej techniky,
- sponzoring v oblasti školstva pre vedecké a vzdelávacie zariadenia, v rámci ktorých je financované najmä vybavenie učební poprípade rekonštrukcia športových areálov či ihrísk,
- individuálny rozvoj žiakov, učňov a taktiež študentov na základe ich talentu, zdravotného postihnutia alebo odporúčania,
- individuálnu pomoc bývalým či súčasným zamestnancom a ich rodinám, v rámci celého holdingového zoskupenia, ktorý sa ocitli v životnej tiesni bez vlastného zapríčinenia.

Okrem činností nadácie spoločnosť XY organizuje taktiež firemné dobrovoľníctvo v podobe darovania krvi, ktoré sa koná pravidelne každé 3 mesiace. Zamestnanci majú taktiež možnosť raz ročne darovať 2% z dane a vybraný podnik. Ku 2% pridáva spoločnosť aj možnosť darovania čiastky vo výške jedeného mesačného platu na vybranú nadáciu, poprípade neziskovú organizáciu alebo ich vlastnú nadáciu.

Je zrejmé, že vybraný podnik si uvedomuje svoju spoločenskú zodpovednosť aj voči verejnosti a regionálnym obyvateľom a aktívne sa zapája do verejno-prospešných aktivít, pričom taktiež individuálne pristupuje ku mládeži a vlastným zamestnancom, s cieľom zvyšovať kvalitu života jednotlivcov ako aj celej spoločnosti.

2.4. Vplyv služieb na CSR v podniku a návrh na zlepšenie

Podobne ako z teórie (viď kapitola 1.7.) aj z praxe vyplýva, že zavádzanie produktovo-servisného systému v rámci poskytovania služieb zvyšuje úroveň servitizácie výrobných spoločností.

Vybraný podnik XY v rámci globálneho trhu predstavuje malú spoločnosť, ktorá má na rozdiel od tých svetových široké zameranie. Väčšina výrobných spoločností z odvetvia fólií a obalového materiálu sa špecifikuje, či už na jeden druh vyrábaného materiálu (napr. fólie na hygienické potreby) alebo na jeden druh používanej potlačovej technológie (v prípade hygienických potrieb je to hĺbkotlač). Spoločnosť XY disponuje širokou výrobnou základňou a ponúkaným portfóliom produktov, čím predstavuje nižší rizikový business model, kde na základe diverzifikácie rizika rozkladá svoje zákazky na viaceré sektory, čo v dnešnom turbulentnom prostredí pri individuálnych zákazníckych požiadavkách predstavuje značnú konkurenčnú výhodu. Trend individuálnych zákazníckych požiadaviek v dnešnej dobe znižuje objem dodávok a zvyšuje rôznorodosť, čo pridáva v prospech vybranej spoločnosti oproti

špecializovaným firmám. Otázkou avšak ostáva, či toto široké zameranie nespôsobuje prevýšenie nákladov na výrobu oproti samotným tržbám z produktov viac, ako pri špecializovaných firmách, ktoré sú síce viac rizikovejšie, avšak s nižšími jednotkovými nákladmi. Práve preto sa spoločnosť XY snaží okrem portfólia ponúkaných produktov, konkurovať aj poskytovanými službami, ktoré navyšujú cenu produktov.

V rámci značnej výrobnjej základne a flexibilnej výrobe sú zákazníkom poskytované služby súvisiace s produktom, ktoré majú široké zameranie. Úzka spolupráca so zákazníkmi, ponuka viacerých technológií tlače, spolu s grafickým štúdiom, povrchovou úpravou či služby rezania potvrdzujú, že vybraná spoločnosť XY vytvára individualizovaný produkt presne podľa požiadaviek zákazníka, a zároveň sa snaží konkurovať prevažne službami.

Poskytované služby zlepšujú vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami vrátane zákazníkov, odberateľov, zamestnancov alebo investorov, čo firme prináša viacero pozitív. Medzi prvé plusy patrí pridaná hodnota produktov, ktorá na jednej strane podnecuje zisk, a zároveň vytvára lákavý sortiment výroby. Medzi ďalšie súvisiace pozitíva patrí lepšia konkurenčná pozíciu na trhu, spolu s vyššou lojalitou zainteresovaných strán, prostredníctvom čoho je spoločnosť XY schopná generovať vyššie zisky, a tým posilňovať ekonomický pilier v rámci konceptu CSR. S poskytovanými službami taktiež súvisí dobré meno a atraktivita podniku, ktoré rovnako ako spoločenská zodpovednosť poskytujú väčší pocit spolupatričnosti na jednotlivých procesoch a vytvárajú tak dobrý základ v podobe pracovnej sily pre ďalší rozvoj spoločnosti.

Keďže sa vybraný podnik XY venuje výrobe a konvertingu fólií, očakáva sa, že distribuovaný tovar v podobe obalového materiálu bude potrebné ďalej spracovať, kým vznikne finálny produkt pre koncového zákazníka. Na základe tejto skutočnosti nemôžeme vo firme hľadať najvyššiu formu servitizácie v podobe výsledkovo orientovaných služieb. Taktiež sa nepredpokladá, že spoločnosť bude priamo baliť potravinárske či nepotravinárske produkty do vyrobeného obalového materiálu pre zákazníkov a preto tu nenájdeme ani služby orientované na použitie. Najvyššia dosiahnutá úroveň poskytovaných služieb spoločnosťou XY je v rámci vlastnej výskumnej a vývojovej základne.

V rámci výskumu a vývoja je zákazníkom poskytovaná odborná pomoc, či už pri vývoji nového produktu alebo pri jeho zavedení do praxe. Služby vývojovej základne sa odvíjajú od technologického pokroku a implementácie nových poznatkov do každodenného výrobného procesu, prostredníctvom ktorých vie spoločnosť XY vytvárať nové hodnoty pre zákazníka

a tým dosahovať princípy udržateľného podnikania. Tvorba trvalo udržateľných obalových materiálov prispieva ku zníženiu nákladov na výrobu, v podobe zníženia množstva vstupných surovín či zníženia energií. Okrem iného je podporovaná aj cirkulárna ekonomika s ohľadom na ochranu životného prostredia, ktorá prispieva ku environmentálnej zodpovednosti podniku.

Okrem služby pre zákazníka v podobe vývoja nového materiálu alebo technológie vytvára spoločnosť aj službu pre verejnosť v podobe nového udržateľného materiálu, čím sa správa zodpovedne aj voči okolitej spoločnosti a posilňuje tým pilier sociálnej zodpovednosti.

Vieme konštatovať, že spoločnosť XY sa z hľadiska dlhodobého vývoja posúva správnym smerom a spolu s 85 ročným know-how má stále veľmi perspektívnu budúcnosť, aj oproti silnej globálnej konkurencii.

Návrh na zlepšenie:

Závod spoločnosti bol postavený pred 85 rokmi, čo so sebou prinieslo veľa zmien a jednotlivé výrobné haly, spolu so skladmi v dnešnej dobe nemajú efektívnu logistickú nadväznosť, čím sa navyšuje manipulačný čas v rámci priebežnej doby výroby.

Zlepšenie je taktiež možné vykonať na personálnej úrovni, kde je v rámci výskumu a vývoja nevyhnutné omladiť terajší kolektív pracovníkov. V rámci starostlivosti o zamestnancov je taktiež vhodné prehodnotiť finančné ohodnotenie jednotlivých pozícií vo výrobe a nájsť optimálne východisko medzi spokojnosťou zamestnancov, vlastníkov a zákazníkov.

Posledné zlepšenie je možné navrhnuť v rámci ešte väčšieho proaktívneho prístupu, kedy spoločnosť XY síce aktívne spolupracuje so zákazníkmi a aplikuje proaktívny prístup, avšak nie na takej úrovni, aby sama pristúpila ku zákazníkovi s vypracovaným návrhom zlepšenia. Spoločnosť pritom disponuje všetkými prostriedkami, v rámci ktorých by tento návrh mohol byť realizovateľný.

ZÁVER

Spoločenská zodpovednosť zahŕňa manažérske správanie a riadenie podniku, ktoré sa prelína so všetkými firemnými činnosťami, rešpektujúc nie len ekonomické a technické záujmy firmy ale aj ľudské práva, etické správanie či záujmy zamestnancov a ostatných stakeholderov. Do úvahy berie aj potreby starostlivosti o životné prostredie, minimalizáciu odpadu a podnikovú filantropiu.

Medzi stakeholderov zaradujeme jednotlivcov alebo skupiny či subjekty, ktoré hocikým spôsobom participujú alebo sú zainteresované v chode podniku, poprípade sú jej podnikaním ovplyvňované. Patria tu napr. zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, odberatelia, investori, akcionári, záujmové skupiny, združenia či štát alebo politická reprezentácia.

V rámci základov CSR boli teóriou triple bottom line vymedzené tri hlavné oblasti zodpovednosti – ekonomická, sociálna a environmentálna, ktorých prepojenie podnecuje udržateľnosť v podnikaní. Postupným prelínaním viacerých teórií bolo definovaných 5 pilierov konceptu, s pridaním etickej a filantropickej zodpovednosti podnikov.

Koncept CSR je realizovaný podnikmi nad rámec právnych zákonov či usmernení, avšak v rámci zodpovedného vykonávania ekonomickej činnosti existujú viaceré nariadenia (REACH), iniciatívy (Responsible care), dohody (Green Deal), či normy (ISO 14001, ISO 26000, EMAS), ktoré usmerňujú a regulujú spoločnosti v rámci dodržiavania určitých opatrení a zásad, poprípade stanovujú ciele do budúcnosti v zodpovednom podnikaní.

Prosperita, úspešnosť či samotná ziskovosť výrobných firiem nezávisí iba od predaja čistého produktu ale najmä od kladenia dôrazu na jeho vývoj, počas celého životného cyklu, v dôsledku čoho sa menia nové trendy pre výrobcov a vznikajú nové obchodné modely orientované na produkty a služby. Posun od výrobkov ku službám je dosiahnuteľný prostredníctvom implementácie produktovo-servisných systémov. Rozlišujeme celkom päť úrovní tohoto systému s rôznou orientáciou a teda: integračne, produktovo, servisne, používateľsky a výsledkovo orientovaný PSS.

Je zrejmé, že mnohé výrobné spoločnosti nemôžu prestať predávať výrobky a prejsť čisto k ponúkaniu služieb. Koncept servitizácie predstavuje tento transfer ku integrovaným produktovým službám, ktorý zahŕňa spojenie hmotného produktu so službou a môže tak prispievať k udržateľnosti, čím sa stáva jedným z cieľov spoločenskej zodpovednosti.

Spoločensky zodpovedné podnikanie môže priniesť viaceré výhody, najmä z hľadiska riadenia rizík, úspory nákladov, udržania konkurenčnej výhody, prístupu ku kapitálu,

investičnej atraktivity, zlepšovania vzťahov so zákazníkmi, zvyšovania dôveryhodnosti, riadenia ľudských zdrojov a inovačnej kapacity. Podniky vedia zodpovedným podnikaním významne prispieť k plneniu zmluvných cieľov Európskej únie v oblasti trvalo udržateľného rozvoja a vysoko konkurencieschopného trhového hospodárstva.

Venovaním sa spoločenskej zodpovednosti môžu podniky vybudovať dlhodobú dôveru či už zamestnancov alebo spotrebiteľov, občanov a komunit ako základ pre udržateľné obchodné modely. CSR napomáha vytvárať vhodné prostredie v ktorom môžu podniky zvyšovať svoj potenciál, rásť a inovovať.

V rámci praktickej časti boli najprv metódou kvalitatívneho výskumu zistené a popísané poskytované služby vybraného slovenského výrobného podniku XY. Spoločnosť XY sa zaoberá výrobou, konvertíngom, zušľacht'ovaním a predajom flexibilných obalových materiálov. Svojimi zákazkami vyplňajú diery na globálnom trhu, pričom konkurujú najmä v oblasti poskytovaných služieb a v oblasti výroby svojou pružnosťou. Zatiaľ, čo konkurenčné obalové spoločnosti sa zameriavajú na výrobu iba jedného druhu fólií, ako napr. obalový materiál na hygienické potreby alebo chipsy, uvedená spoločnosť je široko orientovaná s veľkým sortimentom, s čím súvisí aj úzka spolupráca so zákazníkom a uplatnenie proaktívneho zákazníckeho prístupu.

Spoločnosť XY disponuje širokou výrobnou základňou, čím predstavuje nižší rizikový business model ako konkurenčné spoločnosti. Prostredníctvom diverzifikácie rizika, spolu s reakciou na individualizované zákaznícke požiadavky, vie aj malý slovenský podnik dosiahnuť značnej konkurenčnej výhody oproti svetovým spoločnostiam.

Pomocou klasifikácie jednotlivých služieb podľa PSS bolo zistené, že väčšina služieb, ktoré sú poskytované spoločnosťou XY sú spojené s výrobným procesom. Zákazník tak spolu s produktom nakupuje balíček služieb, a sám si vyberá kombináciu služieb presne na mieru. Služby môžu spočívať vo výbere a prispôbení správneho materiálu, cez grafické spracovanie, výber vhodnej technológie tlače, až po povrchovú úpravu, rezanie a dopravu produktu ku zákazníkovi. Môžeme teda konštatovať, že spoločnosť XY vytvára individualizovaný produkt, presne podľa požiadaviek zákazníka, pričom sa snaží konkurovať prevažne službami.

Analýzou poskytovaných služieb bola následne zistená dosiahnutá úroveň servitizácie v spoločnosti XY. Najvyššou dosiahnutou úrovňou servitizácie je ponuka komplexného riešenia, ktorá je realizovaná prostredníctvom vlastnej výskumnej a vývojovej základne. Zákazníkom je tak ponúkané komplexné riešenie, od vývoja a výskumu cez garančné skúšky

až po servisnú podporu. Technický pracovník odskúša nový materiál priamo na baliacich linkách dodávateľa, pričom nastaví tie správne parametre, ktoré vyhovujú optimálnemu využitiu vyvinutého materiálu. Vývoj nových trvalo udržateľných materiálov prináša okrem služby zákazníkom aj službu verejnosti ako súčasť sociálnej zodpovednosti.

Spoločenská zodpovednosť prispieva ku strategickému riadeniu podnikov, čo predstavuje nevyhnutný predpoklad pre udržateľný rozvoj spoločnosti XY. Jedným z hlavných cieľov spoločnosti XY je vytvárať nové trvalo udržateľné riešenia pre zákazníka, čím vzniká prepojenie environmentálnych aspektov s cieľom dosiahnuť ekonomickú výkonnosť. Vnímaná je aj prítomnosť sociálnej zodpovednosti, ktorá dopĺňa prepojenie všetkých troch základných oblastí v rámci konceptu CSR. Dôkazom zodpovedného prístupu ku udržateľnosti a ku konceptu CSR je rada získaných certifikátov a ocenení spoločnosti XY, rovnako ako jej aktivity v rámci ekonomického, sociálneho, environmentálneho, etického či filantropického piliera.

Poskytované služby spoločnosťou XY zlepšujú vzájomné vzťahy so zainteresovanými stranami, čím sa posilňuje jej postavenie na trhu spolu s jej konkurencieschopnosťou, zvyšuje sa lojalita ich zákazníkov, buduje sa dobré meno a image spoločnosti XY, čím sa jej produkty stávajú atraktívnejšie a ľahšie na predaj, čo v konečnom dôsledku generuje podniku XY vyššie zisky a posilňuje ekonomický pilier v rámci CSR.

Spoločnosť XY si taktiež veľmi dobre uvedomuje postavenie zamestnancov a ich nevyhnutnosť pre správne fungovanie podniku, od čoho sa odvíja etický a filantropický pilier.

Pre ďalšiu možnosť rozvoja konceptu CSR v súvislosti s poskytovanými službami bolo vybranému výrobnému podniku doporučené zamyslieť sa nad možnosťou zefektívnenia logickej nadväznosti v rámci výrobného závodu, preskúmať vekovú štruktúru a prehodnotiť možnosti finančného ohodnotenia terajšieho kolektívu pracovníkov v oblasti výskumu a vývoja a ešte viac aplikovať proaktívny prístup k zákazníkom, aby spoločnosť sama oslovila a pristúpila ku zákazníkovi s vypracovaným návrhom zlepšenia.

Vieme konštatovať, že poskytovanie služieb pomáha spoločnosti XY pri rozvoji spoločenskej zodpovednosti, že sa z hľadiska dlhodobého vývoja posúva správnym smerom a spolu s bohatou tradíciou a 85 ročným know-how má veľmi perspektívnu budúcnosť, aj oproti silnej globálnej konkurencii. Z druhej strany sa taktiež ukázalo, že niektoré požiadavky zákazníkov v rámci konceptu CSR môžu byť impulzom pre uplatnenie servitizácie.

ZOZNAM SKRATIEK

3P	označenie oblastí triple bottom line - profit, people, planet
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BOPP	biaxially-oriented polypropylene
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BRC	British Retail Consortium
CMS	Chemical management services
CPS	Chemical product services
CSR	corporate social responsibility
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management System
HDPE	high-density polyethylene
ISO	International Organization for Standardization
KLAP	komplexný logistický audit podniku
LDPE	low-density polyethylene
LLDPE	linear low-density polyethylene
OPP	monoaxially-oriented polypropylene
PA	polyamid
PCR	Post-Consumer Recycled
PE	polyetylén
PIR	Post-Industrial Recycled
PP	polypropylén
PSS	product-service system

RC	Responsible care
REACH	Registration, evaluation and authorization of chemicals
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audit
WPO	WorldStar packaging Organization

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARLI, D., VAN ESCH, P., NORTHEY, G., LEE, M.S.W. and DIMITRIU, R., 2019. Hypocrisy, skepticism, and reputation: the mediating role of corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning*, [online]. **37**(6), 706-720. [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/MIP-10-2018-0434>
- [2] BAINES, Tim a Howard W. LIGHTFOOT, 2013. *Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services* [online]. **34**(1), 2-35 [cit. 2021-12-10]. ISSN 0144-3577. Dostupné z: doi:10.1108/IJOPM-02-2012-0086
- [3] BARAUSKAITE, Gerda a Dalia STREIMIKIENE, 2021. Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. **28**(1), 278-287 [cit. 2021-11-05]. ISSN 1535-3958. Dostupné z: doi:10.1002/csr.2048
- [4] BOWEN, Howard. R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman* [online]. 1. United States of America: University of Iowa press [cit. 2021-10-05]. ISBN 978-1-60938-206-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=sk&lr=&id=ALIPAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Social+Responsibilities+of+the+Businessman.&ots=db5bOdrmwq&sig=5TA9zC9sOWwwXl5CpJyPWCEVJgU&redir_esc=y#v=onepage&q=Social%20Responsibilities%20of%20the%20Businessman.&f=false
- [5] BRABCOVÁ, A., 2005. *Vztah firmy a komunity jako součást společenské odpovědnosti firem*. In: Bořecký, K., Kužel, S., *Spolužití průmyslu a obcí*. Most: VUHU, s.204-226, ISBN 80-239-6101-2.
- [6] BRIN, Pavlo, NEHME, Mohamad Nassif. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ANALYSIS OF THEORIES AND MODELS. In: *EUREKA: Social and Humanities* [online]. Number 5. Ukraine: Kharkov Polytechnic Institute, 2019, 30.09. 2019, s. 22-30 [cit. 2021-11-08]. ISSN 2504-5571. Dostupné z: doi:10.21303/2504-5571.2019.001007
- [7] CAMPOS, Lucila M.S., Daiane Aparecida DE MELO HEIZEN, Miguel Angel VERDINELLI a Paulo Augusto CAUCHICK MIGUEL, 2015. Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production* [online]. **99**, 286-296 [cit. 2021-12-12]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.019

- [8] CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In: *International Journal of Corporate Social Responsibility* [online]. USA: University of Georgia, 2016, 05.07. 2016, s. 1-8 [cit. 2021-10-31]. ISSN 2366-0066. Dostupné z: doi:10.1186/s40991-016-0004-6
- [9] CARROLL, Archie B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* [online]. The Academy of Management Review, 4(4), 497-505 [cit. 2021-10-08]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: doi:10.5465/amr.1979.4498296
- [10] CARROLL, Archie B., 1991. The Pyramid of Corporate social Responsibility: Toward the Morai Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. August 1991, 34(4), 39-48 [cit. 2021-11-08]. ISSN 0007-6813. Dostupné z: f.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf
- [11] CARROLL, Archie B., 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construtruct. *Business & Society* [online]. University of Georgia: Sage Publications, September 1999, 38(3), 268-295 [cit. 2021-10-05]. ISSN 0007-6503. Dostupné z: doi:10.1177/000765039903800303
- [12] CARROLL, Archie B., 2015. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics* [online]. 44(2), 87-96 [cit. 2021-10-10]. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- [13] CISMAS, L. M., MICULESCU, A., NEGRUT, L., NEGRUT, V., OTIL, M. D., & VADASAN, I. 2019. Social capital, social responsibility, economic behavior and sustainable economic development : An analysis of Romania's situation. *Transformations in Business & Economics*, [online]. 18, 605–627 [cit. 2021-11-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/337495891_SOCIAL_CAPITAL_SOCIAL_RESPONSIBILITY_ECONOMIC_BEHAVIOR_AND_SUSTAINABLE_ECONOMIC_DEVELOPMENT_-_AN_ANALYSIS_OF_ROMANIA'S_SITUATION
- [14] CLARKSON, Max B.E., 1998. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Corporation and Its Stakeholders* [online]. University of Toronto Press, 1998-12-31, 20(1), 243-274 [cit. 2021-10-25]. ISBN 9781442673496. Dostupné z: doi:10.3138/9781442673496-013
- [15] COSTANZA, ROBERT, HERMAN DALY, CARL FOLKE, PAUL HAWKEN, C. S. HOLLING, ANTHONY J. MCMICHAEL, DAVID PIMENTEL a DAVID RAPPORT, 2000. Managing Our Environmental Portfolio. *BioScience* [online]. 50(2), 149-152 [cit.

- 2022-01-01]. ISSN 0006-3568. Dostupné z: doi:10.1641/0006-3568(2000)050[0149:MOEP]2.3.CO;2
- [16] CUSUMANO, Michael A., Steven J. KAHL a Fernando F. SUAREZ, 2015. Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal* [online]. **36**(4), 559-575 [cit. 2021-12-09]. ISSN 01432095. Dostupné z: doi:10.1002/smj.2235
- [17] ČIČAK, Josip, 2018. ACCOUNTING CONCEPT OF LONG-TERM CONSERVATION VALUES OF ENTERPRISES. *Poslovna izvrsnost - Business excellence* [online]. **12**(1), 131-140 [cit. 2022-10-29]. ISSN 18463355. Dostupné z: doi:10.22598/pibe/2018.12.1.131
- [18] ČSN EN ISO 14001, 2015. – *Environmentálne manažérstvo*
- [19] ČSN ISO 26000, 2010. – *Pokyny pre oblasť spoločenskej zodpovednosti*
- [20] ČSN ISO 26000, 2011. – *Pokyny pro oblasť společenské odpovědnosti.*
- [21] DYLLICK, Thomas a Kai HOCKERTS, 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* [online]. **11**(2), 130-141 [cit. 2021-12-20]. ISSN 0964-4733. Dostupné z: doi:10.1002/bse.323
- [22] DYTRT, Zdeněk, 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5145-1.
- [23] ELKINGTON, John, 1998. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* [online]. **8**(1), 37-51 [cit. 2021-10-31]. ISSN 10881913. Dostupné z: doi:10.1002/tqem.3310080106
- [24] Evropská komise, 25.10. 2011. *Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. Brusel, 1-17 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1451654927689&from=CS>
- [25] FONTAINE, Michael. Corporate social responsibility and sustainability: The new bottom line? *International Journal of Business and Social Science* [online]. USA, april 2013, **4**(No.4), 110-119 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <http://www.mktgsensei.com/AMAE/Vision%20and%20Mission/Corporate%20Social%20Responsibility%20Fontaine.pdf>
- [26] FREEMAN, R. Edward a Sergiy DMYTRIYEV. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in*

- Management* [online]. 2017, 12.01.2017, **n.1**, 7-15 [cit. 2021-11-08]. ISSN 15930319. Dostupné z: doi:10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev
- [27] GOTO, Mika a Toshiyuki SUEYOSHI, 2020. Sustainable development and corporate social responsibility in Japanese manufacturing companies. *Sustainable Development* [online]. **28**(4), 844-856 [cit. 2021-12-20]. ISSN 0968-0802. Dostupné z: doi:10.1002/sd.2035
- [28] GREŠKO, Juraj. Spoločenská zodpovednosť firmy. *Ekologika* [online]. 19.09. 2008, 2021, [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>
- [29] HAHN, Rüdiger, 2011. Integrating corporate responsibility and sustainable development. *Journal of Global Responsibility* [online]. 2011, **2**(1), 8-22 [cit. 2021-12-18]. ISSN 2041-2568. Dostupné z: doi:10.1108/20412561111128492
- [30] HELANDER, Anton a Kristian MÖLLER, 2008. How to Become Solution Provider: System Supplier's Strategic Tools. *Journal of Business-to-Business Marketing* [online]. **15**(3), 247-289 [cit. 2021-12-09]. ISSN 1051-712X. Dostupné z: doi:10.1080/15470620802059265
- [31] HYRLŠOVÁ, J., L. VNOUČKOVÁ a M. HÁJEK, 2015. Koncepcie udržiteľného rozvoje a konkurenceschopnosť podniků chemického průmyslu. *Chemické listy: Bulletin* [online]. 2015, **4**(109), 319-326 [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: hemicke-listy.cz/ojs3/index.php/chemicke-listy/article/view/390
- [32] CHOVANCOVÁ, Jana a Peter ADAMIŠIN, 2016. *Environmentálne aspekty procesov a technológií*. Prešov, UK PU: Presovska univerzita v Presove. ISBN 978-80-555-1700-1.
- [33] JANSEN L, VERGRAGT P. (2000). *Sustainable technology development vision: Key to sustainable prosperity*. New York: Greenleaf Publishing Limited, 2000. ISBN 978-1-874719-09-0.
- [34] KAMAL, Muhammad Mustafa, Uthayasankar SIVARAJAH, Ali Ziaee BIGDELI, Farouk MISSI a Yannis KOLIOUSIS, 2020. Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. *International Journal of Information Management* [online]. 2020, **55** [cit. 2021-12-09]. ISSN 02684012. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102206
- [35] KANIGNANT, Tanyaporn, Kamonchanok SUTHIWARTNARUEPUT a Pongsa PORNCHAIWISESKUL, 2018. Servitization framework for product transition in chemical distribution. *2018 5th International Conference on Business and Industrial*

- Research (ICBIR)* [online]. IEEE, 2018, 323-328 [cit. 2021-12-10]. ISBN 978-1-5386-5254-1. Dostupné z: doi:10.1109/ICBIR.2018.8391215
- [36] KLOPOTAN, Igor, Vlatka KORDOS a Davor GRGUREVIC. INTERCONNECTION OF STAKEHOLDER THEORY WITH THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR). *Economic and Social Development: Book of Proceedings* [online]. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA), 2020, 11 Sep. 2020, **6th Edition**, 157-164 [cit. 2021-10-23]. ISSN 1849-6903. Dostupné z: <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/interconnection-stakeholder-theory-with-concept/docview/2447014536/se-2?accountid=17239>
- [37] KORTMAN J., THEODORI D., VAN EWIIK H., VERSPEEK F., UITZINGER J., LA ROCA F., FERRER G., ESTEVE E., GENSCHE C.-O., QUACK D.: *Chemical product services in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities, [online]. Luxembourg 2006. [cit. 2021-12-22].
- [38] KOWALKOWSKI, Christian, Heiko GEBAUER, Bart KAMP a Glenn PARRY, 2017. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management* [online]. 2017, **60**, 4-10 [cit. 2021-12-08]. ISSN 00198501. Dostupné z: doi:10.1016/j.indmarman.2016.12.007
- [39] KRYVINSKA, Natalia, Sebastian KACZOR, Christine STRAUSS a Michal GREGUS, 2014. Servitization Strategies and Product-Service-Systems. *2014 IEEE World Congress on Services* [online]. IEEE, 2014, 254-260 [cit. 2021-12-11]. ISBN 978-1-4799-5069-0. Dostupné z: doi:10.1109/SERVICES.2014.52
- [40] KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- [41] LINDGREEN, Adam, Christine VALLASTER, Schumaila YOUSAFZAI a Bernhard HIRSCH, ed., 2019. *Measuring and controlling sustainability: spanning theory and practice*. 1. New York: Routledge. ISBN 978-11-382-2463-6.
- [42] MARCHEVSKÁ, Martina a Jana MITRÍKOVÁ, 2020. ZÁKLADNÉ PRINCÍPY SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI. *Young Science* [online]. Presov, December 2020, **8(2)**, 236-244 [cit. 2021-11-06]. ISSN 1339-3189. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2472669186/fulltextPDF/B8EA085A7162426EPQ/1?accountid=17239>
- [43] MCWILLIAMS, Abigail, Donald S. SIEGEL a Patrick M. WRIGHT, 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. *Journal of Management Studies* [online].

- 2006, **43**(1), 1-18 [cit. 2021-12-11]. ISSN 0022-2380. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x
- [44] MIHALČOVÁ, Bohuslava a Jana VAJDOVÁ. Social Corporate Responsibility. In: *Manažment v teórii a praxi* [online]. Roč. 16, č.1. Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2020, 02.03. 2020, s. 29-37 [cit. 2021-11-08]. 1. ISSN 13336-7137. Dostupné z: <http://mtp.euke.sk/manazment-v-teorii-a-praxi-rocnik-16-2020-cislo-1/>
- [45] MONT, O.K, 2002. Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production* [online]. **10**(3), 237-245 [cit. 2021-12-08]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/S0959-6526(01)00039-7
- [46] MORATIS, Lars, Steve BROWN a Alex HILL, 2016. *Signaling strategies for ISO 26000: a firm-level approach* [online]. **36**(5) [cit. 2021-12-08]. ISSN 0144-3577. Dostupné z: doi:10.1108/IJOPM-08-2014-0402
- [47] NEELY, Andy, Ornella BENEDETINNI a Ivanka VISNJIC, 2011. The servitization of manufacturing: Further evidence. In *18 th International Annual EurOMA Conference – Exploring interfaces*, [online]. University of Cambridge, Cambridge 2011. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Andy-Neely/publication/265006912_The_Servitization_of_Manufacturing_Further_Evidence/links/5474eaa0cf29afed60ffc20/The-Servitization-of-Manufacturing-Further-Evidence.pdf
- [48] NĚMEC, Petr, 2006. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1027-8.
- [49] NOVELLI, Veronica, Paola GEATTI, Francesco BIANCO, Luciano CECCON, Stefania DEL FRATE a Paolo BADIN, 2020. The EMAS Registration of the Livenza Furniture District in the Province of Pordenone (Italy). *Sustainability* [online]. **12**(3), 898 [cit. 2021-12-12]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su12030898
- [50] OCIEPA-KUBICKA, Agnieszka, Iwona DESKA a Ewa OCIEPA, 2021. Organizations towards the Evaluation of Environmental Management Tools ISO 14001 and EMAS. *Energies* [online]. 2021, **14**(16), 4870 [cit. 2021-12-12]. ISSN 1996-1073. Dostupné z: doi:10.3390/en14164870
- [51] PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- [52] PRAKASH, Aseem, 2000. *Responsible Care: An Assessment* [online]. **39**(2), 183-209 [cit. 2022-01-01]. ISSN 0007-6503. Dostupné z: doi:10.1177/000765030003900204
- [53] REBELO, Manuel Ferreira, Gilberto SANTOS a Rui SILVA, 2016. Integration of management systems: towards a sustained success and development of

- organizations. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2016, **127**, 96-111 [cit. 2021-12-12]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2016.04.011
- [54] ROY, Rajkumar, T.S. BAINES, H.W. LIGHTFOOT, O. BENEDETTINI a J.M. KAY, 2009. The servitization of manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management* [online]. **20**(5), 547-567 [cit. 2021-12-10]. ISSN 1741-038X. Dostupné z: doi:10.1108/17410380910960984
- [55] ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- [56] SISEK, Boris a Monika STRAHONJA, 2012. Stakeholder approach to the firm. *Poslovna izvrsnost* [online]. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, **6**(1), 129-145 [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://hrcak.srce.hr/84685>
- [57] SLAPER, T. F., HALL, T. J., 2011. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review* [online]. **86** (1), [cit. 2021-10-31]. Dostupné z: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html#ftn2>
- [58] Stahel W.R. The functional economy: cultural and organisational change. *The industrial green game: implications for environmental design and management*. National Academy Press, Washington, D.C., 1997: 91-100. ISBN 0-309-52042-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=sk&lr=&id=dP6cAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT101&dq=Stahel++The+functional+economy&ots=-jy2Zq4EnM&sig=swreyQsKiqnLK-adv2ZVyO_xZNY&redir_esc=y#v=onepage&q=Stahel%20%20The%20functional%20economy&f=false
- [59] ŠPAČEK, Miroslav, Ivan SOUČEK a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2016. *Strategické přístupy v managementu podniků chemického průmyslu*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-519-8.
- [60] TETŘEVOVÁ, L. a kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.
- [61] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2013. Social responsibility of chemical industry enterprises. In: *Scientific papers of the University of Pardubice: Faculty of Chemical Technology* [online]. Series A, **19**/2013. Pardubice, 2013, s. 269-279 [cit. 2021-12-13]. ISSN 1211-5541. Dostupné z: <https://hdl.handle.net/10195/76707>
- [62] TETŘEVOVÁ, Liběna, 2018. Społeczna odpowiedzialność firm chemicznych na Słowacji. *PRZEMYSŁ CHEMICZNY* [online]. 2018, **1**(12), 146-149 [cit. 2021-12-01]. ISSN 0033-2496. Dostupné z: doi:10.15199/62.2018.12.21
- [63] VLČKOVÁ, Vladimíra a Lucie PODŠKUBKOVÁ, 2020. Analysis and assessment of the achieved level of servitization in the selected chemical company- case study. In: *Scientific*

- papers of the University of Pardubice: Faculty of Chemical Technology* [online]. 26/2020. Pardubice, 2021-07-17, s. 279-289 [cit. 2021-12-09]. ISSN 1211-5541. Dostupné z: <https://hdl.handle.net/10195/76707>
- [64] WAIDELICH, Lukas, Rebecca BULANDER, Alexander RICHTER, Bernhard KÖLMEL a Patrice GLASER, 2019. A Systematic Literature Review on Product-Service Systems Classifications and Types. *Proceedings of the 16th International Joint Conference on e-Business and Telecommunications* [online]. SCITEPRESS - Science and Technology Publications, 2019, 83-94 [cit. 2021-12-08]. ISBN 978-989-758-378-0. Dostupné z: doi:10.5220/0007919500830094
- [65] WBCSD. [online]. 2009 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/about/overview.aspx>.
- [66] WILLIAMS, E. Spencer, Julie PANKO a Dennis J. PAUSTENBACH, 2009. The European Union's REACH regulation: a review of its history and requirements. *Critical Reviews in Toxicology* [online]. **39**(7), 553-575 [cit. 2022-12-02]. ISSN 1040-8444. Dostupné z: doi:10.1080/10408440903036056
- [67] WOLF, Sarah, Jonas TEITGE, Jahel MIELKE, Franziska SCHÜTZE a Carlo JAEGER, 2021. The European Green Deal — More Than Climate Neutrality. *Intereconomics* [online]. **56**(2), 99-107 [cit. 2021-12-12]. ISSN 0020-5346. Dostupné z: doi:10.1007/s10272-021-0963-z
- [68] YOON, E., & TELLO, S., 2009. Corporate social responsibility as a driver of sustainable innovation: Greening initiatives of leading global brands. *Competition Forum*, [online]. 7(2), 290-294 [cit. 2021-12-26]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/corporate-social-responsibility-as-driver/docview/214846053/se-2?accountid=17239>
- [69] YOON, Yeosun, Zeynep GÜRHAN-CANLI a Norbert SCHWARZ, 2006. The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology* [online]. **16**(4), 377-390 [cit. 2021-11-06]. ISSN 10577408. Dostupné z: doi:10.1207/s15327663jcp1604_9

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obrázok 1 – Hlavné zásady normy ISO 2600 podľa International Organization for Standardization (zdroj: upravené z Mihalčová & Vajdová, 2020).....	14
Obrázok 2 – Spoločenská zodpovednosť a teória stakeholders podľa Freemena a Dmytriyeva (zdroj: upravené z Freeman & Dmytriyeu, 2017).....	18
Obrázok 3 – Schéma triple bottom line podľa Mihalčová a Vajdová (zdroj: upravené z Mihalčová & Vajdová, 2020)	19
Obrázok 4 – Pyramída spoločenskej zodpovednosti firiem podľa Carrola (zdroj: upravené z Carroll, 1991, s. 42)	21
Obrázok 5 – Modifikované poňatie oblastí spoločenskej zodpovednosti firiem podľa Tetřevová a kol. (zdroj: upravené z Tetřevová a kol., 2017, s. 55).....	23
Obrázok 6 – Hlavné prvky PSS podľa Monta (zdroj: upravené z Mont, 2002).....	29
Obrázok 7 – Hlavné prvky PSS podľa Truckera (zdroj: upravené z Waidelich a kol., 2019)	31
Obrázok 8 – Hlavné prvky PSS podľa Neely a kol. (zdroj: upravené z Neely a kol., 2011) ..	31

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 – Súhrn hlavných charakteristík troch teórií CSR – stakeholder teórie, Carollovej teórie pyramídy, a teórie triple bottom line podľa Brina (zdroj: upravené z Brin., 2019).....	22
Tabuľka 2 – výhody a nevýhody implementácie konceptu CSR v podnikoch (zdroj: vlastné spracovanie na základe cieľenej rešerše).....	Chyba! Záložka nie je definovaná. 7

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A	75
Príloha B	79

PRÍLOHA A

SCÉNAR INDIVIDUÁLNE RIADENÉHO ROZHOVORU

Hlavný cieľ : Analyzovať aktivity a poskytované služby v rámci pilierov spoločenskej zodpovednosti vo vybranom výrobnom podniku.

Respondenti: manažér ekonomických činností

manažérka ľudských zdrojov

Dátum rozhovoru:

1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

- a. Čo je predmetom podnikania spoločnosti XY?
 - i. Popíšte hlavné a vedľajšie činnosti podnikania.
 - ii. Aký je sortiment výroby?
 - iii. Aké má spoločnosť XY dodávateľsko–odberateľské vzťahy?
 - iv. Uveďte certifikáty a ocenenia spoločnosti XY v oblasti CSR

2. ZÁKLADNÁ FILOZOFIA

- a. Čo je hlavným cieľom podniku XY pre spoločnosť?
 - i. Aká je vízia spoločnosti XY?
- b. Popíšte tržné segmenty
 - i. Na aké trhy (z geopolitickej stránky) zameriavate svoju výrobu/predaj?
 - ii. Kto sú Vaši primárny zákazníci?
 - iii. Komu dodávate tovar?
 - iv. Kam najviac dodávate?
- c. Plynú zo strany firmy v oblasti spoločenskej zodpovednosti nejaké požiadavky na Vašich odberateľov?
- d. Aké majú požiadavky zákazníci a aké výroba? Kde sa tieto požiadavky stretávajú a naopak rozchádzajú?
- e. Aké sú ciele spoločnosti do budúcnosti?
- f. Ako pristupujete k spoločenskej zodpovednosti?
 - i. Bráni podniku niečo v prístupe ku spoločenskej zodpovednosti ak áno čo?
 - ii. Podnikli by ste nejaké zmeny vo vašom doterajšom prístupe?
- g. Zameriavate sa viac na produkciu alebo na poskytovanie služieb?
 - i. Pociťujete rastúce požiadavky zákazníkov na služby? Pokiaľ áno aké a v akej oblasti?

3. KONKURENČNÁ SITUÁCIA

- a. Aké má spoločnosť XY postavenie na trhu?
- b. Popíšte konkurenčnú situáciu na domácom a zahraničnom trhu.
- c. Čo je silnou stránkou spoločnosti XY?
 - i. Čím konkurujete? Čím sa odlišujete od konkurencie?
 - ii. Aké sú tržné príležitosti spoločnosti XY?
- d. Odlišujete sa od konkurencie úrovňou a rozsahom poskytovaných služieb? Ak áno akými službami a v akom rozsahu?
- e. Čo je slabou stránkou spoločnosti XY?
 - i. V čom považujete, že je konkurencia lepšia?
 - ii. V čom konkurencia ohrozuje spoločnosť XY?

4. POSKYTOVANÉ SLUŽBY

- a. Poskytujete služby v rámci produktov, ktoré vyrábate? Ak áno tak aké a v rámci akých konkrétnych produktov?
- b. V rámci akých procesov vo firme sú poskytované služby zákazníkom?
- c. Od čoho závisia poskytované služby?
- d. Čo je hlavnou motiváciou spoločnosti XY pri poskytovaní služieb?
- e. Zvyšuje poskytovanie služieb konkurencieschopnosť?
 - i. Je pre spoločnosť XY výhodnejšie poskytovať služby alebo iba výrobky?
 - ii. Ponúkate služby, ktoré sú oddeliteľné od samotného produktu?
- f. Poskytujete **integračne orientované služby**? (*vlastníctvo produktu prechádza na zákazníka*). Pokiaľ áno o aké konkrétne služby ide?
 - i. Disponuje spoločnosť XY maloobchodnou popri prípade distribučnou činnosťou? Ak áno v akej miere a rozsahu?
 - ii. Akým spôsobom je zákazníkom dodávaný tovar?
- g. Poskytujete **služby orientované na produkt**? – (*popri predaji sú zákazníkovi ponúkané doplnkové služby prispôbené produktu napr. záruka bezpečného používania*). Pokiaľ áno o aké konkrétne služby ide?
 - i. Zaisťuje spoločnosť XY záruku bezpečného používania výrobkov? Ak áno v akej miere a akým spôsobom?
 - ii. Poskytuje spoločnosť XY služby skladovania pre svojich odberateľov?
 - iii. Poskytuje spoločnosť XY poradenské služby? Ak áno aké? Ktorého procesu v podniku sa to týka?

- iv. Prispôsobuje spoločnosť XY poskytované služby požiadavkám zákazníkom? Ak áno akým spôsobom?
- v. Poskytuje spoločnosť služby zhodnocovania v podobe recyklácie, spätného odberu produktov poprípade predĺženie životného cyklu produktu? Ak áno aké konkrétne služby sú poskytované a v akej miere?
- vi. Aký má spoločnosť XY dosah na predané produkty?
- h. Poskytujete **servisne orientované služby**? (*vlastníctvo produktu neprechádza na zákazníka jedná sa o neoddeliteľný balík produktu a služby*). Pokiaľ áno o aké konkrétne služby ide?
 - i. Disponuje spoločnosť XY odborným poradenstvom? Ak áno čo je jeho predmetom, ako prebieha, aký je jeho rozsah?
 - ii. Akým spôsobom spoločnosť XY rieši reklamácie?
- i. Poskytujete **služby orientované na použitie**? (*vlastníctvo hmotného produktu ostáva na strane spoločnosti XY, pričom prístupenie k produktu je spoplatnené*). Pokiaľ áno o aké konkrétne služby ide?
 - i. Prenajíma spoločnosť XY produkty poprípade technológie na výrobu produktov? Ak áno o aké produkty/technológie sa jedná?
- j. Poskytujete **výsledkovo orientované služby**? (*dohoda o vopred určenom výkone, pričom nejde o žiaden konkrétny produkt*). Pokiaľ áno o aké konkrétne služby ide?
 - i. Zaznamenávate vyšší záujem v poskytovaní čistej služby oddelene od produktu? Ak áno v akých oblastiach?
- k. V ktorých odvetviach poskytovania služieb vidíte perspektívny vývoj do budúcnosti?
- l. V čom vznikajú obmedzenia pri poskytovaní služieb?
- m. V čom by sa dalo poskytovanie služieb rozšíriť?
- n. Akú vidíte súvislosť medzi poskytovanými službami zákazníkom a spoločenskou zodpovednosťou?
 - i. S akými výrobkami sú tieto služby spojené?

5. SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ

- a. Aký má spoločnosť XY prístup ku spoločenskej zodpovednosti?
 - i. Čo pre Vás predstavuje pojem spoločenská zodpovednosť?
- b. Aký má spoločnosť XY vzťah k udržateľnému výrobnému procesu?
- c. Uplatňuje spoločnosť XY iniciatívu Responsible Care? Ak áno od kedy a s akými výsledkami?

- d. Je spoločnosť XY súčasťou iných iniciatív / projektov / dohôd ktoré prispievajú ku spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti?
- e. Ako spoločnosť XY pristupuje k **ekonomickej zodpovednosti**?
 - i. Akým spôsobom spoločnosť XY zabezpečuje kvalitu výrobkov a služieb?
 - ii. Akým spôsobom spoločnosť XY buduje vzťahy so stakeholders?
 - iii. Ako a prostredníctvom čoho sa spoločnosť XY snaží posilňovať svoje ekonomické postavenie?
- f. Ako spoločnosť XY pristupuje k **sociálnej zodpovednosti**?
 - i. Ako sa spoločnosť XY stará o zamestnancov?
 - ii. Popíšte pracovné a pracovnoprávne vzťahy v rámci spoločnosti XY.
 - iii. Akým spôsobom spoločnosť XY rozvíja svojich zamestnancov?
- g. Ako spoločnosť XY pristupuje k **environmentálnej zodpovednosti**?
 - i. Ako spoločnosť XY prispieva ku ochrane životného prostredia?
 - ii. Uplatňuje spoločnosť XY zásady cirkulárnej ekonomiky a udržateľnosti v rámci výrobného procesu? Ak áno akým spôsobom a v akej miere?
 - iii. Stanovuje si spoločnosť XY environmentálne ciele ak áno aké?
- h. Ako spoločnosť XY pristupuje k **etickej zodpovednosti**?
 - i. Uznáva spoločnosť XY princípy etického správania? Ak áno voči kom?
 - ii. Akým spôsobom je uplatňovaná etická zodpovednosť v podniku XY?
- i. Ako spoločnosť XY pristupuje k **filantropickej zodpovednosti**?
 - i. Uplatňuje spoločnosť XY firemné dobrovoľníctvo? Ak áno akým spôsobom a v akej podobe?
 - ii. Je spoločnosť XY súčasťou regionálneho rozvoja? Aké činnosti sú vykonávané v rámci tejto podpory?
 - iii. Podporuje spoločnosť XY neziskové organizácie? O akú formu podpory sa jedná?
 - iv. Podporuje spoločnosť XY svojich stálych poprípade bývalých zamestnancov a ich rodiny? Ak áno akým spôsobom?

PRÍLOHA B

SCÉNAR INDIVIDUÁLNE RIADENÉHO ROZHOVORU

Hlavný cieľ : Analyzovať vlastnú výskumnú a vývojovú základňu spoločnosti XY vo vzťahu k poskytovaným službám v rámci konceptu CSR

Respondent: vedúca pracovníčka oddelenia výskumu a vývoja

Dátum rozhovoru:

1. VÝSKUM A VÝVOJ

- a. Ako prebieha proces výskumu a vývoja?
 - i. Odkiaľ vzniká potreba vlastnej základne výskumu a vývoja v spoločnosti XY?
- b. Koľko pracovníkov pracuje v oddelení výskumu a vývoja?
- c. Spolupracujete pri výskume a vývoji aj s inými firmami?
 - i. Ak áno v čom je pre Vás táto práca výhodná?
- d. Čo pre vás znamená udržateľnosť?
- e. Čo ponúka výskum a vývoj zákazníkom?
 - i. Aké služby sú v rámci výskumu a vývoja poskytované?
- f. Ako prebieha proces vývoja udržateľného materiálu?
- g. Ako je výskumná a vývojová základňa spoločnosti XY vnímaná zákazníkmi?
- h. Vplýva výskum a vývoj na konkurencieschopnosť? Ak áno uveďte v akej miere a zdôvodnite vaše tvrdenie.
- i. Je podľa vás vlastný výskum a vývoj nevyhnutný pre tvorbu udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti? Ak áno prečo?
- j. Aké sú výsledky vášho výskumu a vývoja?
 - i. Aké materiály sa Vám podarilo vyvinúť?
- k. Aké pozitíva a negatíva výskumu vnímate?
- l. Je niečo čo Vám na výskumnej základni chýba? Ak áno definujte nedostatky.