

## Interkultúrne rozdiely v spoločenskej zodpovednosti podnikov

Milan Džupina – Györgyi Janková

### Abstrakt

V súčasnosti sú prostredie nadnárodných spoločností multikultúrneho charakteru pričom v nich pracujú ľudia z rôznych krajín s rôznymi kultúrami a vlastnou hodnotovou výbavou. Napriek tomu, že neexistuje jednoznačná zhoda o charaktere a definícii spoločenskej zodpovednosti podnikania (CSR), je všeobecne akceptovateľné, že význam CSR neustále narastá. Môžeme predpokladať, že typ aktivít, preferencie a ich vnímanie záujmovými skupinami bude do veľkej miery ovplyvnené krajinou pôvodu. Aktuálne výskumy potvrdzujú, že hlavnými príčinami sú kultúrne, politické a sociálne vplyvy. Tieto kultúrne rozdiely sa následne transformujú do postojov voči týmto aktivitám. Cieľom príspevku je prezentovať teoretické východiská CSR v rôznych kultúrach pre ďalší nadväzný výskum. Svojim charakterom ide o teoretickú štúdiu, ktorá vychádza z rôznych pohľadov na predmetnú problematiku. Pre kvalifikované závery bude potrebné realizovať empirický výskum, ktorý by odhalil spoľahlivé a porovnateľné výsledky.

### Kľúčové slová

Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR), reportovanie o spoločensky zodpovedných aktivitách, národná politika

### 1. Úvod

Cieľom predloženého príspevku je teoretická analýza dostupných zdrojov, ktoré sa orientujú na oblasť kultúrnych, ekonomických a politických špecifik v kontexte spoločenskej zodpovednosti, čo sa následne prejavuje v rozdielnych postojoch k takejto forme spoločenskej angažovanosti. Uvedená problematika vytvára veľký priestor pre množstvo výskumov, ktorých zameraním by bola oblasť rozdielnej miery prijatia CSR ako regulárneho nástroja manažmentu, resp. marketingu v podnikaní. Keďže ide o problematiku, ktorá je vo svojej podstate veľmi kontroverzná, je možné na základe dostupnej literatúry<sup>1</sup> predpokladať, že existujúce kultúrne rozdiely ako výsledok historického a sociálneho vývoja, sa prejavujú v odlišných postojoch vybraných záujmových skupín k spoločenskej zodpovednosti a rozdielnej percepcii takto postavenej firemnej komunikácie. Napriek tomu, že bol pôvodný koncept spoločenskej zodpovednosti podnikov (CSR) často kritizovaný pre jeho prioritne statickú povahu<sup>2</sup>, viacero minulých a súčasných autorov ve-

<sup>1</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424; BURTON, K. B., FARH, J.-L., HEGARTY, W. H.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167; WALDMAN, D. A. a kol.: Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: *Journal of International Business Studies*, 2006, roč. 37, s. 823-837.

<sup>2</sup> CARROLL, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.

deckých štúdií sa zhoduje v tom, že sa v čase menil a rovnako, že sú badateľné rozdiely aj v jednotlivých krajinách, kde sa formoval.<sup>3</sup> Všeobecne je akceptované, že CSR predstavuje výhodnú investíciu, ktorá sa v dlhodobom časovom horizonte podnikom veľmi dobre vypláca.<sup>4</sup> Môžeme predpokladať, že podoba a nástroje, ktoré podniky v kontexte CSR aplikujú sa bude v závislosti od ich krajiny pôvodu meniť. V súčasnosti, aj keď už nemožno hovoriť o úplne novom koncepte, stále púta pozornosť akademikov a patrí k najvýznamnejším oblastiam sociálnych výskumov.<sup>5</sup> Existuje viacero výskumov, ktoré sa venujú práve problematike identifikovania kľúčových rozdielov na úrovni CSR a interkultúrnych výskumov.<sup>6</sup> Uvedené medzikultúrne rozdiely vznikajú ako následok vplyvu právnych a politických systémov a aj rozdielneho ekonomického bohatstva a rozvoja krajín.<sup>7</sup> Okrem spomenutých faktorov možno predpokladať, že dôležitú rolu v ovplyvňovaní výslednej podoby a využívaných nástrojoch CSR zohrávajú aj demografické vplyvy.<sup>8</sup> Avšak stále chýba relevantný empirický dôkaz, ktorý by tento predpoklad jednoznačne potvrdil. Ani v tejto oblasti neexistuje medzi akademikmi jednoznačná zhoda. Zatiaľ čo Pinkston a Carroll (1994) tvrdia, že neexistuje objektívny dôvod pre existenciu rozdielov, a teda že CSR je relatívne rovnaké v rôznych kultúrach v prístupe manažérov k spoločenskej zodpovednosti podnikov<sup>9</sup>, tak Matten a Moon (2004) trvajú na tom, že rozdiely je možno identifikovať pretože vznikajú ako výsledok vplyvu národných a rozdielnych kultúrnych faktorov.<sup>10</sup> Príspevok sa snaží prostredníctvom literárneho exkurzu identifikovať a opísať dôležité interkultúrne rozdiely medzi krajinami. Výsledkom je relevantný teoretický základ užitočný pre následnú analýzu rozdielnej orientácie na spoločenskú zodpovednosť podnikov, ale taktiež pre odhalenie rozdielnych postojov k sociálnemu, ekonomickému a environmentálnemu pilieru ako základným prvkom CSR.

## 2. Definícia spoločenskej zodpovednosti podnikov

Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR) sa stáva veľmi dôležitou súčasťou národnej a medzinárodnej politickej agendy.<sup>11</sup> Samotná Európska únia je založená na viacerých princí-

<sup>3</sup> MARCUS, A. A., KAUFMAN, A. M., BEAM, D. R.: *Business Strategy and Public Policy: Perspectives from Industry and Academics*. New York: Quorum Books, 1987. 332 s.; WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Review*, 1991, roč. 16, č. 4, s. 691-718.

<sup>4</sup> EURÓPSKA KOMISIA: [Online] *Opportunity and Responsibility*. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg\\_report\\_and\\_key\\_messages/key\\_messages\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf) [cit. 13-7-2015]

<sup>5</sup> SETHI, S. P.: Introduction to ARM's Special Topic Forum on Shifting Paradigms: Societal Expectations and Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, 1995, roč. 20, č. 1, s. 18-21.; WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Review*, 1991, roč. 16, č. 4, s. 691-718.

<sup>6</sup> EGRI, C. P., RALSTON, D. A.: Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. In: *Journal of International Management*, 2008, roč. 14, č. 4, s. 319-339.

<sup>7</sup> FURRER, O. a kol.: Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. In: *Management International Review*, 2010, roč. 50, č. 3, s. 379-398; GEORGAS, J. a kol.: The ecocultural framework, ecosocial indices, and psychological variables in cross-cultural research. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2004, roč. 35, č. 1, s. 74-96.

<sup>8</sup> SINGHAPAKDI, A., a kol.: How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. In: *European Journal of Marketing*, 2001, roč. 35, č. 1/2, s. 133-145.

<sup>9</sup> PINKSTON, T. S., CARROLL, A. B.: Corporate Citizenship Perspective and Foreign Direct Investment in the U.S. In: *Journal of Business Ethics*, 1994, roč. 13, č. 3, s. 157-169.

<sup>10</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

<sup>11</sup> WILLIAMSON, N. a kol.: [online] 2014. *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014*. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014> [cit. 15-7-2015]

poch, ktoré rešpektujú hodnoty rovnosti a zodpovednosti. Veľkým problémom je v súčasnosti veľmi problematické vymedzenie definície CSR, pričom neexistuje všeobecne platná a prijateľná definícia tohto pojmu.<sup>12</sup> Problémom je na jednej strane časový rozmer, a teda zmeny vnímania zodpovednosti v čase, množstvo záujmových skupín, ktorý koncept CSR môžu definovať a taktiež sú to kultúrne odlišnosti krajín, v ktorých boli tieto definície artikulované. Výsledkom je, že koncept CSR je veľmi vágny a definície sa menia v závislosti od času, kultúry a záujmovej skupiny. Aj napriek tomu, že už v dávnej minulosti môžeme identifikovať činnosti podnikov, ktoré by sme z dnešného pohľadu mohli označiť za zodpovedné, až v roku 1953 sa stretávame s prvou modernou definíciou spoločenskej zodpovednosti.<sup>13</sup> Za otca moderného konceptu CSR sa považuje H. R. Bowen, ktorý tvrdí, že povinnosťou každého podnikateľa je „sledovať a dodržiavať také politiky, robiť také rozhodnutia alebo realizovať také činnosti, ktoré sú v súlade s cieľmi a hodnotami celej spoločnosti.“<sup>14</sup> Neskôr, v dvadsiatom storočí Carroll (1979) definoval CSR ako ekonomické, právne, etické a diskrétno očakávania, ktoré má spoločnosť smerom k organizáciám v danom čase a sformuloval štvorstupňový model spoločenskej zodpovednosti podnikov.<sup>15</sup> Tieto typy zodpovednosti sú typické priamo pre manažérov, ktorí aktivity v podnikoch vykonávajú (Wood, 1991). Sami manažéri, resp. podnikatelia sú tak prenesené nositeľmi zodpovednosti pretože sú to oni, ktorí formujú a neskôr ovplyvňujú podnikové hodnoty. Z predchádzajúcich definícií vyplynulo, že organizácie a firmy majú záväzok k potrebám a cieľom spoločnosti, ktoré idú nad rámec ekonomických potrieb a cieľov.<sup>16</sup> Neskôr, tak ako sa koncept CSR rozvíjal, boli formulované nové pojmy. Sethi (1975) začal rozlišovať medzi korporátnym správaním, ktoré nazval sociálny záväzok, spoločenskou zodpovednosťou a spoločenskou citlivosťou.<sup>17</sup> V roku 1984, predstavil Freeman svoju novú teóriu záujmových skupín, ktorá priniesla úplne nový pohľad do celého systému podnikového riadenia, a rovnako aj do systému CSR.<sup>18</sup> Záujmové skupiny vytvorili novú dimenziu CSR, pretože príslušníci záujmových skupín aktívne zasahujú do implementácie CSR vo firmách.<sup>19</sup> Súčasné koncepty doplnili CSR o nový rozmer udržateľnosti, ktorý sa zvykne označovať ako tri piliere (udržateľnosti).<sup>20</sup> Základnými dimenziami CSR sa tak stali dobrovoľnosť, záväzok, ekonomická, sociálna a environmentálna zodpovednosť.<sup>21</sup>

---

<sup>12</sup> DAHLSTRUD, A.: How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 definitions. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008, roč. 15, č. 1, s. 1-13.

<sup>13</sup> CARROLL, A. B.: Corporate social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society, 1999, roč. 38, č. 3, s. 268-295.

<sup>14</sup> BOWEN, H.: Social Responsibilities of the Businessman. University of Yowa Press, 2013, s. 6

<sup>15</sup> CARROLL, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: The Academy of Management Review, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505.

<sup>16</sup> WALDMAN, D. A. a kol.: Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: Journal of International Business Studies, 2006, roč. 37, s. 823-837.

<sup>17</sup> SETHI, S. P.: Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. In: California Management Review, 1975, roč. 17, s. 58-64.

<sup>18</sup> FREEMAN, E. R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1984. 275 s.

<sup>19</sup> ibid. 1984, 275 s.

<sup>20</sup> ELKINGTON, J.: Cannibals with Forks. Oxford: Capstone Publishing Ltd., 1999. 424 s.

<sup>21</sup> DŽUPINA, M., MIŠŪN, J.: A Comparative Study of Principles of Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises and Multinational Enterprises. In: Economic Review, 2014, roč. 43, č. 3, s. 284-294; DŽUPINA, M.: Dimenzie spoločenskej zodpovednosti podnikov v slovenskej republike. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye, 2012, roč. 1, č. 2, s. 59-70.

### 3. Interkultúrne rozdiely v spoločenskej zodpovednosti podnikov

O konkrétnej orientácii na aktivity CSR sa v literatúre vedú v akademických kruhoch dlhodobé debaty.<sup>22</sup> Realizovalo sa mnoho štúdií, ktoré mali za cieľ odpovedať na otázky týkajúce sa interkultúrnych rozdielov v CSR. Prvým pokusom bol výskum, ktorý realizoval Aupperle pričom vychádzal z Carrollovho štvordimenzionálneho modelu spoločenskej zodpovednosti podnikov. Aupperle prišiel k záveru, že najdôležitejšou dimenziou CSR je ekonomická, za ňou nasledovala právna, etická a diskrétna zodpovednosť.<sup>23</sup> Jeho výskum sa realizoval na výberovom súbore 214 vedúcich pracovníkov, ktorí vyplňali dotazník, v ktorom sa nachádzali tvrdenia o jednotlivých dimenziách CSR a hodnotili ich na danej škále.<sup>24</sup> Neskôr Orpen (1987) realizoval výskum zameraný na identifikovanie kultúrnych rozdielov v oblasti CSR medzi vyjadreniami amerických a juhoafrických účastipantov.<sup>25</sup> Podarilo sa mu dokázať, že americkí respondenti reagovali na vyjadrenia o spoločenskej zodpovednosti podnikania pozitívnejšie ako ich africké náprotivky. Okrem toho identifikoval a následne dokázal vzťah medzi rozdielnymi výsledkami a kultúrnymi normami a hodnotami. Neskôr aj Ringov so Zillom (2007) tvrdili, že národná kultúra zohráva dôležitú rolu v ovplyvňovaní toho čo spoločnosť očakáva od podnikov a toho, ako by sa tieto mali správať.<sup>26</sup> Za priekopníka v oblasti štúdia kultúrnych rozdielov považujeme Hofstede, ktorý ako prvý realizoval výskum zameraný na identifikovanie rôznych národných kultúr.<sup>27</sup> Na základe jeho výsledkov možno tvrdiť, že kultúra je „kolektívne naprogramovaná myseľ prostredníctvom ktorej sme schopní odlišiť príslušníkov jednej kultúry od ostatných.“<sup>28</sup> V deväťdesiatych rokoch Pinkston a Carroll (1994) realizovali komplexnú vedeckú štúdiu zameranú na vzťah manažérov k CSR pochádzajúcich z Anglicka, Francúzska, Nemecka, Japonska, Švédska a Švajčiarska, ktorí pracovali v USA a porovnávali ich výpovede s rodenými Američanmi. Všetci manažéri pracovali v chemickom odvetví, čo možno považovať za citlivé odvetvie v zmysle nadmernej ekologickej záťaže a nevyhnutnosti angažovať sa v oblasti ochrany životného prostredia. Na získanie odpovedí modifikovali pôvodný Aupperleho metodický postup a vytvorili svoj vlastný dotazník. Zistili, že faktor krajiny pôvodu a národnosti zohral významnú rolu pri rozhodovaní, čo sa prejavilo na odpovediach respondentov.<sup>29</sup> Burton a kol. (2004) tiež revidovali pôvodný Aupperleho dotazník doplnený škálou a kombinovali ho s Hoffstedeho postupom z roku 1994.<sup>30</sup> Zistili, že študenti, ktorí pochádzali z Hong Kongu venovali zvýšenú pozornosť ekonomickej a menšiu pozornosť legislatívnej a etickej zodpovednosti v porovnaní s americkými študentmi. V roku 2007, sa Ringov a Zillo pokúsili spojiť Hofstedeho kultúrnu dimenziu

<sup>22</sup> BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167.

<sup>23</sup> AUPPERLE, K. E.: An Empirical Measure of Corporate Social Orientation. In: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1984, roč. 6, s. 27-54.

<sup>24</sup> BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167.

<sup>25</sup> ORPEN, C.: The attitudes of United States and South African managers to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 1987, roč. 6, č. 2, s. 89-96.

<sup>26</sup> RINGOV, D., ZILLO, M.: Corporate Responsibility from A Socio-Institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance. In: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2007, roč. 7, č. 4, s. 476-485.

<sup>27</sup> BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167.

<sup>28</sup> HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications, 1980. s. 25

<sup>29</sup> PINKSTON, T. S., CARROLL, A. B.: Corporate Citizenship Perspective and Foreign Direct Investment in the U.S. In: *Journal of Business Ethics*, 1994, roč. 13, č. 3, s. 157-169.

<sup>30</sup> BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167.

s CSR.<sup>31</sup> Z ich výskumu vyplynulo, že v skupine vysokého pôsobenia sily sa menej zaoberali sociálnymi a environmentálnymi vplyvmi ako tí, ktoré sa nachádzali v skupine s nízkou mierou pôsobenia sily. To isté sa stalo aj v prípade indexu maskulinity. Aj napriek tomu sa im nepodarilo dokázať signifikantný vplyv indexu vyhýbania sa neistote a kolektivismu na dimenzie CSR.<sup>32</sup>

#### 4. Diskusia

Napriek faktu, že by sme mohli koncept CSR vnímať ako globálny problém je zrejmé, že k samotnej implementácii dochádza rozdielne v rôznych krajinách pod vplyvom spomínaných sociálnych, kultúrnych, politických a ekonomických faktorov.<sup>33</sup> Predpoklady sú založené na očakávaniach, že reálne existuje niekoľko faktorov, ktoré významne odlišujú podobu CSR v jednej krajine od iných. V skutočnosti však aj napriek všetkým výskumom len veľmi málo rozumieme a zaoberáme sa rozdielmi CSR v interkultúrnom kontexte. Podľa realizovaného prieskumu literatúry existujú dve zásadné zistenia, ktoré vytvárajú teoretický základ v analýze interkultúrnych rozdielov v CSR. Teória záujmových skupín<sup>34</sup> a inštitucionálna teória<sup>35</sup>, ktoré najlepšie zodpovedajú zámeru predkladaného článku pretože rozoberajú teoretické argumenty použité v teórii spoločenskej zodpovednosti podnikov. Z realizovaných výskumov vyplýva, že len veľmi malá pozornosť sa venovala environmentálnym faktorom, ktoré ovplyvňujú to, či sa firma angažuje v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Podľa teórie záujmových skupín vyplýva, že existujú špecifické skupiny, ktoré ovplyvňujú, resp., sú ovplyvnené aktivitami firmy.<sup>36</sup> Inštitucionálna teória predpokladá, že štruktúra organizácie je funkciou pravidiel, ktoré sú formované inštitucionálnymi pravidlami a inštitucionálnym prostredím. Matten and Moon (2008) využili inštitucionálnu teóriu k tomu, aby vysvetlili ako sa inštitucionálne odlišnosti prejavujú v rozdielnych praktikách na úrovni CSR.<sup>37</sup> Uvedení autori rozdelili praktiky na implicitné a explicitné, pričom implicitné CSR je charakteristické pre európsky typ podnikania. Príznačný je pre neho vzťah, ktorý by sme mohli nazvať „podnikanie – vláda“. Na druhej strane je explicitne orientované CSR, ktoré je založené viac na dobrovoľnej báze, tak ako je tomu v prípade spoločností pôsobiacich v USA. Tento prístup predstavuje globálny koncept nového hnutia v manažmente. Z ich teoretických štúdií vyplýva, že hlavnými faktormi, ktoré odlišujú CSR implementované v USA od európskeho CSR sú schopnosť amerických manažérov spolupracovať, ich vzťah k filantropii, skepticizmus voči rozbujnenej vláde a ich viera k morálnej hodnote kapitalizmu.<sup>38</sup> Tieto charakteristické črty predurčili smerovanie amerického prístupu k CSR a ochotu ľudí akceptovať skutočnosť, že americké firmy na seba prebrali podstatnú časť úloh a funkcií sociálneho štátu. Dôležitým aspektom kultúrnych rozdielov je, že na základe rozdielnych hodnôt, ktoré predstavitelia jednotlivých kultúr rešpektujú sa vytvárajú kvalitatívne odlišné vzťahy k organizáciám. Podobným spôsobom, správanie sa organizácií k zamestnancom je následne ovplyvňované hodnotami, ktoré sú

<sup>31</sup> RINGOV, D., ZILLO, M.: Corporate Responsibility from A Socio-Institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance. In: *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 2007, roč. 7, č. 4, s. 476-485.

<sup>32</sup> *ibid.* 2007, s. 476-485.

<sup>33</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

<sup>34</sup> FREEMAN, E. R.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1984. 275 s.

<sup>35</sup> DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 1983, roč. 48, č. 2, s. 147-160.

<sup>36</sup> SAVAGE, G. T. a kol.: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: *Academy of Management Executive*, 1991, roč. 5, č. 2, s. 61-75.

<sup>37</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

<sup>38</sup> *ibid.* 2008, s. 404-424.

spoločné pre predstaviteľov danej kultúry. To čo je z pohľadu spoločenskej zodpovednosti vnímané ako dôležitý prvok nemusí byť nevyhnutne dôležité v inej kultúre a spoločnosti. Inými slovami povedané, čo je dôležité v jednej kultúre, nemusí byť vnímané ako dôležité v inej kultúre.

## 5. Záver

Hlavným zámerom príspevku bolo poukázať na najdôležitejšie aspekty medzikultúrnych a národnostných rozdielov v CSR ako základ pre nasledujúci empirický výskum v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnikov v kontexte interkultúrnych rozdielov, ktoré následne vedú k rozdielnym postojom k aktivitám CSR. Na teoretickom základe očakávame, že odlišný postoj k CSR vedie následne k odlišným stratégiám a politikám, ktoré nachádzajú svoj obraz v kultúrnej, politickej a sociálnej oblasti. Hlavnými faktormi, ktoré iniciujú tieto rozdiely v CSR sú manažérsky altruizmus<sup>39</sup>, náboženstvom podložená viera<sup>40</sup> alebo vzdelanie.<sup>41</sup> Do celého procesu vstupuje aj celý rad externých faktorov, ktoré následne ovplyvňujú CSR. Patria sem napríklad faktory, ktoré súvisia s reguláciou<sup>42</sup>, inštitucionálne predpoklady,<sup>43</sup> ktoré ovplyvňujú kontrolné systémy alebo záujmové skupiny.<sup>44</sup> Spomenuté komponenty sú následne formované politickými, finančnými, vzdelávacími a kultúrnymi inštitúciami. Suchman (1995) tvrdí, že kultúrne prvky musia byť vždy v súlade s danými normami a hodnotami.<sup>45</sup> Obraz podnikania sa v súčasnosti dramaticky mení, a to aj pod vplyvom globalizačných faktorov. Napriek skutočnosti, že sa európske podniky menia z implicitných na explicitné v kontexte CSR pod vplyvom prebiehajúcich zmien, a to aj napriek prebiehajúcej inštitucionalizácii CSR (etické kódexy pre nadnárodné spoločnosti, environmentálne štandardy – ISO 14000, štandardy zodpovednosti ISO 26000, spoločensky zodpovedné investovanie FTSE4GOOD apod.) stále existujú rozdiely v definovaní a implementovaní národných stratégií a politik CSR.<sup>46</sup> Napriek tomu, že môžeme nájsť viacero výskumov, ktoré tvrdia, že v skutočnosti neexistujú reálne rozdiely medzi zodpovednosťou v odlišných kultúrach, sú aj takí akademici, ktorí predpokladajú, že v skutočnosti existujú významné vzťahy medzi faktormi súvisiacimi s krajinou pôvodu a spoločenskou zodpovednosťou podnikov.<sup>47</sup>

---

<sup>39</sup> KEIM, G. D.: Managerial Behavior and the Social Responsibility Debate: Goals Versus Restraints. In: *Academy of Management Journal*, 1978, roč. 21, č. 1, s. 57-68.

<sup>40</sup> ANGELIDIS, J., IBRAHIM, N.: An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. In: *Journal of Business Ethics*, 2004, roč. 51, č. 2, s. 119-128.

<sup>41</sup> WALDMAN, D. A. a kol.: Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: *Journal of International Business Studies*, 2006, roč. 37, s. 823-837.

<sup>42</sup> BANSAL, P., CLELLAND, I.: Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. In: *Academy of Management Journal*, 2004, roč. 47, č. 1, s. 93-103.

<sup>43</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

<sup>44</sup> HENRIQUES, I., SADORSKY, P.: The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. In: *Academy of Management Journal*, 1999, roč. 42, č. 1, s. 87-99.

<sup>45</sup> SUCHMAN, M. C.: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, 1995, roč. 20, č. 3, s. 571-610.

<sup>46</sup> MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

<sup>47</sup> BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167; FURRER, O. a kol.: Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. In: *Management International Review*, 2010, roč. 50, č. 3, s. 379-398; WALDMAN, D. A. a kol.: Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: *Journal of International Business Studies*, 2006, roč. 37, s. 823-837; MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424.

Limitujúcim faktorom väčšiny výskumov je skutočnosť, že autori získali nekompletné výsledky. Často sa obmedzili len na porovnanie obmedzeného počtu krajín, ktoré reprezentovali protichodné skupiny s úplne odlišnými historickými, kultúrnymi a sociálnymi okolnosťami. Veľmi často zo svojich výskumov vylúčili krajiny strednej a východnej Európy. Práce z oblasti CSR sa zameriavajú zvyčajne najmä na jedinú krajinu, ktorou je USA alebo len na porovnanie veľmi úzko, špecificky vybraných krajín. Väčšine štúdií tak chýba reálny praktický rozmer, keďže často porovnávajú neporovnateľné aspekty CSR. Ďalším významným limitom existujúcich štúdií je skutočnosť, že absentuje metodológia na základe ktorej by sme sa vôbec vedeli dopracovať k porovnateľným výsledkom a vyvodiť všeobecné odporúčania či už na teoretickom alebo praktickom základe. Výsledky výskumov môžu byť do veľkej miery skreslené aj existujúcou skutočnosťou, a to tým, že sa zameriavajú najmä na spoločenskú zodpovednosť nadnárodných spoločností, ktoré disponujú dostatočne veľkou silou na to, aby vedeli reálne ovplyvňovať inštitucionálne prostredie krajín, v ktorých pôsobia.<sup>48</sup> Posledným významným limitom existujúcich výskumov je fakt, že analyzujú rozdielne výberové súbory. Zvyčajne sa realizované výskumy orientujú na ľudí z podnikateľských kruhov alebo študentov ekonomického zamerania. Vo výsledku tak nie sme opäť schopní porovnať často heterogénne výberové súbory vzdialenej kultúrne, časovo, ale aj s ohľadom na odlišné zameranie výskumných cieľov. Na základe tejto teoretickej štúdie predpokladáme, že je jednoznačne nevyhnutné realizovať rozsiahlejšie teoretické a praktické výskumy, do ktorých by mali byť zahrnuté viaceré krajiny, záujmové skupiny s využitím rovnakého metodologického postupu (napr. postup spomenutý v prácach takých autorov akými sú Aupperle alebo Hofstede).<sup>49</sup> Týmto spôsobom by sme sa mohli dopracovať ku komplexnejším, vzájomne porovnateľným výsledkom a vyvodiť praktické závery.

## Literatúra a zdroje

- ANGELIDIS, J., IBRAHIM, N.: An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. In: *Journal of Business Ethics*, 2004, roč. 51, č. 2, s. 119-128. ISSN 0167-4544.
- AUPPERLE, K. E.: An Empirical Measure of Corporate Social Orientation. In: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1984, 6, s. 27-54. ISBN 978-15-593-8116-1.
- BANSAL, P., CLELLAND, I.: Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. In: *Academy of Management Journal*, 2004, roč. 47, č. 1, s. 93-103. ISSN 0001-4273.
- BOWEN, H.: *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Yowa Press, 2013. 298 s. ISBN 978-1-60938-196-7.
- BURTON, K. B. a kol.: A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. In: *Teaching Business Ethics*, 2004, roč. 4, č. 2, s. 151-167. ISSN 1382-6891.

---

<sup>48</sup> ZYGLIDOPOULOS, S. C.: The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case. In: *Journal of Business Ethics*, 2002, roč. 36, č. 1/2, s. 141-151.

<sup>49</sup> RINGOV, D., ZILLO, M.: Corporate Responsibility From a Socio-Institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance. In: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2007, roč. 7, č. 4, s. 476-485; HOFSTEDE, G.: *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage Publications, 1980. 328 s.; AUPPERLE, K. E.: An Empirical Measure of Corporate Social Orientation. In: *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1984, roč. 6, s. 27-54.

- CARROLL, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505. ISSN 0363-7425.
- CARROLL, A. B.: Corporate social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. In: *Business and Society*, 1999, roč. 38, č. 3, s. 268-295. ISSN 0007-6503.
- DAHLSRUD, A.: How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, roč. 15, č. 1, s. 1-13. ISSN 1535-3958.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 1983, roč. 48, č. 2, s. 147-160. ISSN 0003-1224.
- DŽUPINA, M.: Dimenzie splošnejske zodpovednosti podjetnikov v slovenski republiki. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 2012, roč. 1, č. 2, s. 59-70. ISSN 1338-6581.
- DŽUPINA, M., MIŠUN, J.: A Comparative Study of Principles of Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises and Multinational Enterprises. In: *Economic Review*, 2014, roč. 43, č. 3, s. 284-294. ISSN 0323-262X.
- EGRI, C. P., RALSTON, D. A.: Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. In: *Journal of International Management*, 2008, roč. 14, č. 4, s. 319-339. ISSN 1075-4253.
- ELKINGTON, J.: *Cannibals with Forks*. Oxford: Capstone Publishing Ltd., 1999. 424 s. ISBN 978-18-411-2084-3.
- EURÓPSKA KOMISIA: [Online] *Opportunity and Responsibility*. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg\\_report\\_and\\_key\\_messages/key\\_messages\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf) [cit. 13-7-2015].
- FREEMAN, E. R.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc., 1984. 275 s. ISBN 978-02-730-1913-8.
- FURRER, O. a kol.: Attitudes toward Corporate Responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. In: *Management International Review*, 2010, roč. 50, č. 3, s. 379-398. ISSN 1861-8901.
- GEORGAS, J. a kol.: The ecocultural framework, ecosocial indices, and psychological variables in cross-cultural research. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2004, roč. 35, č. 1, s. 74-96. ISSN 0022-0221.
- HENRIQUES, I., SADORSKY, P.: The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. In: *Academy of Management Journal*, 1999, roč. 42, č. 1, s. 87-99. ISSN 0001-4273.
- HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications, 1980. 328 s. ISBN 978-08-039-1306-6.
- KEIM, G. D.: Managerial Behavior and the Social Responsibility Debate: Goals Versus Restraints. In: *Academy of Management Journal*, 1978, roč. 21, č. 1, s. 57-68. ISSN 0001-4273.
- MARCUS, A. A. a kol.: *Business Strategy and Public Policy: Perspectives from Industry and Academics*. New York: Quorum Books, 1987. 332 s. ISBN 978-08-993-0172-3.
- MATTEN, D., MOON, J.: 'Implicit' and 'Explicit' CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: *The Academy of Management Review*, 2008, roč. 33, č. 2, s. 404-424. ISSN 0363-7425.
- ORPEN, C.: The attitudes of United States and South African managers to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 1987, roč. 6, č. 2, s. 89-96. ISSN 0167-4544.
- PINKSTON, T. S., CARROLL, A. B.: Corporate Citizenship Perspective and Foreign Direct



- Investment in the U.S. In: *Journal of Business Ethics*, 1994, roč. 13, č. 3, s. 157–169. ISSN 0167-4544.
- RINGOV, D., ZILLO, M.: Corporate responsibility from a socio-institutional perspective: The impact of national culture on corporate social performance. In: *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2007, roč. 7, č. 4, s. 476–485. ISSN 1472-0701.
- SAVAGE, G. T. a kol.: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: *Academy of Management Executive*, 1991, roč. 5, č. 2, s. 61–75. ISSN 1079-5545.
- SETHI, S. P.: Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. In: *California Management Review*, 1975, roč. 17, s. 58–64. ISSN 0008-1256.
- SETHI, S. P.: Introduction to ARM's Special Topic Forum on Shifting Paradigms: Societal Expectations and Corporate Performance. In: *The Academy of Management Review*, 1995, roč. 20, č. 1, s. 18–21. ISSN 0363-7425.
- SINGHAPAKDI, A., a kol.: How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. In: *European Journal of Marketing*, 2001, roč. 35, č. 1/2, s. 133–145. ISSN 0309-0566.
- SUCHMAN, M. C.: Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, 1995, roč. 20, č. 3, s. 571–610. ISSN 0363-7425.
- WALDMAN, D. A. a kol.: Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. In: *Journal of International Business Studies*, 2006, roč. 37, s. 823–837. ISSN 0047-2506.
- WILLIAMSON, N. a kol.: [online] 2014. *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union - Compendium 2014*. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014> [cit. 15-7-2015].
- WOOD, D. J.: Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Review*, 1991, roč. 16, č. 4, s. 691–718. ISSN 0363-7425.
- ZYGLIDOPOULOS, S. C.: The Social and Environmental Responsibilities of Multinationals: Evidence from the Brent Spar Case. In: *Journal of Business Ethics*, 2002, roč. 36, č. 1/2, s. 141–151. ISSN 0167-4544.

### **Intercultural Differences in Corporate Social Responsibility**

Business environment is multicultural in nature. Transnational corporations are important global movers as they work across different countries and employ people from different cultures with specific values. Even though the concept of corporate social responsibility is widely adopted by many companies, there is not a common consensus on what CSR really stands for. Not only there is an ambiguity in definitions of CSR, but there are also differences in activities, preferences and their perception by stakeholders across different cultures. Recent researches proved that the differences are caused mainly by cultural, political and social environment. The main purpose of the article is to prepare a theoretical framework on differences in CSR across different cultures. The study is theoretical in nature as it reviews different views upon corporate social responsibility. Although CSR is highly discussed in the articles and scientific papers, there is not a general consensus on relation between national differences and CSR practices. We conclude that more empirical research should be conducted using the same methods to obtain reliable and comparable results.

**Doc. Ing. Milan Džupina, PhD.**

Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy  
Filozofická fakulta Univerzity Konštantína  
Filozofa v Nitre  
Dražovská 4, 949 74 Nitra  
mdzupina@ukf.sk

**Mgr. Györgyi Janková, PhD.**

Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy  
Filozofická fakulta Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre  
Dražovská 4, 949 74 Nitra  
gjankova@ukf.sk