

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DRUŽBENO NEODGOVORNA POSLOVNA DEJANJA IN  
RAZKRITJA V POROČILIH O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI –  
PRIMER PODJETJA H&M**

Ljubljana, september 2016

MATEJA ANZELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Anzelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Družbeno neodgovorna poslovna dejanja in razkritja v letnih poročilih o družbeni odgovornosti – primer podjetja H&M, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DRUŽBENA (NE)ODGOVORNOST PODJETJA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Teoretični okvir družbene (ne)odgovornosti podjetja .....	3
1.2 Družbena neodgovornost podjetja .....	8
1.3 Motivi za družbeno odgovornost podjetja .....	9
1.4 Teorije o družbeni odgovornosti .....	11
1.5 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja .....	12
1.6 Ugled podjetja.....	16
1.7 Standardi družbene odgovornosti .....	18
<b>2 SMERNICE GRI .....</b>	<b>19</b>
2.1 Predstavitev smernic GRI4 .....	19
2.2 Razlogi za sprejem smernic GRI .....	20
2.3 Sestava smernic GRI.....	21
2.4.1 Načela poročanja .....	22
2.4.1.1 Določitev vsebine poročila .....	23
2.4.1.2 Zagotovitev kakovosti poročila .....	25
2.4.2 Kazalci družbene odgovornosti .....	27
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA H&amp;M.....</b>	<b>28</b>
3.1 Strategija in strateški profil podjetja H&M .....	29
3.2 Škandali podjetja H&M .....	31
3.2.1 Škandal z organskim bombažem .....	32
3.2.2 Zrušitev zgradbe Rana Plaza .....	33
3.2.3 Otroško delo v Turčiji .....	34
<b>4 ANALIZA POROČIL O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETJA H&amp;M .....</b>	<b>37</b>
4.1 Kazalci družbene odgovornosti podjetja H&M .....	37
4.1.1 Ekonomski kazalci .....	37
4.1.2 Okoljski kazalci.....	39
4.1.3 Družbeni kazalci.....	41
4.2 Vpliv družbeno neodgovornega poslovanja na razkritja v poročilih o družbeni odgovornosti.....	44
4.3 Rezultati analize poročil o družbeni odgovornosti podjetja in povezava z uspešnostjo podjetja.....	46
4.4 Priporočila podjetju H&M .....	48
<b>SKLEP .....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>51</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz kazalcev po smernicah.....	28
---	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Družbena pogodba.....	5
Slika 2: Časovni pregled škandalov podjetja H&M, povezanih z družbeno odgovornostjo	32
Slika 3: Zrušitev zgradbe Rana Plaza .....	33
Slika 4: Prikaz poročanja novice o škandalu .....	36
Slika 5: Časovni pregled škandalov podjetja H&M, povezanih z družbeno odgovornostjo, in poročanje o družbeni odgovornosti .....	45

## UVOD

Pojem družbena odgovornost je postal pomembna tema sodobnega dela gospodarskega sveta. Pomeni enega izmed ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobnega podjetja, saj podjetja preko družbeno odgovornih dejanj vplivajo na svoje okolje in interesne skupine.

Družbena odgovornost kot pojem ima precej raznoliko zgodovino. Na začetku je bil poudarek le na družbeni odgovornosti (angl. *social responsibility*), nato je prešel na družbeno odgovornost podjetja (angl. *corporate social responsibility*). Med časom so se razvijali različni pogledi na družbeno odgovornost, poskusi oblikovanja definicij in konceptualizacije pojma, hkrati je potekal tudi razvoj različnih teorij o pomenu družbene odgovornosti. A kljub hitremu razvoju trenda družbene odgovornosti v zadnjih letih enotne opredelitve pojma še vedno ni.

Od podjetja se pričakuje, da bo delovalo v korist družbe in okolja ter razkrivalo pozitivne in negativne vplive, ki so bili povzročeni posameznim interesnim skupinam in naravnemu okolju. Delovanje podjetij je pod vedno večjim nadzorom osveščene javnosti, ki od njega zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje (Meško, 2011, str. 28). Poleg družbene odgovornosti poznamo tudi družbeno neodgovornost oziroma družbeno neodgovorna dejanja, ki se nanašajo na neetična ravnanja podjetja in poslovne odzive podjetja, ki so v nasprotju s pričakovani družbe. Pojem družbena neodgovornost je v primerjavi z družbeno odgovornostjo v literaturi redko omenjen.

Podjetja imajo številne razloge, zakaj morajo biti družbeno odgovorna in pogosto je glavni razlog ugled podjetja. Upoštevati morajo zakonska določila države, ali pa imajo moralne in družbene obveznosti do družbe in okolja. Poročanje o družbeni odgovornosti je način, kako podjetje komunicira različne vidike svojega delovanja. Poročanje namreč poda informacije o podjetju, njegovi stabilnosti in perspektivnosti tako z vidika vlaganja kot tudi poslovanja in zaposlovanja ter konkretnega vpliva na okolje. Obstaja več teorij, zakaj podjetja prostovoljno poročajo o svoji družbeni odgovornosti. Poznamo teorijo iger, teorijo legitimnosti, teorijo interesnih skupin in politično ekonomijo računovodstva. Zaradi neenotnega poročanja so se razvila standardizirana trajnostna poročila. Ene najbolj znanih pobud za standardizacijo poročanja so smernice GRI (angl. *Global Reporting Initiative* – v nadaljevanju GRI), ki temeljijo na skupini načel poročanja in na seznamu vsebinskih kazalcev.

V magistrskem delu predstavim poročanje o družbeni odgovornosti podjetja Hennes & Mauritz (v nadaljevanju H&M). To podjetje sem izbrala, ker je eno izmed najuspešnejših tekstilnih podjetij, ki uporabljajo smernice GRI, hkrati pa je bilo leta 2013 vpleteno v najhujšo delavsko nesrečo v zgodovini tekstilne industrije. Podjetje se je sicer zapletlo v več škandalov, prvi izmed njih se je zgodil leta 2010 z organskim bombažem. Naslednji

škandal, medijsko najbolj izpostavljen, pa je bil zrušitev zgradbe Rana Plaza v Bangladešu. Ta dogodek je pokazal na številne nepravilnosti, ki se dogajajo v proizvodnji modnih oblačil. Tretji in najnovejši škandal je otroško delo sirskih otrok v Turčiji. V magistrskem delu preučujem, kako skuša podjetje obvladovati negativne eksternalije, ki jih povzročata s svojim poslovanjem (npr. slabi delovni pogoji zaposlenih v podizvajalskih tovarnah), predvsem s programi (npr. vodna strategija podjetja, s katero pomagajo delavcem svojih podizvajalcev pri izboljšanju njihovih življenjskih razmer), a tudi s premišljenimi poročili o družbeni odgovornosti.

**Namen magistrskega dela** je ugotoviti, kako se podjetja, vpletena v poslovne škandale oziroma družbeno neodgovorne poslovne poteze, z razkritji v poročilih o družbeni odgovornosti odzivajo na medijske pritiske in ohranjajo kakovostna razmerja z interesnimi skupinami. Podjetju je njegov ugled zelo pomemben, prav tako tudi kakovosten odnos z interesnimi skupinami.

**Cilj magistrskega dela** je analizirati vsebino trajnostnih poročil podjetja H&M in druge sekundarne vire ter ugotoviti, kako družbeno neodgovorni incidenti vplivajo na obseg in kakovost razkritij v poročilih o družbeni odgovornosti. Z analizo javno dostopnih odzivov interesnih skupin na razkritja ugotavljam uspešnost takšne politike komuniciranja z javnostmi. V družbeno odgovornih podjetjih neetični incidenti pozitivno vplivajo na vsebino in kakovost razkritij o poročilih o družbeni odgovornosti. V magistrskem delu iščem odgovor na raziskovalno vprašanje s pomočjo študije primera izbranega podjetja. Preučujem objavljena letna in trajnostna poročila od leta 2009 do leta 2015 za izbrano podjetje in njegove spletne strani (opisna metoda, pri kateri uporabim tako primarne kot sekundarne vire). Analiziram strokovne članke (prebiranje in analiziranje predvsem tujih strokovnih člankov) ter iščem, pregledujem in prebiram znanstvene članke na spletu, pri čemer uporabim predvsem sekundarne vire. Pri raziskovanju uporabljam metodo triangulacije.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem kratko predstavim nekatere teoretične opredelitve družbene odgovornosti in zgodovino družbene odgovornosti, kjer se osredotočim le na najpomembnejše dogodke v povezavi z družbeno odgovornostjo. Temu sledijo motivi in teorije, zakaj podjetja prostovoljno poročajo o svoji družbeni odgovornosti. Predstavim štiri teorije in poglavje zaključim s poročanjem o družbeni odgovornosti. V drugem poglavju predstavim smernice GRI, saj proučevano podjetje poroča po njih. Kratki predstavitvi sledijo razlogi in način uporabe smernic. Poglavje zaključim s sestavo smernic. Tretje poglavje se nanaša na podjetje H&M, kjer na začetku predstavim zgodovino podjetja, s čim se ukvarja in njegove značilnosti. Nato sledi predstavitev strategije in profila podjetja, nato še predstavitev kazalnikov GRI na podlagi poročanja podjetja. Četrto poglavje vsebuje analizo poročil o družbeni odgovornosti podjetja H&M, pri čemer se osredotočim predvsem na to, kako družbeno neodgovorno poslovanje vpliva na razkritja v poročilih in povezavo z

uspešnostjo podjetja. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem pomembne ugotovitve.

## **1 DRUŽBENA (NE)ODGOVORNOST PODJETJA**

Družbena odgovornost podjetij je postala ena osrednjih tem sodobnega razvitejšega dela svetovnega gospodarstva. Pomeni enega ključnih dejavnikov uspešnosti in ugleda sodobnega podjetja, saj mora ta delovati dolgoročno, sistematično in strateško (Jenko, 2008). Podjetja namreč niso popolnoma neodvisna od svojega okolja, saj delujejo v družbenem okviru ter čutijo vpliv države in skupnosti, v kateri opravljajo svojo dejavnost (Meško, 2011, str. 4). Družbena odgovornost podjetja je koncept, ki postaja pomemben v poslovnem poročanju ter se osredotoča na podjetje in odgovornost podjetja do okolja (s tem pa družbeno odgovorno podjetje prispeva k trajnostnemu razvoju).

Trajnostni razvoj je široko sprejet koncept in vodilni cilj podjetja. Pomeni povečanje blagostanja, in sicer odgovorno in uravnoteženo dviganje materialnega, družbenega in okoljskega blagostanja sedanje generacije, brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij in celotnega ekosistema (Bertoncelj et al., 2015, str. 15–17).

### **1.1 Teoretični okvir družbene (ne)odgovornosti podjetja**

Podjetja s svojim delovanjem vplivajo na naravno in družbeno okolje, pri čemer ustvarjajo eksternalije, ki vključujejo škodljive učinke. Po nekaterih opredelitvah se zato družbena odgovornost podjetij dojema kot prostovoljna skrb za družbena in okoljska vprašanja, ki zadevajo poslovanje podjetij, ter kot medsebojno sodelovanje z njihovimi interesnimi skupinami. Pri tem gre za vključevanje v okolju neškodljive projekte, prizadevanje za spoštovanje delavskih pravic in izboljševanje delovnih razmer, skrb za okolje, dobrodelno dejavnost, izobraževanje nekaterih skupin itn., pri čemer pa mora podjetje paziti na usklajenost med dejanji in obljubami (Grgič, 2011, str. 1).

Družbena odgovornost podjetij je še vedno zelo pogosto uporabljen izraz, čeprav dopolnjuje in prekriva koncepte, kot so aktivno državljanstvo (angl. *corporate citizenship*), poslovne etike (angl. *business ethicsment*), management interesnih skupin (angl. *stakeholder management*) in trajnostni razvoj (angl. *sustainability*), ki postajajo bolj sprejeti in razširjeni (Carroll & Shabana, 2010, str. 86). Družbena odgovornost podjetja je predmet, ki mu v poslovnih praksah in raziskavah pomen narašča, a čeprav koncept ni nov, se še vedno razvija.

Družbena odgovornost ima dolgo in raznoliko zgodovino. Sprva je bil poudarek na družbeni odgovornosti (angl. *social responsibility*), kasneje pa na družbeni odgovornosti podjetja (angl. *corporate social responsibility*). Hay, Gray in Gates (1976) so razvoj

družbene odgovornosti opisali v zaporedju treh zgodovinskih obdobj (Bertoncelj et al., 2015, str. 119):

- v 19. in na začetku 20. stoletja je kot edini cilj managerjev prevladoval pristop povečevanja dobička;
- skrbniški management je bil značilen za zadnjih 20 ali 30 let 20. stoletja. Managerji niso bili več odgovorni le za povečevanje dobička, temveč tudi drugim interesnim skupinam; družbena odgovornost se je izražala z dobrodelno dejavnostjo;
- management kakovosti življenja se je razvil okoli leta 1950, ko se je okrepila skrb za kakovost življenja. Pojavila se je zahteva, naj podjetja s svojimi tehnološkimi in managerskimi sposobnostmi ter finančnimi viri prevzamejo širšo družbeno odgovornost; da torej pri sprejemanju poslovnih odločitev upoštevajo družbene interese.

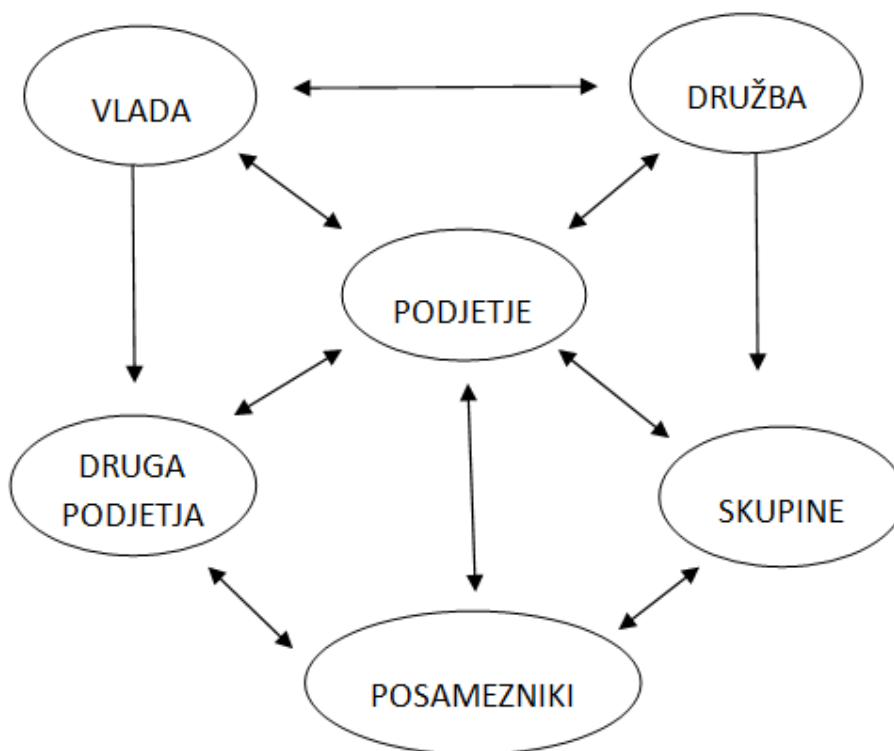
Razvoj družbene odgovornosti se je začel v 50. letih 20. stoletja, ko se je začela razprava o družbeni odgovornosti podjetja. Abrams je zagovarjal misel, da podjetja ne morejo misliti le na dobiček, temveč morajo misliti tudi na svoje zaposlene, kupce in širšo javnost (Carroll & Shabana, 2010, str. 86). Leta 1953 je Horward napisal knjigo »Social Responsibility of the Businessman« (Carroll, 1999, str. 2), v kateri družbeno odgovornost razume kot družbeno obvezo podjetij, da postavijo in sledijo tistim ciljem, sprejemajo tiste odločitve in izvajajo dejavnosti, ki so v skladu s pričakovanji in vrednotami družbe (Lantos, 2001, str. 595). Takrat se je začelo govoriti o družbeni odgovornosti podjetja in ne o družbeni odgovornosti poslovanja. Za opis pojmov, povezanih z družbeno odgovornostjo, je nastalo nekaj izrazov, kot so družba in poslovanje (angl. *society and business*), družbeni management (angl. *social issues management*), javna politika in poslovanje (angl. *public policy and business*), management interesnih skupin (angl. *stakeholder management*) in odgovornost pravnih oseb (angl. *corporate accountability*) (Garriga & Mele, 2013, str. 1). Frederick je trdil, da so bile v 50. letih 20. stoletja prisotne tri glavne ideje: ideja managerja kot javnega skrbnika, uravnotežena konkurenčnost do virov podjetja in filantropija podjetja. Primarno so bila podjetja osredotočena na odgovornost podjetij do družbe in dobrih del družbi. Uradne definicije družbene odgovornosti so se začele pojavljati v 70. letih 20. stoletja in so bile splošna usmeritev k izvedbi družbene odgovornosti. To je bilo desetletje, v katerem so postale družbena odgovornost, odzivnost in uspešnost središče diskusij. Ackerman (1973) in Murray (1976) sta trdila, kako pomembno je bilo, da podjetja niso predpostavljala družbene odgovornosti, ampak so bila odgovorna za družbeno okolje. V 80. letih 20. stoletja je nastalo nekaj novih definicij pojma družbene odgovornosti podjetij, več empiričnih raziskav, alternativne teme pa so naraščale in postajale vedno bolj priljubljene. Zgodnja leta 21. stoletja so bila obremenjena s škandalom Enron in škandalom na Wall Streetu. Poslovni svet je postal navdušen nad temami, povezanimi z nacionalno družbeno odgovornostjo ali družbenim razvojem, te teme pa hkrati postajajo del vseh družbeno odgovornih diskusij (Carroll & Shabana, 2010, str. 86–88).



Širša definicija družbene odgovornosti je povezana z odnosom med globalnimi podjetji, državo in posamezniki, ožja definicija je povezana z odnosom med podjetjem in lokalno družbo, v kateri ima podjetje sedež, oziroma, kjer deluje, osnovna definicija pa je povezana z odnosom med podjetjem in njegovimi družbeniki (Crowther & Ares, 2008, str. 10) (glej sliko 1).

Družbena odgovornost je obveznost, ki izhaja iz implicitne družbene pogodbe med podjetjem in družbo, da bi podjetja odgovorno skrbela za družbene dolgoročne potrebe in želje ter optimizirala pozitivne in zmanjšala negativne vplive svojega delovanja na družbo (Lantos, 2001, str. 600).

Slika 1: Družbena pogodba



Vir: D. Crowther & G. Ares, *Corporate social responsibility*, 2008, str. 26, slika 1.

Projekt politike globalne družbene odgovornosti pravi, da bi bila globalna družbena odgovornost podjetja lahko definirana kot poslovna praksa, osnovana na etičnih vrednotah in spoštovanju delavcev, skupnosti in okolja (Dahlsrud, 2006, str. 8). Harrison (2000, str. 125) družbeno odgovornost pojmuje kot »odgovornost podjetja, da načrtuje in upravlja odnose z interesnimi skupinami«. Koerner (v Meško, 2011, str. 4) družbeno odgovornost razume kot nekaj več kot le razlikovanje med interesi lastnikov in interesnimi skupinami. V družbeni odgovornosti vidi nov vedenjski vzorec podjetij kot odziv na spremenjen in vedno hitreje spreminjajoč se svet. Steiner in Steiner (2003, str. 127) definirata družbeno

odgovornost podjetij kot dolžnost podjetij, da ustvarjajo bogastvo z izogibanjem škodovanju, da ščitijo ali povečujejo družbeno premoženje (Meško, 2011, str. 4–5). McGuire je trdil, da je ideja družbene odgovornosti domneva, da podjetja nimajo le ekonomskih in pravnih obveznosti, temveč so neizogibno odgovorna do družbe, v katero so vpeta (Carroll & Shabana, 2010, str. 90).

Evropska komisija pojmuje družbeno odgovornost kot koncept, po katerem podjetja prostovoljno upoštevajo družbene in okoljske zadeve, njihove poslovne operacije in odnose z njihovimi interesnimi skupinami. Poročilo Svetovne banke opredeljuje družbeno odgovornost podjetja kot poslovno obveznost, ki prispeva k družbenemu razvoju s sodelovanjem zaposlenih, njihovih družin, lokalnih skupnosti in družbe kot celote, da bi izboljšalo kakovost življenja, ki je koristna za poslovni in družbeni razvoj (Lulewichs-Sas, 2013, str. 9–15).

Podjetja uporabljajo dejavnosti družbene odgovornosti za družbeno skrb potrošnikov (angl. *customers' social concerns*), ustvarjanje pozitivnega ugleda podjetja in razvijanje pozitivnega odnosa s potrošniki ter drugimi interesnimi skupinami. Po obdobju Enrona in drugih odmevnih dogodkov je družbena odgovornost dobila velik pomen. Zdi se, da podjetja s slabim ugledom (npr. tobačne tovarne in naftna industrija) želijo spremeniti svoj negativni ugled s pomočjo dejavnosti družbene odgovornosti in nekaterim podjetjem je to uspelo preko okoljskih in družbenih pobud. Podpiranje družbene odgovornosti podjetja ni le motiv, ampak pomeni tudi vrednotenje podjetja. Aktivnosti družbene odgovornosti ne krepijo le ugleda podjetja, temveč jih dojemajo kot neetične, saj so namreč pretekle raziskave pokazale, da imata lahko nezaupanje in skepticizem potrošnikov do podjetja in njegovih družbeno odgovornih aktivnosti zmerno učinkovitost na vrednotenje podjetja. Potrošnikovo prepoznavanje dejavnikov in procesov, ki povzročajo skeptičnost potrošnikov glede pravih motivov podjetja za družbene odgovorne aktivnosti, izničuje prizadevanja podjetja (Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006, str. 377–378).

Trajnostno poročanje je poročanje o ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivih, drugi izraz za ta pojem pa je tudi poročanje o družbeni odgovornosti. Potreba po njem izhaja iz dejstva, da podjetja samo s finančnimi poročili ne zagotavljajo dovolj kakovostnih in celovitih informacij za interesne skupine, ki želijo poznati celostno podobo delovanja podjetja. Trajnostno poročanje opredeljujemo tudi kot javno poročanje, ki ga podjetja objavljajo zato, da predstavijo svoje stanje in dejavnosti na ekonomski, okoljski in družbeni ravni. Ta poročila ponujajo podjetjem priložnost, da z njimi dosežejo raznoliko publiko in ji posredujejo informacije o zavzetosti podjetja k trajnostnemu razvoju. Trajnostno poročanje podjetij podaja informacije o družbeni odgovornosti podjetja v glavnem na pozitiven način (Deegan & Rankin, 1996; Swift, 2001 v Babič Fink & Biloslavo, 2012, str. 142) in je pogosto nagnjeno k prikrievanju negativnih informacij. Posledično so ta poročila lahko pristranska in zgolj del promocijske dejavnosti podjetja (Swift, 2001), mednarodne smernice za trajnostno poročanje GRI zato poudarjajo, da bi

morala podjetja zagotoviti uravnoteženo in razumno poročanje o svojem delovanju tako, da bi podajala tako pozitivne kot negativne prispevke (GRI, 2009) (Babič Fink & Biloslavo, 2012, str. 142).

Pri merjenju finančnega, družbenega in okoljskega uspeha se pojavi izraz »trojni izid« (angl. *triple bottom line*), ki ga je leta 1994 prvi uporabil Elkington. Menil je, da naj bi podjetja pripravila tri različne izide: dobiček (angl. *profit*), ljudje (angl. *people*) in planet (angl. *planet*), ker naj bi tako bolj celovito ocenjevali finančni, družbeni in okoljski uspeh (Elkington, 2004, str. 1–16; The Economist, 2009). Ideja »trojnega izida« je, da sodobno podjetje vpliva na tri področja: ekonomsko, družbeno in okoljsko. Medtem ko merimo ekonomsko področje preko finančnega dobička, za drugi dve področji nimamo sistematičnega načina merjenja. Izraz ne zajema izida le finančno (poslovni izid), temveč zajema tudi okoljske in družbene vplive dejavnosti. Izraz je prisoten dejansko v vseh diskusijah, predvsem v tistih, ki se nanašajo na pomen trajnostnega razvoja za podjetje. Uporablja se na dva načina, in sicer prvič predlaga, da mora dober vodja voditi podjetje tako, da optimizira vsa tri področja. To je praktično nemogoče, saj so vsa tri področja merjena v zelo različnih in nesorazmernih načinih in pri finančnem vplivu vedno prevladuje komercialno bistvo. Druga uporaba izraza je bolj verjetna, saj predlaga, da mora biti podjetje odgovorno za svoje ekonomske, družbene in okoljske učinkovitosti. Bistvena ideja Global Reporting Initiative (GRI) je spodbuditi podjetja, da pripravijo poročila na podlagi »trojnega izida«, čeprav na prostovoljni ravni. Vendar so tudi dobra poročila na podlagi GRI slaba imitacija te ideje (Gray & Milne, 2014).

Trojni izid je trajnostni okvir, ki vključuje tri dimenzije uspešnosti: družbeno, okoljsko in poslovno (finančno). Finančni kazalci so lahko prihodki iz poslovanja, dobiček iz poslovanja idr., okoljski so denimo odstotek zmanjšanja nevarnih izpustov, odstotek zmanjšanja nevarnih odpadkov, obseg porabe fosilnih goriv, družbeni pa delež žensk na vodstvenih položajih, število nesreč pri delu itd. (Slaper & Hall, 2011). V nadaljevanju prikazujem primer trojnega izida na podjetju H&M:

- ljudje: podjetje H&M je leta 1997 izdalo listino Code of Conduct, ki jo morajo spoštovati vsi dobavitelji in ki pokriva področja, kot so zdravje in varnost ter pravice delavcev. Ker v Bangladešu poteka glavna proizvodnja znamke H&M, podjetje nadzira delovne pogoje v teh tovarnah. Z bangladeško vlado sodeluje pri krepitvi delavskih pravic v tekstilni industriji in si prizadeva za njihovo izobraževanje ter pravično plačilo (Youell, 2013, str. 108);
- okolje: podjetje H&M je leta 2004 podpisalo sporazum Better Cotton Initiative o uporabi organskega bombaža, saj je eden izmed največjih porabnikov organskega bombaža na svetu. Zavzema se za izboljšanje porečja v Bangladešu in na Kitajskem, kupce ozavešča o smotrni uporabi vode pri pranju, skupaj s fundacijo World Wildlife Fund izvaja projekt gradnje vodnjakov v revnih vaseh v Bangladešu, razvilo pa je tudi projekt vračanja starih in ne nošenih oblačil, ki jih nato predelajo;

- dobiček: podjetje H&M je v letu 2015 dobiček povečalo na 210 milijard švedskih kron, zato so veliko denarja namenili tudi fundaciji H&M, ki sredstva porablja v revnejših predelih držav, v katerih poteka njihova proizvodnja.

Podjetja čedalje bolj vrednotijo svoj vpliv na okolje, družbo in gospodarstvo preko procesov in proizvodov ter iščejo povezavo med izboljšanimi družbeno odgovornimi vplivi in naraščajočim dolgoročnim finančnim uspehom (dobičkom). Vrednotenje družbenih, ekonomskih in okoljskih vplivov delovanja podjetja je nujno za učinkovite operativne in kapitalske investicijske odločitve, ki imajo pozitivne vplive na uspešnost poslovanja in zadovoljujejo interesne skupine. Podjetja morajo družbeno odgovornost vpeljati v poslovne odločitve in identificirati, meriti ter poročati sedanje in prihodnje vplive na proizvode, storitve, procese in aktivnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 18–21).

Za pozicioniranje blagovnih znamk pri kupcih in drugih interesnih skupinah podjetja v letnih poročilih vse pogosteje navajajo družbeno odgovorne dejavnosti (Sweeney & Coughlan, 2008, str. 113–124). Sistematično in interdisciplinarno komuniciranje o družbeni odgovornosti poudarja ključne taktike družbeno odgovornega poročanja, kot so družbeno in okoljsko poročanje, mednarodno priznani okvirji družbeno odgovornega poročanja in pomen vključevanja interesnih skupin v obojestransko komunikacijo (Lindgreen & Swaen, 2010, str. 2).

## 1.2 Družbena neodgovornost podjetja

Izraz družbena neodgovornost podjetja je sicer redko omenjena v literaturi, v akademski literaturi je bila prvič predstavljena v članku, ki ga je napisal Armstrong leta 1977. V njem je zapisal, da je družbeno neodgovorno dejanje odločitev managerja, da sprejeme možnost, za katero misli, da je slabša od druge možnosti, če upoštevamo učinke za vse interesne skupine (Popa & Salanta, 2014, str. 140). Predvsem gre za dobiček, ki ga manager pridobi na stroške vseh interesnih skupin. Družbena neodgovornost podjetja se pojavlja, ko manager sprejema odločitev, ki je (Lulewich-Sas, 2013, str. 17–18):

- neetična glede na njegovo osebno prepričanje ali
- slabša od drugih možnosti pri obravnavi učinkov za vse interesne skupine. Izogibanje zgoraj navedenim odločitvam bo verjetno v skladu z vrednotami lastnikov, katerih cilj je dolgotrajno povečevanje dobička. Posledica tega je, da so za lastnike in njihove managerje dobrodošle metode, ki jim lahko pomagajo preprečiti družbeno neodgovorna dejanja.

Družbeno neodgovorno ravnanje podjetij je tako nelegalno kot tudi netrajnostno zaradi negativnih eksternalij. Takšno vedenje lahko med podjetji razumemo tudi kot protikonkurenčno, ki prav tako privede do nasprotnih učinkov družbene blaginje. Družbeno neodgovorno ravnanje podjetja ima številne neodgovorne posledice. Poleg

finančnega bremena, kot so kazni ali nadomestila, ki so rezultat neodgovornih dejavnosti, je breme tudi izguba ugleda podjetja, posledično pa tudi izguba kupcev in partnerjev. Neodgovorna dejanja imajo lahko tudi velik vpliv na zaposlene, saj zmanjšujejo njihovo pripadnost podjetju in motivacijo za delo. Neodgovornost podjetja obstaja takrat, ko strateški management do interesnih skupin ni odgovoren – je nevtralne narave, zato postajajo nemoralne prakse osnova za prevare in manipulacijo interesnih skupin (Lulewich-Sas, 2013, str. 18).

Pojem družbene neodgovornosti podjetja (angl. *corporate social irresponsibility*) se nanaša na poslovne odzive podjetij na pričakovanja družbe. V skladu z njimi je družbena neodgovornost neuspeh podjetij, da ne izpolnjujejo teh pričakovanj (Herzig & Moon, 2013, str. 1870). Lange in Washburn (2012, str. 300-326) pravita, da se neodgovornost podjetja kaže v različnih oblikah, kot so korupcija, podkupovanje, degradacija okolja in družbene krivice. To se najpogosteje pojavlja v najrevnejših regijah, tistih z manjšimi socialnimi sredstvi ali izobraževalnimi možnostmi.

Model družbene neodgovornosti podjetja temelji na treh pogledih, in sicer (Lange & Washburn, 2012, str. 300–326):

- interesne skupine priznavajo, da je družbena neodgovornost nezaželen družbeni rezultat;
- interesne skupine zaznavajo, da je podjetje odgovorno za nezaželeni rezultat družbe;
- interesne skupine se počutijo žrtve nezaželenega družbenega rezultata, saj ga ne morejo preprečiti.

### 1.3 Motivi za družbeno odgovornost podjetja

Motivi, ki spodbujajo podjetja k družbeni odgovornosti, so pozitiven dejavnik tudi pri razvoju širše družbe. Družbeno odgovorno obnašanje podjetjem lahko dolgoročno prinaša koristi, saj si s tem podjetje dviguje ugled in vrednost svoje blagovne znamke ter preko tega tudi dobiček družbe. S tem povečuje tudi zadovoljstvo vseh interesnih skupin družbe, posledično postaja tudi bolj zaželen delodajalec in na trgu lažje pridobi dobre kadre.

Poznamo štiri glavne razloge, zakaj bi morale biti podjetje družbeno odgovorno, in sicer (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 4–5):

- **zakonska ureditev države:** državni predpisi in industrijski kodeksi ravnanja zahtevajo, da morajo biti podjetja čim bolj družbeno odgovorna. Neizpolnjevanje predpisov je namreč lahko drago, saj lahko kazen za neupoštevanje vključuje:
  - globo in denarno kazen,
  - stroške,
  - zmanjšanje produktivnosti zaradi dodatnih inšpekcij ter

- vpliv na ugled podjetja.
- **Povezanost s skupnostjo:** splošna javnost in nevladne organizacije se zavedajo naraščajočega pomena družbene odgovornosti in vplivov podjetij na družbo, okolje in ekonomijo. Podjetje mora znati prepoznati družbene, okoljske in ekonomske zadeve, ki so pomembne za zainteresirane skupine ter lahko spodbujajo zvestobo in zaupanje interesnih skupin. Narašča število dovoljenj, ki jih morajo podjetja od države, skupnosti in drugih interesnih skupin pridobiti za svoje delovanje. Dosežki na področju družbene odgovornosti lahko povečajo ugled podjetja in izboljšajo odnose s skupnostjo ter izboljšujejo poslovne dosežke. Posledica vodenja slabe politike družbene odgovornosti in odnosov z interesnimi skupinami je lahko uničenje ugleda podjetja.
- **Stroškovna in prihodkovna obveznost:** družbena odgovornost lahko pomeni tudi finančno koristnost za podjetje, saj povečuje prihodke in zmanjšuje stroške. Prihodki se lahko povečajo, saj prodaja naraste zaradi ugleda podjetja, stroški pa se lahko zmanjšajo zaradi bolj učinkovite uporabe virov, proizvodne in procesne učinkovitosti ter zmanjšanja denarnih kazni zaradi neupoštevanja predpisov.
- **Družbene in moralne obveznosti:** podjetja so zaradi svojega vpliva na okolje, družbo in gospodarstvo primorana družbeno odgovorno ravnati. Zaradi skrbi za družbene, okoljske in ekonomske učinke ter socialne in moralne obveznosti podjetja družbeno odgovornost vključujejo v svoje strategije.

Kurucz et al. (v Carroll & Shabana, 2010, str. 95) so opredelili štiri prednosti, ki jih ima podjetje, če je družbeno odgovorno: zmanjšanje stroškov in tveganja, povečanje konkurenčne prednosti, krepitev ugleda in legitimnosti podjetja ter iskanje »win-win« izidov skozi sinergije vrednosti:

- **zmanjšanje stroškov in tveganja:** dejavnosti družbene odgovornosti v obliki politike in prakse enakih zaposlitvenih možnostih ter predanosti odgovorni okoljski politiki dolgoročno krepijo odnos z interesnimi skupinami. Dejavnosti družbene odgovornosti podjetja, ki so usmerjene v management odnosov s skupnostjo, lahko privedejo do zmanjšanja stroškov in tveganj. Graditev pozitivnih odnosov s skupnostjo lahko prispeva tudi k doseganju davčnih koristi (Berman et al., 1999, str. ; Carroll & Shabana, 2010, str. 97).
- **Povečanje konkurenčne prednosti:** primerjalne prednosti utemeljujejo, da nekatere dejavnosti družbene odgovornosti podjetja lahko izboljšajo njihovo konkurenčnost. Povpraševanje interesnih skupin po informacijah se zdi bolj prednost kot omejitev. Pobuda družbene odgovornosti podjetja namreč krepiti tudi konkurenčne prednosti podjetja skozi okrepljene odnose s kupci (Carroll & Shabana, 2010, str. 99).
- **Krepitev ugleda in legitimnosti podjetja:** strogi trgovski standardi (angl. *vendor standards*) in neodvisni monitoring pomagata podjetju zgraditi ugled in vrednost njegove blagovne znamke, ki je njegovo dragoceno sredstvo (Carroll & Shabana, 2010, str. 99). Podjetja z razlogom krepijo svojo legitimnost in ugled skozi razkritja informacij glede uspeha o različnih družbenih in okoljskih temah (Brammer & Pavelin,

2004 v Carroll & Shabana, 2010, str. 99). Eno takih razkritij je tudi družbeno odgovorno poročanje podjetja, ki se nanaša na samostojna poročila, ki zagotavljajo informacije v zvezi z ekonomskim, okoljskim in družbenim uspehom podjetja. V praksi so bile pobuda družbeno odgovornega poročanja podjetja smernice GRI (Carroll & Shabana, 2010, str. 99).

- **Iskanje »win-win« izidov:** »win-win« stališče je pomoč pri zadovoljevanju povpraševanja interesnih skupin, hkrati pa dovoli podjetjem, da sledijo operacijam. Vključevanje svojih interesnih skupin in zadovoljevanje njihovega povpraševanja podjetju omogoča poiskati priložnosti in odločitve, ki omogočajo dobičkonosne interese s tekmovanjem in podporo interesnih skupin (Carroll & Shabana, 2010, str. 100).

Družbena odgovornost kot strategija razlikovanja je za podjetje izredno privlačna možnost (McWilliams & Siegel, 2001, v Podnar & Golob, 2002, str. 965). Podjetje, ki se vede odgovorno, pridobi večji ugled, potrošniki pa so pripravljeni plačati ustrezno cenovno premijo za izdelke ali storitve, če so družbeno odgovorna dejanja podjetja skladna z njihovimi pričakovanji in če jih podjetje prepriča o resničnosti svojih dejanj. Potrošniki namreč v večji meri podpirajo podjetja, ki so družbeno odgovorna in imajo negativne odzive na tista, ki niso (Pirsch, Gupa, & Grau, 2007, str. 126).

Pri ustvarjanju etičnega delovnega okolja v podjetju imajo managerji zelo pomembno vlogo. Pri delu se velikokrat znajdejo pred različnimi etičnimi dilemami, ki jih morajo znati uspešno reševati, a reševanje takih zapletov je pogosto težavno, saj zahteva sprejemanje odločitev, pri katerih se ne morejo opreti na zakone, predpise, statute in absolutne resnice. Etične dileme namreč vedno porajajo dvome, zaradi njih pa so lahko nekateri oškodovani ali močno prizadeti. Posledice neetičnega ravnanja se pogosto kažejo v izgubi zaupanja in dobrega imena. Izguba zaupanja precej vpliva na poslovanje podjetja, saj se spremeni odnos do dela, ki lahko vpliva na ustvarjalnost, storilnost, motivacijo in/ali potek dela. Vpliva tudi na klimo v podjetju, kar se kaže v okrnjeni komunikaciji, zmanjšani predanosti in upadanju lojalnosti. Visoko ceno ima tudi izguba dobrega imena, še zlasti, če informacije o neetičnem ravnanju podjetja pridejo v javnost. Težko pridobljeni ugled je zaradi neetičnega vedenja zlahka oškodovan. Ugled podjetja se ustvarjajo več let, z neodgovornim vedenjem pa se ga lahko uniči v enem samem dnevu (Bertoncelj et al., 2015, str. 136–137).

## 1.4 Teorije o družbeni odgovornosti

Obstaja več teorij, zakaj podjetja prostovoljno poročajo o svoji družbeni odgovornosti. **Teorija iger** pravi, da podjetja prostovoljno razkrivajo informacije, da bi povečala vrednost čistega premoženja po odštetju pričakovanih političnih stroškov, ki jih podjetje utrpí v obliki inšpekcijskih pregledov, pritiskov po strožjih zakonskih zahtevah, bojkotu proizvodov in drugih ukrepov. Za nekatera podjetja je verjetnost političnih stroškov v

primeru slabega okoljskega ali družbenega ravnanja še večja. Watts in Zimmerman (1986) menita, da so politični stroški povezani z velikostjo podjetja, oziroma da so na splošno bolj opazna večja podjetja (Bertoncelj et al., 2015, str. 156). **Teorija interesnih skupin**, ki ne govori samo o uveljavljanju pravic, ampak tudi o dolžnostih, dobička ne postavlja na prvo mesto med kazalce uspešnosti, ampak poudarja pomembnost odnosa podjetja do interesnih skupin. Podjetje mora namreč spoštovati pravne in etične norme, da lahko deluje v nekem okolju, uživa svojo lastnino in posluje z družbo. Teorija interesnih skupin opredeljuje koristi, ki jih imajo ekonomski subjekti, ker delujejo v družbi; v zameno za te koristi so ekonomski subjekti zavezani ponujati usluge njihovim interesnim skupinam (Bertoncelj et al., 2015, str. 157). Pomembno je, da morajo podjetja izgraditi in utrjevati dolgoročna razmerja s svojimi interesnimi skupinami, kar jim bo prineslo tudi finančno korist. Cilj podjetja je poročati tistim, ki so v podjetje vložili kapital in so upravičeni do donosov (Slapničar, b. l., str. 3). **Teorija legitimnosti** razlaga, da ima podjetje za svoje poslovanje mandat družbe, ki mu ga lahko odvzame v primeru kršitev »sprejemljivega« vedenja. Preveliko neskladje ciljev podjetja in širšega družbenega vrednostnega sistema predstavlja grožnjo obstoja, ki se lahko uresniči v pravnih, ekonomskih ali družbenih sankcijah (Slapničar, b. l., str. 3–4). Podjetja imajo z družbo sklenjeno tako imenovano družbeno pogodbo, kar pomeni, da se strinjajo z opravljanjem nekaterih dejanj, ki jih želi družba, v zameno pa jim družba dovoli delovati v korist in za preživetje. Orodje za zagotavljanje legitimnosti so lahko prostovoljna razkritja, pri čemer imajo podjetja namen informirati o svojem delovanju, spreminjanju zaznave javnosti ali odvracati pozornost od problemov s poudarjanjem dosežkov na drugih družbeno pomembnih področjih (Bertoncelj et al., 2015, str. 158). **Politična ekonomija računovodstva** poudarja, da so razkritja določenih ravnanj proaktivni proces, v katerem managerji s svoje perspektive vplivajo na družbeno mnenje in prikrivajo družbene konflikte (Slapničar, b. l., str. 3–4). Pozornost regulatorjev računovodskega poročanja so šele v zadnjih letih pod pritiskom računovodskih škandalov pritegnile težave, ki so povezane s poročanjem drugim interesnim skupinam (Bertoncelj et al., 2015, str. 157).

## 1.5 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja

Tako kot pri pojmovanju družbene odgovornosti lahko tudi na poročanje o družbeni odgovornosti gledamo na dva načina. V ožjem pomenu so to razkritja o družbeni odgovornosti, objavljena v letnem poročilu, ali poročila, ki dopolnjujejo letna poročila. Širše pa s poročanjem o družbeni odgovornosti razumemo vsa tista razkritja družbene odgovornosti, ki se pojavljajo v drugih oblikah oglaševanja in odnosov z javnostmi (objave ali oglasi na televiziji, radiu, internetu, v časopisu, na tiskovnih konferencah ipd.). Vključevanje poročanja o družbeni odgovornosti v letna poročila podjetij je po eni strani del promocije podjetij, po drugi pa ga spodbujajo različne vladne uredbe, ki so posledica pritiska različnih interesnih skupin, ki vidijo v tovrstnem poročanju zmanjšanje tveganja finančnega poslovanja v podjetju (Bertoncelj et al., 2015, str. 158).



Družbeno razkritje ali družbeno odgovorno poročanje podjetja je proces poročanja interesnim skupinam in družbi na splošno o družbenih in okoljskih učinkih, na katere vpliva ekonomsko delovanje podjetja. Vključuje razširjeno odgovornost podjetja, ki presega tradicionalno vlogo pri zagotavljanju finančnega poročila za lastnike kapitala, predvsem delničarje. Takšna razširitev odgovornosti je utemeljena s predpostavko, da odgovornost podjetij ni le zagotavljanje dobička, temveč ima tudi širša odgovornost do družbe (Gray et al., 1996, v Adams & Zutshi, 2004, str. 33).

Ob koncu 20. stoletja so se na področju korporativnega poročanja in računovodenja nakazale nove smernice merjenja uspešnosti podjetij in negospodarskih organizacij. Razvil se je globalni okvir merjenja in poročanja o korporativni družbeni, okoljski in ekonomski uspešnosti in tako so se za merjenje in poročanje o uspešnosti poslovanja poleg finančnih kazalnikov začeli uporabljati tudi dejavniki organizacijskih trajnosti (Bertoncelj et al., 2015, str. 154).

Poročanje o družbeni odgovornosti se je razvilo na pobudo mednarodnih korporacij. Potreba po razvoju mednarodnih standardov poročanja namreč izhaja iz dejstva, da multinacionalke, ki imajo velik vpliv na okolje in družbeno dogajanje v svetovnem merilu, poslujejo v številnih državah in želijo uporabljati iste standarde po vsem svetu. Med prednosti svetovnih standardov se uvrščata primerljivost med podjetji in možnost revidiranja poročil. Podobno kot finančni kazalci naj bi kazalci družbene odgovornosti kar se da natančno odsevali dosežke podjetja; morali bi biti uporabni v vseh panogah ter na vseh geografskih področjih in bi zaradi verodostojnosti morali biti revidirani (Slapničar, b. l., str. 6).

Oblike poročanja o družbeni odgovornosti lahko razvrstimo v tri skupine: obvezno, spodbujeno in prostovoljno poročanje. Zagovorniki obveznega poročanja so prepričani, da bi morali biti področja in obseg poročanja zakonsko bolj regulirani, tako da bi bilo zagotovljeno poročanje o pomembnih informacijah v javnosti. Ta praksa je deloma že uveljavljena, poročanje pa še vedno ostaja prostovoljno. Interesne skupine pogosto pritiskajo na podjetja, da jim morajo ponuditi zelene informacije. Opozoriti je treba, da prostovoljno poročanje ni vedno pozitivno. Če vsebina poročila ni zakonsko določena, temveč je stvar izbire podjetja, je zelo verjetno, da ne bo za podjetje neugodnih informacij, nekatere informacije v poročilu pa so lahko tudi zavajajoče (Bertoncelj et al., 2015, str. 156).

Po eni strani izhaja nujnost revidiranja poročil o družbeni odgovornosti iz kritike, da gre zgolj za odnose z javnostmi brez vsebine, po drugi strani pa je kljub nujnosti lahko prežgodaj, da bi revidiranje pripomoglo k verodostojnosti poročil, preden so dobro razviti in splošno sprejeti enotni standardi za poročanje in revidiranje (na primer taki, kot veljajo za računovodsko poročanje in revidiranje). Pojavlja se pomislek, kako bi lahko razumevanje družbenega in okoljskega poročanja, kot ga ima revizor, zagotavljalo

zanesljivost poročil o družbeni odgovornosti. Prispevek k razvoju področja so standardi revidiranja AA 1000. Problem nezadostnosti računovodskega poročanja za predstavitev poštenega in resničnega položaja podjetja je Evropska komisija objavila v izdaji Priporočila glede priznanja, merjenja in razkritij okoljskih problemov v letnih poročilih (2001/435/EC). V Zeleni knjigi Komisije za Promocijo družbene odgovornosti (Promoting European framework for CSR), ki je bila sprejeta leta 2001, so kot primer najboljše prakse izpostavili standarde GRI. Komisija je nato vseeno zavrnila predlog o uvedbi obveznega poročanja z utemeljitvijo, da bi le-to podjetjem povzročilo preveč stroškov. Kot vodilna sila Evropske unije je bil oktobra 2002 ustanovljen Evropski forum več interesnih skupin, ki naj bi pospeševal uvajanje družbene odgovornosti podjetij. Forum se je v svojem zaključnem obdobju leta 2004 zavzel za prostovoljno združevanje okoljskih in družbenih problemov v poslovne strategije (Slapničar, b. l., str. 7–8). Kar zadeva računovodsko poročanje, so bile obstoječe direktive popravljene z novo direktivo 2003/51/EC, ki zahteva, da podjetja od leta 2005 predstavljajo bolj izčrpen pogled na razvoj, uspešnost ter finančni položaj s finančnimi in nefinančnimi kazalci, pomembnimi za določeno dejavnost (Slapničar, b. l., str. 7).

Večina evropskih držav zato nima nobene dodatne regulative poročanja o družbeni odgovornosti podjetij, kar pa ne velja za Dansko, Francijo, Nizozemsko, Norveško, Švedsko in kmalu tudi Veliko Britanijo. Omenjene države (najbolj izčrpno pa Francija) že imajo zakonodajo, ki od podjetij zahteva, da v računovodskih poročilih razkrivajo svoje ravnanje z okoljem ali druge družbene aktivnosti (Baue, 2002; Joseph, 2002; KPMG 2002, Ministry for Trade and Industry, Velika Britanija, 2004) (Slapničar, b. l., str. 7).

Podjetja doživljajo naraščajoče pritiske v zvezi s poročanjem o družbenih, okoljskih in ekonomskih vsebinah v letnih poročilih ter s količinskim in kakovostnim razkritjem v ločenih okoljskih, družbeno odgovornih ali trajnostnih poročilih. Številna poročila se začnejo le kot okoljsko poročilo, čeprav večina podjetij v svoja poročila vključuje tudi družbene in ekonomske vsebine. S trajnostnim poročanjem in GRI se je sredi 90. let 20. stoletja pojavilo skupno poročanje, naraščanje poročanja o družbenem delovanju pa gre z »roko v roki« s povpraševanjem o resničnih in kredibilnih informacijah. Managerji in zunanje interesne skupine morajo imeti informacije, ki jih potrebujejo za boljše odločitve, le-te pa morajo biti visokokakovostne, resnične, relevantne in razumljive (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 226).

Pričakuje se, da bodo podjetja delovala v korist družbe in okolja ter da bodo razkrivala pozitivne in negativne vplive na posamezne interesne skupine ter tudi naravno okolje. Ozaveščena javnost od njih zahteva širšo družbeno odgovornost in ravnanje ter nadzoruje njihovo delovanje. Podjetje, ki želi od družbeno odgovornega ravnanja imeti korist, mora poročati o različnih vidikih delovanja. Koristi, ki jih podjetju lahko prinese poročanje o družbeni odgovornosti, so naslednje (Bertoncelj et al., 2015, str. 155–156):

- pridobivanje sistematičnih informacij o dogajanju zunaj podjetja;
- prepoznavanje interesnih skupin in sodelovanje z njimi;
- povratne informacije interesnih skupin o dosežkih podjetja;
- krepitev lojalnosti in pripadnosti med interesnimi skupinami;
- stalne ocene tveganj;
- izboljšanje vodstvenega nastopa s pomočjo informiranega odločanja;
- združevanje povečane dobičkonosnosti s skrbjo za družbo;
- pridobivanje legitimnosti v družbi;
- ciklično poročanje o družbeni odgovornosti naj bi omogočalo nenehne izboljšave, če se upošteva spoznanje iz rezultatov poročanja.

Kritike poročanja o družbeni odgovornosti v največji meri opozarjajo na nevarnost, da poročanje o družbeni odgovornosti postaja še eno od orodij za uravnavanje odnosov z javnostjo ali trženjem. Podjetja namreč pri pripravi poročil razkrivajo pozitivne in prikrivajo negativne učinke, posledica pa je pristransko poročilo. Izkazalo se je namreč, da podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje in družbo pripravljajo najobsežnejša in najbolj pozitivna poročila ter da le redko poročajo o nazadovanju na nekem področju oziroma ne razkrivajo slabih informacij. Gre za pozitivno pristranskost poročil, saj managerji pogosto zbirajo in objavljajo le tiste podatke, ki ohranjajo ugled podjetja, s čimer znižujejo stopnjo transparentnosti delovanja podjetja in družbene odgovornosti, v proces pa vključujejo le peščico interesnih skupin oziroma le parcialna mnenja. Po drugi strani pa pretirano poudarjanje dosežkov hitro postane neokusno in javnosti sporoča, da se za krinko družbene odgovornosti skriva skrbno načrtovana trženjska strategija. Če uporabniki poročila dobijo takšen signal, poročila družbe vsebinsko razvrednotijo. Pri poročanju o družbeni odgovornosti je zato zelo pomembno, da podjetje predstavi realno sliko svojega delovanja ter o svojem delovanju in družbeni odgovornosti poroča dosledno in pošteno. Bistvo poročanja o družbeni odgovornosti je zagotavljanje točnih, zadostnih, razumljivih in svežih informacij, ki so pomembne za javnost (Bertoncelj et al., 2015, str. 162).

Dejavnosti družbeno odgovornega poročanja so najbolj koristne v bolj konkurenčnih industrijah z visoko intenzivnostjo oglaševanja. Posledice dejavnosti izhajajo iz preprostega modela filantropije podjetja, ki ga v nekaterih podjetjih uporabljajo kot signal kakovosti izdelka. Vendar kupcem niso vidne vse lastnosti izdelka. Podjetja, ki so usmerjena zgolj v dobiček, proizvajajo izdelke z nižjo kakovostjo, kar pa ne velja za vsa podjetja, nekatera namreč skrbijo za kakovost izdelkov tudi preko zunanjih vplivov (lastniki podjetja morajo skrbeti tudi za družbeno blaginjo). Ta podjetja z vključitvijo v družbeno odgovornost signalizirajo, da so tudi sami usmerjeni v proizvodnjo izdelkov višje kakovosti. Kupci tako dojemajo, da so le podjetja, ki skrbijo za kakovosti izdelka, pripravljena vlagati v dejavnosti družbene odgovornosti podjetja, saj je za podjetja, usmerjena v pridobivanje dobička, to predrago (Fisman et. al., 2008, str. 14).

## 1.6 Ugled podjetja

Ugled podjetja je pomemben dejavnik pri pridobivanju konkurenčne prednosti ter gradnji finančnega in družbenega uspeha, zato podjetja poskušajo uveljaviti dobro ime, ki jim pomaga zavarovati dobro pozicijo na trgu. Pri poslovanju se ne soočajo le z informiranimi interesnimi skupinami, temveč tudi s strogimi predpisi in razvijajočimi se standardi, pri čemer morajo paziti na neodvisna združenja in agencije, ki kot čuvaji varujejo interese svojih javnosti (Crowther & Aras, 2008, str. 61). Na podlagi vira ločimo primarni in sekundarni ugled. Prvi temelji na neposrednih stikih interesnih skupin s podjetjem, ki omogočajo neposredno zaznavo dejstev in občutij, medtem ko drugi nastane pri samooblikovanju predstave o podjetju glede na sekundarne vire (mediji, odnosi z javnostmi itd.). Poleg teh dveh ugledov poznamo še tretjega, ki se imenuje ciklični in se pojavlja glede na družbeno prisotne predstave, ki jih pripisujemo osebam ali podjetjem (Neujahr, 2012, str. 137).

Ugled podjetja se kaže v tem, kako podjetje zaznavajo pomembne interesne skupine, od katerih je odvisen njegov uspeh (Gaines – Ross, 2008, str. 6). Nanj lahko gledamo tudi kot na skupek stališč ali odnosov do podjetja, na podlagi katerih je pogojeno obnašanje interesnih skupin, ki ustvarjajo vrednost za podjetje (Carreras, Alloza, & Carreras, 2014, str. 414). Opredelimo ga lahko tudi kot zaznavanje reprezentacije preteklih dejanj podjetja in prihodnjih obetov, ki opisujejo splošna pričakovanja interesnih skupin v primerjavi z drugimi vodilnimi tekmeči (Fombrun, 1996, str. 72). Predstavlja skupek identitete in podobe, pri čemer se podoba razlikuje od ugleda (Bromly, 2000, str. 240). Prav tako je treba poudariti, da obstaja razlika tudi v definiciji med statusom in ugledom. Status je tako za podjetja kot tudi za posameznike širše razumljen položaj v socialni družbeni hierarhiji, ki izvira iz kopičenja dejanj spoštovanja (Sauder, Lynn and Podolny, 2012, str. 268), je socialno pridobljena dobrina in je kot privilegij ali diskriminacija (Washington and Zajac, 2005, str. 283). Podoba podjetja predstavlja trenutno oceno v očeh interesnih skupin. S pojmom podobe je močno povezan tudi pojem identitete, ki nastaja na osnovi pozicioniranja podjetja na trgu in pomeni tisto, za kar se podjetje zavzema oziroma predstavlja.

Dober ugled podjetja ima številne prednosti in ena izmed teh je izboljšanje tržne vrednosti premoženja delničarjev (angl. *shareholder value*). Dober ugled podjetja spodbuja zaupanje investitorjev, kar vodi v povečanje vrednosti delnic podjetja in tako poveča zvestobo kupcev. Predstavlja tudi pomemben dejavnik za oblikovanje partnerskih in strateških povezav, v podjetjih z dobrim ugledom pa sta tudi morala in zavezanost zaposlenih višji. Dober ugled v času krize podjetje ščiti pred kritikami in škodo ter mu s tem pomaga, da se izbranim interesnim skupinam predstavi na najboljši način (Crowther & Aras, 2008, str. 61–62).

Podjetja skušajo preko svojih poročil o družbeni odgovornosti interesnim skupinam sporočiti, da so družbeno odgovorna in usmerjena v ohranjanje okolja ter v skrb za svoje delavce. Želijo si, da jih interesne skupine prepoznajo kot etična. Svojim interesnim skupinam se želijo predstaviti tudi preko svojih projektov na področju družbene odgovornosti, zato velik poudarek v svojih družbeno odgovornih poročilih dajejo ravno tem temam. Za trud na družbeno odgovornem področju je na primer podjetje H&M prejelo nagrado za najbolj etično podjetje leta 2014 in tako v očeh potrošnikov bilo sprejeto kot podjetje s kakovostnimi proizvodi po dostopnih cenah.

Tveganje ugleda, možnost ali nevarnost izgube ugleda predstavlja grožnjo v številnih pogledih. Izguba ugleda vpliva na konkurenčnost, lokalno pozicioniranje, zaupanje in zvestobo interesnih skupin, medijske odnose in legitimnost delovanja ter sodi med tveganja podjetja, ki jih ta mora vzeti resno. Gre večinoma za operativno tveganje, ki vključuje nefunkcionalne do delno funkcionalne notranje operacije, sisteme, ljudi ali zunanje dogodke, ki so vzrok posrednim in neposrednim izgubam podjetja. Opozoriti velja, da tveganje ugleda posameznega podjetja lahko vpliva na celotno panogo (Aula, 2010, str. 44).

Eccless, Newquist in Schatz so opredelili tri vrste dejavnikov tveganja ugleda (v Aula, 2010, str. 45):

- tveganje naraste, ko naraste vrzel med ugledom podjetja in njegovo realnostjo;
- tveganje naraste s spremembo v pričakovanjih potrošnikov;
- ko se podjetje ni sposobno odzivati na spremembe okolja, je zelo pomemben vir tveganja ugleda slaba koordinacija odločitev, ki jih sprejmejo vodje različnih poslovnih enot in funkcij.

Tveganje ugleda podjetja je treba obravnavati kot splošen izraz za nevarnost, ki lahko ogrozi ugled podjetja. Regulativna neskladnost, izguba podatkov o strankah, neetično ravnanje zaposlenih ali nepričakovan dobiček uničijo podjetje in zaupanje interesnih skupin. Vendar tveganje nima samo negativne strani, temveč je lahko tudi priložnost za podjetje, če ga le zna izkoristiti. Primer so podnebne spremembe, ki so potencialna poslovna grožnja podjetju, a če jih zna izkoristiti, dobi konkurenčno prednost z razvojem zelenih tehnologij in prikazovanjem okolju prijaznega podjetja, s čimer poveča svoj ugled. Tveganje lahko opredelimo kot vsako dejanje, dogodek ali stanje, ki pozitivno ali negativno vpliva na ugled podjetja. Najpomembnejša faza procesa upravljanja s tveganji podjetja je prepoznavanje dejavnikov, ki bi lahko škodili ugledu podjetja. Koristno izhodišče za prepoznavanje nevarnosti in priložnosti za podjetje je sedem elementov prepoznavanja ugleda: družbena odgovornost, korporativno upravljanje in vodenje podjetja, finančna uspešnost in dolgoročna vrednost investicije, komuniciranje in krizni management, skladnost s predpisi in dostavna obljuba potrošnikom (Rayner, 2009, str. 1).

## 1.7 Standardi družbene odgovornosti

Področje družbene odgovornosti doživlja velike spremembe in k temu je veliko pripomogla tudi Evropska komisija z objavo Zelene knjige o promoviranju in razvoju družbene odgovornosti v Evropi. Pomembnim premikom smo bili v zadnjem času priča tudi na področju standardizacije pojmovanja družbene odgovornosti v praksi, saj se je pojavilo in uveljavilo kar nekaj standardov. Številne organizacije so se namreč lotile razvijanja standardov, kodeksov in smernic. Prve so bile izdane že leta 1976 in to so bile smernice za multinacionalna podjetja (angl. *OCED Guidelines for multinational Enterprises*). Sledili so še naslednji standardi in smernice: standard za družbeno odgovornost (angl. *Social Accountability* – v nadaljevanju standard SA 8000), smernice GRI, standard in okvir poročanja družbeno odgovornega računovodstva (angl. *Accountability 1000* – v nadaljevanju standard AA1000), standard devetih načel na področju človekovih pravic, okolja, dela in boja proti korupciji (angl. *UN Global Compact*), standard za vodenje poklicnega zdravja in varnosti (angl. *OHSAS 18001* – v nadaljevanju standard OHSAS) ter ISO 26000 (Standardi – DO, 2010). Obstajajo pa še drugi standardi, a na globalni ravni so vodilno vlogo prevzele smernice UN Global Compact in smernice GRI (Žaucer Šefman, 2007, str. 22–24).

**Standard AA1000** je procesni standard, ki služi kot pomoč podjetjem in drugim organizacijam pri opredeljevanju ciljev, merjenju njihovega doseganja ter presojanju in poročanju družbene odgovornosti podjetja. Primeren je za podjetja kakršne koli velikosti in oblike. Razdeljen je na 12 procesov: 1. odločitev za standarde in upravljanje; 2. opredelitev interesnih skupin; 3. opredelitev in pregled vrednot; 4. opredelitev problemov; 5. določitev procesnega področja; 6. opredelitev kazalcev; 7. zbiranje in analiziranje informacij; 8. določitev ciljev in razvoj načrta izboljšav; 9. priprava poročil; 10. revidiranje poročil; 11. komuniciranje in sprejemanje povratnih informacij ter 12. vzpostavitev sistema (Knez-Riedl, 2009, str. 2).

**Standard SA 8000** sodi med prve mednarodne standarde, ki so bili razviti za področje dela in pravic delavcev. Obsega sistem vodenja in osem socialnih prvin, ki vključujejo delo otrok, prisilno delo, zdravje in varnost, pravico do kolektivnih pogajanj, zapostavljanje, disciplinske ukrepe, delovni čas in plačila ter temeljijo na pristopih iz standarda za sistem vodenja kakovosti (ISO 9001) in standarda za sistem ravnanja z okoljem (ISO 14001) (Potočnik, 2001).

**Standard ISO 26000** je standard družbene odgovornosti, ki ga je razvila mednarodna organizacija ISO. Interesne skupine so razvrščene v šest kategorij: industrija, vlada, zaposlenci, potrošniki, nevladne organizacije in drugi (ISO Social Responsibility, 2010). Navodila standarda ISO 26000 vsebujejo dobre prakse, ki so jih razvile obstoječe javne in zasebne družbeno odgovorne pobude (Kaker, 2007, str. 3.) Obravnava naslednja področja: management, delovne prakse, naravno okolje, poštene poslovne prakse in vprašanja,

povezana s porabniki oziroma potrošniki, ter razvoj družbe. Osnovna načela standarda so odgovornost, transparentnost, etično ravnanje, spoštovanje interesnih skupin, vladavine prava ter mednarodnih norm delavskih in človekovih pravic (Ekvilib, b. 1.).

**Smernice UN Global Compact** so smernice Združenih narodov. Temeljijo na devetih univerzalnih načelih, ki zajemajo področja človekovih pravic, dela, okolja in boja proti korupciji (Roberts, 2010). Področje človekovih pravic vsebuje načeli o varstvu mednarodnih človekovih pravic in varstvu človekovih pravic v podjetju. K pravicam s področja dela sodijo svoboda združevanja v sindikate in upoštevanje sposobnosti sklepanja kolektivnih pogodb, odprava vseh oblik prisilnega in nasilnega dela, odprava otroškega dela ter odprava vsake diskriminacije na področju zaposlitve in poklica. Področje okolja obravnava načela o previdnem ravnanju z okoljskimi izzivi, spodbujanje okoljske odgovornosti ter spodbujanje razvoja in širjenja okolju prijaznih tehnologij. V boj proti korupciji pa uvrščajo načelo o delovanju proti vsem oblikam korupcije, vključno z izsiljevanjem in podkupovanjem (Mreža Global Compact Slovenija, 2010).

**Standard OHSAS 18001** je mednarodni standard zahtev za vodenje poklicnega zdravja in varnosti. Nova različica standarda je boljje usklajena s standardom ISO 14001: 2004 in deloma tudi s standardom ISO 9001: 2000, kar organizacijam zagotavlja večjo integracijo sistemov vodenja varnosti in zdravja pri delu, kakovosti in ravnanja z okoljem. Uvede ga lahko vsako podjetje, ne glede na vrsto dejavnosti ali industrijsko panogo. Koristi, ki izhajajo iz pridobitve certifikata OHSAS 18001, vključujejo izboljšanje varnostne kulture v podjetju, večjo učinkovitost in manjšo izgubo proizvodnega časa, izkazovanje skladnosti z zakonskimi predpisi, povečanje ugleda z izpolnjevanjem zahtev poklicnega zdravja in varnosti, na primeren način vzpostavljeno in dokazano zaščito zaposlenecv, delovnih prostorov in lastnine (Bureau Veritas, OHSAS 18001, 2007).

## **2 SMERNICE GRI**

### **2.1 Predstavitev smernic GRI4**

Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij naj bi temeljilo na prostovoljni odločitvi podjetij in k temu naj bi jih spodbujala pričakovanja interesnih skupin. Tovrstno delovanje interesnih skupin je pomembno pripomoglo k vzpostavitvi različnih pobud in smernic, ki skušajo usmerjati poročanje podjetij (Bertoncelj et al., 2015, str. 159). Eno najbolj znanih pobud za standardizacijo poročanja sta sprožila okoljski program Organizacije združenih narodov (OZN) in Koalicija odgovornih ekonomij. Od leta 2002 se s to pobudo ukvarja neodvisna organizacija GRI iz Amsterdama, ki temelji na skupini načel poročanja in na seznamu vsebinskih kazalcev (Toth, 2008, str. 60). Ena najbolj razširjenih pobud, ki temelji na prostovoljnem prevzemanju praks poročanja o družbeni odgovornosti, je GRI (angl. *Global Reporting Initiative*), ki je je mednarodni standard za poročanje o trajnostnem razvoju oziroma družbeni odgovornosti. Oblikovan je bil ob upoštevanju

interesnih skupin, pri čemer so bili udeleženi predstavniki podjetij, investitorjev, okoljevarstvenikov, zagovornikov človekovih pravic, raziskovalnih podjetij in delavskih združenj z vsega sveta. Ponuja okvir za poročanje, ki vključuje načrte podjetij, dejavnosti s področja vodenja in izvajanja del, obenem pa ponuja nabor standardnih kazalcev in meril s področja ekonomske, okoljske in družbene uspešnosti. GRI je kot procesni standard prvi globalni okvir trajnostnega poročanja (Betroncelj et al., 2015, str. 159). Prva različica smernic GRI je bila izdana leta 2000, sedaj pa so v veljavi smernice GRI 4 iz leta 2013. Prenovljene smernice trajnostnega poročanja G4 prinašajo pet ključnih sprememb. Prva sprememba je bistvenost (poročanje le o pomembnih vsebinah), naslednja sprememba so meje poročanja – pomembne so vsebine, o katerih poročajo (ali imajo vpliv na notranje ali zunanje okolje). Poročilo se lahko pripravi v skladu s smernicami GRI na »osnovni« ali »izčrpn« ravni, lahko pa upošteva smernice, vendar ne v skladu z ravnmi poročanja. Novosti pri razkritju o upravljanju organizacije so sestava, vključenost in avtoriteta najvišjega organa upravljanja, zahtevajo pa popolnoma nova razkritja o »etiki« in »integriteti«. Organizacije naj bi razlikovale tudi, na kakšen način upravljajo ekonomske, okoljske in družbene zadeve ter na katere imajo vpliv njihovi dobavitelji (Ekvilib, 2014).

Glavna značilnost smernic GRI je primernost za poročanje vseh vrst podjetij ne glede na njihovo velikost, lokacijo ali lastniško strukturo; poročila so mednarodno priznana in primerljiva, saj na jasn, transparenten in merljiv način podajajo informacije svojim interesnim skupinam in širši javnosti ter so pomembno orodje za vključevanje trajnostne komponente in družbene odgovornosti v strategijo poslovanja in vedenja podjetja (Kušljan, b. l.).

Smernice GRI vsebujejo tudi deset načel, ki se delijo na načela poročanja, ki določajo vsebino in meje poročila, ter načela poročanja, ki zagotavljajo kakovost poročanja. Načela poročanja, ki določajo vsebino, in meje poročila vključujejo sodelovanje z interesnimi skupinami, trajnostni okvir, bistvenost in celovitost. Pod načela poročanja, ki zagotavljajo kakovost poročanja, pa spadajo uravnoteženost, natančnost, pravočasnost, primerljivost jasnost in zanesljivost (Ekvilib, 2014).

## **2.2 Razlogi za sprejem smernic GRI**

Podjetje mora pri poročanju zadovoljiti čim več interesnih skupin, zato lahko pri sestavi poročil uporablja različne standarde za poročanje o družbeni odgovornosti. Standardi se razlikujejo po vsebini, obliki in obsegu, zato poročil ne moremo medsebojno primerjati. Rezultat poenotenja poročanja o družbeni odgovornosti je nastanek smernic GRI, ki so namenjene prostovoljnemu poročanju o uspešnosti podjetja na ekonomskem, okoljskem in družbenem področju. Njihov cilj je pomagati podjetjem sestaviti pregledna, smiselno strukturirana in uravnotežena poročila, interesnim skupinam pa uveljavljati njihove interese (GRI Sustainability reporting guidelines, 2002, str. 9). Smernice GRI vključujejo načela poročanja in usmerjajo pripravo posebnih vsebin v okviru poročil. Podjetjem



pomagajo pri prikazu uravnotežene in realne slike njihovega delovanja na vseh treh področjih družbene odgovornosti oziroma trajnostne naravnosti. Smernice spodbujajo primerljivost poročil o trajnostnem razvoju, podpirajo analize in ocene uspešnosti v zvezi z oznakami, standardi učinkovitosti in prostovoljnimi pobudami ter služijo kot orodje za lažjo angažiranost interesnih skupin (GRI Sustainability reporting guidelines, 2002, str. 8).

## 2.3 Sestava smernic GRI

Global Reporting Initiative iz 2013 opredeljujejo priporočila GRI v štiri sklope (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 5–7):

- **uporaba smernic:** predstavitev smernic GRI in navodila, kako naj jih podjetje uporablja pri sestavi poročila o družbeni odgovornosti. Podlaga je enajst načel poročanja: preglednost, vključenost, celovitost, relevantnost, trajnostni okvir, natančnost, nevtralnost, primerljivost, jasnost, pravočasnost in primernost za revizijo;
- **načela poročanja:** ta sklop predstavlja kohezivni okvir načel poročanja, podobno (toda v širšem obsegu) kot v okvirih za finančno poročanje podjetij. Podjetje mora jasno prikazati načela, po katerih je pripravljeno poročilo, in navesti, da je poročilo sestavljeno v skladu z načeli GRI;
- **vsebina poročila:** po smernicah GRI naj bi poročilo vsebovalo vizijo in strategijo, profil poročevalca, opis strukture upravljanja podjetja in managerskega sistema, seznam vsebine in kazalnike poslovanja podjetja z ekonomskega, okoljskega in družbenega področja;
- **slovar in aneks.**

**Načela poročanja** predstavljajo osnovo za doseganje realnega in verodostojnega poročila o družbeni odgovornosti. Določajo predmet in vsebino poročil, zagotavljajo pa tudi kakovost poročil. Njihov namen je pomagati doseči preglednost predvsem ciljev in vrednot, ki so osnova vseh vidikov trajnostnega poročanja.

**Standardna razkritja** v smernicah GRI opredeljujejo vsebine, ki naj bi jih podjetja predstavila v poročilu o trajnostnem razvoju in vsebujejo pomembne informacije, ki so osnova za večino podjetij in v interesu večine interesnih skupin (G3.1 guidelines, 2011, str. 5). Delimo jih na dve vrsti: splošna standardna razkritja in posebna standardna razkritja (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 20). Posebna standardna razkritja so razkritja o procesu poročanja in kazalci, splošna standardna razkritja pa vsebujejo:

- strategijo in analizo,
- profil podjetja,
- opredeljene materialne vidike,
- interesne skupine,

- poročanje,
- upravljanje (angl. *governance*) ter etiko in integriteto.

Podjetje ima na podlagi smernic GRI dve možnosti, po katerih lahko pripravi smernice v skladu z GRI: osnovno in celovito možnost. Po kateri možnosti bo podjetje poročalo, izbere samo, obe možnosti pa vključujeta proces opredeljevanja pomembnosti, ki jo odražajo ekonomski, okoljski in družbeni vplivi podjetja ali pomembni vplivi ocen in odločitev interesnih skupin. Osnovna možnost vsebuje pomembne elemente družbeno odgovornega poročanja in zagotavlja podjetju ozadje komuniciranja o ekonomskih, okoljskih, družbenih vplivih in uspešnosti upravljanja (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 11). Celovita možnost poročanja v skladu s smernicami GRI temelji na osnovni možnosti z zahtevo po dodatnih standardih razkritja, kot so strategija in analize podjetja, upravljanje, etika in celovitost. Podjetje mora o svojih zmogljivostih poročati bolj obširno preko kazalcev, ki so ugotovljeni na podlagi pomembnosti (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 11).

Če so informacije, povezane s standardi poročanja in obvezne po poročanju v skladu s smernicami GRI, že vključene v druga poročila podjetja, kot so letno poročilo ali prostovoljna poročila, podjetje ne ponavlja svojih razkritij v družbeno odgovornem poročilu, ampak samo navede podatek, kje je mogoče te informacije najti. Ta predstavitev je sprejemljiva, dokler so priporočila specifična in so informacije javno dostopne in dosegljive, in sicer je to verjetno v primeru, ko je trajnostno poročilo predstavljeno v elektronski obliki ali v spletnem formatu (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 13).

#### **2.4.1 Načela poročanja**

Načela poročanja predstavljajo osnovo za doseganje realnega in verodostojnega poročila družbene odgovornosti. Pri pregledu poročil je mogoče zaznati določeno prekrivanje z načeli, ki veljajo za poročanje in ta predstavljajo dosedanje izhodišče za poročanje o ekonomski, okoljski in družbeni odgovornosti (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 5).

Načela poročanja so razvrščena v dve skupini, in sicer (G3.1 guidelines, 2011, str. 5):

- načela oblikovanja okvirov poročanja, po katerih naj bi podjetja poročala, vsebujejo pomembnost, vključevanje interesnih skupin, trajnostni okvir poročanja in celovitost;
- načela zagotavljanja kakovosti in zanesljivosti informacij v poročilu vsebujejo lastnosti, kot so nevtralnost, jasnost, natančnost, primerljivost in zanesljivost.

#### 2.4.1.1 Določitev vsebine poročila

Podjetje mora pri sprejetju odločitev, kakšna naj bo vsebina poročila, da doseže uravnotežen in razumen prikaz svojega poslovanja glede na postavljene cilje, izkušnje ter pričakovanja interesnih skupin, upoštevati štiri načela: vključitev interesnih skupin, trajnostni okvir, pomembnost in celovitost.

**Vključitev interesnih skupin:** podjetje mora najprej poistovetiti svoje interesne skupine in razložiti, kako so odgovorni do njihovih pričakovanj in interesov (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 16). Interesne skupine so opredeljene kot skupine ali posamezniki, ki upravičeno pričakujejo, da bodo imeli velik vpliv na dejavnost, proizvode in storitve podjetja, uspešnost izvajanja svoje strategije in dosego zastavljenih ciljev. Interesne skupine lahko vključujejo tako subjekte, ki so neposredno povezani s podjetjem (zaposleni, delničarji, dobavitelji), kot tudi tiste, ki so z njim povezani na kakšen drug način (ranljive skupine v lokalnih skupnostih, civilne družbe). Predno podjetje sprejme neke odločitve, upošteva upravičena pričakovanja in interese različnih interesnih skupin. Pride lahko do primerov, ko interesne skupine ne morejo izraziti svojega mnenja glede poročila in katerih interese predstavljajo zastopniki. Prav tako lahko obstajajo interesne skupine, ki ne želijo izraziti svoje vizije, ker se zanašajo na različna druga komunikacijska sredstva (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 9–10).

Proces vključevanja interesnih skupin se lahko uporablja kot orodje za razumevanje njihovih legitimnih pričakovanj in interesov. Podjetje po navadi spodbuja različne vrste vključevanja zainteresiranih strani v okviru svojih rednih aktivnosti in tako lahko interesne skupine vključijo izključno zaradi informiranja o postopku priprave poročila. Podjetje lahko uporabi tudi druga sredstva, kot so mediji ali znanost, lahko tudi sodeluje z drugimi zainteresiranimi stranmi. Ta sredstva pomagajo podjetju k boljšemu razumevanju upravičenih pričakovanj in interesa interesnih skupin. Pomembno je, da se lahko med postopkom vključevanja interesnih skupin ugotovi njihov neposredni prispevek, ki temelji na družbenih pričakovanjih. Podjetja se lahko srečujejo z nasprotujočimi si stališči ali različnimi pričakovanji svojih interesnih skupin, pride lahko tudi do situacije, ko mora pojasniti, na kakšen način je uskladilo navedeno pred sprejetjem svojih odločitev o poročanju (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 9–10).

**Trajnostni okvir:** podjetje mora predstaviti svoje delovanje v širšem družbeno odgovornem kontekstu, v katerega je treba postaviti informacije o uspešnosti podjetja. Temeljno vprašanje trajnostnega poročanja je, kako podjetje prispeva ali v prihodnosti namerava prispevati k izboljšanju ali poslabšanju ekonomskih, okoljskih in družbenih razmer ter gibanja in trendov na lokalni, regionalni ali globalni ravni. Poročanje le o trendih v smislu individualne uspešnosti (ali učinkovitosti podjetja) ne daje odgovora na to temeljno vprašanje, poročila naj bi zato skušala predstaviti delovanje v odnosu do širših konceptov trajnosti. To vključuje tudi razpravo o uspešnosti podjetja v okviru omejitev in

zahtev do okoljskih in družbenih resursov na sektorski, lokalni, regionalni ali globalni ravni, kar pomeni, da lahko poleg poročanja o trendih na področju okoljske učinkovitosti prikaže tudi svoje onesnaževanje v odnosu do zmogljivosti regionalnega ekosistema, ki absorbira onesnaževanje. Ta koncept je pogosto najbolj jasno izražen na področju globalnih okoljskih omejitev pri uporabi virov in ravni onesnaževanja okolja, lahko pa je tudi pomemben za družbene in ekonomske cilje, kot so nacionalni ali mednarodni družbeno-ekonomski cilji in cilji trajnostnega razvoja. Podjetje lahko npr. poroča o plačah in ravni socialnih prejemkov zaposlenec v primerjavi z nacionalno minimalno in srednjo ravni prejemkov ter o sposobnosti družbe za zagotavljanje pomoči tistim, ki živijo v revščini, in tudi tistim blizu praga revščine (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 10–11).

**Pomembnost (materialnost):** poročilo mora po načelu pomembnosti zajeti informacije o ekonomskih, okoljskih in družbenih vidikih poslovanja podjetja. Podjetja se soočajo s številnimi temami, o katerih lahko poročajo, a pomembne so tiste teme, za katere upravičeno menimo, da so potrebne za prikaz ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivov podjetja ali vplivajo na odločitve interesnih skupin in zato zaslužijo vključitev v poročilo. V računovodskem poročanju se pomembnost pogosto šteje za prag, nad katerim se začne vpliv na gospodarske odločitve tistih, ki uporabljajo računovodske izkaze podjetja, predvsem so to investitorji. Pojem praga je pomemben tudi pri poročanju o trajnosti, vendar pa je treba upoštevati širši spekter vplivov in interesnih skupin. Opredeljevanje bistvenosti pri poročanju o trajnostnem razvoju vključuje tudi obravnavo ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivov, ki presegajo prag in delujejo na zmožnost zadovoljevanja sedanjih potreb, ne da bi ogrozili potrebe prihodnjih generacij. Ti materialni vidiki imajo pogosto pomemben finančni vpliv na podjetje, tako kratkoročno ali dolgoročno, pomembni pa so tudi za zainteresirane strani, ki so osredotočene na finančno stanje podjetja. Če želite ugotoviti, ali gre za materialni vidik, je treba uporabiti kombinacijo notranjih in zunanjih dejavnikov, vključno z dejavniki, kot so splošno poslanstvo podjetja in njegova strategija konkurenčnosti, neposredno izraženi interesi zainteresiranih strani, širših družbenih pričakovanj in vpliv podjetja na subjekte, ki sledijo v vrednostni verigi (dobavna veriga), in na subjekte, ki so na koncu vrednostne verige (uporabniki). Ocene bistvenosti bi morale upoštevati temeljna pričakovanja, izražena v mednarodnih standardih in sporazumih, za katere se pričakuje, da jih bo podjetje upoštevalo. Te notranje in zunanje dejavnike je treba upoštevati pri ocenjevanju pomembnosti informacij v zvezi z vzdrževanjem pomembnih ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivov ali odločitvah zainteresiranih strani. Za oceno pomembnosti vplivov se lahko uporabi vrsta uveljavljenih metodologij. Na splošno se »pomembni učinki« nanašajo na učinke, ki so predmet potrjenega interesa interesnih skupin, označiti pa jih je treba z uporabo uveljavljenih orodij, kot so metodologije za ocenjevanje ali vrednotenje življenjskih ciklusov. Učinki, ki bi jih lahko šteli za dovolj pomembne, bi zahtevali aktivno upravljanje ali vključitev podjetja. V poročilu je treba poudariti informacije o uspešnosti in najbolj pomembnih vidikih. Druge pomembne teme se v poročilo sicer lahko vključijo, vendar jih ni treba izpostavljati in naj bodo na manj

vidnem mestu. Poročanje o materialnih (pomembnih) vidikih lahko vključuje podatke, ki jih uporabljajo zunanje zainteresirane strani in se razlikujejo od podatkov, ki so namenjeni interni uporabi za vsakodnevne potrebe upravljanja (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 11–12).

**Celovitost:** poročilo bi moralo vsebovati materialne vidike in njihove omejitve v zadostnem obsegu, da se prikažejo glavni ekonomski, okoljski in družbeni vplivi, ki bi lahko interesnim skupinam omogočili kakovostno oceno učinkov podjetja v obdobju poročanja. Celovitost zajema predvsem dimenzije področja uporabe, koncept celovitosti pa se lahko v praksi uporablja pri zbiranju podatkov ter utemeljitvi in primernosti prikazanih informacij. Te teme so povezane s poročilom o kakovosti. Področje uporabe se nanaša na vrsto vidikov trajnosti, ki jih zajema poročilo in v njem bi moralo biti dovolj vidikov ter standardnih podatkov za prikaz ekonomskih, okoljskih in družbenih učinkov. Prav tako bi morali interesnim skupinam omogočiti, da ocenijo uspešnost podjetja (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 12–13).

»**Mejni vidik**« se nanaša na opis področij, v katerih se pozna vpliv vsakega posamičnega materialnega vidika. Pri določanju mejne točke bi podjetje moralo upoštevati vplive znotraj in zunaj podjetja. Omejitveni vidiki se razlikujejo glede na vidik, o katerem se poroča (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 13).

»**Čas**« se nanaša na potrebo, da so izbrane informacije popolne za časovno obdobje, navedeno v poročilu. Kolikor je to mogoče, bi morale biti dejavnosti, dogodki in vplivi prikazani v obdobju poročanja, v katerem so nastali. To zajema poročanje o dejavnostih, ki proizvajajo minimalne, kratkoročne vplive, ali ki imajo pomemben in upravičeno pričakovani kumulativni učinek, ki lahko postane neizbežen ali nepovraten skozi daljše obdobje (kot bioakumulativno ali dolgotrajno onesnaževanje). Pri oceni prihodnjih vplivov (pozitivnih ali negativnih) morajo sporočene informacije temeljiti na dobro obrazloženih ocenah, ki odražajo verjeten obseg učinkov na okolje. Čeprav so takšne ocene negotove, zagotavljajo koristne informacije pri sprejemanju odločitev pod pogojem, da so jasno navedene tako osnove za oceno kot tudi ocene za omejitvev (GRI 4Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 13).

#### 2.4.1.2 Zagotovitev kakovosti poročila

Skupina načel za zagotovitev kakovosti poročila pomaga pri izbiri informacij, ki zagotavljajo kakovost poročil o trajnosti, vključno z njihovo pravilno predstavitvijo. V tej skupini so naslednja načela: uravnoveženost, primerljivost, natančnost, pravočasnost in jasnost. Odločitve, povezane s procesom priprave podatkov za poročilo, bi morale biti v skladu s temi načeli, vsa ta načela pa so osnova za doseganje preglednosti. Kakovost informacij je za interesne skupine pomembna predvsem zato, da lahko sprejemajo jasne in

razumne presoje ter ustrezne ukrepe (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 14).

**Uravnoteženost:** poročilo mora odražati pozitivne in negativne vidike podjetja, da se omogoči razumna ocena splošnih učinkov. Splošen pregled vsebine poročila mora zagotoviti nepristransko sliko uspešnosti podjetja. Podjetje bi se moralo v poročilu izogniti uporabi informacij ali njihovi opustitvi, prav tako tudi uporabi predstavitvenih oblik, za katere lahko upravičeno verjamemo, da nepravilno ali neprimerno vplivajo na odločitve ali sodbe bralcev poročila. Navajati bi moralo tudi ugodne in neugodne rezultate ter informacije, ki lahko vplivajo na odločitve interesnih skupin v sorazmerju z njihovo pomembnostjo. V poročilu mora biti jasen prikaz dejanskega stanja in obrazložitve informacij, ki jih podjetje poda (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 14).

**Primerljivost:** podjetje mora dosledno izbirati, pridobivati in posredovati informacije, ki bi morale biti predstavljene na način, ki bi interesnim skupinam omogočal analizo uspešnosti podjetja v določenem obdobju in možnost analize za primerjavo z drugimi podjetji, saj je primerljivost potrebna za ocenjevanje uspešnosti. Interesne skupine, ki uporabljajo poročila, bi morale biti sposobne primerjati posredovane informacije v zvezi z ekonomskimi, okoljskimi in družbenimi vplivi, in sicer glede na preteklo uspešnost podjetja in njegove cilje. Usklajenost poročil ali poročanja omogoča notranjim in zunanjim interesnim skupinam, da ocenijo učinek in vrednotenje napredka v okviru dejavnosti, sprejemanja odločitev o naložbah ter programa zagovorništv in drugih aktivnosti. Primerjave med podjetji zahtevajo pozornost dejavnikov, kot so razlike v velikosti podjetja, geografski vplivi in druge okoliščine, ki lahko vplivajo na relativno uspešnost podjetja. Osebe, ki pripravljajo poročila, morajo po potrebi razmisliti o zagotavljanju konteksta, ki pomaga uporabnikom poročila razumeti dejavnike, ki lahko prispevajo k razlikam v učinkih podjetja. Ko pride do sprememb v zvezi z omejitvijo vidikov, področja uporabe, dolžine obdobja poročanja ali vsebin (vključno z zasnovno definicij) in uporabe katerih koli kazalnikov v poročilu, bi podjetja morala, kadar je to mogoče, ponovno navesti tekoče podatke skupaj s preteklimi (ali obratno). To namreč zagotavlja zanesljivost in usklajenost podatkov ter primerjavo s časom. Kadar se podatki ne izražajo na ta način, je treba v poročilu obrazložiti razloge in posledice za razlago aktualnih podatkov (GRI 4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 14).

**Natančnost:** sporočene informacije morajo biti dovolj natančne, da lahko interesne skupine dajo oceno uspešnosti podjetja. Odzivi na ekonomske, okoljske in družbene podatke o procesu poročanja ter na kazalce se lahko izrazijo na več različnih načinov. Značilnosti, ki določajo natančnost, se razlikujejo glede na naravo informacij in njenih uporabnikov (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 15).

**Pravočasnost:** podjetje mora poročati v rednih časovnih obdobjih, da bodo informacije pravočasno dostopne interesni skupini zaradi sprejetja ustreznih odločitev. Uporabnost

informacij je v tesni povezavi s časom njihovega razkritja, kar interesnim skupinam omogoča, da ga lahko učinkovito vključijo v svoje odločanje. Čas objave se nanaša tako na pravilnost poročanja kot tudi na bližino nastanka dejanskih dogodkov, opisanih v poročilu. Čeprav je zaželen stalen tok informacij, bi se morala podjetja zavezati k redni periodični objavi konsolidiranih podatkov o svojih ekonomskih, okoljskih in družbenih učinkih. Prav tako je potrebna doslednost v pogostosti poročanja in obdobjih poročanja, da bi se zagotovila primerljivost podatkov s časom in dostopnostjo poročila interesnim skupinam. Za interesne skupine je pomembna uskladitev poročila o trajnosti in finančnih poročil. Podjetje mora zagotoviti tudi ravnotežje med pravočasnostjo nudenja informacij in pomembnostjo zanesljivih informacij (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 15).

**Jasnost:** poročilo mora vsebovati podatke, ki so razumljivi, dostopni in koristni za interesne skupine (bodisi v tiskani obliki ali na druge načine). Interesnim skupinam mora biti omogočeno iskanje želene informacije brez posebnega navora. Informacije morajo biti predstavljene tako, da so razumljive interesnim skupinam s primerno stopnjo razumevanja podjetja in njegovih dejavnosti. Slikovni prikazi in tabele s konsolidiranimi podatki lahko vplivajo na to, da so informacije v poročilu dostopnejše in razumljivejše. Stopnja zbiranja informacij lahko vpliva na jasnost poročila, če so informacije veliko bolj ali manj podrobne od tistih, ki jih interesne skupine pričakujejo (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 15).

#### **2.4.2 Kazalci družbene odgovornosti**

Podjetje, ki poroča na podlagi smernic GRI, lahko vključi dve skupini kazalcev: glavne in prostovoljne. Glavni kazalci so pomembni za večino podjetij, zanje se zanima tudi večina interesnih skupin, uporaba prostovoljnih kazalcev pa je postala trend pri merjenju družbene odgovornosti. Ti kazalci namreč interesnim skupinam sporočajo pomembne informacije, ki imajo ključni pomen za podjetje (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 66).

Kazalce nato delimo še v tri kategorije: ekonomske, okoljske in družbene. Ekonomski kazalci so razdeljeni na gospodarsko uspešnost, prisotnost na trgu in posredne ekonomske vplive. Ekonomska kategorija ponazarja pretok kapitala med različnimi interesnimi skupinami in glavnimi ekonomskimi učinki podjetja skozi celotno družbo. Podkategorije okoljskih kazalcev so material, energije, voda, biološka raznolikost, emisijske in odpadne vode ter odpadni material, skladnost proizvodov in storitev z zakonodajo s področja okolja in vpliv transporta na okolje. Okoljske kategorije pokrivajo vplive, povezane z inputi (kot so energija in voda) in outpute (kot so emisije, odplake in odpadke), dodatni kazalci pa pokrivajo biološko raznolikost, transport ter proizvodne in storitvene vplive, povezane z okoljskimi zahtevami in izdatki. Družbeni kazalci so razdeljeni na naslednje podkategorije: kazalce o odgovornosti do zaposlenih, odgovornost do družbe in odgovornost v povezavi s proizvodi. Kazalce o odgovornosti do zaposlenih delimo naprej na zaposlovanje, odnos

med poslovodstvom in zaposlenci, varstvo in zdravje pri delu, raznolikost in zagotavljanje enakih možnosti, nediskriminacijo, svobodo združevanja in kolektivnih pogajanj, otroško in prisilno delo, družbeno varnost in spoštovanje človekovih pravic ter notranje akte in pogodbe z zunanjimi izvajalci. Pod odgovornost do družbe sodijo vpliv na lokalno skupnost in korupcijo ter javna, nezdrava konkurenca in pritožbe. Odgovornost v povezavi s proizvodi pa vsebuje zdravje in varnost potrošnika, obvestila in označbe na izdelkih in storitvah, trženjsko komunikacijo in zasebnost potrošnika (GRI4 Sustainability reporting guidelines, 2013, str. 66).

*Tabela 1: Prikaz kazalcev po smernicah*

<b>Kazalci</b>	<b>Kategorija</b>	<b>Vidik</b>
Ekonomski kazalci	Neposreden ekonomski vpliv	Gospodarska uspešnost Prisotnost na trgu Posredni ekonomski vplivi
Okoljski kazalci	Vplivi na okolje	Material Energija Voda Emisijske in odpadne vode ter odpadni material Skladnost proizvodov in storitev z zakonodajo
Družbeni kazalci	Z delovno silo povezana odgovornost	Zaposlovanje Odnos med poslovodstvom in zaposlenci Varstvo in zdravje pri delu Izobraževanje in usposabljanje  Raznolikost in zagotavljanje enakih možnosti napredovanja Nediskriminacija, svoboda združevanja in kolektivnih pogajanj Otroško in prisilno delo, družbena varnost in spoštovanje človekovih pravic  Notranji akti in pogodbe z zunanjimi izvajalci
	Družba	Vpliv na lokalno skupnost in korupcijo Javna politika, nezdrava konkurenca in pritožbe
	Odgovornost v povezavi s proizvodi	Zdravje in varnost potrošnika Obvestila in označbe na izdelkih in storitvah  Trženjska komunikacija, zasebnost potrošnika in pritožbe

*Vir: Povzeto in prirejeno po Global Reporting Initiative, GRI, 4 2013.*

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA H&M**

Švedsko podjetje H&M se ukvarja s proizvodnjo in prodajo oblačil. Ustanovljeno je bilo leta 1947 na Švedskem in se je takrat ukvarjalo le s prodajo ženskih oblačil ('hennes' v



švedščini pomeni 'njen'). Prvo trgovino zunaj Švedske so odprli leta 1964 na Norveškem, z nakupom podjetja Mauritz leta 1968 pa je podjetje vstopilo še na trg moških in otroških oblačil ter se preimenovalo v Hennes & Mauritz. Leta 1974 je podjetje vstopilo na stockholmsko borzo. Prvo trgovino zunaj Skandinavije so odprli v Londonu in se začeli počasi širiti po Evropi. Leta 2000 so odprli prvo trgovino zunaj Evrope – v New Yorku, leta 2006 pa na Srednjem vzhodu kot franšizo. V Aziji so prvi trgovini odprli leta 2007 v Hongkongu in Šanghaju, leto kasneje pa še na Japonskem. Leta 2010 so prve trgovine odprli v Južni Koreji in Turčiji, Izrael pa je postal nov franšizni trg. Istega leta je podjetje postalo največji kupec organskega bombaža na svetu in povečalo uporabo okolju prijaznih materialov (H&M, b. l.). Danes so njihovi proizvodi oblačila, modni dodatki in obutev za otroke, ženske in moške (Phunbubpha & Sadaf, 2009, str. 36). Podjetje je prisotno po celem svetu in posredno zagotavlja delo več kot milijon ljudem v deželah v razvoju, od koder kupujejo proizvode. Sodelujejo le z dobavitelji, ki so podpisali kodeks ravnanja o zahtevah za okoljsko in družbeno pravičnost. Modni koncern H&M se bojuje proti izkoriščanju, zavzema pa se tudi za boj proti otroškemu delu ter izkoriščanju in uničevanju okolja.

Podjetje H&M je ustvarilo močno blagovno znamko in ugled podjetja kot podjetje s cenovno dostopnimi modnimi oblačili. Svoje izdelke želi kakovostno izboljšati s strožjimi kvalitetskimi nadzori in testiranjem, da bi rešilo težave, kot je zmanjšanje števila reklamacij potrošnikov. Proizvodi in storitve morajo odražati poslanstvo in filozofijo podjetja. V podjetju z zaposlenimi komunicirajo in jih poučujejo o politiki in poslanstvu podjetja (Hines, Cheng & Grime v Hines & Bruce, 2007, str. 253).

### **3.1 Strategija in strateški profil podjetja H&M**

Podjetje H&M ima od leta 2007 strategijo družbene odgovornosti, ki temelji na ljudeh, dobičku in okolju. Vlaganje v ljudi in okolje ne prispeva le k boljši okoljski in družbeni uspešnosti, temveč vodi tudi v večjo motiviranost zaposlenih, zaznavo H&M kot zelenega delodajalca in povečanje prodaje (Larsson, 2011, str. 24). Zaradi škandalov, povezanih z organskim bombažem, zrušitvijo zgradbe Rana Plaza in otroškim delom otrok sirskih beguncev, s katerimi se je podjetje soočilo v preteklosti, je strateška usmerjenost v družbene in okoljske učinke resnično potrebna.

Strategija podjetja H&M je delati v sodelovanju z dobavitelji, jih podpirati v izboljševanju delovnih pogojev in zmanjševati okoljski vpliv proizvodnje. Kodeks ravnanja je v kombinaciji s Full Audit Programm (FAP) in Follow-up Programm (FUP), ki ocenjujeta prvovrstne dobaviteljeve in podizvajalčeve sporazume. Ti upoštevajo uradne zahteve podjetja H&M, prepoved otroškega dela, zdravje in varnost zaposlencev, delavske pravice, plače, ugodnosti, delovne ure in prosti čas, bivalne pogoje delavcev v tovarnah, okolje, sistem kadrovanja ter spremljanje in izvrševanje sporazumov s podizvajalci. Etični kodeks H&M zajema domačo delovno politiko in politiko proti otroškemu delu, korupcija in

podkupovanje pa sta zajeta v standardih, ki jih ima H&M v povezavi z odnosom med dobavitelji in podizvajalci (Larsson, 2011, str. 26).

Številne kritike nepridobitnih organizacij ter poročanje medijev o nepravilnih in podstandardnih pogojih za delavce v podjetjih, ki so njihovi podizvajalci, so podjetje postavili v slabo luč. Zaradi tega je podjetje v letu 1997 začelo razvijati program družbene odgovornosti in kodeks ravnanja (angl. *code of conduct*). Podjetje H&M ima tako danes široko razširjen program družbene odgovornosti. Kot del obveze znotraj tega programa podjetje izvaja strategijo »odgovorne rabe naravnih virov« (angl. *Use Natural Resources Responsibly*). Del strategije podjetja je tudi raba organsko pridelanega bombaža, ki mora biti pridelan brez uporabe pesticidov in umetnih mineralnih gnojil (Graß, 2013, str. 1).

Kodeks ravnanja vsebuje okoljske zahteve, kot sta skladnost okoljskih regulativ v proizvodnih državah in spodbuda dobaviteljev, da delujejo v skladu z zakonom. Podjetje je podpisalo »CEO Water Mandate«, prostovoljni program UN Global Compact s smernicami poročanja o vodnem upravljanju, vodni učinkovitosti in vodni kakovosti. H&M ocenjuje dobaviteljevo porabo vode s preračunavanjem vodnega odtisa (angl. *water foot print*) proizvodnje, merjenje le-tega pa vključuje zemljevid dobaviteljev, iz katerega je razvidno, kateri je lociran v območju, omejenem z vodo. Kakovostno porabo vode ocenjuje z merjenjem biološke potrebe po kisiku, kemijske potrebe po kisiku in skupnega onesnaženja tal (Larsson, 2011, str. 27).

Podjetje H&M je razvilo nekaj programov, ki pomagajo pri izboljšanju socialnih razmer v dobaviteljevih tovarnah v državah proizvajalkah. Osredotočajo se na človekove vire na Kitajskem, pilotni projekt v Bangladešu, ki pomaga izboljšati znanje o pravicah delavcev v tovarnah, zagotavljanje varnostnih ukrepov pri peskanju, podpora izvajanju managerskega sistema in dobre prakse delavnic v Bangladešu ter Indoneziji (Larssen, 2011, str. 26).

Podjetje H&M ima razvite okoljske smernice, namenjene državam, v katerih prodaja svoje proizvode, ter smernice, povezane z uporabo energije in ravnanjem z odpadki. Računalniška okoljska deklaracija se uporablja, ko nabavlja računalniške proizvode in vsebuje podatke o proizvajalčevem okoljskem delovanju in kakovosti proizvoda. Razvija tudi smernice za nabavo notranjega materiala in omejitev vsebnosti škodljivih snovi npr. PVC, svinca in kemikalij. Emisije CO<sub>2</sub> so merjene v vseh delih poslovanja podjetja. Protokolne smernice so poročevalna metoda, ki jo podjetje uporablja in vključuje: emisije CO<sub>2</sub> H&M-ovih drugih znamk, ocene emisij CO<sub>2</sub> elektrike, ki jih zagotavljajo najemodajalci, in emisije CO<sub>2</sub>, ki so enakovredne podatkom. Podjetje uporablja oceno življenjskega cikla za ugotavljanje, kje v življenjskem ciklu njihovih proizvodov se pojavlja največ emisij CO<sub>2</sub>. Tudi pri transportu so oblikovali posebna okoljska merila, na podlagi katerih so ovrednotili ponudnike prevozov. Omenjena merila nenehno posodablja z namenom izboljšanja učinkovitosti. V Severni Ameriki je cilj, da bi bili vsi ponudniki certificirani in v skladu s programom »SmartWay« (program Okoljske agencije

za zaščito Združenih držav Amerike). Certifikat vključuje vidike učinkovite porabe goriva in poročanje omenjeni agenciji. V nekaterih državah so prešli na načrtovanje poti in spremembe prevoza s cestnega na železniški transport. Za izboljšanje okoljske učinkovitosti ladijskega prometa je podjetje tudi član projekta »Clean Shipping Project« (Larssen, 2011, str. 29).

Pri proizvodnji proizvodov podjetje sodeluje z 800 neodvisnimi dobavitelji v Aziji in Evropi, nima pa svoje lastne tovarne. V povezavi z družbeno odgovornostjo podjetje promovira svojo trajnostno strategijo kot eno izmed glavnih elementov poslovanja. Podjetje H&M je zadnjih šest let imenovano za eno izmed svetovno najbolj etičnih podjetij, podjetje pa je postavilo sedem specifičnih obveznosti v zvezi z okoljskim in družbenim vplivom. Okoljski izziv vsebuje trajnostne surovine, energetska učinkovitost in zmanjševanje količine odpadkov, medtem ko je družbeni učinek namenjen predvsem izboljšanju delovnih pogojev njihovih dobaviteljev in graditvi skupnega dialoga. Kot glavno načelo družbene odgovornosti je H&M-ov oris strategije Code of constracion, ki ga zahtevajo za vse dobavitelje in podizvajalce. Podjetje je predstavilo številne kratke filme, ki vključujejo požarno varnost in si jih mora ogledati več kot 750.000 delavcev v Bangladešu. V letu 2012 so prvič javno objavili imena in naslove dobaviteljev v letnem poročilu družbene odgovornosti.

Leta 2015 je devetnajst podjetnikov z vsega sveta v mesto Hamburg v Nemčiji prišlo z namenom, da bi oblikovali inovativni paket rešitev, ki bi utrdile H&M-ov trajnostni napor. Podjetje je namreč podalo izziv za razvoj paketa rešitev, ki so ekonomsko, družbeno in okoljsko obstojne. Projekt je bil rezultat sodelovanja med H&M Germany in DO School, inovativnim izobraževalnim programom, ki združuje podjetnike z vsega sveta, da spremenijo svoje ideje v dejanja. V izzivu so morali ustvariti inovativni paket rešitev v eni izmed H&M-ovih proizvodnih linij, to je čevljev. Cilj je bil zmanjšati odpadke, znižati porabo energije, optimizirati obdelovalni proces in povečati prednosti recikliranja. H&M je poznan po tem, da je eden od vodilnih vodnih varuhov v modni industriji. Podjetje je stopilo v sodelovanje z World Wildlife Fund in to sodelovanje je eno prvih tovrstnih ter postavlja novi standard v modni industriji. To partnerstvo omogoča H&M-u smotrno porabo vodnih virov skozi celoten življenjski cikel oblačila – od predelave bombaža do potrošnikove uporabe. Poslanstvo podjetja je narediti družbeno odgovorno modo atraktivno, dosegljivo in po dostopni ceni. Njihov cilj je voditi poslovanje, ki je ekonomsko, družbeno in okoljsko odgovorno za sedanje in prihodnje generacije (Sears, 2015).

### **3.2 Škandali podjetja H&M**

Podjetje H&M se je pri svojem delovanju zapletlo v številne škandale. Prvi izmed najbolj odmevnih je bil z organskim bombažem leta 2010, podjetje je namreč kot organski bombaž uporabljalo tudi gensko spremenjenega. Leta 2013 je sledil škandal z zrušitvijo zgradbe

Rana Plaza v Bangladešu, v kateri so delavci izdelovali oblačila tudi za H&M, zadnji škandal pa je povezan z otroškim delom sirskih beguncev v Turčiji. Slika 2 prikazuje časovno zaporedje teh dogodkov.

Slika 2: Časovni pregled škandalov podjetja H&M, povezanih z družbeno odgovornostjo



### 3.2.1 Škandal z organskim bombažem

Podjetje H&M je imelo težave na področju uporabe organskega bombaža, leta 2010 so mediji namreč poročali o pošiljki gensko spremenjenega bombaža iz Indije, ki je bil na nemški trg poslan kot organski bombaž in ki ga je uporabljalo tudi podjetje H&M. Mednarodna poslovna organizacija Organic Trade Association opredeljuje organski bombaž kot bombaž, pri katerem pri pridelavi uporabljajo metode in materiale, ki imajo čim manjši vpliv na okolje. Sistem organske proizvodnje predstavlja dopolnjevanje in ohranjanje rodovitne zemlje, zmanjšanje uporabe strupov, obstoječih pesticidov in gnojil ter gradi biološko agrikulturo. Organski bombaž pa ni edina kategorija za ekološko proizvodnjo bombaža. H&M se je že leta 2004 pridružil »Better Cotton Initiative«, ki nima nalepk in certifikatov, pomaga pa promovirati pri izboljšanju okoljskih in družbenih zahtev. »Boljši« bombaž je zaradi večje osredotočenosti na konvencionalno pridelavo bombaža pridelan s standardi organskega bombaža, ki zajema bolj napredne zahteve, vključno z zakoni, kot je Evropska eko regulativa (EC 834/2007) (Graß, 2013, str. 23–24).

Podjetje H&M je bilo v letih 2010 in 2011 po navedbah nepridobitne organizacije eden največjih uporabnikov organskega bombaža. Ena izmed strategij podjetja je do leta 2020 uporabiti le bombaž iz ekološke pridelave, podjetje pa se pred kontaminiranim organskim bombažem poskuša zaščititi s številnimi metodami. Vsi proizvodi, ki vsebujejo organski bombaž, so označeni s certifikatom Instituta za tržno ekologijo (angl. *Institute for Marketecology*) in Control Uniona, vse tovarne, ki rokujejo z organskim bombažem, pa so označene s standardom OE (Organic Exchange) 100 in OE Blended. Po uvedbi teh standardov in certifikatov inšpekcije dobavitelje preverjajo enkrat letno, a škandal iz leta 2010 je pokazal, da nadzorni sistem organizacij ni bil ustrezen, zato je podjetje H&M uvedlo svoje nadzorne enote (Graß, 2013, str. 24).

### 3.2.2 Zrušitev zgradbe Rana Plaza

Tekstilna industrija je v zelo revnih predelih Azije, predvsem Bangladeša, precej kritizirana zaradi neodgovornih in nevarnih delovnih pogojev. Bangladeška politika zagotavlja veliko investicij v tovarne, a so kljub temu nesreče v bangladeški industriji oblačil zelo pogoste. V obdobju 2006–2009 so se vrstili številni požari; našteji so jih 213, v njih pa je umrlo 414 ljudi. Leta 2010 je v 21 nesrečah umrlo 79 delavcev. Ena izmed nesreč se je zgodila v tovarni Tazreen Fashion, ki je pogorela v Dhaki leta 2012, pri tem je požar zahteval 117 življenj, več kot 200 ljudi pa je bilo ranjenih. Ena izmed najhujših nesreč se je zgodila aprila 2013 v bližini glavnega mesta Dhaka, kjer se je zrušila osemnadstropna poslovna zgradba »Rana Plaza«. V stavbi je bilo pet tovarn oblačil z okoli 5.000 zaposlenimi, nekaj trgovin in banka. V nesreči je umrlo 1.127 ljudi, 2.438 so jih rešili, medtem ko jih je bilo 98 pogrešanih. Ta nesreča je svetovno javnost opozorila na problem požarnih in varnostnih pogojev v tovarnah oblačil v Bangladešu (Aridov et al., 2014, str. 23–24).

Podjetje H&M je bilo prvo, ki je podpisalo bangladeški sporazum »Accord on Fire and Building Safety« in njegovo prenovljeno različico. Fundacija podjetja »Conscious Foundation« je podarila 100.000 ameriških dolarjev mednarodni organizaciji za delo, ki upravlja sklad »Rana Plaza Donors Trust Found«, namenjen pomoči žrtvam nesreče. V letu 2014 je podjetje H&M v 157 tovarnah, ki proizvajajo zanj, izvedlo inšpekcijski nadzor v skladu z bangladeškim sporazumom Accord, pri čemer je preverjalo tri področja: požarno varnost, električne napeljave in strukturne pogoje zgradb. Vse njihove tovarne so uspešno prestale preverjanja na prvih dveh področjih, preverjanje tretjega področja (strukture zgradb) pa je prestalo le 56 odstotkov in dve tovarni so morali začasno celo zapreti (Couscious Acting Sustainability, 2014, str. 35).

*Slika 3: Zrušitev zgradbe Rana Plaza*



*Vir: Clean clothes campaign, Rana Plaza, 2013.*

Mineva že drugo leto od omenjene tragedije in od takrat je bilo precej narejenega v povezavi z zaščito pravic in varnostjo delavcev v bangladeški industriji oblačil. Globalne znamke, vključno s H&M, Mango, Primark, Gap in Walmart in številnimi drugimi, so zbrale 21,5 milijona dolarjev za sklad »Rana Plaza Donars Trust Fund«, ki je bil ustanovljen za pomoč žrtvam in njihovim družinam. Reddy, bangladeški direktor mednarodne organizacije za delo (ILO), ki upravlja sklad, pravi, da je sklad prostovoljen in da nikogar ne morejo prisiliti k doniranju, k donaciji jih lahko le spodbudijo (Westervelt, 2015, str. 1).

Podjetje o ugotovitvah inšpektorjev o varnosti njegovih dobaviteljev odkrito poroča v svojem družbeno odgovornem poročilu. Mislim, da so se za to poročanje odločili zato, ker je dobil ta dogodek veliko medijske pozornosti, zaradi česar je prišlo tudi do sprejetja resolucije pri Evropski komisiji. Dogodek je prispeval tudi k poenotenju mednarodnih odvetnikov s področja človekovih pravic, vključno z različnimi organizacijami (UNI Global Union, bangladeška trgovinska združenja idr.), ki so pomagale sestaviti bangladeški sporazum (angl. *Accord of Fire and Building Safety in Bangladesh*). Sporazum so morale podpisati vse večje svetovne blagovne znamke, ki imajo proizvajalce oblačil in dobavitelje v Bangladešu. Obljubiti so morale, da bodo ščitile pravice delavcev in njihovo varnost. Rezultat pritiska javnosti je tudi ta, da je podjetje H&M prvo podpisalo omenjeni sporazum. Dve leti po podpisanem sporazumu in nenehnem inšpekcijskem nadzoru so delavske pravice in njihova varnost še vedno ogrožene. Poročila inšpektorjev so objavljena tudi na spletni strani v bangladeškem in angleškem jeziku. Nevladne organizacije so se odločile preveriti, kako se podjetje H&M oziroma njegovi dobavitelji držijo dogovora, ki so ga podpisali. Zanj so se odločili, ker je največji kupec oblačil v Bangladešu, njegove odločitve in dejavnosti pa imajo velik vpliv tako na večje število delavcev kot tudi na panogo s svojimi tovarnami in znamkami. Ugotovili so, da ima podjetje 229 dobaviteljev, ki proizvajajo zanj v Bangladešu, od tega je 56 strateških dobaviteljev. Večina njihovih dobaviteljev je daleč za načrti pri odpravi napak glede požarne in splošne varnosti, čeprav so vse večje blagovne znamke obljubile, da bodo poskrbele za to težavo (Clean Clothes Campaign, International Labor Rights Forum, Maquila Solidarity Network in Worker Rights Consortium, 2015, str. 1–6).

### **3.2.3 Otroško delo v Turčiji**

Velika težava ostaja otroško delo, o čemer podjetje H&M ne poroča. Velike modne multinacionalke sicer trdijo, da odločno nasprotujejo otroškemu delu in da upoštevajo Konvencijo Združenih narodov o pravici otrok in določila Mednarodne organizacije dela, a resnica je drugačna. Veriga otroškega dela za modno industrijo se začne že z nabiranjem bombaža, kjer je v Uzbekistanu med delavci na bombažnih poljih veliko otrok. Naslednja stopnja so predilnice, ki še posebej veliko težavo predstavljajo v Indiji, v poročilu organizacije SOMO, ki se ukvarja z nadzorom multinacionalk, je namreč navedeno, da v indijskih predilnicah dela 60 odstotkov otrok. Naslednja stopnja sta krojenje in šivanje – v

teh tovarnah dela največ otrok v Bangladešu. Prav H&M je največkrat na seznamu podjetij, za katera delajo otroci, a podjetje je na obtožbe medijev odgovorilo, da so otroke odpustili iz tovarn in jih vrnil nazaj v šole (Pitel, 2016, str. 1). Poleg švedskega giganta so pogosta tarča kritik večje multinacionalke, kot so C&A, Zara, Adidas in podobne (Hrastar, 2015, str. 1–2). Avtorica Hrastar je v svojem članku (2015, str. 2) omenila, da so pred leti Walmart, Walt Disney, H&M in Adidas oznanili bojkot izdelkov, ki so iz uzbekistanskega bombaža, toda to ne pomeni, da ga niso uporabljali. Namesto tega so ga kupovali pakistanski in indijski trgovci, ki so ga prodajali korporacijam. Prav sledljivost izdelka je najtežji del preprečevanja otroškega dela. H&M je objavil seznam vseh tovarn na svetu, s katerimi imajo podpisane pogodbe za izdelavo oblačil, toda težava je v tem, da se pogodbeni partnerji lahko nadzorujejo, a ti delo pogosto prelagajo s podpogodbami. Zato se korporacije ob vsakokratnem primeru, ko se ugotovi, da za njih delajo otroci, izgovorijo, da za to niso vedele, ker to niso njihovi pogodbeni partnerji. Pojavi se vprašanje, kaj bi v nasprotnem primeru to pomenilo za njihov dobiček in končno ceno poceni majice, ki jo potrošniki kupijo v trgovinah znanih konfekcijskih blagovnih znamk.

### **3.3. Medijsko poročanje o škandalih**

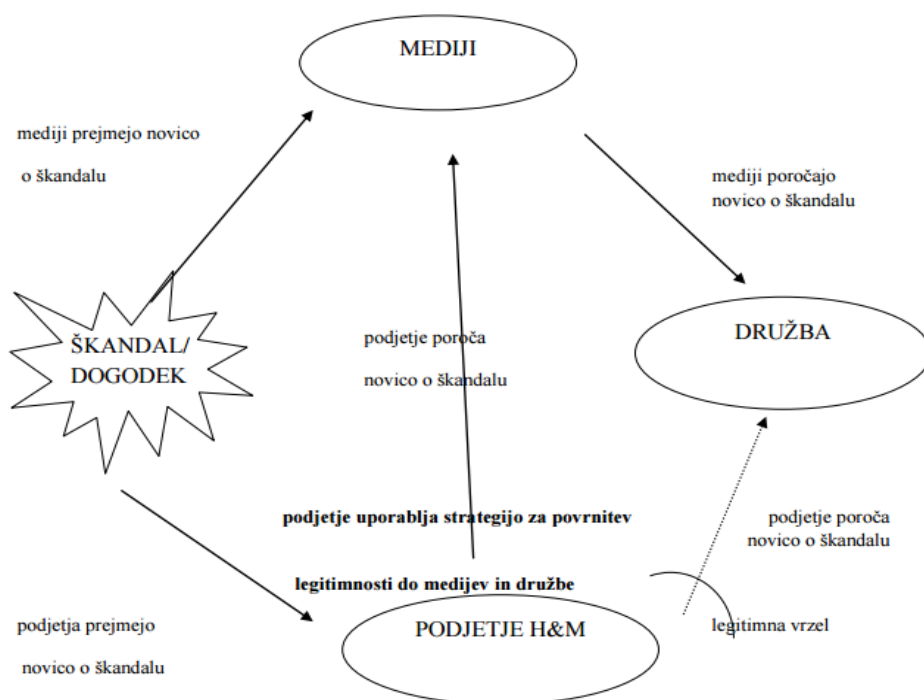
Mediji so zelo pomemben vir informacij, so tudi močno odvisni od podjetij v poslovnem svetu, saj jim ta ne dovolijo negativno poročati o njihovem neetičnem obnašanju (Wu & Davidson, 2011, str. 112–125). Mediji imajo pomembno tako vlogo kot tudi veliko moč, ko pride do negativnega dejanja, ki lahko vodi v škandal. Ti lahko škandal tudi izkoristijo za povečanje svoje branosti. Ko gre za okoljski pogled, so mediji vpliven dejavnik pri kupcih, njihova poročila namreč raje vsebujejo slabe okoljske dejavnosti (Haddock – Fraser, 2012, str. 327–342). Javno mnenje je pogosto povezano s poročanjem medijev, kar pomeni, da je tudi ugled podjetja povezan z njihovim poročanjem (Garcia – Sanchez et al., 2014, 1014–1045). Novinarji se pogosteje odločijo poročati o negativnih okoljskih temah, negativno poročanje pa pogosto vsebuje teme s področja varnosti in zdravja, človekovih pravic in dejavnosti podjetja do svojih interesnih skupin. Medijski ugled podjetja lahko definiramo kot celotno vrednost podjetja, predstavljeno v medijih in je rezultat medijskega poročanja (Deephause, 2000, str. 1091–1112). Multinacionalna podjetja se zato pogosto odzivajo na negativen medijski prikaz, tako da pritiskajo na medije in izvajajo aktivnosti, da bi popravili svojo negativno podobo (Islam & Deegan, 2010, str. 113–148).

Med podjetji je opaziti trend trajnostnega poročanja kot načina ustvarjanja dobička. Uporaba ustreznega poročila pomeni ohranjanje legitimnosti podjetja v celotni industriji in ne samo na ravni podjetja (Gray et al., 2010, str. 1–54). Ko se škandal pojavi, lahko podjetje s popravo javne slike povrne zaupanje svojih interesnih skupin, želja po povrnitvi zaupanja pa je lahko razlog, da se podjetja prostovoljno odločijo za družbeno odgovornost (Fernando & Lawrence, 2014, str. 148–178).

Podjetje svojo legitimnost lahko poveča z nekaterimi dejavnostmi (npr. družbenim delom in okoljskimi dejavnostmi), zmanjša pa jo s škandali ali nesrečami, ki dobijo medijsko pozornost (Fernando & Lawrence, 2014, str. 148–178). Pogosto se zgodi, da tekstilna podjetja po škandalu poročajo o (ne)uporabi otroškega dela, da bi povrnili uničeno legitimnost. Če je management motiviran, bo storil vse za povrnitev legitimnosti. Negativno sliko v medijih poskušajo nadomestiti s pozitivnim poročanjem o družbeni odgovornosti, pogosto je pri poskusu povrnitve legitimnosti podjetja po škandalu uporabljena tudi strategija trajnostnega poročanja (npr. o nesrečah ali okoljskem onesnaževanju) (Gray et al. 2010, str. 1–54).

Ko se škandal zgodi, management poskuša popraviti svojo legitimnost. Podjetje mora ustvariti obrambni zid med preteklim dejanjem in mnenjem interesnih skupin o škandalu. Prvi odziv managementa po škandalu je po navadi zanikanje težave, kar pogosto uniči legitimnost podjetja. Da bi upravičili škandal, izberejo tudi izgovore, zakaj so moralno odgovorni in zakaj so nadzori zatajili (Aaseby, 2015, str. 19). Druga izmed strategij podjetja je upravičenje dejanj podjetja, ki so privedla do škandala. Poleg zanikanja, opravičevanja, obsojanja in razlaganja, lahko podjetja tudi obnovijo svojo legitimnost, in sicer s strateškim prestrukturiranjem. Če se odločijo za prestrukturiranje, se lahko izkaže, da je podjetje nestabilno in nerelevantno, lahko pa se tudi odloči in postavi nadzore in čuvaje. Ko torej skušajo popraviti svojo legitimnost, omenjene strategije služijo kot tehnike za boljši nadzor škode (Suchman, 1995, str. 571–610).

Slika 4: Prikaz poročanja novice o škandalu



Vir: S. Nilsson & M. Spalding Wicksell, *CSR reporting influenced by a scandal*, 2015, str. 25, slika 1.



Po škandalih so mediji pogosto negativno pisali o podjetju H&M in ga krivili, da ni poskrbel za varnost in zaščito delavcev. Čeprav podjetje ni bilo neposredno vpleteno v škandal, se je hitro odzvalo in podpisalo sporazum The Bangladesh accord on fire and building safety ter podarilo precejšnjo vsoto denarja fundaciji, ki ga je namenila svojcem žrtev zgradbe Rana Plaza. Pri tem sta imela pomembno vlogo pritisk javnosti in ohranitev ugleda podjetja. Kljub vsemu so v družbeno odgovornem poročilu Conscious Action Sustainability za leto 2014 zanikali svojo vpletenost v škandal zrušitve zgradbe Rana Plaza, a čeprav v tej zgradbi niso imeli proizvodnje, jih je dogodek vseeno prizadel. Objavili so, da so že pred leti začeli skrbeti za varnost delavcev v proizvodnih tovarnah, vendar so ocene inšpektorjev, ki redno pregledujejo zgradbe, pokazale, da jih je le okoli polovica primernih za obratovanje. Svoj ugled je podjetje poskušalo tudi utrditi tako, da se je z bangladeškim komercialnim ministrom dogovorilo glede višine povprečne plače.

## **4 ANALIZA POROČIL O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETJA H&M**

V prvem delu pregleda poročil o družbeni odgovornosti podjetja H&M si pomagam s smernicami GRI, ki so temeljni dokument, po katerem je sestavljeno poslovno in družbeno dogovorno poročilo. Obravnavam poročila od leta 2009 do leta 2015, to je v času, ko so se zgodili zgoraj omenjeni škandali. V drugem delu analiziram konkretno sosledje kriznih dogodkov in poročanja o njih.

Razlog družbeno odgovornega poročanja je povpraševanje interesnih skupin. Čeprav podjetje ni neposredno vpleteno v škandal, to nanj vpliva podobno kot na vpletena podjetja, saj ima takšen škandal vpliv na celotno panogo (Brown & Deegan, 1998, str. 21–41). Zaradi pritiskov in kritiziranja družbenih in okoljskih tem se posledično povečuje družbeno odgovorno poročanje v tekstilni industriji, na samo poročanje pa imajo vpliv mediji (Nilsson & Spalding Wicksell, 2015, str. 9). Mediji so tudi zelo pomemben dejavnik pri oblikovanju mnenja v družbi. Škandali ali nesreče znižujejo legitimnost podjetij, zato le-ta svoj negativni prikaz v medijih skušajo popraviti s pozitivnim družbeno odgovornim poročilom.

### **4.1 Kazalci družbene odgovornosti podjetja H&M**

#### **4.1.1 Ekonomski kazalci**

*Gospodarska uspešnost:* podjetje H&M v letnih poročilih v obdobju 2010–2015 razkriva prihodke od prodaje, ki so leta 2010 znašali 127 milijard švedskih kron in so do leta 2015 narasli na 210 milijard. Podjetje poroča, da se je leta 2013 močno prodajno razširilo, in sicer z visoko dobičkonosnostjo in naraščajočim tržnim deležem. Najuspešnejše leto je bilo leto 2014, ko se je prodaja povečala za 18 odstotkov v švedskih kronah in je znašala 176,6

milijarde švedskih kron. Podjetje se zavzema za pravično plačilo, odgovorne ure dela in svobodno združevanje v sindikate. Izvršni direktorji dobijo razne ugodnosti, fiksno plačo, pokojninske ugodnosti in druge ugodnosti, kot so avtomobili. Pomembne informacije za lastnike in državo so navedene v bilanci stanja, poročajo pa tudi o priložnostih in tveganjih na trgu. Tveganja, ki vplivajo na poslovanje H&M, so moda, vreme, negativne makroekonomske spremembe, družbena odgovornost in zunanji dejavniki v državah proizvajalkah, ugled podjetja, trgovska intervencija in tuje valute. Novost v letnem poročilu iz leta 2014 je tudi tveganje družbene odgovornosti, kar je verjetno posledica dogodkov v povezavi z Rana Plazo in organskim bombažem. Zapisali so, da je tveganje družbene odgovornosti tisto tveganje, ki je v številnih primerih industrijske narave – vključuje podnebne spremembe, upadanje naravnih virov, delovne pogoje, korupcijo in politiko nestabilnih tržnih virov (letno poročilo podjetja H&M, 2014, str. 65). Podjetje v poročilu za leto 2015 poroča, da morajo imeti visoke standarde poslovne etike, saj se lahko zgodi, da neupoštevanje le-teh ogrozi blagovno znamko ali ugled podjetja (letno poročilo podjetja H&M, 2015, str. 75).

**Prisotnost na trgu:** kljub temu da podjetje prodaja svoje proizvode po vsem svetu, nima v lasti nobene tovarne za proizvodnjo oblačil. Vse kupujejo od neodvisnih dobaviteljev, vsi njihovi dobavitelji pa se morajo držati pravil H&M o družbeni odgovornosti (letno poročilo H&M, 2015, str. 40).

**Posredni ekonomski vplivi:** podjetje v svojih letnih poročilih razkriva, da fundacija H&M Conscious Foundation skupaj z organizacijo WaterAid skrbi za pitno vodo, saj gradita vodnjake za revne ljudi. Samo v letu 2014 so za to namenili 4 milijone evrov. Že tri leta pa tudi pomagajo pri gradnji stranišč v revnejših predelih Indije in Bangladeša (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 102). Skupaj z UNICEFOM že od leta 2013 skrbijo za izboljšanje pravic otrok v Bangladešu in Indiji (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 26). Fundacija H&M je leta 2014 med prazniki imela tudi akcijo, pri kateri so skupaj s kupci pomagali nemočnim ženskam v Etiopiji s tem, ko so kupovali praznična darila. Zbrani znesek so podarili organizaciji CARE, ki pomaga revnim ženskam in deklicam; s tem so pomagali najmanj 5000 ženskam (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 36).

Pri pregledu poročil o družbeni odgovornosti podjetja sem opazila, da pri ekonomskih kazalcih poroča bolj podrobno, saj so ti zelo pomembni za finančne interesne skupine, pomembni so tudi zato, ker podjetje kotira na stockholmski borzi. Podjetje v svojem družbeno odgovornem poročilu poroča le o obveznih kazalcih, ki jih predlagajo smernice GRI4. V kategoriji neposrednih kazalcev sta dve podskupini: gospodarska uspešnost in prisotnost na trgu. Pod gospodarsko uspešnostjo so zajeti vsi kazalci, ker je to obvezno, pod kategorijo prisotnost na trgu pa poročajo le o tistih kazalcih, za katere menijo, da so zanimivi za njihove interesne skupine. Menim, da bi lahko več in podrobneje poročali tudi o tem področju, saj se mi zdita odnos in razmerje z dobavitelji in njihovimi podizvajalci, ki

zanje izdelujejo oblačila, pomembna. Pod kategorijo posrednih ekonomskih vplivov navajajo le dejstva o tem, koliko so preko dobrodelne fundacije vložili v infrastrukturo držav proizvajalk, ne pa tudi, koliko so vložili v matični državi, torej Švedski.

#### 4.1.2 Okoljski kazalci

**Material:** podjetje prodaja predvsem izdelke iz bombaža, 20 odstotkov le-tega jim je uspelo v letu 2014 tudi reciklirati. Imajo tudi kampanjo »Reduce, Reuse, Recycle«, v kateri se zavzemajo za to, da ljudje ponošena oblačila prinesejo nazaj, kjer jih reciklirajo in ponovno uporabijo. V letu 2014 jim je uspelo podvojiti zbrane količine oblačil za reciklažo, zbrali so namreč 7,6 tone oblačil (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 78). V letnem poročilu za leto 2015 poročajo, da so v obdobju od leta 2013 do leta 2015 zbrali skupaj 23 ton starih oblačil, ki so jih reciklirali in jih ponovno uporabili. Podjetje je povečalo tudi uporabo recikliranega ali certificiranega organskega bombaža z 21,2 odstotka iz leta 2014 na 31,4 odstotka leta 2015. Njihov cilj je 100 odstotkov do leta 2020 (letno poročilo H&M, 2015, str. 13–14).

**Energija:** podjetje je v svoji strategiji zapisalo, da si do konca leta 2015 prizadevajo 80 odstotkov elektrike, ki jo uporabljajo v svojih trgovinah, pisarnah in skladiščih, pridobiti iz obnovljivih virov. Ta cilj so skoraj dosegli. V letu 2014 so namreč povečali porabo električne energije iz obnovljivih virov z 18 odstotkov v letu 2013 na 27 odstotkov v letu 2014, v letu 2015 pa kar na 78 odstotkov. Na svojem skladišču imajo tudi solarne panele, s pomočjo katerih pridobivajo elektriko. Za zmanjšanje porabe vode so se odločili tudi za projekt vračanja ponošenih oblačil, ki jih reciklirajo. Njihov cilj je povečati energetska učinkovitost za 20 odstotkov do leta 2020 (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 71–73 in letno poročilo H&M, 2015, str. 41).

**Voda:** rast bombaža, barvanje in oblikovanje izpranega videza, pa tudi pranje oblačil doma imajo velik vpliv na vodne vire. Delujejo v industriji, ki porabi velike količine vode, zato se čutijo odgovorne, da ne le zmanjšajo porabo vode skozi celotno verigo vrednosti, temveč tudi pomagajo družbi, da vodo dobijo tisti, ki jo potrebujejo. Ugotovili so, da imajo največjo porabo vode pri pridelavi naravnih materialov – bombaža, ki predstavlja kar 87 odstotkov porabe. Njihova strategija je zmanjšanje porabe vode, zato se zavzemajo za njeno smotrno porabo. Predvsem se osredotočajo na pridelovalce bombaža ob rekah Jangce na Kitajskem in Bangladeš v Bangladešu ter proizvajalce njihovih oblačil (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 90).

Podjetje se zavzema za odgovorno porabo naravnih virov, predvsem vode in zemlje. Bombaž namreč za rast potrebuje oboje, kupci pa potrebujejo vodo za pranje svojih oblačil. Ker se zavedajo, da naravni viri niso neomejeni, se zavzemajo za modo, ki uporablja čim manj neobnovljivih virov. S projektom »Reduce, Reuse and Recycle« so ugotovili, da za reciklirani bombaž ne potrebujejo nič vode, škropil ali kemikalij in

povzročijo le nekaj emisij CO<sub>2</sub>. Za oblikovanje izpranega videza oblačila porabijo veliko vode, toda inovativna tehnologija zmanjša porabo vode za 50 odstotkov (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 88).

**Biološka raznolikost:** o biološki raznolikosti podjetje ne poroča.

**Emisijske in odpadne vode ter odpadni material:** cilj podjetja je bil zmanjšati celotne emisije za 10–15 odstotkov letno do leta 2015. Cilj so dosegli že leta 2014 in celotne emisije zmanjšali za 4 odstotke v primerjavi z letom 2013, kar je v prodaji enako zmanjšanju za 16 odstotkov na milijon švedskih kron. Še vedno nadaljujejo z zmanjšanjem emisij, kar dosegajo z investiranjem v obnovljive vire, pri čemer so presegli priporočila strokovnjakov. Ogljikov izkoristek so izboljšali za 16 odstotkov. Leta 2011 so imeli 17 ton emisij CO<sub>2</sub>, leta 2012 jim jih je uspelo zmanjšati na 15 ton, vendar so jih že naslednje leto povečali na 16 ton. Leta 2015 so dosegli 9,3 tone emisij CO<sub>2</sub>. Ogljikove emisije so iz dveh ton, ki so jih imeli v preteklih letih, leta 2015 zmanjšali na 1,7 tone na milijon prodaje v švedskih kronah. To pomeni, da so celotne emisije v obdobju 2014–2015 zmanjšali za 56 odstotkov. Zmanjšanje emisij je tudi njihov prispevek okolju in pomemben cilj. Največji okoljski vpliv se dogaja skozi njihovo verigo vrednosti in zunaj njihove dejavnosti. 12 odstotkov se ga pojavi v proizvodnji materiala, torej pri pridelavi bombaža; 36 odstotkov nastane pri proizvodnji v tovarnah, ostalih 26 odstotkov pa na strani kupcev pri pranju in negi njihovih oblačil. Čeprav podjetje ni neposredno povezano s temi dejavnostmi, pa želi čim nižje okoljske vplive skozi celoten potek njihove verige vrednosti. Pri zmanjšanju okoljskih vplivov sodelujejo z dobavitelji, podizvajalci, prevozniki in kupci (Conscious Action Sustainability Report, 2014, str. 73–75; Conscious Action Sustainability Report, 2015, str. 81). Pri kupcih spodbujajo pranje namesto na 60 stopinjah na 30 stopinjah, saj tako porabo energije zmanjšajo za polovico, hkrati pa prihranijo denar. Za 46 odstotkov manj vplivov povzročijo z uporabo 100-odstotnega certificiranega organskega bombaža.

**Skladnost proizvodov in storitev z zakonodajo s področja okolja in vpliv transporta na okolje:** podjetje o tem, kolikokrat je delovalo v neskladju z okoljsko zakonodajo in o sankcijah, ne poroča. Ne prikazuje niti deleža prodaje okolju prijaznih proizvodov in njihove embalaže, poroča pa, da naj bi bili njihovi proizvodi proizvedeni okolju čim bolj prijazno. Glede okoljske politike podjetje poroča, da so v letu 2014 dali prednost smernicam, ki so jih razvile organizacije CDP, UN Global Compact, Ceres, The Climate Group, WWF in World Resources Institute v Priročniku za odgovorno udejstvovanje v klimatski politiki. Sledijo programu, ki prikazuje najboljšo prakso. Na področju transporta se morajo njihovi prevozniki držati veljavnih okoljskih pobud. Do leta 2014 to ni veljalo za vse ponudnike, a so to že odpravili. Zahtevajo, da se njihovi partnerji držijo njihovih standardov. Njihovi cestni prevozniki morajo biti člani SmartWay (v Severni Ameriki) ali pa registrirani v organizaciji WayAhead (v Evropi in Aziji), njihovi pomorski prevozniki pa morajo biti registrirani pri Clean Shipping Index (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 76).

Okoljski kazalci so poleg ekonomskih tudi eni najpomembnejših kazalcev, o katerih podjetje poroča precej obsežno. Veliko poročajo predvsem o materialu (bombažu), porabi energije in emisijah. Smotrno se mi zdi, da bi podjetje več pisalo tudi o porabi vode in izlitjih nevarnih tekočin, predvsem barvil, s katerimi barvajo oblačila. Poleg tega se mi zdi pomembno, da bi podjetje poročalo o biološki raznolikosti in kaj s pomočjo dobaviteljev naredijo za ohranjanje ogroženih vrst živih bitij. Podjetje bi moralo tudi poročati, kolikokrat je delovalo v neskladju z okoljsko zakonodajo in kakšne so bile njihove sankcije. Menim, da podjetje o tem ne piše, saj bi s tem lahko ogrozilo svoj ugled, ker je že tako pod drobnogledom okoljske organizacije Greenpeace. Podjetje bi lahko tudi poročalo, koliko finančnih sredstev nameni zaščititi okolja oziroma s tem povezanim investicijam in koliko za okoljske namene, saj bi bil ta podatek pomemben za njihov ugled. Za kupce in investitorje je ta podatek zanimiv, saj je okolje tematika, ki ima danes pomemben vpliv na delovanje podjetja in življenje kupcev.

#### 4.1.3 Družbeni kazalci

##### **Z delovno silo povezana odgovornost**

**Zaposlovanje:** pri poslovanju podjetje spoštuje posameznika. Skrbi za pravično plačilo, odgovorne delovne ure in svobodo združevanja v podjetju. V podjetju je od nastanka leta 1947 in do konca poslovnega leta 2015 bilo več kot 140 tisoč zaposlenih. Povprečno število za polni delovni čas zaposlenih v skupini je bilo 93.531, od tega jih je bilo 7.489 zaposlenih na Švedskem. Okoli 76 odstotkov povprečnega števila zaposlenih je bilo ženskega spola in 24 odstotkov moškega spola. 72 odstotkov žensk je na visokih položajih, npr. poslovodkinje trgovine ali področne direktorice (letno poročilo H&M, 2014, str. 61). Njihov cilj je povečati število trgovin za 10 do 15 odstotkov na leto, zato potrebujejo 1000 novih zaposlenih na leto. O ugodnostih, ki jih dobivajo redni zaposleni v primerjavi z začasnimi, ne poročajo.

**Odnos med poslovodstvom in zaposleni:** podjetje v svojem družbeno odgovornem poročilu za leto 2014 poroča, da je 53 odstotkov njihovih zaposlenih zaposlenih preko kolektivnih pogodb, kar pa je za 3 odstotke manj kot leto poprej in se zmanjšuje v primerjavi s preteklimi leti (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 60).

**Varstvo in zdravje pri delu:** podjetje ne poroča o deležu poškodb pri delu, bolezninah, številu bolniških dni in odsotnosti z dela ter smrtnih nesrečah pri delu. Na splošno o tem področju zelo malo poročajo.

**Izobraževanje in usposabljanje:** o številu ur, ki jih namenijo izobraževanju na zaposlenca po kategorijah zaposlenih, ne poročajo. Izvajajo različne programe izobraževanja za vsako področje dela posebej, imajo tudi izobraževalni sistem »GROW«, ki se ga je udeležilo že 79 odstotkov zaposlenih. Leta 2008 so v skladu z dogovorom z dobavitelji in

lokalnimi nevladnimi organizacijami v Bangladešu začeli predvajati kratke filmčke in izvajati izobraževanja o delavskih pravicah. Samo v letu 2014 so izobraževali več kot 440.000 delavcev. Poleg tega so v letu 2014 skupaj z nevladno organizacijo SHIFT izvajali izobraževalni program za višji management, ki je zajemal področja družbene odgovornosti, delavske pravice in varnost (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 51–59). Podjetje tudi poroča, da želijo do leta 2016 skupaj z mednarodno organizacijo za delo (ILO) in švedsko mednarodno agencijo za razvojno sodelovanje v Bangladešu izobraziti 5.000 študentov za delo pri njihovih proizvajalcih izdelkov. Na Kitajskem imajo program kariernega izobraževanja za 8.000 migrantov v devetih tovarnah (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, 48.)

**Raznolikost in zagotavljanje enakih možnosti napredovanja:** o tem področju ne poročajo.

**Nediskriminacija, svoboda združevanja in kolektivnih pogajanj:** podjetje v svojem letnem poročilu ne navaja podatkov o številu primerov diskriminacije, ogrožanja svobode združevanja in kolektivnih pogajanj ter ne poroča o ukrepih zoper kršenja teh pravic. Navedli so le, da so 100-odstotno rešili težave z diskriminacijo in neenakostjo (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 63).

**Otroško in prisilno delo, družbena varnost in spoštovanje človekovih pravic:** podjetje poroča, da so leta 2013 začeli s programom pravičnega plačila. Pri indijskih proizvajalcih pogosto prihaja do otroškega dela, saj je tam velika revščina. Podjetje si prizadeva, da do tega ne bi prihajalo, čeprav veliko ne morejo narediti, saj niso neposredni delodajalec. Posledica tega je uvedba posebnega triletnega programa, namenjenega mladim nemočnim ženskam, ki jih delodajalci izkoriščajo predvsem v tekstilni industriji. Glede pravičnega plačila se dogovarjajo tudi z vladami držav posameznih proizvajalcev. Sodelujejo tudi z mednarodno organizacijo za delo (ILO), s katero se dogovarjajo o izobraževanju, plačilu in razvojnih spretnostih delavcev v tekstilnih tovarnah (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 20–50). So proti otroškemu delu, zato preko svojega sklada in s pomočjo Unicefa omogočajo izobraževanje otrok. A Zadnje medijske objave poročajo o otroškem delu otrok sirskih beguncev v Turčiji, ki delajo za H&M.

**Notranji akti in pogodbe z zunanji izvajalci:** podjetje ima pri izdelovanju oblačil zunanje izvajalce, ki zanj delajo preko kolektivnih pogodb. S temi pogodbami se zavezujejo, da bodo dali delavcem pravično plačilo in da se delavci lahko združujejo v sindikate. Njihov cilj je tudi, da imajo do leta 2018 vsi delavci pri njihovih izvajalcih svobodno izbrane predstavnike v tovarni, ki zastopajo delavske pravice. Izdali so tudi seznam tovarn oziroma dobaviteljev, ki so njihovi proizvajalci. Tovarne, s katerimi ima H&M podpisane pogodbe, morajo upoštevati pravila, ki so zapisana v njihovih načelih. Podjetje H&M sodeluje z mednarodno organizacijo za delo (ILO), s pomočjo katere

izobražujejo delavce, zaposlene v H&M, in proizvajalce oblačil o njihovih pravicah (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 30–49).

## **Družba**

**Vpliv na lokalno skupnost in korupcijo:** podjetje ima Kodeks etike, v katerem je omenjena tudi korupcija. Poročajo, da so v letu 2014 zaznali 30 primerov neskladnosti v povezavi s korupcijo. V 18 primerih so morali posredovati, od tega so v devetih primerih prekinili sodelovanje, v devetih pa izdali le opozorila. Podjetje izobražuje tudi direktorje, predvsem iz držav, kjer je tveganje za koruptivnost večje (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 55–57).

**Javna politika, nezdrava konkurenca in pritožbe:** podjetje sodeluje z vladam držav, v katerih ima svoje dobavitelje. Direktor podjetja H&M se je sestal tudi z bangladeškim premierjem, vendar glede pozicioniranja v javni politiki ne poročajo.

## **Odgovornost v povezavi s proizvodi**

**Zdravje in varnost potrošnika:** podjetje poroča, da v vseh fazah življenjskega cikla proizvodov predvidevajo izboljšanje vplivov na zdravje in varnost potrošnika. Spodbujajo namreč pridelavo organskega bombaža, iz katerega je narejeno blago za oblačila, predvsem pa uporabljajo družbeno odgovorne materiale. Veliko proizvodov naredijo tudi iz recikliranih materialov, saj imajo projekt za zbiranje in ponovno predelavo rabljenih oblačil. Delež organsko pridelanih materialov se je s 7,3 odstotka iz leta 2013 povečal na 8,8 odstotka leta 2014, delež recikliranih materialov pa se je s 3,4 odstotka leta 2013 povečal na 5 odstotkov leta 2014. Podjetje se zavzema za čim manjšo rabo kemikalij pri pridelavi bombaža, pa tudi pri modnem videzu oblačil (primer videz »spranih kavbojk«) (Conscious Actions Sustainability Report, 2014, str. 16–19).

**Obvestila in označbe na izdelkih in storitvah:** poročajo le o označbah, in sicer glede na to, iz katerega materiala je oblačilo narejeno. Na oblačilih je jasno razvidno, ali gre za organski bombaž ali ne.

**Trženjska komunikacija, zasebnost potrošnika in pritožbe:** podjetje mora svojo trženjsko komunikacijo prilagoditi posameznemu trgu. Upoštevati mora tudi zakone posamezne države, v kateri ima svoje trgovine, hkrati pa upoštevati tudi svoj Kodeks etike.

Družbeni kazalci so prav tako področje družbene odgovornosti, ki jo strogo urejajo mednarodni standardi: Splošna deklaracija Združenih narodov o človekovih pravicah, Mednarodna konvencija o državljanskih in političnih pravicah, Mednarodna konvencija o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, Deklaracija mednarodne organizacije dela o temeljnih načelih in pravicah iz dela ter Dunajska pogodba. Podjetje se ravna predvsem po

Deklaraciji mednarodne organizacije dela o temeljnih načelih in pravicah iz dela. Zaposlenci so zelo pomemben del podjetja, zato bi jim lahko v poslovnem poročilu namenili tudi več pozornosti. V letnem poročilu namreč poročajo le o zaposlovanju nadrejenih oziroma višjem kadru. Pri zaposlovanju bi lahko več poročali o starostni in spolni strukturi zaposlenih, poleg samega števila zaposlenih v podjetju bi lahko navedli vzroke povečanja oziroma zmanjšanja, število novo zaposlenih in njihovo izobrazbo ter število zaposlenih, ki so prenehali delovno razmerje. Lahko bi tudi predstavili podatke, ki se nanašajo na izobrazbeno strukturo, usposabljanje in izobraževanje, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih. Prikazali bi lahko tudi povprečno stopnjo izobrazbe, v sklopu izobraževanja podjetja pa navedli število ur ali dni izobraževanja in število zaposlenih, ki so se dodatno izobraževali. V poročilu prav tako niso navedli podatka, kolikšen je delež izdatka, namenjenega izobraževanju. Glede varstva in zdravja pri delu bi lahko poročali o podatkih o deležu poškodb na delu, bolezninah, številu bolniških dni in odsotnosti z dela ter smrtnih nesrečah pri delu. Smernice GRI pri zagotavljanju enakih možnosti napredovanja priporočajo, da podjetja prikažejo razmerja med osnovno plačo žensk in moških po posameznih kategorijah delovnih mest, česar pa pri podjetju H&M niso storili.

V kategoriji človekovih pravic podjetje ni navedlo števila primerov diskriminacije, ogrožanja svobode združevanja in kolektivnih pogajanj, prav tako ne poroča o ukrepih zoper kršenja teh pravic. Pod skupino otroško in prisilno delo, socialna varnost in spoštovanje temeljnih človekovih pravic bi bilo zelo pomembno razkriti dejavnosti, v katerih je prišlo do teh primerov, hkrati pa navesti ukrepe za preprečevanje le-teh ali njihovo odpravo. To poročilo bi bilo zanimivo za interesne skupine, saj je podjetje povezano z dejavnostjo in državami, ki so znane po otroškem in prisilnem delu ter nespoštovanju temeljnih človekovih pravic. Primerov so na primer tudi zrušenje zgradbe Rana Plaza in številni požari, o katerih pa podjetje bolj malo poroča, saj si ne želi s tem uničiti ugleda.

## **4.2 Vpliv družbeno neodgovornega poslovanja na razkritja v poročilih o družbeni odgovornosti**

Slika 5 prikazuje časovni pregled škandalov podjetja H&M, povezanih z družbeno odgovornostjo, in poročanje o družbeni odgovornosti podjetja. Podjetje najprej poroča o škandalu z organskim bombažem, leto kasneje pa je izdalo poročilo o uporabi organskega bombaža, vendar o samem škandalu ni poročalo. Nato je leta 2013 prišlo do zrušitve zgradbe Rana Plaza v Bangladešu. O tem dogodku je podjetje v naslednjem poročilu o družbeni odgovornosti sicer poročalo, vendar krivde ni priznalo. Leta 2015 so mediji poročali o otroškem delu begunskih otrok v Turčiji, o čemer podjetje ne poroča, omenja pa upoštevanje sporazuma, ki je bil posledica zrušitve zgradbe Rana Plaza.



*Slika 5: Časovni pregled škandalov podjetja H&M, povezanih z družbeno odgovornostjo, in poročanje o družbeni odgovornosti*



Po škandalu leta 2010 z organskim bombažem je v družbeno odgovornih poročilih pogosto poročanje o organskem bombažu, ki raste pod nadzorom »Better Cotton Initiative (BCI)«, pri čemer se zdi, da si želi podjetje na takšen način popraviti ugled. Po škandalu zrušitve zgradbe Rana Plaza leta 2013 lahko iz poročil ugotovimo, da podjetje veliko poroča o svojem delovanju v družbeno odgovornih programih: programu pridobivanja organskega bombaža, recikliranja starih oblačil in domačega tekstila. V poročilu leta 2015 obširno poroča o delovanjih na več področjih, najbolj pa o vodni strategiji, s katero želi poudariti pomen vode v Bangladešu. Poroča, da so v letu 2015 pripravili eno največjih svetovnih letnih tekmovanj v inovacijah, kjer so razvijali nove procese v dizajnu, proizvodnji, transportu in recikliranju. Nagrada je bila 1 milijon evrov, ki si jih je razdelilo pet zmagovalcev. Fundacija skupaj z organizacijami UNICEF, WATERAID in CARE deluje na treh področjih: izobrazba, čista voda in opogumljanje žensk. Fundaciji je podjetje H&M ob svojem 60. rojstnem dnevu nakazalo 60 milijonov švedskih kron, družina lastnika podjetja pa je za fundacijo namenila 900 milijonov švedskih kron.

Samo družbeno odgovorno poročilo za leto 2015 po obsegu strani ni bolj obsežno v primerjavi s predhodnimi družbeno odgovornimi poročili, vendar pa je po vsebini obsežnejše in podrobnejše pri predstavitvi družbeno odgovornih dejavnosti. Predstavili so tudi cilje in rezultate, ki so jih dosegli na podlagi zastavljenih ciljev. Poročila so iz leta v leto bolj obsežna pri predstavitvi dejavnosti družbene odgovornosti, vendar pa o škandalih ne poročajo oziroma poročajo tako skopo, kot da se ti niso zgodili. Pri pregledu poročila bralec pogosto dobi občutek, da se podjetje več ukvarja z družbeno odgovornostjo kot s poslovanjem podjetja. Zdi se, kot da želijo svoja družbeno neodgovorna dejanja prikriti z dejavnostmi, ki jih počnejo na področju družbene odgovornosti.

### **4.3 Rezultati analize poročil o družbeni odgovornosti podjetja in povezava z uspešnostjo podjetja**

Podjetje H&M je bilo vpleteno v številne škandale, prvi, najbolj odmeven, pa je bil povezan z organskim bombažem. Zaradi škandala se je posledično zmanjšal ugled podjetja, saj so oglaševali enega, dejansko pa uporabljali drug bombaž. Podjetje v svojem letnem poročilu o družbeni odgovornosti o tem ne poroča, poroča le, da kupuje blago, narejeno iz certificiranega bombaža. Kljub temu, da so uvedli nadzor nad dobavitelji in izbrali le certificirane dobavitelje, menim, da si trudijo oprati »slabo ime« in ohraniti zveste kupce.

Naslednji odmevni škandal je bila zrušitev zgradbe »Rana Plaza« v Bangladešu, s čimer si je podjetje močno uničilo ugled, saj je šlo za zelo odmeven dogodek. Podjetje v svojem poročilu o družbeni odgovornosti ne prizna vpletenosti, čeprav so mediji trdili drugače. Ohraniti je želelo dober ugled, zato je klonilo pritiskom javnosti in med prvimi podpisalo sporazum Accord on Fire and Building, žrtvam pa doniralo tudi 100.000 dolarjev. Podjetju se ti škandali niso poznali pri dobičku, saj ima močno razširjeno prodajno mrežo, finančno se mu je poznalo le zaradi izplačila odškodnin. Močno pa je trpel ugled podjetja, saj je bilo deležno hudih kritik javnosti.

Glavna kritika H&M je proizvodnja oblačil v državah v razvoju, kot so Indija, Kitajska in Kambodža. Podjetje je zaradi svojega delovanja pogosta tarča kritik aktivistov, tako nevladnih organizacij kot potrošnikov, saj svoja oblačila proizvede in prodaja v državah z nizkimi plačami. Pogoste so kritike o delovnih standardih in o vplivu podjetja na okolje. Občasno se pojavljajo objave, ki vključujejo obtožbe glede otroškega dela, neustreznih delovnih pogojev in nizkih plač v tovarnah, ki dobavljajo podjetju H&M. Pri obravnavi kritik je pomembno, da razumemo, kako se podjetje sooči s takšnimi obtožbami. Podjetje H&M ima napreden pristop k obravnavi teh obtožb. Z vsako obtožbo se soočijo, jo obravnavajo, nato pa objavijo informacije o morebitnih težavah, s katerimi so se soočali, rešitvah nastalih težav in ukrepih, ki jih sprejmejo za preprečitev podobnih težav. Delavska politika in standardi podjetja, ki jih vzdržujejo z različnimi programi, so zelo strogi, vključno z rednimi revizijami, ki jih tudi objavljajo. Če ugotovijo, da dobavitelj krši standarde, se H&M namesto prekinitve sodelovanja raje dogovori za rešitev. Dobavitelje spodbujajo k izvajanju družbeno odgovornih programov, hkrati pa z lobiranjem v nekaterih državah vplivajo na izboljšanje delovnih pogojev in minimalne plače na zakonodajni ravni (primer Bangladeš) (Triodos Bank, 2011, str. 1). Vendar se je podjetje H&M znova znašlo v medijih zaradi obtožb glede otroškega dela. Švedski modni nizkocenovni velikan je v svojem zadnjem letnem poročilu zapisal, da so identificirali sirske otroke med zaposlenimi delavci v tovarnah enega od dobaviteljev v Turčiji. Da je to mogoče, so potrdili tudi pri mednarodni tekstilni verigi Next, kjer prav tako omenjajo otroke beguncev, ki so zaposleni v tovarnah v Turčiji. Interna razkritja pri H&M ocenjujejo, da v Turčiji nezakonito dela več kot sto tisoč sirijskih otrok, ki za cel mesec dela po deset ur na dan in za sedem dni v

tednu zaslužijo v povprečju 95,70 evra (v nadaljevanju EUR). Za enkrat so se boju proti izkoriščanju begunskih otrok pridružile večje blagovne znamke (npr. H&M, Adidas, C&A, Nike, Puma), širši akciji pa se bodo pridružili še nekateri, kot so Hugo Boss, Marks & Spencer, Arcadia idr. Industrija se je namreč naučila, da je bolje, da te stvari rešuje na globalni ravni, kot da skuša zadevo zatreti in jo rešiti znotraj štirih sten (Večer, 2016, str. 1).

Nedavno je tudi mednarodna organizacija Greenpeace International kritizirala podjetje H&M glede uporabe nevarnih kemikalij v svojih izdelkih. Podjetje je aktiviste sprejelo in zdaj z organizacijo sodelujejo, pri čemer si prizadevajo za ničelni izpust nevarnih kemikalij v proizvodnji tekstila. Ustrezno se odzivajo na obtožbe in skrbijo, da se dobavitelji držijo njihovih kemičnih predpisov. Kljub obtožbam proti H&M pa banka Triodos še vedno meni, da ima podjetje vodilno vlogo v svoji panogi. Po njihovem mnenju poskuša družba narediti najboljše za položaj delavcev in za njen vpliv na okolje (Triodos Bank, 2011, str. 1).

Podjetje H&M s svojim delovanjem povzroča negativne eksternalije, zaradi katerih se je znašlo v številnih škandalih. Te eksternalije nastanejo pri onesnaževanju okolja, ko pri pridelavi bombaža uporabljajo pesticide in velike količine vode za rast rastlin. Negativne eksternalije je mogoče zaznati tudi kot izkoriščanje delovne sile v tovarnah podizvajalcev, kjer zaposleni za zelo nizko plačo ter v zaklenjenih in nevarnih halah izdelujejo oblačila za svetovni trg. Pozornost z negativne strani želijo usmeriti na strategijo družbene odgovornosti, ki se nanaša na vodne vire. V Bangladešu je vode zelo malo, veliko se je uporablja v tekstilni industriji. Imajo 1.700 enot, kjer perejo in barvajo, vendar se vse vrte okoli kapitala. Skupaj porabijo za 1.500 milijard litrov vode, ki pa se večinoma vrne v naravo onesnažena. Zato se je podjetje H&M odločilo pomagati tej državi, saj se vsa visoka moda začne ravno v Bangladešu. Ta strategija je zelo ambiciozna, saj gre pri tem za skrbništvo, kar pomeni, da želi biti podjetje vodilno v celotni verigi vrednosti (od proizvodnje do končnega kupca). Strategija vključuje 30 ciljev in dejavnosti, ki so povezani z vodo, in sicer na petih različnih področjih: povečanje ozaveščenosti o vodi, naraščanje poznavanja vodnih vplivov v verigi vrednosti, notranje dejavnosti okoli vodnega managementa, vključevanje zunanjih interesnih skupin in vplivanje na vodno politiko preko vlad držav (Balch, 2013). Kasneje nameravajo to strategijo vpeljati tudi na Kitajsko in v celotno Azijo. Ta strategija je zelo ambiciozna in zelo velik projekt, ki pa bi bil za prebivalstvo revnega Bangladeša velikega pomena. A zastavlja se vprašanje, ali jim bo uspelo uresničiti tako velik cilj, ali pa morda vendarle ne gre le za njihovo taktiko marketinga.

Ugled podjetja je bil močno ogrožen, saj je bilo podjetje povezano z vsemi tremi zgoraj naštetimi nesrečami. Tveganje za padec ugleda podjetja je tudi tveganje za padec blagovne znamke, to pa pomeni tudi večje tveganje za nižjo prodajo. Za varovanje ugleda blagovne znamke je pomembno, da se podjetje H&M še naprej razvija in vnaša v poslovne modele

etične standarde. Da bi preprečili tveganje padca ugleda ob morebitnih incidentih, je pomembna natančna, pregledna in zanesljiva komunikacija. Podjetje raje odkrito poroča o svojih škandalih in obtožbah, kot pa da bi se temu izognilo. Čeprav je eno izmed velikih podjetij, ki prodaja tekstilne izdelke na svetovnem trgu, si kupcev ne želi izgubiti, saj bi se mu to močno poznalo tudi pri dobičku.

#### **4.4 Priporočila podjetju H&M**

Podjetje H&M v svojih letnih poročilih poleg finančnim interesnim skupinam velik poudarek daje kupcem. Poroča o pridelavi bombaža, kako oblačila pridejo v trgovino in podobno. Zdi se mi, da se do zadnjega poročila, tj. za leto 2015, vsebina letnega poročila precej ponavlja, v zadnje poročilo pa so dodali nekaj novosti. Predvsem največ poročajo o okoljskih vsebinah, zlasti s področja njihovega vpliva na okolje, in o družbenih vsebinah, ki temeljijo na človekovih pravicah.

Menim, da bi podjetje moralo v prihodnje v letnih poročilih dati večji poudarek transparentnemu poročanju o obtožbah in škandalih, tako v smislu, kaj se je resnično zgodilo, kot o ukrepih, ki jih je vodstvo sprejelo. Bralec poročil dobi pri branju občutek, kot da se škandali niso zgodili. Bolj smotrno bi bilo, da bi podali svoja stališča in glede škandalov dokazali neresničnost obtožb medijev. Zdi se, kot da želijo s poročanjem o drugih, bolj ugodnih temah in dosežkih prikriti svojo krivdo.

Podjetje bi moralo več poročati tudi o svojem vplivu na lokalno politiko, tako doma kot tudi v tujih državah, v katerih delujejo. Večji poudarek bi morali dali poročanju o korupciji, saj so države tretjega sveta po tej zelo znane. V tretjih državah je zaradi revščine tudi veliko otroškega dela in suženjstva. Do suženjskega dela in kršenja delavskih pravic pa prihaja tudi v razvitih državah. Podjetje bi zato lahko predstavilo katerega izmed številnih projektov s področja družbene odgovornosti, s katerimi obvladujejo ali prispevajo k reševanju zadevnega problema. O projektih H&M na področju družbene odgovornosti zainteresirane javnosti žal največ izvedo šele iz medijev.

#### **SKLEP**

Družbena odgovornost podjetij je tema, ki se pojavlja zadnja desetletja, vendar šele sedaj pridobiva pomen. V današnjih časih podjetje ne more brezskrbno ravnati z okoljem in družbo. Podjetje lahko prispeva k učinkovitemu delovanju tržnega gospodarstva, ki temelji na spoštovanju človekovih pravic, varstvu okolja in preprečevanju korupcije.

Podjetje H&M poroča na podlagi smernic GRI, ki poleg finančnih informacij vsebujejo tudi informacije z ekonomskega, družbenega in okoljskega področja poslovanja podjetja. Proučevano podjetje poroča po teh smernicah na prostovoljni ravni, zato lahko pri pregledu poslovnih poročil opazimo, da ne poroča o vseh obveznih kazalnikih, temveč največ

pozornosti nameni emisijam CO<sub>2</sub> in onesnaževanju voda z okoljskega področja ter človekovim pravicam s socialnega področja. Največ poročajo o ekonomskih kazalnikih, saj so ti najpomembnejši, hkrati pa želijo zadostiti najpomembnejšima interesnima skupinama, lastnikom in vlagateljem, saj podjetje kotira na stockholmski borzi. Da zaščitijo svoje interese in ugled podjetja, sodelujejo z dobavitelji, s katerimi podpišejo kodekse ravnanja.

Proučevano podjetje skrbi za svoj ugled, zato se je zaščitilo s kodeksi ravnanja in etike. Ugled podjetja je namreč za interesne skupine zelo pomemben dejavnik. Podjetje sodeluje pri različnih projektih na področju družbene odgovornosti podjetja, ustanovilo je tudi fundacijo, ki v revnih državah, v katerih kupuje blago oziroma oblačila, pomaga tamkajšnjim ljudem pri izobraževanju, ohranjanju čiste vode in okolja na splošno. Kljub temu se je večkrat zapletlo v poslovne škandale. Najbolj odmevna sta zrušenje zgradbe v Rana Plazi v Bangladešu in težave glede uporabe organskega bombaža, za katerega so ugotovili, da je bil gensko spremenjen. Zadnji škandal, ki je prizadel podjetje, je otroško delo sirskih beguncev v Turčiji. Vendar podjetje te škandale poskuša uspešno rešiti, saj padec ugleda podjetja pomeni padec vrednosti blagovne znamke, kar pomeni tudi večje tveganje za nižjo prodajo. V poročilu o družbeni odgovornosti se opazi, da podjetje obširneje poroča o svojem delovanju na družbeno odgovornem področju, kot da želijo preusmeriti vso pozornost od škandalov.

Pogosto so pomemben dejavnik pri poročanju o družbeni odgovornosti tudi mediji, ki zelo radi poročajo o škandalih podjetij, saj so to teme, ki so zanimive za bralce. Mediji so tudi neke vrste varuhi, ker podajajo pomembne informacije interesnim skupinam. Poročajo pa tudi na podlagi strategije, za katero se odloči podjetje, da bo ravnalo po škandalu. Podjetje si namreč želi povrniti legitimnost pri interesnih skupinah, predvsem kupcih in virih financiranja.

Pri analizi poročil sem ugotovila, da podjetje poroča le o tistih zadevah, ki se mu zdijo pomembne za interesne skupine ali pa jih ne more drugače prikriti. Pri zrušenju tovarne v Rana Plazi so trdili, da v tej tovarni niso delali zanje. Pri pregledu poročil inšpektorjev pa lahko vidimo, da njihovi dobavitelji zelo počasi odpravljajo težave glede varnosti delavcev. Glede na to, da je podjetje H&M velika multinacionalka, ki ima trgovine po vsem svetu, menim, da bi lahko bolj »pritisnilo« na svoje dobavitelje, da bi izboljšali položaj delavcev. Opazila sem tudi, da podjetje odkrito poroča o svojih težavah, kar pomeni, da se poskuša resno soočiti z obtožbami. To se mi zdi najboljše, saj bi ob prikrivanju težav in kasnejšem razkritju v medijih imeli velike težave glede obtožb, hkrati pa bi si uničili ugled. Ko enkrat uničiš ugled in izgubiš zaupanje kupcev, ju zelo težko pridobiš nazaj. Podjetju prinese manj škode, če prizna svoje napake in se jih trudi popraviti, kot pa če jih prikriva. Zadnjih šest let je podjetje H&M eno izmed najbolj etičnih podjetij na svetu, za kar je prejelo tudi nagrado. Vendar se poraja vprašanje, ali so res dovolj etični, predvsem do pridelovalcev bombaža in delavcev v tekstilni industriji, ki garajo za minimalno plačo v neizprosni razmerah. Menim, da se podjetje H&M le

navzven predstavlja kot etično in družbeno odgovorno podjetje. Podjetje je v letnem poročilu zapisalo, da skrbijo za manjšo porabo vode in pesticidov pri pridelavi bombaža, vprašanje pa je, ali se tudi pridelovalci držijo tega, kar je zapisalo podjetje. V državah tretjega sveta namreč nimajo tako stroge zakonodaje, prav tako pa tudi ne preverjajo, ali se tega držijo. Ravno zato imajo multinacionalna tekstilna podjetja v revnejših državah zgolj svoje dobavitelje in ne tovarn. Kljub obtožbam podjetja H&M v povezavi z Rana Plazo je zanj še vedno ugodneje imeti dobavitelje iz držav tretjega sveta, saj so tudi cenovno ugodnejši. Dobra stran sodelovanja z revnejšimi državami pa je, da daje delo več milijonom ljudem, saj bi v nasprotnem primeru bila v teh državah revščina še večja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaseby, C. (2015). *Crisis communication on social media: a content analysis of fast-fashion companies response to the Rana Plaza factory collapse and the subsequent reaction of stakeholders* (magistrsko delo). Copenhagen: Copenhagen Business School.
2. Adams, A. (2002). International organizational factors influencing corporate and ethical reporting: beyond current terrorising. *Accounting, auditing and accountability journal*, 15(2), 223–250.
3. Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31–39.
4. Aridov, M., Becker, V., Liu J., & Werner, A. (2014). CSR in the textile sector: european fashion firms and the Bangladesh safety accord. *Journal of european management & public affairs studies*, 2(1), 23–30. Najdeno 30. aprila 2015 na spletnem naslovu <https://www.opus4.kobv.de/opus4-th-wildau/files/367/42-181-1-PB.pdf>.
5. Aula P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & leadership*, 38(6), 43–49.
6. Babič Fink, S., & Biloslavo, R. (2012). Trajnostno poročanje podjetij: priložnost in izziv. *Organizacija*. Kranj, 45(1), 14–26.
7. Balch, O. (2013, 24. januar). H&M: an ambitious new water management strategy?. *Guardian*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/sustainable-business/ambitious-water-management-strategy-bangladesh-suppliers>.
8. Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha S. & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal* 42, str. 486-506.
9. Bertoncej, A., Bervar, M., Meško, M., Naraločnik, A., Nastav, B., Roblek V., & Trnavčević, A. (2015). *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki* (str. 113–127). Ljubljana: GV Založba.
10. Bromly, B. D. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate reputation review*, 3(2), 240–252.
11. Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and business research*, 29(1), 21–41.
12. Bureau Veritas. *OHSAS 18001*. Najdeno 23. novembra 2014 na spletnem naslovu [http://www.bureauveritas.si/wps/wcm/connect/bv\\_si/Local/Home/bv\\_com\\_serviceSheetDetails?serviceSheetId=13798&serviceSheetName=OHSAS+18001](http://www.bureauveritas.si/wps/wcm/connect/bv_si/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=13798&serviceSheetName=OHSAS+18001).
13. Carreras, E. Alloza, A., & Carreras, A. (2014). *Corporate reputation*. London: LID Publishing Ltd.
14. Carroll, B. A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construst. *Business and society*, 38(3), 268–295.

15. Carroll, B. A., & Shabana, M. K. (2010). The business case for corporate social responsibility. A review of concepts, research and practice. USA. *International journal of management reviews*, 12(1), 87–105.
16. Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International journal of management reviews*, 7(2), 91–109.
17. Clean clothes campaign (2015a). *H&M fails to make fire and building safety repairs in Bangladesh*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.cleanclothes.org/news/press-releases/2015/10/01/h-m-fails-to-make-fire-and-building-safety-repairs-in-bangladesh>.
18. Clean clothes campaign, international labor rights forum, maquila solidarity network and worker rights consortium (2015b). *Evaluation of H&M compliance with safety action plans for strategic suppliers in Bangladesh*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.cleanclothes.org/resources/publications/hm-bangladesh-september-2015.pdf>.
19. Crowther, D., & Aras, G. (2008). Corporate social responsibility. *Bookboon*. Najdeno 20. decembra na spletnem naslovu <http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf>.
20. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1–13.
21. Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091–1112.
22. Ekvilib inštitut. (2014a). Družbena odgovornost podjetij (DOP). Najdeno 28. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/sl/druzbena-odgovornost-podjetij>
23. Ekvilib inštitut. (2014b). Prenovljene smernice trajnostnega razvoja GRI 4. Najdeno 13. avgusta 2014, na spletnem naslovu [http://www.ekvilib.org/images/stories/trajnostno\\_poslovanje\\_DOP/SMERNICE%20GRI%20G4.pdf](http://www.ekvilib.org/images/stories/trajnostno_poslovanje_DOP/SMERNICE%20GRI%20G4.pdf).
24. Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line in Adrian Henriques and Julie Richardson (eds) *The triple bottom line: does it all add up*. London: EarthScan.
25. Epstein, J. M., & Buhovac Rejc, A. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
26. Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: integrating legitimacy theory, stakeholder theory & institutional theory. *Journal of theoretical research*, 10(1): 149–178.
27. Fisman R., Heal, G. & Nair, V. B. (2008). *A model of corporate philanthropy*. Working paper. New York: Columbia University.
28. Fombrun, C. (1996). *Reputation: realising value from the corporate image*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
29. Gaines – Ross, L. (2008). *Corporate reputation*. Hoboken: John Wiley & Sons.



30. Garriga, E. & Mele, D. (2013). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1/2), 51–71. Najdeno 20. junija 2015 na spletnem naslovu [http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2013-15/EERS\\_1315/2-Sess%C3%A3o%20dia%201%20Fevereiro/Artigos%20para%20mestrados%20recensioarem/CSR%20-%20Theories%20de%20Garriga%20e%20Mele%C3%A9.pdf](http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2013-15/EERS_1315/2-Sess%C3%A3o%20dia%201%20Fevereiro/Artigos%20para%20mestrados%20recensioarem/CSR%20-%20Theories%20de%20Garriga%20e%20Mele%C3%A9.pdf).
31. Garcia – Sanchez, I. M., Cuadro – Ballestros, B., & Sepulveda, C. (2014). Does media pressure moderate CSR disclosures by external directors? *Management decisions*, 52(6), 1014–1045.
32. Global reporting initiative. (b. l.). Smernice GRI. Najdeno 13. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://www.globalreporting.org/>.
33. Grass, T. (2013). H&M – a role model for organic cotton use in textile processing? *Journal of european management & public affairs studies*, 1(1), 23–26. Najdeno 30. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://194.95.44.177/index.php/Jempas/article/viewFile/11/13>.
34. Gray, R., & Milne, J. M. (2014, 5. februar). Explainer: What is the triple bottom line?. *The conversation*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://theconversation.com/explainer-what-is-the-triple-bottom-line-22798>.
35. Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2010). Some theories for social accounting? A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisation around social accounting. *Environmental accounting and management*, 4, 1–54.
36. Grgič, M. (2011, 11. april). Družbena odgovornost podjetij povečuje konkurenčnost in dobiček. *Delo*. Najdeno dne 2. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/druzbena-odgovornost-podjetij-povecuje-konkurencnost-in-dobicek.html>.
37. GRI (2002). *Sustainability reporting guidelines*. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.epeat.net/documents/EPEATreferences/GRIguidelines.pdf>
38. GRI4 (2013). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
39. Haddock-Fraser, J. (2012). The role of the news media in influencing corporate environmental sustainability development: an alternative methodology to assess stakeholder engagement. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19, 327–342.
40. Harrison, S. (2000). *Public relations: an introduction*. London: Thomson Learning.
41. Herzig, C., & Moon, J. (2013): Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector. *Journal of business research*, 66, str. 1870–1880.
42. Hines, T., & Bruce, M. (2007). *Fashion marketing*. Burlington: Elsevier.
43. H&M (2009). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual\\_Report\\_2009\\_p1\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p1_en.pdf).

44. H&M (2010). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual\\_Report\\_2010\\_p2\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p2_en.pdf).
45. H&M (2011a). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011_en.pdf).
46. H&M (2011b). *H&M consciens actions sustainability report 2011*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011_en.pdf).
47. H&M (2012a). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2012_en.pdf).
48. H&M (2012b). *H&M Consciens Actions Sustainability Report 2012*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202012\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202012_en.pdf).
49. H&M (2013a). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M A: Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual-Report-2013_en.pdf).
50. H&M (2013b). *H&M Consciens Actions Sustainability Report 2013*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202013\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202013_en.pdf).
51. H&M (2014a). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202014\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_en.pdf).
52. H&M (2014b). *H&M Consciens Actions Sustainability Report 2014*. Najdeno 2. maja 2015 na spletnem naslovu [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014_en.pdf).
53. H&M (2015a). *Letno poročilo podjetja H&M*. Stockholm: H&M AB. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu [http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202015\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202015_en.pdf).
54. H&M (2015b). *H&M consciens actions sustainability report 2015*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu

- [http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM\\_SustainabilityReport\\_2015\\_final\\_FullReport\\_en.pdf](http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM_SustainabilityReport_2015_final_FullReport_en.pdf).
55. Hrastar, A. M. (2015, 12. junij). Ali so majico, ki jo nosite, naredili otroci? *SIOL*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/novice/svet/2015/06/otrosko\\_delo\\_v\\_modni\\_industriji.aspx](http://www.siol.net/novice/svet/2015/06/otrosko_delo_v_modni_industriji.aspx).
  56. Islam, M. A., & Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: a study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and business research*, 40 (2), 113–148.
  57. *ISO social responsibility*. Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.
  58. Jenko, B. (2008). Pomen korporativne družbene odgovornosti v zavarovalništvu. V *Prispevki družbeno odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu. Zbornik prispevkov predavateljev, ur. A. Hrast in M. Mulej* [zgoščanka]. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
  59. Kaker, B. (2007). Kaj prinaša standard ISO 26000? Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/strokovni\\_clanki/standard\\_26000\\_blank\\_03.pdf](http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/strokovni_clanki/standard_26000_blank_03.pdf).
  60. Knez-Riedl, J. (2009). Standardi družbene odgovornosti. Najdeno 14. julija 2015 na spletnem naslovu [http://www.infosvet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=89&Itemid=84](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=89&Itemid=84).
  61. Kušljan, K. A. (b. 1.). *Poročanje o DO – primer uporabe GRI (global reporting initiative) ter ISO 26000 smernic za DO*. Evklib inštitut.
  62. Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of management review*, 37(2), 300–326.
  63. Lantos, P., G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595–632. Najdeno 30. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/07363760110410281>.
  64. Larsson, A. (2011). *Assessment methods for corporate responsibility on the fashion scene* (magistrsko delo). Swedish university of agricultural sciences. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem naslovu [http://stud.epsilon.slu.se/3155/1/larsson\\_a\\_110901.pdf](http://stud.epsilon.slu.se/3155/1/larsson_a_110901.pdf).
  65. Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010.). Corporate social reputation. *International journal of management reviews*, 12(1), 1–7.
  66. Lulewicz-Sas, A. (2013). *Corporate social (ir)responsibility*. Bialystok, Agencja wydawnicza ekopress bialystok. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://pbc.biaman.pl/Content/30247/Corporate\\_social\\_%28ir%29responsibility.pdf](http://pbc.biaman.pl/Content/30247/Corporate_social_%28ir%29responsibility.pdf).
  67. McAlister, D. T. (2003). *A strategic approach to corporate citizenship*. Business and society. Boston, New York: Houghton Mifflin.
  68. Meško, M. (2011). *Družbena odgovornost organizacije*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.

69. Mreža global compact Slovenija (2010). *Globalni UNGC*. Najdeno 11. november 2014 na spletnem naslovu <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/global.html>.
70. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije. *Prenovljene smernice trajnostnega poročanja G4*. Najdeno 30. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://mdos.si/si/page/news/view/50>.
71. Neujahr, E. (2012). *Wer die Reputation hat, hat die Zukunft: Reputationsmanagement in Unternehmen*, Frankfurt an Main: Lang.
72. Nillson, S., & Spalding Wicksell, M. (2015). *CSR reporting influenced by a scandal – does it matter if the company is directly – or indirectly involved?* (magistrsko delo). Lund: Lund Universitet.
73. *Novodobni sužnji v H&M: sirski begunski otroci*. Najdeno 13. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek/201602086185432>
74. Phunbubpha, T., & Sadaf, A. (2009). *A comparative analysis of CSR strategies, implementation and outcomes: a qualitative case study of IKEA, Starbucks and H&M*. Najdeno 30. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:395957/FULLTEXT01.pdf>.
75. Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study. *Journal of business ethics*, 70(2), 125–140.
76. Pitel, L. (2016, 1. februar). Syrian refugee children found working Next and H&M factories. *Independent*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/syrian-children-found-working-for-uk-clothing-suppliers-including-next-and-hm-a6845431.html>.
77. Podatki o podjetju H&M (b. l.). *Zgodovina podjetja*. Najdeno 30. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/people-and-history/history.html>.
78. Podnar, K., & Golob, U. (2010). Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma. *Teorija in praksa*, 39(6), 952–996.
79. Popa, M., & Salanta, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. *Management & marketing. challenges for the knowledge society*, 9(2), 137–146. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/446.pdf>.
80. Potočnik, A. (2001, 10. junij). *Mednarodni standard za ljudi SA 8000 izboljšuje delovne razmere*. Finance. Najdeno 14. julija 2015 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/6775/Mednarodni\\_standard\\_za\\_ljudi\\_SA\\_8000\\_izbolj%20uje\\_delovne\\_razmere](http://www.finance.si/6775/Mednarodni_standard_za_ljudi_SA_8000_izbolj%20uje_delovne_razmere).
81. Rayner J. (2009). *Understanding reputation risk and its importance*. Najdeno 21. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.financepractitioner.com/business-strategy-best-practice/understanding-reputation-risk-and-its-importance?page=1>.
82. *Retailers take responsibility for the Bangladesh garment factory disaster... or have they?* Reputation intelligence, 5(5), str. 18–19. Najdeno 1. maja 2015 na spletnem

naslovu

[http://job360.com.br/nos/ReputationIntelligence\\_CSR\\_Reputation%20Institute.pdf](http://job360.com.br/nos/ReputationIntelligence_CSR_Reputation%20Institute.pdf).

83. Roberts, M. J. (2010, 3. maj). How corporate social responsibility (ISO 26000) mandates undermine free markets. *The heritage foundation*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.heritage.org/%20Research/Reports/2010/05/Corporate-Social-Responsibility-Standards-ISO-26000-Bad-for-Business>
84. Sauder, M., Lynn, F., & Podolny, J. M. (2012). Status: insights from organizational sociology. *Annual review of sociology*, 38, 267–283.
85. Sears, J. (2015, 26. maj). *Designing sustainable packing for H&M*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.triplepundit.com/2015/05/designing-sustainable-packaging-hm/>.
86. Slaper, F., & Hall, J., Tanya (2011). *The triple bottom line: what is it and how does it work?* Indiana Business research center, Indiana University Kelley of Business.
87. Slapničar, S. (b. l.). *Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja*.
88. Steiner, G. A., & Steiner, J. F. (2003). *Business, government & society: a managerial perspective*. Text and cases, tenth edition. New York: McGraw – Hill.
89. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571–610.
90. Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of marketing communications*, 14, 113–124.
91. Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business ethics: an european review*, 10(1), 16–26.
92. SIQ. (2014). *Družbena odgovornost – poročanje po GRI (global reporting initiative)*. Najdeno 13. avgusta 2014 na spletnem naslovu [http://www.siq.si/ocenjevanje\\_sistemov\\_vodenja/storitve/druzbena\\_odgovornost\\_poročanje\\_po\\_gri/index.html](http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/druzbena_odgovornost_poročanje_po_gri/index.html).
93. The G3.1 guidelines. (2011). Najdeno 3. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>
94. *Triple bottom line*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/14301663>.
95. Toth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV Založba, str. 60.
96. Triodos bank (2011, 12. december). *H&M and controversies: it's all about the company's responses*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.triodos.com/en/investment-management/who-we-are/news/newsletter-research/HM-and-controversies-its-all-about-companys-responses/>.
97. Žaucer Šefman, B. (2007). Vzpon družbene odgovornosti. *Manager*. Najdeno 24. november 2014 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1856/MQ-stran-22.pdf>.

98. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputation. *Journal of consumer psychology, 16*(4), str. 377–390.
99. Youell, M. (2013). Bachelor of commerce. *Best business research papers, 7*. University of Victoria.
100. Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status evaluation and competition: theory and evidence. *Academy of management journal, 48*, 282–296.
101. Westervelt, A. (2015, 24. april). Two years after Rana Plaza, have conditions improved in Bangladesh's factories?. *Guardian*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/apr/24/bangladesh-factories-building-collapse-garment-dhaka-rana-plaza-brands-hm-gap-workers-construction>.
102. Wu, J., & Davidson, D. K. (2011). The business-government-society relationship a comparison between China and the US. *Journal of management development, 30*(1), 112–125.