

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DRUŽBENO NEODGOVORNEGA RAVNANJA NA  
PRIMERU RANA PLAZA**

Ljubljana, september 2016

NATALIJA HROVAT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Natalija Hrovat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza družbeno neodgovornega ravnanja na primeru Rana Plaza, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 pridobila 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 avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 EVOLUCIJA TEORIJE O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ.....</b>	<b>3</b>
1.1 1950: Moderna doba družbene odgovornosti podjetij .....	3
1.2 1960: Širitev teorije o družbeni odgovornosti podjetij .....	5
1.3 1970: Mreženje definicij o družbeni odgovornosti podjetij.....	6
1.4 1980: Širši pogledi na družbeno odgovornost podjetij .....	9
1.5 1990: Nove, alternativne teme družbene odgovornosti podjetij .....	10
1.5.1 Piramida družbene odgovornosti podjetij.....	11
1.5.1.1 Povezanost družbene odgovornosti in filantropske funkcije .....	13
1.5.1.2 Plitka opredelitev filantropske odgovornosti .....	15
1.6 2000: Družbena odgovornost podjetij na začetku 21. stoletja .....	16
<b>2 SPODNJA MEJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA: PREPREČEVANJE DRUŽBENE NEODGOVORNOSTI.....</b>	<b>18</b>
2.1 Paradigma »delanja dobrega« in prednosti, ki izhajajo iz nje .....	19
2.2 Primerjava med paradigmo »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu« .....	20
2.3 Povezava med družbeno odgovornim in neodgovornim ravnanjem ali zaznana družbena (ne)odgovornost .....	21
2.4 Primer zaznane družbene (ne)odgovornosti na primeru podjetja British Petroleum. 23	
2.4.1 Dobro korporativno upravljanje in napetost med dolgoročnim in kratkoročnim uspehom .....	25
2.4.2 Institucije in globalno upravljanje .....	26
<b>3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ V RAZVIJAJOČIH SE DRŽAVAH 27</b>	
3.1. Piramida družbene odgovornosti v razvijajočih se državah .....	27
3.2 Izzivi družbene odgovornosti podjetij v razvijajočih se državah.....	29
3.2.1 Izzivi kodeksa ravnanja na delovnem mestu ter izzivi opravljanja skrbnih pregledov in revizij poslovanja vzdolž dobavne verige.....	29
3.2.2 Izzivi delovne zakonodaje .....	31
3.2.3 Izzivi delavcev.....	32
<b>4 ANALIZA PRIMERA RANA PLAZA .....</b>	<b>32</b>
4.1 Analiza panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu.....	32
4.1.1 Podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu .....	32

4.1.2 Argumenti za podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu.....	34
4.1.3 Nadzor nad podizvajalskimi razmerji v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu.....	35
4.1.4 Vloga agentov v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu .....	36
4.1.5 Alternativni model podizvajalskim razmerjem – neposredna strateška partnerstva v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu .....	37
4.1.6 Javno in zasebno upravljanje panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu.....	38
4.1.7 Povezava med bangladeško vlado in panogo proizvodnje oblačil v Bangladešu	39
4.1.8 Infrastruktura Bangladeša .....	39
4.1.9 Delovni pogoji v Bangladešu .....	41
4.2 Rekonstrukcija dogodka Rana Plaza na dan dogodka .....	43
4.3 Analiza primera Rana Plaza in nesreč v panogi proizvodnje oblačil .....	47
4.3.1 Razlogi za tragedijo .....	47
4.3.1.1 Konkurenca med podjetji.....	48
4.3.1.2 Končni potrošnik.....	49
4.3.1.3 Vladni organi.....	49
4.3.2 Negativne posledice nesreč za panoge in podjetja .....	52
4.3.3 Možnosti posameznih podjetij za izogibanje tragedijam v prihodnosti .....	53
4.3.3.1 Mehanizmi globalnega upravljanja .....	54
4.3.3.2 Mehanizmi pregledovanja, revizij in merjenja .....	55
4.3.3.3 Mehanizem za pripravljenost na odziv v primeru nesreč ali odgovor za javnost .....	56
4.3.3.4 Mehanizem za povečanje ozaveščenosti končnega potrošnika .....	56
4.3.3.5 Mehanizmi vlade in politike ravnanja z ljudmi pri delu.....	58
4.3.3.6 Mehanizmi medijev .....	59
4.3.3.7 Mehanizmi poročanja o družbeni odgovornosti podjetij.....	60
4.3.4 Pozitivne posledice družbene odgovornosti na primeru Rana Plaza v Bangladešu.....	61
4.3.4.1 Kompenzacije žrtvam nesreče Rane Plaze .....	61
4.3.4.2 Državni tripartitni akcijski plan za požarno varnost v panogi proizvodnje oblačil .....	62
4.3.4.3 Program Boljše delo Bangladeš.....	63
4.3.4.4 Zasebno upravljanje: Dogovor in Zaveza.....	65

<b>SKLEP .....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>71</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1950–1960 .....	5
Tabela 2: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1960–1970 .....	6
Tabela 3: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1970–1980 .....	9
Tabela 4: »Delanje dobrega« v primerjavi z »izogibanjem slabemu« .....	21
Tabela 5: Mesečne plače v panogi proizvodnje oblačil v izbranih državah .....	42
Tabela 6: Skupine, ki posredno ali neposredno vodijo do družbeno neodgovornega ravnanja .....	51
Tabela 7: Mehanizmi za preprečevanje družbeno neodgovornih nesreč v prihodnosti .....	59

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Shematski prikaz obdobjev razvoja družbene odgovornosti podjetij od leta 1950 do danes .....	3
Slika 2: Prikaz interesnih skupin, ki vplivajo na podjetja .....	10
Slika 3: Piramida družbene odgovornosti podjetij .....	13
Slika 4: Primerjava pomembnosti filantropske odgovornosti v letu 1991 in letu 2010 .....	14
Slika 5: Grafična ponazoritev vplivov »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu« na družbeno (ne)odgovornost .....	22
Slika 6: Piramida družbene odgovornosti v razvijajočih se državah .....	29
Slika 7: Prikaz argumentov za podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu .....	35
Slika 8: Prikaz dogajanj v času gradnje Rane Plaze .....	44
Slika 9: Časovnica dogodkov pred tragedijo Rana Plaza .....	45
Slika 10: Dogodki po nesreči Rana Plaza .....	46
Slika 11: Potek procesa vzdolž dobavne verige .....	49
Slika 12: Prikaz sil, ki vodijo do družbene odgovornosti podjetij .....	52
Slika 13: Prikaz programov, ki so vplivali na izboljšanje razmer v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu .....	63



## UVOD

Družbena odgovornost podjetij je povezana s prispevanjem podjetij k blaginji družbe (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1928). Je zavezanost podjetja, da posluje etično in prispeva h gospodarskemu razvoju ob hkratnem izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin kot tudi lokalnih skupnosti in družbe nasploh (Corporate social responsibility, b.l.). Pomeni pa tudi izboljšanje delovnih, varnostnih, družbenosocialnih in okoljskih standardov v verigah dobaviteljev. Paradigma »delaj dobro« ponuja podjetjem številne možnosti, da iz družbene odgovornosti podjetij iztisnejo najboljše (npr. večjo lojalnost končnih kupcev, potrošnikov) (KPMG, 2005, str. 8). Vendar ne smemo pozabiti, da podjetja nimajo le družbene odgovornosti »delati dobro«, ampak tudi odgovornost preprečevati družbeno neodgovornost, ki se pojavlja v odnosih z zaposlenimi in njihovimi družinami, dobavitelji, konkurenti, lokalnimi skupnostmi in širšo družbo nasploh. Številna podjetja se zaradi hitrih zaslužkov izpostavljajo družbeno neodgovornemu ravnanju (Lin-Hi & Blumberg, 2012, str. 21). Tako je bilo podjetje British Petroleum, ki je v vseh pogledih dosegalo najboljše rezultate na področju merjenja, nadziranja, poročanja o družbeni odgovornosti podjetij (British Petroleum, 2009). Kljub izjemnim dosežkom na področju družbene odgovornosti je podjetje prevelika sla po hitrih zaslužkih pahnila v družbeno neodgovorno ravnanje. 20. aprila 2010 je naftna vrtna Deepwater Horizon, ki je bila v lasti podjetja British Petroleum v Mehikiškem zalivu, eksplodirala, dva dni zatem pa potonila. Nesreča danes velja za eno največjih ekoloških nesreč v zgodovini ZDA (Encyclopædia Britannica, b.l.). Družbeno neodgovorno ravnanje je podjetje pripeljalo na rob finančnega zloma in do vprašanja o zmožnosti nadaljevanja poslovanja podjetja (angl. *going concern*) (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 579).

Družbena odgovornost podjetja je tako sestavljena iz »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu« (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934). V azijskih dobaviteljskih verigah, natančneje v industriji oblačil, najdemo primere, kjer zahodnjaška podjetja zaradi slabega revidiranja, nadzora in slabih institucionalnih predpisov ne uspejo pri izpolnjevanju ključne sestavine družbene odgovornosti podjetij, to je »izogibanju slabemu« (Overeem & Theuws, 2013). Primer, kjer podjetja niso bila uspešna pri »izogibanju slabemu«, je primer tovarne Rana Plaza, ki ga opisujem v magistrskem delu. Tovarna Rana Plaza se je aprila 2013 v Savarju, Dhaki, Bangladešu porušila kot »hišica iz kart« (Odhikar, 2013, str. 3). Nesreča, ki velja za največjo v zgodovini panoge proizvodnje oblačil in katere povzročitelj je človek, je terjala več kot 1.100 žrtev, še več je bilo ranjenih ali pohabljenih (Odhikar, 2013, str. 3).

Opisana nesreča je primer družbeno neodgovornega ravnanja. Zato v magistrskem delu vzamem primer Rana Plaza kot osnovo za analizo treh ključnih vprašanj, ki se nanašajo na družbeno neodgovornost podjetij: zakaj prihaja do družbeno neodgovornega ravnanja, kot je Rana Plaza? Kakšne so gospodarske, družbene in politične posledice nesreč, do katerih prihaja zaradi družbeno neodgovornega ravnanja? Kakšne so priložnosti, ki izhajajo iz omenjenih nesreč?

Osnovni cilj magistrskega dela je tato ugotoviti zakaj prihaja do družbeno neodgovornega ravnanja, kot je Rana Plaza, v okviru tega pa analiza vzrokov, ki vodijo v družbeno neodgovorno ravnanje. Cilj je tudi ugotoviti kakšne so gospodarske, družbene in politične posledice nesreč, do katerih prihaja zaradi družbeno neodgovornega ravnanja. Nenazadnje pa je cilj tudi poiskati priložnosti, ki izhajajo iz družbeno neodgovornega ravnanja.

Skozi študijska leta sem opažala, da se mlajše generacije premalo zavedajo pomena družbene odgovornosti, ki ne pomeni samo »delati dobro«, ampak tudi »izogibati se slabemu«. Namen dela je zato spodbuditi bralčevo ozaveščenost v smeri družbene odgovornosti podjetij. Čeprav se je nesreča zgodila izven Slovenije, v Aziji, se mi zdi pomembno, da se bralca zgodba tragedije Rana Plaza, ki jo v delu analiziram, dotakne. V večini primerov ob vprašanju, zakaj se takšne nesreče dogajajo, zasledim odgovor: »Ljudje v teh deželah nimajo druge izbire.« Namen zaključnega dela pa je tudi spodbuditi bralca tako, da zgornjega vprašanja ne bo komentiral kot večina, pač pa bo poskušal najti odgovor, ki bo nakazoval, da je družbeno odgovoren in se zaveda kompleksnosti problema družbene odgovornosti.

Metoda, ki jo uporabljam za zajem podatkov, je predvsem iskanje sekundarnih virov po metodi ključnih besed. Druga uporabljena metoda je metoda institucionalnih ponudnikov. Gre predvsem za vire statističnih, kvantitativnih in kvantitativnih podatkov. Podatke v primeru Rana Plaza analiziram s pomočjo metode sinteze, natančneje s pomočjo opisne in pojasnjevalne študije primera Rana Plaza. Opisno študijo primera uporabljam v začetni fazi, ko opisujem, kako je do nesreče prišlo, pojasnjevalno pa v nadaljevanju, ko se osredotočim na vprašanja, kaj so vzroki in posledice nesreče. Podatke v raziskovalni nalogi analiziram zgolj opisno, primerjalno na podlagi analize več strokovnih in novinarskih člankov, študij primerov, javno objavljenih letnih poročil in drugih virov.

Struktura poglavij je naslednja: idejo družbene neodgovornosti razvijam v štirih različnih tematskih poglavjih. V prvem delu opisujem evolucijo družbene odgovornosti podjetij. Že v tem poglavju omenim Carrollovo Piramido družbene odgovornosti podjetij, ki je kot zadnjo komponento vključevala filantropsko komponento. Filantropska komponenta pa je osnova za analizo družbeno neodgovornega ravnanja. Ob koncu dela evolucije o družbeni odgovornosti podjetij se naslonim na družbeno odgovornost podjetij v 21. stoletju, v okviru tega pa v magistrsko delo umestim glavno idejo naloge, spodnjo mejo družbeno neodgovornega ravnanja – preprečevanje družbene neodgovornosti, idejo o »delanju dobrega« in »izogibanju slabemu«. (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934). V nadaljevanju prilagodim Carrollovo piramido družbene odgovornosti razvijajočim se državam (Visser, b.l., str. 489). V okviru analize, ki sledi teoretičnemu delu, sprva opisujem ključne komponente panoge proizvodnje oblačil. V zadnjem delu analiziram družbeno neodgovorno ravnanje na primeru Rana Plaza ter odgovarjam na ključna vprašanja, podana zgoraj. Magistrsko delo zaključujem s pregledom ključnih ugotovitev.



# 1 EVOLUCIJA TEORIJE O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI PODJETIJ

Tradicionalno je namen obstoja podjetij maksimiranje vrednosti podjetja (Friedman, 1970). Podjetja spoštujejo zakone, kjer je to potrebno, sicer pa se vedejo brezobzirno, kruto, s ciljem doseganja dobička, vse v imenu modela družbene blaginje, kakršnega je osnoval Smith (1776, str. 14) : »Ni dobronamernost mesarja, pivovarja ali peka tista, zaradi katere lahko mi pričakujemo večerjo, pač pa njihov lasten interes po njej.« Odgovornosti poslovanja se v času močno spreminjajo. V srednjem veku ima cerkev avtoriteto v vseh pomembnih pogledih v družbi, sočasno pa ustvarjanje bogastva šteje za za nemoralno, bogoskrunsko dejanje. Sledi obdobje, ko se pojavijo prvi zametki trgovine. V tem istem obdobju vloga in nadzor cerkve oslabi, pojavijo se prvi protestantski premiki. V tem času Smith (1776) popularizira idejo tržnega gospodarstva, s tem pa ustvari osnove za tradicionalni kapitalistični pogled na podjetja. Ideja o kapitalizmu se množično širi v 19. stoletju. V tem obdobju poslovanje ne prevzame nobene odgovornosti do družbe ali širše javnosti. Obdobje perspiracije podjetij med leti 1890 in 1999 vodi v gospodarsko nestabilnost, zato vlada z novimi pravnimi ukrepi postavi nove zahteve tradicionalnim podjetjem. Vendar se tudi v tem obdobju od podjetij ne pričakuje prevzemanja pobude v družbi ali naslavljanje družbenih vprašanj. Pravično obravnavanje delovne sile je posledica naraščajoče moči sindikalnih združenj, varovanih s strani države. Sindikati prevzamejo vlogo družbeno odgovornih organov, kar bi sicer morala biti vloga podjetij (Kristoffersen, Gerrans, & Clark-Murphy, 2005, str. 4).

V nadaljevanju podrobno opisujem evolucijo družbene odgovornosti podjetij po obdobjih, kot so navedena na Sliki 1.

*Slika 1: Shematski prikaz obdobj razvoja družbene odgovornosti podjetij od leta 1950 do danes*



*Vir: Povzeto in prirejeno po A.B. Carroll, Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct, 1999.*

## 1.1 1950: Moderna doba družbene odgovornosti podjetij

Pomembni snovalci ideje o družbeni odgovornosti v 50. letih 20. stoletja so Bowen, Heald in Levitt (Carroll, 1999, str. 269). V tem obdobju se je sprva pojem družbene odgovornosti pojavil kot zveza dveh besed in ne v obliki, kot jo poznamo danes, to je družbena odgovornost podjetij. Razlog za to je, da doba novodobnih podjetij v obdobju zametkov še ni obstajala kot danes. Carroll (1999, str. 269) zatrjuje, da je Bowen z izdajo knjige Družbene odgovornosti podjetnika (*Social responsibilities of the businessman*) postavil temelje modernega začetka teorije družbene odgovornosti. Bowen (1953) namreč izhaja iz prepričanja, da je več sto največjih podjetij center odločanja in moči ter da dejanja in odločitve teh podjetij usmerjajo življenje državljanov na številnih področjih. Z odgovorom na vprašanje, kaj so pričakovane odgovornosti, ki jih naj bi imel poslovnež do družbe, osnuje začetno definicijo družbene odgovornosti poslovneža, ki se glasi, da je dolžnost podjetnika nadaljevati z družbeno zaželenimi dejanji. Bowen (1953) v omenjenem delu navaja anketo revije Fortune, v kateri uredniki menijo, da je družbena zavest managerjev odgovarjanje za posledice svojih dejanj v sferi, ki je širša od prikazanih izgub oziroma dobičkov v računovodskih izkazih o uspehu poslovanja. Presenetljivo je dejstvo, da se je takrat okoli 94 odstotkov poslovnežev strinjalo s to trditvijo (Bowen, 1953). Carroll (1999, str. 269) Bowena opisuje kot očeta družbene odgovornosti podjetij in verjame, da je njegovo delo pripomoglo k razvoju modernega obdobja literature o družbeni odgovornosti podjetij. Bowen pravi, da družbena odgovornost ni čudežno zdravilo, ampak vodilo poslovanju v prihodnosti (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008, str. 25).

Treba je omeniti tudi Healda (1970), ki v delu Družbena odgovornost poslovanja: podjetje in družba 1900–1960 (*The social responsibilities of business: company and community 1900–1960*) pravi, da so podjetja v omenjenem obdobju postavila temelje za organizirano filantropsko dejavnost. Velika podjetja so v tem obdobju prostovoljno prevzela družbeno odgovornost in filantropsko vlogo, ki so jo izkazala prek finančne podpore zaposlenim, predvsem pa dobrotelosti, natančneje z ustanavljanjem dobrotelnih organizacij. Heald (1970) ugotavlja, da je vse to posledica delavskih združenj, javnega mnenja in političnega pritiska, ki implicira dolžnost upravljalcev podjetij do tistih, na katere ima poslovanje neposreden vpliv. Pomemben vpliv pa je po njegovem imela tudi prva svetovna vojna, ki je dodala težo družbeno odgovornemu poslovanju. Tekom vojne so se razvili številni programi družbene pomoči, ki so obstali na seznamu velikih podjetij tudi po koncu vojne (Kristoffersen et al., 2005, str. 6).

Nasprotno pa v letu 1958 Levitt nakaže nevarnosti, ki izhajajo iz managerjeve družbene odgovornosti. Njegovo delo Nevarnosti družbene odgovornosti (*The dangers of social responsibility*) je kritika družbene odgovornosti podjetij, ki je izhajala iz kapitalistične ideje, individualizma in demokracije (Levitt, 1958, str. 42). Levitt (1958) predlaga, da je lahko družbena odgovornost modni dodatek tistih poslovnežev, čigar prioritete niso enake tistim, za katere so plačani, pač pa cilji, ki jih poslovneži zasledujejo kot posamezniki. Ob vsem

tem pa Levitt (1958, str. 48) zatrjuje, da je družbena odgovornost lahko tudi dobičkonosna strategija, vendar samo ko je namen družbene odgovornosti koristen ter ko ob tem jasno izrazimo pravi cilj za družbeno odgovornim ravnanjem. Najmočnejši del Levittovih argumentov pa je zagotovo ta, da se morajo odgovornosti javnega in zasebnega sektorja obravnavati ločeno. Managerji po njegovem nimajo dovolj izkušenj, da bi lahko reševali družbena vprašanja, zato je vsakršen poizkus managerjev, ki je drugačen od doseganja dobička, obsojen na propad (Kristoffersen et al., 2005, str. 6).

V Tabeli 1 prikazujem pomembne avtorje na področju družbene odgovornosti in njihova najpomembnejša dela v obdobju od 1950 do 1960.

*Tabela 1: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1950–1960*

<b>Avtor</b>	<b>Naslov dela, leto prve izdaje in založba</b>
Bowen	Social responsibilities of the businessman, 1953, Harper and Row.
Heald	The social responsibilities of business: company and community, 1970, Case western reserve University press.
Levitt	The dangers of social responsibility, 1958, Harvard business review.

*Vir: Povzeto in prirejeno po A.B. Carroll, Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct, 1999.*

## **1.2 1960: Širitev teorije o družbeni odgovornosti podjetij**

V 60. letih 20. stoletja je bila pomemben mejnik v evoluciji družbene odgovornosti podjetja zlasti konvencija Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) za ustanovitev Organizacije za ekonomsko kooperacijo in razvoj, ki je bila ustanovljena z namenom, da bi dosegali trajnostno rast in zaposlovanje ter posledično višji standard življenja, ob tem pa finančno stabilnost in razvoj gospodarstva v državah članicah OECD. V tem obdobju so se pojavili prvi zametki revizij. Izšel je zakon o potrošniških pravicah, ustanovljena je bila nacionalna agencija za varovanje okolja in drugo (CSR Quest, b.l.a).

Čeprav v tem obdobju ni veliko literature, ki bi nakazovala težnjo po formaliziranju teorije o družbeni odgovornosti podjetij (Gail & Nowak, 2006), Carroll (1999, str. 270) trdi drugače. Po njegovem so v 60. letih narasla prizadevanja po definiranju pomena družbene odgovornosti podjetja. Carroll (1999, str. 270) izpostavi tudi najbolj vplivne snovalce teorije družbene odgovornosti podjetij v tem obdobju. To so Davis, Frederick in Walton.

Davis (1960, str. 70) meni, da je družbena odgovornost nejasna ideja, ki bi morala biti upoštevana v procesu odločanja. Družbeno odgovorno podjetje bi po njegovem moralo sprejemati odločitve, ki presegajo ekonomski ali tehnični interes podjetja. Ocenjuje, da je za podjetja družbena odgovornost priložnost, ki vodi do trajnostnega uspeha.

Tudi Frederick (1960, str. 57) je eden tistih, ki je znatno prispeval k zgodnjemu razvoju družbene odgovornosti podjetja. Avtor družbeno odgovornost označi kot dolžnost poslovneža, da nadzira delovanja gospodarskega sistema, katerega namen je izpolnjevanje pričakovanj družbe. To z ekonomskega vidika pomeni, da bi morale biti proizvodne zmogljivosti izkoriščene oziroma prerezporejene na način, ki bi maksimalno družbenoekonomske koristi in ne le zasebnih interesov (Frederick, 1960, str. 60).

Davis in Blomstorm v delu *Poslovanje in okolje (Business and its environment)* opredelita družbeno odgovornost podjetja. Trdita, da je družbeno odgovornost dolžnost poslovneža, da premisli o učinkih svojih odločitev in dejanj na celotni družbeni sistem. Po njunem mnenju je poslovnež družbeno odgovoren le, če pri svojih odločitvah upošteva potrebe in interes drugih, na katere bodo njegove poslovne odločitve imele vpliv (Davis & Blomstrom, 1966).

Tudi Walton (1967) v knjigi *Družbene odgovornosti podjetja (Corporate social responsibilities)* poda definicijo o družbeni odgovornosti. Po njegovem je ideja družbene odgovornosti zavedanje o razmerju med podjetjem in družbo, ki ga mora management podjetja upoštevati pri snovanju ciljev podjetja. Walton (1967) poudari, da je ključna sestavina družbene odgovornosti podjetja stopnja prostovoljstva, ki je nasprotje od prisile

V Tabeli 2 prikazujem pomembne avtorje s področja družbene odgovornosti in njihova najpomembnejša dela v 60. letih 20. stoletja.

*Tabela 2: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1960–1970*

Avtor	Naslov dela, leto prve izdaje in založba
Davis	Can business afford to ignore social responsibilities?, 1960, California management review.
Frederick	The growing concern over business responsibility, 1960, California management review.
Walton	Corporate social responsibilities, 1967, Wadsworth publishing company.

*Vir: Povzeto in prirejeno po A.B. Carroll, Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct, 1999.*

### **1.3 1970: Mreženje definicij o družbeni odgovornosti podjetij**

V 70. letih 20. stoletja so bili pomembni mejniki v evoluciji družbene odgovornosti podjetja: razglasitev svetovnega dneva zemlje, ki je nastal kot posledica kampanje ozaveščenosti o okolju; razvoj indeksa revščine; ustanovitev nevladnega organa Greenpeace, ki je pomenil korak v stran od politike h korporativnemu dogajanju, ter drugo (CSR Quest, b.l.b).

Družbeno odgovornost podjetja je povečati njegov dobiček, ko je izpolnjen pogoj, da so pravila igre popolna, zapiše Friedman (1970) v enem od svojih najvplivnejših esejev. Po

njegovem mnenju družbena odgovornost podjetja vodi v neučinkovitost in nasprotuje ideji o svobodni družbi. Ideja o družbeni odgovornosti je namreč po njegovem nejasna in predstavlja dodatno breme za potrošnike, ki morajo plačati več za proizvod; za delavce, ki so plačani manj, in za lastnike, ki prejmejo nižje dividende (Friedman, 1970). Tudi managerji niso usposobljeni in nimajo dovolj informacij za naslovitev ideje o družbeni odgovornosti podjetij in nenazadnje managerji prejmejo plačilo od lastnikov za doseganje enega cilja, ki je jasen – maksimiranje dobička. Friedmanovi (1970) zaključki so, da so managerji agenti lastnikov, ki nimajo niti pravice niti znanja, da bi rešili svet, obenem pa po njegovem napačno razumevanje odgovornosti vodi do poslabšanja funkcije trga. Dodaja, da je na popolnem trgu interes družbe najboljšo izpolnjen, ko in če podjetja maksimirajo svoj dobiček. Odgovornost managerjev je po njegovem poslovati v skladu z njihovi željami, kar v splošnem pomeni ustvariti toliko denarja, kolikor je mogoče, pri tem pa spoštovati osnovna pravila družbe – tako pravna kot etična (Friedman, 1970).

V 70. letih 20. stoletja je bil eden pomembnih snovalcev teorije o družbeni odgovornosti podjetja Johnson ki v svojem delu Smernice in izzivi (*Business in contemporary society: framework and issues*) leta 1971 predstavi množico teorij na temo družbene odgovornosti podjetij, katere pozneje analizira in nanje poda kritike. Johnson (1971, str. 50) pravi, da je družbeno odgovorno podjetje tisto, kjer managerji usklajujejo množične interese. Namesto stremenja k večjemu dobičku managerji pri vodenju upoštevajo tudi zaposlene, dobavitelje, lokalne skupnosti in širšo skupnost. Johnson (1971, str. 51) meni, da poslovanje zavzema prostor med družbenokulturnim sistemom, ki skozi norme podaja smernice za odziv na specifične situacije in ponudi načine za postopanje v primeru poslovnih afer. Johnson (1971, str. 51) v nadaljevanju poda še drugi pogled na družbeno odgovornost podjetij. Družbena odgovornost po njegovem spodbuja nastajanje programov, ki prispevajo k višjemu dobičku podjetij. V tem pogledu družbena odgovornost vodi v trajnostni uspeh podjetja oziroma v doseganje dobička. Johnsonov (1971, str. 51) tretji pogled na družbeno odgovornost se dotakne maksimizacije izkoriščenosti. Pravi, da je primarni cilj podjetij maksimiranje izkoriščenosti, saj podjetje raje zasleduje več ciljev kot samo enega, ki je maksimiranje dobička. Poda definicijo, da je družbeno odgovoren podjetnik ali manager tisti, ki povečuje koristi drugih skupin v podjetju in skupnosti ter ne le lastnih koristi (Johnson, 1971, str. 68).

V 70. letih razvoja družbene odgovornosti podjetij je OECD leta 1971 izdal publikacijo Družbena odgovornost korporacij (*Social responsibilities of business corporation*). Ker se je razmerje med podjetji in družbo močno spreminjalo, saj so podjetja izpolnjevala več dolžnosti do družbe kot kadarkoli prej, so podjetja s poslovanjem ustvarjala temelje za kakovostno življenje. OECD je razvil teorijo koncentričnih krogov družbene odgovornosti podjetij (Committee for Economic Development, 1971, str. 15). Prvi, notranji krog (angl. *inner circle*) vključuje jasno opredeljene odgovornosti ekonomske funkcije: proizvodnja, delovna mesta in ekonomska rast. Drugi ali tako imenovani vmesni krog (angl. *intermediate circle*) sega po izpolnjevanju ekonomske funkcije skupaj z ozaveščenostjo o spreminjajočih se družbenih vrednotah in prioritetah: na primer glede zahtev o ohranitvi okolja, odnosov z

zaposlenimi in bolj strogih pričakovanj kupcev po informacijah, zavarovanju, poštenosti. Tretji, zunanji krog (angl. *outer circle*) pa poudarja sveženj odgovornosti, ki jih mora podjetje upoštevati v procesu izboljševanja družbenega okolja (Committee for Economic Development, 1971, str. 15).

Davis (1973, str. 312) v članku Primeri za in proti poslovnemu dojetju družbene odgovornosti podjetja (*The case for and against business assumption of social responsibilities*) trdi, da družbena odgovornost pomeni odgovornost podjetja nad ekonomskimi, tehničnimi in pravnimi zahtevami. Argumenti za družbeno odgovornost podjetja so po njegovem dolgoročni interesi, interesi družbenikov, javno mnenje, dejstvo, da ima preprečitev težave prednost pred povzročitvijo, in drugo. Argumenti proti pa so strošek vključitve v družbo, maksimiranje dobička, pomanjkanje družbenih spretnosti, bledenje osnovnega cilja (Davis, 1973, str. 313–321).

Eilbirt in Parket (1973) trdita, da je najboljši način definiranja družbene odgovornosti podjetja ta, da razmišljamo o njej kot o sosedstvu. Ta koncept vsebuje dve fazi. Na eni strani pomeni preprečevati dejanja, ki bi kvarila sosesko. Na drugi strani pa to lahko pomeni prostovoljna dejanja, s katerimi pomagamo sosedu pri reševanju težav. Vsi tisti, ki se jim zdi koncept sosedstva neprimeren, lahko družbeno odgovornost nadomestijo z idejo o tem, da je družbena odgovornost zavezanost podjetja k aktivnemu reševanju širših družbenih problemov, kot so rasne diskriminacije, onesnaženje, transport ali mestni razkroj (Eilbirt & Parket, 1973).

Dobra in uporabna definicija o družbeni odgovornosti je taka, ki ne narekuje, kaj so odgovornosti podjetja (Carroll, 1979). Dobra definicija mora biti sprejeta s strani akademikov in praktikov v vseh disciplinah in političnih prepričanjih ter mora slediti enotnemu modelu (Carroll, 1979). Dober primer slednje je definicija Carrola, ki predlaga štiridimenzionalno definicijo družbene odgovornosti. Carroll (1979) osnovni argument je, da managerji podjetij potrebujejo za uspeh na področju družbene odgovornosti a) osnovno definicijo družbene odgovornosti podjetij, b) opredelitev izzivov, zaradi katerih družbena odgovornost obstaja in do katerih ima podjetje odgovornost) ter c) način odzivnosti na te izzive. Carroll (1979) poda definicijo, da družbena odgovornost sestoji iz legalne, ekonomske, etične in diskrecijske odgovornosti podjetja do družbe. Podjetja imajo osnovno odgovornost, ki je po svoji naravi ekonomska. Kot taka ima obveznost, da proizvaja dobrine in storitve, ki jih družba želi, in jih proda naprej z dobičkom. Vse druge odgovornosti podjetij izhajajo iz njene osnovne predpostavke. Ekonomska komponenta definicije predlaga, da družba pričakuje od podjetij, da proizvajajo dobrine in storitve, ki se prodajo z dobičkom (Carroll, 1979, str. 500). Ravno tako kot družba pričakuje, da podjetja ustvarjajo dobiček, pričakuje tudi, da spoštujejo zakone. Zakon predstavlja pravila igre, ki so ustvarjena za funkcioniranje podjetja. Družba pričakuje, da bo podjetje dosegalo svojo ekonomsko poslanstvo znotraj legalnega okvira. Zato je pravna funkcija umeščena na drugo mesto. Etična funkcija predstavlja način obnašanja in družbene norme, ki jih družba od podjetij

pričakuje. Poleg ekonomske, pravne in etične funkcije Carroll (1979) izpostavlja tudi diskrecijsko funkcijo, ki je prostovoljna po svoji naravi.

V Tabeli 3 prikazujem avtorje s področja družbene odgovornosti in njihova najpomembnejša dela v obdobju 1970–1980.

*Tabela 3: Prikaz pomembnih avtorjev na področju družbene odgovornosti podjetij v obdobju 1970–1980*

<b>Avtor</b>	<b>Naslov dela, leto prve izdaje in založba</b>
Friedman	Social responsibility of business is to increase its profits, 1970, The New York Times.
Johnson	Business in contemporary society: framework and issues, 1971, Wadsworth publishing company.
OECD	Social responsibilities of business corporation, 1971, Commitee for Economic Development.
Davis	The case for and against business assumption of social responsibilities, 1973, Academy of management journal.
Carroll	A three-dimensional conceptual model of corporate performance, 1979, Academy of management review.

*Vir: Povzeto in prirejeno po A.B. Carroll, Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct, 1999.*

## **1.4 1980: Širši pogledi na družbeno odgovornost podjetij**

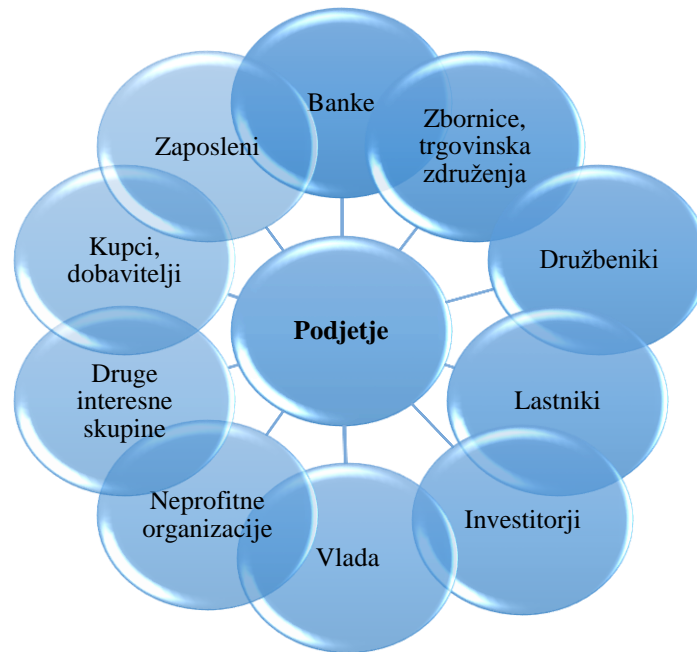
Carroll (1999, str. 284) meni, da so v 90. letih 20. stoletja akademiki in znanstveniki želeli preusmeriti pozornost stran od družbene odgovornosti podjetij k javnemu upravljanju, odzivnosti podjetij do družbe, zaznavanju družbene odgovornosti in drugemu. V 80. letih Carroll (1983, str. 604) poglobi svojo definicijo družbene odgovornosti podjetij, ki jo je začel razvijati v 70. letih, in pravi, da družbena odgovornost podjetij pomeni izvajanje poslovanja na način, ki je z ekonomskega vidika dobičkonosno, upošteva zakon in podpira družbo. V tem delu zamenja diskrecijsko komponento s filantropsko komponento odgovornosti.

V letu 1984 Freeman predstavi model teorije interesnih skupin (angl. *stakeholder theory*). Freeman naslovi interesno skupino kot katerokoli skupino, ki lahko vpliva ali na katero vplivajo dosežki ciljev poslovanja (Freeman, 2010). Njegov model poudarja soodvisnost podjetij in družbe ter pomembnost interesnih skupin za preživetje podjetij (Freeman, 2010). Pozitivna stran teorije je, da koncept družbene odgovornosti ne stoji nasproti interesom podjetja ter da ima management interesnih skupin potencial za povečanje uspeha podjetja. Odprto vprašanje pri teoriji je vprašanje o tem, katere družbene skupine je treba nasloviti, saj je nemogoče razločiti skupine, ki so interesne skupine, in tiste, ki niso, v splošnem so namreč interesne skupine tiste, ki vplivajo na uspeh podjetja (Kristoffersen et al., 2005, str. 13). Večja kot je torej moč interesne skupine, bolj relevantna je interesna skupina za podjetje (Kristoffersen et al., 2005, str. 13). V splošnem je teorija dobila pozitiven odziv in je bila

dobra podlaga za odnos med podjetji in družbo ter je popolnoma nekompatibilna s Friedmanovo teorijo družbene odgovornosti.

Na Sliki 2 prikazujem različne interesne skupine, ki lahko vplivajo na podjetje.

*Slika 2: Prikaz interesnih skupin, ki vplivajo na podjetja*



*Vir: Povzeto in prirejeno po E. R. Freeman, Strategic management: a stakeholder approach, 2010.*

V definiciji o družbeni odgovornosti podjetij pogosto najdemo pomanjkljivost o tem, do koga je podjetje odgovorno (Carroll, 1991, str. 43). Koncept interesnih skupin v ospredje postavlja skupine, ki so najnujnejše v okviru poslovanja in do katerih mora podjetje biti odgovorno. Izziv managementa v tem procesu pa je, da se odloči, katera interesna skupina je pomembna in bo obravnavana prednostno glede na ostale. V okviru managementa je pomembno, da management opredeli, katere so interesne skupine podjetja, kakšne so priložnosti in izzivi določene interesne skupine, katero komponento družbene odgovornosti ima podjetje do interesne skupine, pa tudi katere strategije, aktivnosti ali odločitve mora podjetje sprejeti, da bo lahko zadovoljilo odgovornosti interesnih skupin. Informacije, ki izhajajo iz odgovornosti do interesnih skupin, so dobro orodje, ko podjetje ustvarja prednosti pri dolgoročnem in kratkoročnem odločanju, ki vključuje številne interese interesnih skupin (Carroll, 1991, str. 43).

### **1.5 1990: Nove, alternativne teme družbene odgovornosti podjetij**

V 90. letih je bilo zelo malo prispevka pri izoblikovanju definicije o družbeni odgovornosti podjetja. Koncept družbene odgovornosti podjetja je služil kot bazična točka za druge



povezane koncepte in teme družbene odgovornosti podjetij, med katerimi so bili številni zelo podobni ideji o družbeni odgovornosti (Carroll, 1999, str. 288).

### **1.5.1 Piramida družbene odgovornosti podjetij**

V letu 1991 Carroll (1991, str. 42) prenovi svojo definicijo o družbeni odgovornosti podjetij in zamenja diskrecijsko komponento s filantropsko, katere namen je biti dober državljan. Po njegovem mora biti družbena odgovornost podjetja sprejeta s strani poslovne osebe in mora biti uokvirjena v takem obsegu, da zajame celoten obseg poslovnih odgovornosti. Carroll (1991, str. 40) zato opredeli štiri vrste poslovnih odgovornosti: ekonomsko, legalno, etično in filantropsko. Te štiri komponente oz. kategorije družbene odgovornosti podjetij so lahko pojasnjene kot piramida družbene odgovornosti podjetij. Vse te odgovornosti so bile vedno prisotne v določenem obsegu in samo v zadnjih letih lahko opazimo, da sta etična in filantropska zavzeli pomembno mesto (Carroll, 1991, str. 40).

Piramida družbene odgovornosti podjetij upodablja ekonomsko funkcijo kot osnovo, sledijo ji pravna, etična in filantropska. Carroll (1991) opozori, da jih ni treba izpolnjevati v zaporedju, pač pa morajo biti vse izpolnjene v vsakem trenutku. Piramida je zgolj grafični prikaz družbene odgovornosti podjetij. Popolna družbena odgovornost vsebuje izpolnjevanje ekonomske, pravne, etične in filantropske odgovornosti. Podjetje, ki je družbeno odgovorno, si prizadeva maksimirati dobiček, spoštovati zakonodajo, biti etično in biti dober državljan. Slednje pa je v konfliktu s klasično ekonomsko teorijo, ki pravi, da je dolžnost managementa samo ena, to je maksimiranje dobička podjetja oziroma družbenikov, delničarjev (Friedman, 1970). Friedman (1970) izpostavi, da je namen upravljanja zaslužiti toliko denarja, kolikor je mogoče ob upoštevanju osnovnih, etičnih in pravnih pravil družbe. Iz slednjega so razvidne tri komponente piramide družbene odgovornosti podjetij – ekonomska, pravna in etična. Le filantropska komponenta je tista, ki jo Friedman zanika (1970). Implementacija komponent piramide družbene odgovornosti lahko variira glede na velikost podjetja, filozofijo managementa podjetja, strategijo podjetja, karakteristiko industrije, stopnjo gospodarstva in ostale pogoje (Carroll, 1991, str. 43).

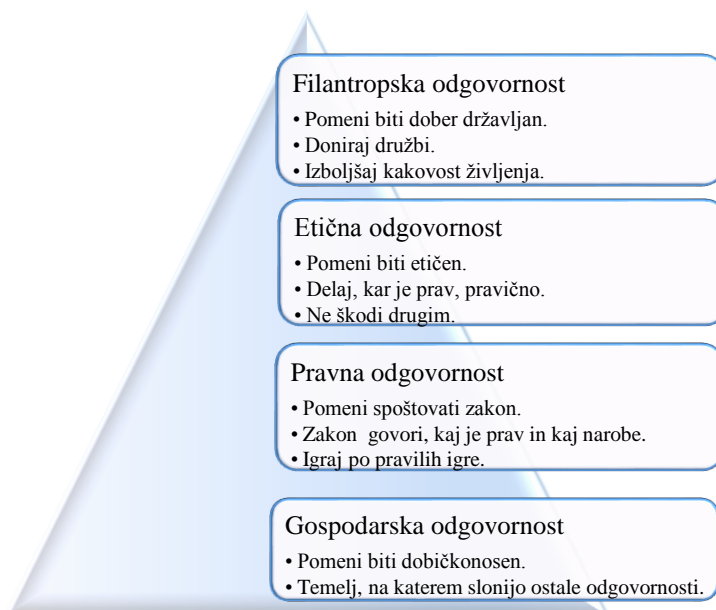
V Carrollovem (1991) delu Piramida družbene odgovornosti podjetij (*The pyramid of corporate social responsibility*) avtor podaja kratek opis posamezne komponente, ki jih povzemam spodaj:

- ekonomska komponenta. Osnovni namen poslovanja je bil proizvodnja dobrin in storitev, ki jih družba želi in potrebuje, pri tem pa ustvarjanje sprejemljive ravni dobička. Na določeni točki se je ideja o sprejemljivi ravni dobička prelomila v idejo o maksimiranju dobička in kot taka tudi obstane. Danes podjetja v okviru odgovornosti ekonomske komponente zasledujejo cilje, kot so maksimiranje vrednosti dobička na delnico, doseganje maksimalne profitabilnosti, konkurenčnost, vzdrževanje visoke ravni operativne učinkovitosti.

- Pravna komponenta: podjetja morajo v okviru svojega poslovanja upoštevati zakone, ki jih postavi država, lokalna skupnost, mednarodne organizacije ter ostale institucije, ki izdajajo zakonodajo, na kateri sloni poslovanje podjetij. Od podjetij se pričakuje, da bodo zasledovala svoje ekonomske cilje v skladu z zakonskimi predpisi. Metaforično se lahko izpolnjevanje pravnih zahtev opredeli tudi kot izpolnjevanje družbene pogodbe (angl. *social contract*) med podjetjem in družbo. Komponente pravne odgovornosti so: delovati skladno z veljavnimi zakonodajami; poenotiti pravila poslovanja z državnimi in lokalnimi politikami; sprejeti percepcijo, da so uspešna podjetja tista, ki izpolnjujejo pravne obveznosti, in zagotavljati osnovno ekonomsko dejavnost tako, da so izpolnjeni vsaj minimalni pravni pogoji.
- Etična komponenta: obsega vse tisto, kar je pričakovano ali prepovedano s strani javnosti, a ni kodificirano v zakonodajo. Vsebuje tiste norme, vrednote, odgovornosti, pričakovanja, ki jih kupci, zaposleni, skupnost, družbeniki v podjetju in ostale interesne skupine štejejo za poštene, moralne in pravične. Etične pravice obsegajo vrednote in norme, ki jih družba pričakuje, čeprav slednje še niso zakonsko zahtevane, saj so etične vrednote pogosto slabo opredeljene ali pa neprestano predmet javne razprave in so zato problematične za obravnavanje, reševanje. Etična komponenta se v piramidi družbene odgovornosti nenehno prepleta s pravno komponento, saj s tem, ko postavlja višja pričakovanja, kot jih zahteva zakonodaja, sili, da se pravna odgovornost širi. Odgovornosti etične komponente so delovati v skladu s pričakovanji, družbenimi običaji in etičnimi normami; prepoznati nove ali razvijajoče se etične in moralne norme, ki jih družba ima; preprečiti ogrožanje etičnih norm pri zasledovanju ciljev podjetja; poslovati etično, moralno in pomembno. Etična komponenta pomeni poenotenje z zakonodajo in regulatorji.
- Filantropska komponenta: vsebuje tista pričakovanja, za katere družba pričakuje, da jih bo podjetje kot dober državljan izpolnjevalo. To pomeni vključevanje v programe, ki spodbujajo dobrobit skupnosti ali dobro ime podjetja. Primeri filantropskega ravnanja so finančni prispevki za izobraževanja, družbo, kulturo in drugo. Razlika med filantropsko in etično komponento je ta, da filantropska komponenta ni moralno in etično pričakovana s strani družbe. Skupnosti si želijo, da podjetja prispevajo, spodbujajo, pospešujejo družbo bodisi s finančnimi donacijami, s sodelovanjem človeških virov podjetja pri humanitarnih programih, vendar jih družba v primeru, ko podjetja ne prispevajo k izpolnjevanju teh načrtov, ne dojema kot neetične. Zato je filantropska komponenta bolj diskrecijske oziroma prostovoljne narave, kljub temu pa se vseeno pričakuje, da jo podjetja zagotavljajo. Razlikovanje med filantropsko in etično komponento izvira iz dejstva, da nekatera podjetja veljajo za družbeno odgovorna že s tem, da so dobri državljani (angl. *good citizens*) v skupnosti. Pri tem pa je pomembno izpostaviti, da družbena odgovornost podjetij vsebuje filantropsko aktivnost, a na slednjo ni omejena. Filantropska komponenta je močno zaželeno in cenjeno, a manj pomembna kot ostale tri kategorije v piramidi družbene odgovornosti.

Na Sliki 3 prikazujem komponente družbene odgovornosti podjetij v obliki hierarhične piramidalne sheme.

Slika 3: Piramida družbene odgovornosti podjetij



Vir: A. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, 1991, str. 40, slika 3.

#### 1.5.1.1 Povezanost družbene odgovornosti in filantropske funkcije

Družbena odgovornost je za podjetje pomembna zaradi dovoljenja za poslovanje (angl. *licence to operate*) (Lin-Hi, 2010, str. 82). Zaradi pritiska s strani javnosti morajo podjetja v zadnjih letih dodati težo družbeni odgovornosti in tudi zagotoviti, da njihove odločitve služijo interesom družbe. Če podjetje ne izpolnjuje zahtev družbe, tvega izgubo dovoljenja za poslovanje. Filantropske aktivnosti podjetjem omogočajo, da jih javnost zaznava kot odgovorne – podjetja demonstrirajo svojo odgovornost skozi dobrodelne donacije, sponzorstva, prostovoljne pomoči in drugo. V tem primeru lahko govorimo o družbeni odgovornosti podjetja kot o povečanju javnih koristi (angl. *promoting public goods*) izven obsega osnovne dejavnosti podjetij. Filantropske aktivnosti so posledica odločitev, ki spodbujajo javno dobro izven osnovne dejavnosti poslovanja (Lin-Hi, 2010, str. 82). Evropska komisija opredeli družbeno odgovornost podjetij v večini kot koncept, kjer podjetja prostovoljno prispevajo k boljši družbi in čistejšemu okolju (Commission of the European communities, 2001). Podjetja želijo s finančno podporo neprofitnim organizacijam, s pomočjo pri družbeno koristnih delih, kot na primer gradnjo izobraževalnih ustanov, ali pa s sofinanciranjem terciarnega izobraževanja zgraditi sliko o družbeno odgovornem ravnanju. V zadnjih letih se v okviru definicije o družbeni odgovornosti podjetij popularizira pojem filantropske odgovornosti (Carroll, 1991, str. 40). V letu 2014 so podjetja

prispevala na področju delanja dobrega kar 18 milijard ameriških dolarjev (Giving USA, 2015).

V povezavi s Carrollovo (1991, str. 42) zgoraj omenjeno piramido družbene odgovornosti podjetja avtor v letu 1991 izpostavi samo pomembnost prvih treh komponent družbene odgovornosti podjetij: »Lahko trdimo, da je filantropija močno zaželeno in nagrajena, a je manj pomembna kot ostale tri kategorije družbene odgovornosti, filantropija je le pika na i.« Skoraj dvajset let po tem pa Carroll spremeni svojo tezo: »Narava in obseg družbene odgovornosti podjetij se širita prek ekonomske in pravne odgovornosti podjetja, zato lahko razumemo, da sta etična in filantropska odgovornost tisti, ki se zares nanašata na odgovornost podjetja do družbe« (Carroll & Shabana, 2010, str. 90).

V Sliki 4 prikazujem primerjavo filantropske odgovornosti v času, to je v letu 1991 in letu 2010.

*Slika 4: Primerjava pomembnosti filantropske odgovornosti v letu 1991 in letu 2010*



*Vir: Povzeto in prirejeno po A. B. Carroll, The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, 1991, str. 39–48 in A. B. Carroll, & K. M. Shabana, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, 2010, str. 85–105.*

Filantropske aktivnosti lahko obravnavamo kot ključno, osrednjo točko družbene odgovornosti podjetij (Carroll, 1991). Povezava med družbeno odgovornostjo podjetja in med filantropsko funkcijo ni nova. Popularnost prostovoljstva izhaja iz dejstva, da filantropske aktivnosti ustvarjajo koristi za podjetja in družbo. Tudi najuglednejši učenjaki, kot sta Porter in Kramer (2006, str. 78), trdijo, da je filantropska komponenta vir konkurenčne prednosti. Različni avtorji menijo da uspeh filantropske odgovornosti izhaja iz različnih priložnosti. Prvič, eden najvidnejših elementov filantropske odgovornosti je dobrodelnost, ki jo je najlažje razločiti od osnovne dejavnosti podjetja (Fisman, Heal, & Nair, 2006). Drugič, filantropske aktivnosti so lahke in hitre za izpeljavo ter ne zahtevajo kompleksnega tihega znanja (angl. *know-how-a*). Tretjič, prostovoljni prispevki so merljivi, kar je eden od razlogov, da raziskovalci opredelijo dobrodelnost kot indikator družbene odgovornosti podjetij (Campbell, Moore, & Metzger, 2002). Filantropske aktivnosti so razumna investicija za podjetja, ker so v skladu z javnimi pričakovanji. Ker podjetja delujejo znotraj tržnega sistema, morajo usmeriti svoje poslovanje h konkurenčni prednosti. Zato mora biti družbena odgovornost podjetja skladna s ciljem podjetja, kar pomeni, da mora biti

družbena odgovornost podjetja spodbujajoča (angl. *incentive compatible*). Če želijo podjetja ohraniti svojo konkurenčnost, mora biti poslovni motiv osnova za družbeno odgovornost podjetja. Družbena odgovornost podjetja brez poslovnega motiva lahko za podjetje pomeni izstopno strategijo za izstop s trga. Filantropske aktivnosti so zaznane kot strateški instrumenti, ki spodbujajo in pospešujejo kopičenje dobičkov podjetja (Lin-Hi, 2010, str. 85).

#### 1.5.1.2 Plitka opredelitev filantropske odgovornosti

Da lahko razumemo, zakaj je filantropska odgovornost po svoji naravi plitka, moramo privzeti dejstvo, da je strategija, kjer podjetja skušajo vzpostaviti družbeno odgovornost skozi filantropsko odgovornost, zavajajoča. Če privzamemo slednje, lahko trdimo, da so podjetja delala dobro od 17. stoletja naprej ter da je družbena odgovornost podjetij in »delanje dobrega« le staro vino v novi preobleki. Ni novost sponzorirati športne dogodke, organizacije ali posameznike z denarjem, storitvami ali proizvodi (angl. *corporate giving, corporate volunteering*), obenem pa so slednje dejavnosti pogosto predmet diskusije v marketingu (Lin-Hi, 2010, str. 86). Lin-Hi (2010) meni, da so filantropske aktivnosti kot npr. donacije, ali sponzorstva, ekonomsko uporabne in ne nujno problematične, a le dokler so v uporabi kot marketinško orodje. Dobri nameni tega pa zbledijo, ko so podjetja proglašena za družbeno odgovorna. V tem primeru morajo biti filantropske aktivnosti prepoznane kot nekaj, za kar so bile vzpostavljene, to je marketinški inštrument, ki pospešuje interes podjetja, inštrument za pospešeno generiranje dobička. Lin-Hi (2010, str. 90) navaja tudi druge argumente, ki potrjujejo zamisel o plitkosti filantropske funkcije. Meni namreč, da podjetja ne moremo proglasiti za odgovornega samo zato, ker je dobro znano po filantropskih aktivnostih, na drugi strani pa je vpleteno v korupcijo in zavaja kupce. Izkupiček denarja za sirote namreč ne odkupi nobene vrste otroške delovne sile. Problem konceptualizacije nastane, ko dobiček nastaja na vprašljiv način. Filantropski pristop k družbeni odgovornosti podjetij ne vsebuje informacij o kriterijih za odgovorno ustvarjanje dobička. Dobri nameni zato ne pogojujejo odgovornosti podjetij. Naslednji argument, ki ga Lin-Hi (2010, str. 87) navaja in govori v prid ozki opredelitvi, je ta, da družbena odgovornost podjetij temelji na razčlembi med profitom in odgovornostjo. Družba izgublja zaupanje v podjetja. Ker pridobivanje dobička vodi v socialno nezaželene rezultate, kot so finančna kriza ali škandali podjetij, je v očeh publike pridobivanje dobička zaznano kot nekaj, kar nasprotuje interesu družbe. Zato morajo podjetja dokazati, da pridobivanje dobička ni nemoralno, zlobno (Lin-Hi, 2010, str. 87). A družbena odgovornost podjetij, ki temelji na dobrotelčnosti, dosega nekaj povsem nasprotnega. Filantropske aktivnosti okrepijo dejstvo, da dobiček, pridobljen iz osnovne dejavnosti, ni v skladu z družbenimi interesi, saj drugače ne bi bilo potrebe po vračanju denarja nazaj v družbo. V tem pogledu je filantropski pristop k družbeni odgovornosti podjetij protiutež za nemoralno pridobivanje dobička. Teoretiki so naklonjeni dobrotelčnosti, ker pospešuje interes podjetij in je zato dobrotelčnost prepoznana kot strateška investicija. Imeti zlato srce daje dovolj dobro podobo podjetja v javnosti, poleg tega pa ustvarja tudi konkurenčno prednost (Lin-Hi, 2010, str. 88).

Lin-Hi (2010, str. 89) meni, da filantropske aktivnosti pomenijo zgolj zavajanje publike in zanikajo pravi pomen poslovanja. Podjetja vzpostavijo družbeno odgovornost podjetij kot protiutež za pridobivanje dobička. Vendar podjetja niso nesebična, saj v konkurenčnem okolju ne morejo biti. Zato predpostavka o filantropiji kot družbeni odgovornosti podjetij spodbuja iluzijo o poslovanju in ustvarja neprimerno začetno točko v javnosti, kar zadeva povezavo med družbo in poslovanjem. V tem pomenu besede podjetja grizejo roko, ki jih hrani, ker so odvisna od družbene sprejetosti, da lahko ustvarjajo dobiček (Lin-Hi, 2010, str. 89). Razočaranje v družbi glede pričakovanj ne gradi zaupanja v podjetja s strani družbe. Podjetja ne morejo zanikati svojega osnovnega cilja, ki je ustvarjanje dobička. Če želijo rešiti problem izgubljanja zaupanja, je boljše, da se opredelijo kot podjetja, katerih cilj je ustvarjanje dobička. Ne smejo se uveljavljati kot nesebična niti ne smejo ustvarjati vtisa, da so nesebična, saj v nasprotnem primeru obstaja nevarnost izgube dovoljenja za poslovanje (Lin-Hi, 2010, str. 90).

## **1.6 2000: Družbena odgovornost podjetij na začetku 21. stoletja**

Carlos Magarinos, generalni direktor Organizacije Združenih narodov za industrijski razvoj, v uvodnem nagovoru bralcem publikacije z naslovom Družbena odgovornost podjetij: vpliv na mala in srednja podjetja v razvijajočih se državah (*Corporate social responsibility. Implication for small and medium enterprises in developing countries*) opiše razmere v gospodarstvu, kot jih povzemam v nadaljevanju. Odnos zasebnega sektorja z državo in družbo se močno spreminja zlasti zaradi globalizacije in deregulacije (Raynard & Forstater, 2002). Dinamika trga, ki je povezana z globalizacijo, večjim vplivom podjetij, spremenjeno vlogo vlade, talentom, rastjo globalnega družbenega aktivizma, naraščajočim pomenom neopredmetenih sredstev, vodi v nov pristop k družbeni odgovornosti podjetij, kjer podjetja zaznavajo, da je nujno potrebno nasloviti okoljske in družbene probleme za dolgoročni uspeh. Odmevna podjetja implementirajo proces družbene odgovornosti podjetja v standarde, zagotavljajo investicije v družbo, nenehno izboljšujejo procese, poročajo o rezultatih družbene odgovornosti in javnih koristih. Čeprav se je družbena odgovornost podjetij sprva nanašala na podjetja, danes postaja pomemben pojem tudi za srednje velika in mala podjetja (Raynard & Forstater, 2002).

V 21. stoletju vladni regulatorji od podjetij zahtevajo poročanje o družbeni odgovornosti podjetij. V Veliki Britaniji zakonodaje v pripravi stremijo k temu, da bo vsako podjetje, ki kotira na trgu, dolžno razkriti etična, družbena in okoljska tveganja. Vse to pa je pokazatelj, da različne interesne skupine iščejo način, da bi bila podjetja odgovorna za družbene probleme (Porter & Kramer, 2006, str. 79).

Zadek (2007) v delu Družbeno podjetje (*The civil corporation*) opiše razvoj družbene odgovornosti podjetij. Pri tem uporabi koncept treh generacij. Po njegovem se prva generacija družbene odgovornosti podjetij ne odmika od prvotnega namena poslovanja in prispeva h komercialnemu uspehu podjetja. V tem primeru govori o najbolj razširjeni obliki

družbene odgovornosti podjetij – filantropiji. Zadek (2007) opisuje filantropijo kot stranski del osnovne dejavnosti poslovanja, ki ima komercialno komponento, s katero povečuje ugled podjetja. Zanj je značilno, da podjetje npr. donira računalnike šolam, zaposlenim omogoči dela proste dni za opravljanje družbeno koristnih del ali pa finančno podpre družbene projekte. Druga generacija družbene odgovornosti podjetij se po njegovem nanaša na tisto vrsto družbene odgovornosti podjetij, kjer podjetja in industrije vidijo družbeno odgovornost kot del dolgoročne poslovne strategije. To pomeni, da podjetja prevzemajo vodilno vlogo na področju družbene odgovornosti podjetij. Tretja generacija pa je potrebna, da se zagotovi učinkovit sistem transformacije družbene odgovornosti podjetij v boju proti revščini in degradaciji okolja. Zadnja generacija presega meje prostovoljne družbene odgovornosti posameznega podjetja (Zadek, 2007).

Tudi Porter in Kramer (2006, str. 79) naslavljata pomembnost družbene odgovornosti podjetij z delom *Strategija in družba: povezava med konkurenčno prednostjo in družbeno odgovornostjo podjetij (Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility)*. V svojem delu trdita, da so aktivistične združbe postale veliko agresivnejše in učinkovitejše pri tem, ko izpostavijo podjetja javnemu pritisku. Ker se usmerjajo na najbolj uspešna podjetja izpostavljajo pomembnost problema družbene odgovornosti podjetij. Posledično izpostavljajo podjetja javnemu pristisku, čeprav imajo v nekaterih primerih podjetja pri problemu le malo vpliva. Kot primer avtorja navajata podjetje Nestle, ki je največji proizvajalec ustekleničene vode. Podjetje Nestle je postalo glavna tarča aktivistov glede dostopa do čiste vode, kljub temu da Nestle za stekleničenje vode porabi le 0,0008 odstotka sveže svetovne vode (Porter & Kramer, 2006, str. 79).

Avtorja Porter in Kramer (2006, str. 80) v omenjenem delu zaznavata potrebo po novem pristopu k družbeni odgovornosti podjetij, ki bi bolj učinkovito integriral družbeno odgovorni vidik poslovanja v samo poslovanje podjetja ter nenazadnje v cilje in strategijo podjetij. S ciljem zagotavljanja slednjega opredelita štiri komponente, ki jih tudi opišeta. Kot prvo navedeta moralno obvezo, ki podjetjem nalaga dolžnost dobrih državljanov (angl. *good citizens*) in delanje dobrega (angl. *do the right thing*). Moralna komponenta stremi k poslovanju na pošten in pravičen način. Kot primer avtorja navedeta željo in cilj k poštenim in pravičnim prikazom finančnih izkazov. Kot drugo komponento navedeta trajnost. Slednja stremi k skrbi za okolje in skupnost. Trajnostna komponenta je povezana tudi s trojno spodnjo mejo družbene odgovornosti podjetij, ki jo natančneje opisujem v spodnjih poglavjih, to je z ekonomsko, družbeno in okoljsko, kar pomeni, da morajo podjetja poslovati na način, ki zagotavlja trajnostni uspeh tako, da se izogibajo kratkoročnim zmagam, ki so okolju škodljive in družbeno nezaželene. Kot tretjo komponento avtorja izpostavita dovoljenje za poslovanje. Dovoljenje za poslovanje opišeta kot dovoljenje podjetjem s strani vlade, družbe, interesnih skupin, da lahko poslujejo (Porter & Kramer, 2006, str. 81).

## **2 SPODNJA MEJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA: PREPREČEVANJE DRUŽBENE NEODGOVORNOSTI**

Družbena neodgovornost podjetij je nemoralna ali/in nelegalna aktivnost podjetja, ki ima negativne učinke na druge (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930). Je pojav, ki se pogosto pojavlja v obliki dogovarjanja o določanju cen, korupcije, finančnih škandalov, številnih naravnih katastrof. Čeprav je družbena neodgovornost podjetij pogost pojav, se v literaturi redkeje pojavlja v okviru diskusije o družbeni odgovornosti podjetij, največkrat v obliki primerov. Pregled literature na temo družbene neodgovornosti podjetij kaže, da se raziskovalci v literaturi osredotočajo predvsem na povod za nastanek družbene neodgovornosti podjetja, razlog za preprečevanje družbene neodgovornosti podjetij, definicijo družbene neodgovornosti ter povezavo med družbeno neodgovornostjo podjetja in uspehom podjetja (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930).

Družbena neodgovornost je aktivnost podjetja, ki vodi v škodo in/ali s katero se škoduje drugim (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930). Slednje je mogoče na dva načina, namerno ali nenamerno. Namerna družbena neodgovornost podjetij je tista, kjer podjetje namerno s svojimi odločitvami škoduje drugim. Kot primer navajam podkupnine, izdajanje ponarejenih računov, nelegalno odstranjevanje industrijskih odpadkov, izogibanje davkom. Cilj namerne družbene neodgovornosti podjetja je višanje dobička, kar pa ustvarja ustrezno okolje za uporabo »sredstev«, da bi podjetja lahko uresničila določne cilje. Tako na primer nelegalno odstranjevanje odpadkov vodi do nižjih stroškov poslovanja. Ker pa je namerna družbena neodgovornost učinkovita le, če ostane neodkrita, si podjetje prizadeva prikriti dejavnosti družbeno neodgovornega ravnanja (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930).

Glavna značilnost nenamerne družbeno neodgovornega ravnanja podjetij je, da podjetja škode tretjim osebam ne povzročijo namerno (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930). Zato nenamerna družbena neodgovornost ne nastane s ciljem doseganja zastavljenega cilja (npr. maksimiranje dobička), pač pa nepričakovano, kot rezultat nekaterih odločitev, aktivnosti. Do nenamerne družbene neodgovornosti podjetij lahko pride zaradi zunanjih dejavnikov, npr. potresa, ki lahko vodi do eksplozije tovarne. Nepredvidene razmere lahko vodijo tudi do rezultata nenamerne družbene neodgovornosti podjetij, npr. v farmacevtski industriji, ko so stranski učinki vidni šele po uvedbi izdelka na trg. Nenamerna družbena neodgovornost se pojavlja tudi v dobavni verigi, ko dobavitelj zaposluje otroško delovno silo ali pa uporablja prepovedane kemične substance brez vednosti podjetja kupca. Zaradi kompleksnosti dobavne verige se podjetja ne morejo v celoti izogniti možnosti vpletenosti v družbeno neodgovorno ravnanje. S kompleksnostjo poslovanja se povečuje možnost vpletenosti v družbeno neodgovorno ravnanje. Pojem nenamerno ne implicira vedno, da so vsa podjetja popolnoma nedolžna: podjetja npr. niso dovolj dobro zavarovala tovarne pred potresi, niso stalno nadzorovala oziroma so zanemarjala stranske učinke tablet pred uvedbo na trg ter so podcenila kontrolne mehanizme in opustila redno kontrolo pri dobaviteljih glede zaposlovanja otroške delovne sile (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930).



## 2.1 Paradigma »delanja dobrega« in prednosti, ki izhajajo iz nje

V literaturi je družbena odgovornost podjetij pogosto povezana z idejo o »delanju dobrega«. V povezavi družbene odgovornosti podjetja z idejo o »delanju dobrega« (angl. *doing good*) snovalci družbene odgovornosti podjetij razumejo družbeno odgovornost podjetja kot vodilo za povečanje dobrobiti družbe kot celote. Ustreznost razumevanja družbene odgovornosti podjetja je preveč enostranska, saj se osredotoča predvsem na paradigmo »delanja dobrega«, zelo malo pa na problematiko družbene neodgovornosti podjetja (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1928). Paradigma delanja dobrega je v teoriji pogosto predstavljena kot prostovoljna stran družbene odgovornosti podjetja. Pri pregledu definicij o družbeni odgovornosti podjetja Dahlsrub (2008) ugotavlja, da se dimenzija prostovoljne narave družbene odgovornosti pojavlja kar pri 80 odstotkih na vzorcu pregledanih definicij. V literaturi pogosto najdemo veliko predlogov o tem, kako lahko družbena odgovornost podjetij dodatno prispeva k dobrobiti družbe. Kot primer navajam podjetja, ki izdelujejo in ponujajo proizvode, ki spodbujajo trajnostni razvoj okolja, podjetja, ki izdelujejo okolju prijazne izdelke, in podjetja, ki uporabljajo energetske učinkovite tehnologije in drugo. Podjetja pa lahko tudi v okviru strateške filantropije prispevajo k dobrobiti družbe na način, da bodisi finančno podpirajo dobrodelne organizacije bodisi zagotavljajo delavcem plačano odsotnost za prostovoljno sodelovanje v družbenih projektih ali pa ustanavljajo fundacije in drugo. Paradigma o »delanju dobrega« predstavlja praktično vse aktivnosti, ki usmerjajo podjetje na pot, ki vodi do družbene odgovornosti. Ta paradigma deluje ne samo v dobro družbe, ampak tudi v dobro podjetja.

Za družbeno odgovorna podjetja lahko družbena odgovornost pomeni konkurenčno slabost. Na dolgi rok lahko družbeno odgovorna podjetja tvegajo, da jih družbeno neodgovorni konkurenti izrinejo s trga. Zato je poslovni motiv (npr. maksimiranje dobička, preživetje na trgu) za družbeno odgovornost podjetij pomemben motivator, ko se podjetja odločajo o vključitvi v družbeno odgovornost (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1929). Paradigma o »delanju dobrega« zagotavlja poslovni motiv, vendar pa morajo podjetja, če želijo maksimirati koristi družbene odgovornosti, upoštevati specifičnosti okolja/panoge/trga. Zato je za podjetja, da bi maksimirala koristi paradigme delanja dobrega, najbolje, če strategijo družbene odgovornosti ustrezno gradijo oziroma prilagodijo posebnostim podjetja ali panoge (Porter & Kramer, 2006, str. 86).

Privlačnost trgov, kjer podjetja lahko izkoristijo prednosti paradigme delanja dobrega na način, da prispevajo k dobrobiti družbe, so potencial za povečanje dodane vrednosti podjetij (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1929). Kot primer navajam primer ekoloških produktov, ki ga definirajo visoka rast in visoke marže na produkte. Za podjetje to pomeni povečan obseg poslovanja oz. proizvodnje, posledično ob ustrezno vodenem stroškovnem managementu pa tudi višjo poslovno uspešnost. Podjetja, ki v okviru temeljne funkcije poslovanja podjetja dodatno prispevajo k dobrobiti družbe, zato ustvarjajo osnovo za skupno vrednost (Porter &

Kramer, 2011), kar vodi do dvojne zmage, tako imenovane »win win« situacije med družbo in podjetji.

Slika podjetij kot družbeno odgovornih loči podjetja od konkurence. Slednja pozitivno vpliva na nakupovalno vedenje (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010) končnih kupcev, okrepi kupčevo zvestobo in tudi zadovoljstvo. Na drugi strani pa z vidika podjetja to pomeni privlačnega zaposlovalca, zvišuje pripadnost organizaciji s strani zaposlenih (Peterson, 2004), zvišuje ugled podjetja in utrdi vez z lokalnim okoljem (Smith, 2003).

## **2.2 Primerjava med paradigmo »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu«**

Podjetja nimajo le dolžnosti »delanja dobrega«, pač pa tudi dolžnost »izogibanja slabemu« (angl. *avoiding bad*) in posledično odstopanja od odločitev, ki bi potencialno škodovale drugim (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934). Zato je družbena odgovornost skupek »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu«. »Izogibanje slabemu« pa je predpogoj, če želi podjetje koristiti iz naslova »delanja dobrega« na dolgi rok. »Delanje dobrega« ne prepreči slabega ravnanja, podjetja morajo »delati dobro« in se »izogibati neodgovornim dejanjem« (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934).

Ne glede na teže posledic, do katerih lahko privede družbeno neodgovorno ravnanje, še vedno ostaja v okviru diskusije o družbeni odgovornosti podjetij glavnina teže na »delanju dobrega«, posledično pa je zelo malo pozornosti posvečene »izogibanju slabemu«. Eden od razlogov, da prihaja do nesorazmerja, je ta, da ima »delanje dobrega« več pozitivnih učinkov na sliko podjetja kot družbeno odgovornega kot pa »izogibanje slabemu« (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930).

Večja privlačnost do »delanja dobrega« kot »izogibanja slabemu« izhaja iz dejstva, da »delanje dobrega« simbolizira pro socialno vedenje do družbe (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930). Kot primer navajam banko, ki zagotavlja podjetjem kredite v razvijajočih se državah, in računalniška podjetja, ki donirajo računalnike šolam v razvijajočih se državah, ustvarjajo pozitivne in vidne koristi za družbo, sploh ko gre za družbene skupine s slabšim izhodiščem. Na nasprotni strani pa je odsotnost o dogovarjanju cen, izkoriščanje delovne sile in kršenje osnovnih človekovih pravic samoumevno po naravi, saj, kot pravi Davis (1973, str. 313), »izogibanje slabemu« obsega odločitve in dejanja, ki naj bi jih sprejel vsak dober državljan. Zato Lin-Hi in Müller (2013, str. 1930) menita, da »izogibanje slabemu« ni definirano kot družbena odgovornost podjetja. Zaradi prostovoljne narave paradigme »delanja dobrega« lahko podjetja presežejo pričakovanja družbe in povečajo svoj družbeni ugled. S pomočjo »delanja dobrega« lahko podjetja demonstrirajo svojo velikodušnost, prijaznost, dobroto. Na nasprotni strani pa podjetja z »izogibanjem slabemu« ne bodo presegla družbenih pričakovanj zaradi samoumevne narave. Nagrade za družbeno odgovorna podjetja niso podeljena, ker se podjetja ne vpletajo v korupcijska dejanja ali pa ker ne utajujejo davkov.

V Tabeli 4 prikazujem fiktivne scenarije kot pomoč pri razumevanju razlike med »delanjem dobrega« in »izogibanjem slabemu«.

Tabela 4: »Delanje dobrega« v primerjavi z »izogibanjem slabemu«

»Delanje dobrega«	»Izogibanje slabemu«
Tekstilno podjetje začne prodajati izdelke iz organskega bombaža.	Tekstilno podjetje odstopi od zaposlovanja sicer poceni, a škodljivih metod proizvodnje.
Farmacevtsko podjetje finančno podpira organizacije za pomoč šibkim/bolnim ipd.	Farmacevtsko podjetje odstopi od ilegalnih študij o zdravlilih.
Računalniško podjetje zagotovi računalnike v šolah v Afriki.	Računalniško podjetje se odpove zaposlovanju otrok v proizvodnji v Afriki.
Banka zagotovi kredite mikropodjetjem v razvijajočih se državah.	Banka odstopi od prodajanja slabih, a donosnih storitev strankam.
Gradbeno podjetje plača zaposlenim odsotnost od dela za pomoč pri prostovoljnem sodelovanju pri družbenih projektih.	Gradbeno podjetje odstopi od dogovarjanja o cenah končnih izdelkov s konkurentom.
Proizvajalec igrac ustanovi fundacijo za zlorabljene ženske.	Proizvajalec igrac odstopi od sodelovanja z dobavitelji, ki kršijo osnovne človekove pravice.

Vir: Povzeto in prirejeno po N. Lin-Hi & K. Müller, *The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility*, 2015, str. 1933, tabela 2.

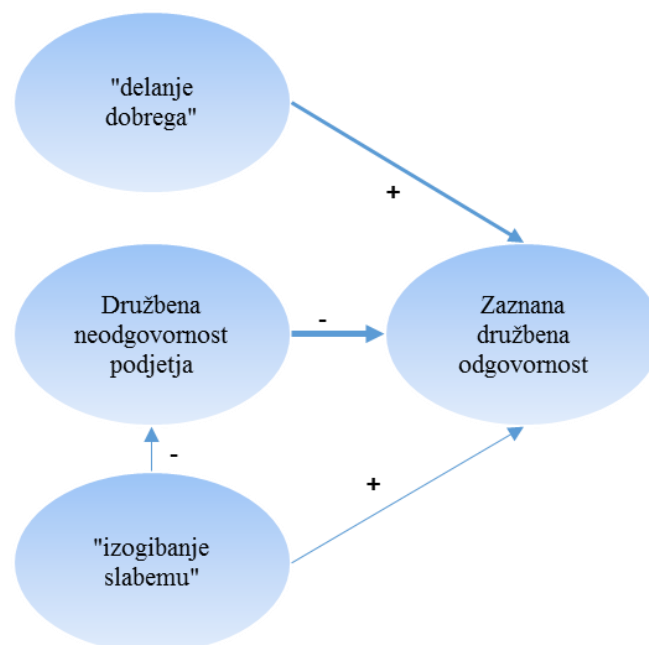
### 2.3 Povezava med družbeno odgovornim in neodgovornim ravnanjem ali zaznana družbena (ne)odgovornost

Od leta 2000 nevladne organizacije podeljujejo nagrado najbolj družbeno neodgovornim podjetjem. Ena takšnih organizacij je *Public Eye Award*, ki zagotavlja platformo družbenim organizacijam za javno kritiko primerov – poslovnih praks, ki kršijo človekove in delavske pravice, ki so vpletene v korupcijo ali pa povzročajo ekološke katastrofe, onesnaženja. Žirija pripravi nabor kandidatov, nato pa javnost glasuje in izbere zmagovalca. V letu 2015 je zmagovalec podjetje Chevron, ki je lovoriko osvojilo tudi v l. 2006 zaradi ekološkega onesnaževanja. V letu 2014 pa je podjetje Gap prejelo nagrado za najbolj družbeno neodgovorno podjetje s strani komisije (The Public Eye Awards, b.l.). Na prvi pogled se zdi, da se je podjetje Gap razglasilo za družbeno odgovorno. Podjetje lahko na številnih področjih prikaže svoj prispevek k »delanju dobrega« (GAP Inc., b.l.). Potencialno sožitje med družbeno odgovornim in družbeno neodgovornim ravnanjem je ključno pri razumevanju družbene neodgovornosti podjetij. Tako odgovorno kot neodgovorno ravnanje izoblikujeta zaznano družbeno odgovornost (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1933). Odgovorno ravnanje zvišuje družbeno odgovornost, neodgovorno pa znižuje. Vendar pa ima neodgovorno ravnanje večji učinek na zaznano družbeno odgovornost podjetja kot odgovorno. Ko odgovorno ravnanje predstavlja pozitivno informacijo, neodgovorno ravnanje pa negativno, lahko pričakujemo pozitivno-negativno asimetrijo na zaznano družbeno odgovornost podjetja. V kontekstu ugleda podjetja dva »delaj dobro« projekta ne

odtehtata enega slabega (Riskey & Birnbaum, 1974). Tudi najboljša strategija družbeno odgovornega ravnanja ne vodi do slike o družbeno odgovornem podjetju, če se podjetje obnaša neodgovorno, zato »izogibanje slabemu« postavlja bazno linijo za družbeno odgovornost podjetja.

Na Sliki 5 ponazarjam model zaznane družbene odgovornosti, kjer ima »delanje dobrega« pozitiven vpliv na zaznano družbeno odgovornost. Dopuščanje družbene neodgovornosti podjetij ima zelo močen negativen vpliv na zaznano družbeno odgovornost, ker neodgovorno vedenje ni pričakovano. Obenem pa na Sliki 5 ponazarjam tudi, da ima »izogibanje slabemu« šibek vpliv na zaznano družbeno odgovornost, saj je pričakovano, da se podjetja izogibajo družbeno neodgovornemu ravnanju (Lin-Hi & Müller, 2013). Na Sliki 5 prikazujem torej model zaznane družbene odgovornosti, kjer ima »delanje dobrega« pozitiven vpliv na zaznano družbeno odgovornost. »Izogibanje slabemu« ima šibkejši vpliv na zaznano družbeno odgovornost, saj je pričakovano, da se podjetja izogibajo družbeno neodgovornemu ravnanju. Nenazadnje pa je razvidno tudi, da lahko neuspeh pri »izogibanju slabemu« vodi do družbene neodgovornosti podjetja, ki ima negativen vpliv na celotno zaznano družbeno odgovornost.

*Slika 5: Grafična ponazoritev vplivov »delanja dobrega« in »izogibanja slabemu« na družbeno (ne)odgovornost*



*Vir: N. Lin-Hi & K. Müller, The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility, 2015, str. 1934, slika 1.*

Tudi najboljša strategija »delanja dobrega« ne pomeni odgovornega podjetja, če podjetje hkrati ravna neodgovorno, zato »izogibanje slabemu« predstavlja spodnjo mejo za obstoj

družbene odgovornosti. Dobro je, če podjetje dela dobro, »izogibanje slabemu« pa je nujno. Ni logično, da podjetja demonstrirajo družbeno odgovornost ravnanja z njihovo levo roko, z desno pa hkrati škodijo družbi prek korporativnih škandalov (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934). Kot primer kjer je podjetje z levico delalo dobro, z desnico pa bilo vpleteno v enega največjih ekoloških škandalov, navajam primer British Petroleuma, kjer »delanje dobrega« ni odtehtalo enega slabega dejanja. Javno razkritje družbeno neodgovornega ravnanja vključuje številne negativne posledice za podjetja, kot razkrivam v nadaljevanju. Ravno razlitje nafte v Mehiškem zalivu je primer, kjer je viden ogromen strošek, ki ga nosijo podjetja, vpletena v družbeno neodgovorno ravnanje (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1934).

## **2.4 Primer zaznane družbene (ne)odgovornosti na primeru podjetja British Petroleum**

Po podatkih Encyclopædie Britannice (b.l.) je 20. aprila 2010 naftna vrtina Deepwater Horizon, ki je bila v lasti britanske energetske družbe British Petroleum v Mehiškem zalivu, eksplodirala, dva dni zatem pa potonila. Posledice eksplozije so povzročile, da je začela surova nafta brizgati iz vrtine, ki se je nahajala 1.500 metrov pod morsko gladino. Po številnih mesecih in po seriji neuspešnih poizkusov so uhajanje nafte uspeli zaustaviti avgusta 2010. Skupno se je v morje izlilo 800 milijonov litrov surove nafte, med 35.000 do 60.000 sodov surove nafte dnevno. To je bila ena največjih ekoloških nesreč v zgodovini ZDA (Robertson & Krauss, 2010). Razlitje nafte je ogrozilo obstoj British Petroleuma, saj je to za njih pomenilo veliko finančno breme. Encyclopædia Britannica (b.l.) navaja tudi, da je podjetje v letu 2011 izgubilo približno 50 odstotkov svoje vrednosti zaradi poslabšanega finančnega položaja in tveganja, povezanega z nesrečo. Pod močnim političnim in javnim pritiskom je podjetje pristalo v ustanovitev neodvisnega sklada v višini 20 milijard ameriških dolarjev za pokrivanje stroškov z naslova ekološkega uničenja in stroškov, ki so nastali v povezavi z odzivom državnih in lokalnih skupnosti na ekološko nesrečo. Poleg finančnega bremena ekološka nesreča vpliva tudi na dolgoročni uspeh British Petroleuma. Dva od očitnih učinkov na uspeh sta padec ugleda podjetja in izguba zaupanja v podjetje. Pričakovati pa je tudi globalen vpliv institucij na celotno naftno industrijo zaradi potencialnih novih in/ali poostrenih predpisov (Lin-Hi & Blumberg, 2011).

Slogan podjetja British Petroleum pred nesrečo se je glasil: »Zavezani smo k varnosti in razvoju ljudi, skupnosti in organizaciji, v katerih delujemo. Stremimo k temu, da ne prihaja do nesreč, škodovanja ljudem ali okolju« (British Petroleum, 2008). Številni dokumenti razkrivajo, da si je podjetje prek korporativnega upravljanja prizadevalo za odgovorno in trajnostno vedenje. Podjetje je imelo mehanizme korporativnega upravljanja, v skladu s katerimi izvršni direktorji ne sprejemajo odločitev za kakršnokoli dejanje, ki bi lahko ogrozilo zdravje, varnost ali pa okolje (British Petroleum, 2009, str. 5). Podjetje je imelo tudi odbor za varnost, etiko in okolje, ki je svetoval upravi in spremljal operativna tveganja z rednim pregledom informacij in poročil, ki sta jih izdajala oddelka za varnost in poslovanje v British Petroleumu (2009, str. 5). Odbor za poslovna tveganja je spremljal ključne podatke

o varnosti in okolju, vzpostavljen pa je bil tudi sistem upravljanja z operativnimi tveganji z zelo strogim pristopom. Njegove naloge so obsegale postopke v zvezi s celovitim upravljanjem, pregledom nesreč, kriznim managementom in uporabo drugih orodji, ki so pripomogla k prepoznavanju tveganj in odkrivanju ter odpravljanju napak. Podjetje British Petroleum je imelo svoj interni kodeks ravnanja in standarde poslovnega vedenja. Opravljali so zunanje revizijske preglede, imeli notranjo revizijo kot tudi letni program preverjanja skladnosti, za katerega je imelo podjetje zaposlene dajalce zagotovil in zaposlene na področju izvajanja meritev. V podjetju je bil razširjen sistem »*whistle blowing-a*« in »*open talk-a*« (British Petroleum, 2009, str. 29) ter številni drugi mehanizmi korporativnega upravljanja. V obdobju pred nesrečo je podjetje pridobilo številne nagrade in odlikovanja: nagrado za odlično delovno okolje, nagrado za najboljše okoljske prakse (British Petroleum, 2009, str. 25) ter najvišjo čast za zgledna prizadevanja v povezavi s skrbjo upravljanja okolja. Navedeno sporoča, da je British Petroleum storil vse potrebno, da bi se izognil ekološkim nesrečam in zagotavljal trajnostni razvoj. Na tem mestu je več kot očitno, da se je nesreča zgodila ne zaradi slabih pravil upravljanja ali pomanjkanja slednjih, ampak je odraz dejstva, da obstoječa pravila niso bila zadostno vodilo obnašanja podjetja. Razlog za obnašanje, ki je vodil do ekološke nesreče, je pripravljenost podjetja sprejeti visoko tveganje s ciljem realizacije »hitrih zmag« na račun trajnostnega uspeha. Na podlagi zgornjega velja, da je bil British Petroleum dobro oborožen s pravimi pravili, ki bi teoretično lahko preprečili nesrečo in zagotovili trajnostni uspeh. Nesreča se zato ni zgodila zaradi slabih pravil, pač pa kot rezultat dejstva, da vpeljana pravila niso bila dovolj učinkovita.

Številni interni dokumenti dokazujejo, da je bila uprava podjetja več mesecev pred razlitjem seznanjena s pomisleki glede varnosti na ploščadi DeepWater Horizon in operaciji črpanja (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 574). Po poročanju Kongresa Zdrženih držav Amerike so junija 2009 inženirji opozarjali, da se lahko ohišje vrtine in varovalo, ki varuje odprtino proti izbruhu, porušita pod visokim pritiskom, opozarjali so tudi, da je pri varovalu proti izbruhu puščala tekočina. Zaposleni na ploščadi z večletnimi izkušnjami so pozneje, po eksploziji, v intervjujih povedali, da je bilo delo na ploščadi prava nočna mora in da niso iz vrtine še nikoli videli uhajati toliko plina. Kljub vsem opozorilom je podjetje nadaljevalo s črpanjem. Uprava podjetja British Petroleum je sprejela odločitve, ki so temeljile na kratkoročnih ciljih – časovnih in strokovnih prihrankih oz. tako imenovanih »hitrih zmagah«. Skupek vseh odločitev je vodil do katastrofe v Mehiškem zalivu. Poročilo kongresa Združenih držav Amerike za energijo in trgovino navaja obtožbe do podjetja British Petroleum, kot so (Congress of the United States, 2010):

- čeprav so interne študije priporočale uporabo dvojnega varovala ohišja vrtine, so se managerji podjetja British Petroleum odločili za enostavnejšo in cenejšo gradnjo z nekaj ovirami za uhajanje plina;
- kljub nasvetu izvajalca, naj uporabijo enaindvajset centralizerjev, ki pritrdijo ohišje vrtine v center vrtine, se je podjetje odločilo za cenejšo možnost, kjer se uporabi le šest centralizerjev namesto enaindvajset;

- test za preverbo učinkovitosti cementiranja je bil odpovedan s strani British Petroleuma, ekipa, ki naj bi testiranje izvedla, je bila že na terenu, ko so jo poslali stran.

Skupni imenovalec vseh teh odločitev je ta, da je podjetje bilo zmožno minimizirati stroške in realizirati »hitre zmage«. Interno elektronsko sporočilo dokazuje, da je British Petroleum zaradi izpostavljenosti večjemu tveganju prihranil od sedem do deset milijonov ameriških dolarjev in tudi čas (Congress of the United States, 2010). Večje tveganje je prevzelo tudi zaradi tega, ker je operacija črpanja surove nafte presegala proračun in je presegala vse časovne okvirje. Vsak dodatni dan je povzročil ogromne stroške, že samo na primer najem DeepWater Horizonta je stal približno pol milijona ameriških dolarjev dnevno (Eley, 2010).

#### **2.4.1 Dobro korporativno upravljanje in napetost med dolgoročnim in kratkoročnim uspehom**

Korporativno upravljanje je v celoti sestava notranjih pravil za namene vodenja in managementa, administracije in kontrolnih mehanizmov (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 574). Cilj dobrega korporativnega upravljanja pa je predvsem usmeritev vedenjskih vzorcev v smer, ki bo motivirala trajnostno in uspešno delovanje podjetja. Primer podjetja British Petroleum nakazuje, da je lahko trajnostni uspeh ogrožen zaradi želje po »hitrih zmagah«. Zato lahko korporativno upravljanje dojamemo tudi kot sistem notranjih pravil, katerega cilj je preprečiti realizacije »hitrih zmag« in s katerimi se podjetja zavežejo k določenemu standardu z namenom, da ohranijo dolgoročni uspeh podjetja. Odstop od »hitrih zmag« kot tudi strošek vpeljave korporativnega upravljanja predstavlja investicijo v trajnostni uspeh podjetja. V praksi podjetja pogosto ogrozijo možnost za trajnostni uspeh na račun »hitrih zmag« (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 575). Velikokrat do tega prihaja tudi, ko so vzpostavljeni korporacijski mehanizmi, ki naj bi to preprečevali, tako kot to velja za primer podjetja British Petroleum. To pomeni, da upravljavski mehanizmi ne povzročijo zelenih učinkov. Razlogi za to so lahko: neprimerna sestava uprave, nepopolna neodvisnost revizorjev, slabo zasnovane pogodbe o kompenzacijah ter kulturni in institucionalni vpliv na pravila o upravljanju v primeru specifičnih primerov (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 575).

Podjetja delujejo pod časovnim, stroškovnim, konkurenčnim pritiskom in so soočena s številnimi kratkoročnimi izzivi. Konkurenčni trg lahko prisili podjetja, da se osredotočajo na »hitre zmage«, in to lahko povzroči odločitve, ki so sprejete za dobro podjetja na kratki rok, na dolgi rok pa ogrozijo njegov uspeh (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 575). Posledice odločitev, ki vodijo do kratkih zmag, se pogosto ne upoštevajo dovolj, saj nujnost kratkoročnega preživetja vpliva na racionalnost trenutnih odločitev. To pomeni, da imajo učinki kratkoročnih odločitev večjo težo v primerjavi z dolgoročnimi. Odločitve v korist kratkoročnemu uspehu postavijo idejo o trajnostnem uspehu v podrejeni položaj, kar lahko vodi do kršitev korporacijskega upravljanja in kršitev pravil. Učinkovitost korporativnega upravljanja je povezana z nasprotujočim si odnosom med kratkoročno in dolgoročno uspešnostjo. Relevantnost korporativnega upravljanja na dnevni ravni je vprašljiva, ker so

stroški zaradi korporativnega upravljanja višji, učinki pa so vidni šele na dolgi rok. Vprašljiva je smiselnost investiranja v trajnostni uspeh, če podjetja zaradi izgube konkurenčnosti istočasno tvegajo svoj obstoj na trgu, saj zaradi investicij v trajnostni uspeh ne uspejo zagotoviti konkurenčnosti na kratek rok. To pa je tudi ključni razlog za odstopanje podjetij od pobude za vlaganje v dolgoročni uspeh (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 576).

#### **2.4.2 Institucije in globalno upravljanje**

Nasprotujoč odnos med dolgoročnim in kratkoročnim uspehom ne more biti rešen na ravni enega samega podjetja, sploh v primeru visokokonkurenčnih trgov. Podjetja, ki odstopijo od problematičnih »hitrih zmag«, tvegajo izgubo konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki jih realizirajo. Zato je v takih situacijah za podjetje dominantna strategija »hitra zmaga«, v katerih so podjetja spodbujena k »hitrim zmagam« na račun dolgoročnega uspeha. S tem podjetja škodujejo sama sebi. Problem je kolektivne narave in mora biti zato rešen na tej ravni. Če bodo vsa podjetja v isti industriji odstopala od »hitrih zmag«, bo tudi posamezno podjetje sposobno odstopati od le-teh. Zato je nujno potrebno, da se vsa podjetja zanašajo na predpostavko, da strategije »hitre zmage« ne bo realiziralo nobeno od podjetij v posamezni industriji. Za uresničitev te predpostavke morajo biti zagotovljeni mehanizmi, ki so lahko vzpostavljeni le na ustavni ravni s strani institucij, ki postavljajo pravila igre. Institucije so pravila igre v družbi oz. človeško oblikovane omejitve, ki oblikujejo medsebojne interakcije. Institucije (delovno pravo, človekove pravice, premoženjske pravice idr.) podajajo možnosti za sodelovanje in obojestransko koristne dejavnosti. Zato institucije ponujajo podjetjem pobudo za investiranje v trajnostne dobičke, uspeh in pri tem upoštevajo pravila dobrega korporativnega upravljanja. Institucije podjetjem na kolektivni ravni omogočajo, da lahko izbirajo med »hitro zmago« ali trajnostnim uspehom. Institucije ustvarjajo situacije, v katerih ni več možnosti generiranja konkurenčnih prednosti na račun »hitrih zmag«. To pa povečuje zmožnosti, da se podjetja odločajo v dobro trajnostnega uspeha. Zato institucije ustvarjajo predpogoje za uvedbo učinkovitih pravil (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 578).

Globalno upravljanje pomeni, da zasebni akterji privzamejo ustavne naloge, ki so izvorno sicer bile v rokah državnih organov. Globalno upravljanje lahko razumemo kot proces, kjer podjetja prispevajo k ustvarjanju institucionalnih pravil, reda. Z vključevanjem v proces globalnega upravljanja in z vzpostavljanjem institucij lahko podjetja ustvarjajo boljša pravila igre, kot so tista, ki jih ustvarijo politiki, ter ustanovljajo institucije, ki so na trgu pogrešljive. Podjetja ustanovljajo globalna pravila, ki jih ustvarjajo same, pri tem pa igrajo vlogo samoregulatorja. To je v samointeresu podjetij, saj sistem deluje po načelu samopreprečevanja, s tem pa se pojavijo možnosti za realizacijo vzajemnega izboljšanja. Z globalnim upravljanjem podjetja ustvarjajo svobodo v skladu z zakonom. Za pospeševanje institucionalnih izboljšav v okviru globalnega upravljanja lahko podjetja sodelujejo z nevladnimi organizacijami, poslovnimi združenji ali medvladnimi institucijami, kot je OECD. Podjetja imajo tako imenovan »*know-how*« in vire, da lahko razvijejo ustrezno



globalno institucijo. V praksi je globalno upravljanje na začetni ravni. To je ustvarjanje predpogoja za dolgoročni uspeh, brez dobrih pravil namreč vedno obstaja tveganje, da bodo nekatera podjetja izbrala »hitre zmage«, kar bo posledično vodilo do strategije »hitre zmage« vseh podjetij, nadalje pa v samouničenje vseh podjetij. Problem globalnega upravljanja je zelo očiten na primeru DeepWater Horizont. Trdimo lahko, da je katastrofa posledica slabih pravil iger predvsem zaradi pomanjkanja regulatorjev na področju črpanja olja in plina. Bolje bi bilo, če bi bili postavljeni višji standardi, ki zadevajo okoljevarstvene zahteve, kar bi zmanjšalo možnosti za eksplozijo, posledično uhajanje surove nafte in ekološko katastrofo. Višji standardi bi bili boljši za celotno industrijo, saj so vsa podjetja soočena s tveganjem sprožitve nesreče, finančnimi izgubami in izgubo ugleda zaradi nizko postavljenih standardov. Z vzpostavitvijo višjih okoljevarstvenih in varnostnih standardov prek ustanavljanja institucij in s kolektivnim samozavedanjem so podjetja manj nagnjena k sprožitvi katastrof, ki bi lahko ogrozile njihov dolgoročni uspeh. Brez teh institucij si podjetja prizadevajo za najcenejšo rešitev, dosega le minimalne standarde, ki jih zahteva zakonodaja, posledično pa zvišujejo možnosti za kršitve. Globalno upravljanje spremeni strukturo industrije tako, da ustvari možnosti za trajnostni uspeh bolj privlačne. Ker so vsa podjetja v industriji kolektivno zavezana k višjim standardom, posamezno podjetje nima konkurenčne slabosti v primeru izpolnjevanja višjih standardov (Lin-Hi & Blumberg, 2011).

### **3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ V RAZVIJAJOČIH SE DRŽAVAH**

V razvijajočih se državah se družbena odgovornost pojavlja v manj formaliziranih oblikah kot v razvitih državah (Visser, b.l., str. 492). Tam je družbena odgovornost podjetij povezana s filantropijo ali dobrotinstvo, investicijami v izobraževanje ali pa investicijami v zdravje, šport, okolje in družbene aktivnosti. Podjetja, ki delujejo oziroma poslujejo s podjetji v razvijajočih se državah, vidijo družbeno odgovornost podjetja kot izziv/dilemo, saj je ustvarjanje delovnih mest v razvijajočih se državah, kjer je pomanjkljiva zakonodaja, ki ureja delovna razmerja zaposlenih, pogostokrat v nasprotju z osnovnimi človekovimi pravicami, kar za podjetje posledično predstavlja dilemo ali izziv – ali poslovati v razvijajočih se državah ali ne (Visser, b.l., str. 493).

#### **3.1. Piramida družbene odgovornosti v razvijajočih se državah**

Izhodiščno vprašanje je, ali so modeli družbene odgovornosti podjetij, ki so razviti na zahodu, primerni za opis družbene odgovornosti v razvijajočih se državah (Visser, b.l., str. 488). V knjigi z naslovom *Družbena odgovornost podjetij v razvijajočih se državah (Corporate social responsibility in developing countries)* Visser povzame ključne karakteristike piramide družbene odgovornosti razvijajočih držav. V piramidi za razvijajoče se države je še vedno najpomembnejši ekonomski vidik, sledijo mu filantropski, pravni ter

etični. Spodaj povzemam nekatere ključne karakteristike posameznih odgovornosti po Visserju (b.l., str. 488–491):

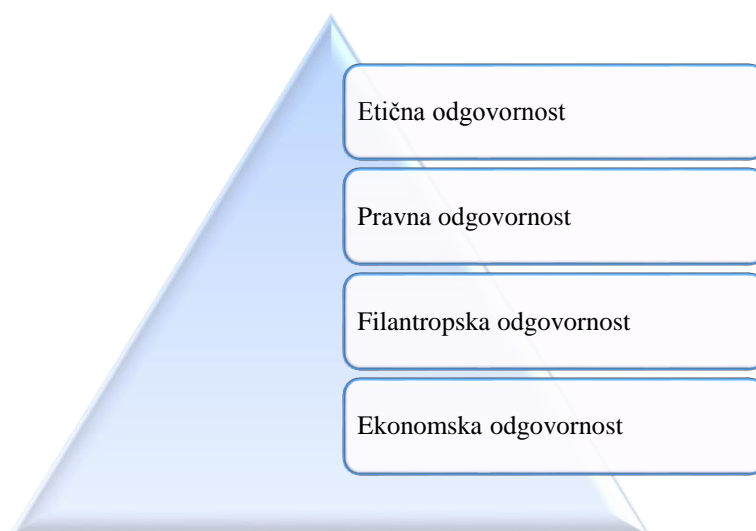
- ekonomska odgovornost: večina razvijajočih se držav nima dovolj neposrednih tujih investicij, obenem se sooča z visoko stopnjo nezaposlenosti in revščine. Zato je povsem jasno, da je ekonomska družbena odgovornost podjetij v razvijajočih se državah visoko nagrajena s strani vlade in javnosti. Slednje moramo dojeti kot razvojno usmerjen pristop k družbeni odgovornosti podjetij, ki prispeva k okolju in spodbuja ustvarjanje odgovornega poslovanja v razvijajočih se državah. V razvijajočih se državah družbena odgovornost teži k poudarjanju pomena zmožnosti za proizvodnjo varnih proizvodov in storitev, ustvarjanje delovnih mest, investiranje v človeški kapital, ustvarjanje lokalnih poslovnih povezav, razpršitev mednarodnih standardov, implementacijo podporne in prenosne tehnologije ter gradnjo fizične in institucionalne infrastrukture. Zaradi teh razlogov podjetja, ki delujejo v razvijajočih se državah, poročajo o ekonomski komponenti, da bi si ustvarile sliko o dodani vrednosti.
- Filantropska odgovornost: ima velik pomen v razvijajočih se državah, kar pa je posledica avtohtone tradicije v povezavi s filantropijo v razvijajočih se državah. Eden od razlogov za populariziranje ideje o družbeni odgovornosti podjetij je ta, da je filantropija pričakovana – dojemajo jo kot pravo stvar, odločitev. Podjetja se zavedajo, da ne morejo uspeli v družbi, ki propada. Zato se zdi filantropija najboljši možen način, da se izboljša perspektiva družbe kot celote. Zadnja desetletja so razvijajoče se države odvisne od pomoči iz tujine ali pa zasebnih investicij. Države v razvoju raje poenotijo družbeno odgovornost podjetij s filantropijo, kot pa da vpeljejo druge, kompleksnejše pristope k družbeni odgovornosti podjetij, ki so v uporabi v razvitih državah.
- Pravna odgovornost: v razvijajočih se državah ima pravna komponenta manjšo prioriteto kot v razvitih državah, kar ne pomeni, da podjetja kljubujejo zakonu, ampak da je veliko manj pritiska po pravnih okvirih. Razlog za to je slabo razvita infrastruktura, ki ji manjkajo neodvisnost, človeški viri, znanje in administrativna učinkovitost. Številne razvijajoče države so zapoznele za razvitimi državami v povezavi z vpeljavo človekovih pravic in drugimi nadvse pomembnimi izzivi družbene odgovornosti podjetij. Čeprav obstajajo izjeme, ostaja pravica vlade po izvrstitvi pravice ena glavnih ovir, ki zamašuje učinkovitost zakonodaje kot glavnega vodila za družbeno odgovornost podjetij.
- Etična odgovornost: v razvijajočih se državah se je etična komponenta razvijala slabše kot drugje, še več, zdi se, da ni imela vpliva na družbeno odgovornost podjetij, čeprav ne moremo trditi, da v razvijajočih se državah ni prišlo do sprememb v upravljanju.

Da bi bila lahko piramida v razvijajočih se državah popolna, bi bilo treba izboljšati etično komponento, ki bo vključevala dobro upravljanje in naslovila družbeno odgovornost podjetja kot pomembno prioriteto. Reforma o upravljanju je ključ do izboljšanja na vseh področjih, vključujoč gospodarski razvoj, pravno državo, sodelovanje in prostovoljne aktivnosti (Visser, b.l., str. 492). Družbena odgovornost podjetij je postala tako nujna kot management upravljanja z viri ali pa računovodstvo. Vendar se proces ne odvija v zadostnem

obsegu niti ne z dovolj veliko hitrostjo, da bi zadovoljil potrebe po sistematičnih spremembah, ki so potrebne, da bi lahko naslovili vse okoljske in družbene vidike (Visser, b.l., str. 492).

Na Sliki 6 prikazujem piramido družbene odgovornosti v razvijajočih se državah.

*Slika 6: Piramida družbene odgovornosti v razvijajočih se državah*



*Vir: W. Visser, Corporate social responsibility in developing countries, b.l., str. 489, slika 21.3.*

## **3.2 Izzivi družbene odgovornosti podjetij v razvijajočih se državah**

### **3.2.1 Izzivi kodeksa ravnanja na delovnem mestu ter izzivi opravljanja skrbnih pregledov in revizij poslovanja vzdolž dobavne verige**

Družbena odgovornost podjetij je skozi kodeks ravnanja na delovnem mestu postala orodje za poenotenje z lokalno zakonodajo (Welford & Frost, 2006, str. 168). Raziskava Welforda in Frosta (2006, str. 168) na področju družbene odgovornosti v azijskih dobavnih verigah razkriva, da je kodeks ravnanja na delovnem mestu na območjih z nizkimi plačami omejen na izpolnjevanje pravnih standardov, kot so minimalna plača, število delovnih ur, varnost in zdravje pri delu, prisiljena delovna sila ter drugo. Avtorja v svojem delu izpostavita problem soočanja s težavami pri implementaciji kodeksov ravnanja. Ker zahodnjaška podjetja poslujejo z različnimi podjetji v razvijajočih se državah se soočajo s težavami pri implementaciji kodeksov ravnanja na delovnem mestu. Različna podjetja imajo različne politike k pristopu pri usklajevanju neskladnosti – od dokončnega prenehanja pogodbenih razmerij do dolgoročnih programov ratificiranja neskladnosti. Nekatera podjetja za izboljšave na področju neskladnosti vztrajajo več let, preden dokončno prekinejo razmerje. Podjetja se pritožujejo tudi skozi različne kodekse ravnanja na delovnem mestu, ki jih morajo spoštovati glede na število strank, ki jih imajo. Večina kodeksov ravnanja na

delovnem mestu ima nasprotujoče si elemente, ki se nanašajo na število delovnih ur na teden, minimalno dovoljeno starost za zaposlitev in definicijo pomena nevarnosti (Welford & Frost, 2006, str. 168). Avtorja v svoji raziskavi menita, da se srednje velika in mala podjetja, veliko težje poenotijo s kodeksom ravnanja na delovnem mestu kot velika podjetja (Welford & Frost, 2006, str. 168). Obstaja velika potreba pri pomoči srednje velikih in malih podjetij, da razvijejo potrebne spretnosti, da lahko vzdržujejo svoje obstoječe pogodbe z zahodnjaškimi podjetji in se pozicionirajo kot bolj privlačni dobavitelji glede na standarde, ki jih narekuje družbena odgovornost podjetij. V nasprotnem primeru bo veliko srednje velikih in malih podjetij moralo svoja vrata zapreti in ostala bodo le še tista, ki so zaskrbljena glede cen, ne pa tudi o pomembnih stvareh, kot je družbena odgovornost podjetij. Po mnenju Welforda in Frosta (2006, str. 170) veliko podjetij ne vidi dlje kot dve stopnji pod sabo v dobavni verigi. Nekaj podjetij je med seboj povezanih vertikalno in se zato le redko vključujejo z izzivi, ki nastajajo na ostalih stopnjah, kot na primer s pridobivanjem tekstilnih surovin, kot je bombaž, in s kmetijstvom, saj je v teh sektorjih najpogosteje prisotna degradacija okolja in izkoriščanje delovne sile. Po njunem je dno dobavnih verig najpogosteje kraj, ki ostane nedotaknjen s strani zahodnjaških podjetij in njihovih pobud za družbeno odgovornost podjetij (2006, str. 170).

V razvijajočih se državah obstajata dve vrsti revizij. Welford in Frost (2006, str. 169) v raziskavi Družbena odgovornost v azijskih dobavnih verigah opišeta posamezno vrsto revizije. Prva, ki jo izvedejo notranji revizorji podjetij, je tako imenovana revizija za ugotavljanje skladnosti, katere namen je preverjanje skladnosti tovarn s kodeksom ravnanja na delovnem mestu, pravno zakonodajo in drugimi standardi. Vse pogostejše pa so druge vrste revizij, to so revizije, ki jih izvedejo specializirani revizorji in pregledovalci, napoteni iz podjetij, ki prejmejo napotilo s strani kupca z namenom, da oceni ustreznost proizvodnega objekta, v katerem se proizvodi proizvajajo (2006, str. 170). Podjetja, ki so naročniki revizij, so prepričana, da njihovi dobavitelji goljufajo in dobavitelji vedo, da se podjetja tega zavedajo. Avtorja menita, da so revizije in pregledi pomanjkljivi. Managerji revizijskih skupin se namreč soočajo s kadrovske težavami, saj ni primerno kvalificiranega osebja, ki bi revizije lahko izvajal. Konkurenca v sektorju revizije vpliva na nižanje cen revizije, ker so se na trgu začele pojavljati manjše lokalne revizijske družbe. Posledično so revizije izvedene hitreje, z ožjim obsegom testiranja ter nekvalitetno. Zaposleni niso dovolj izobraženi, velika je fluktuacija osebja in veliko število revizorjev je zdaj tako izkoriščenih, kakor so delavci v tovarnah, ki jih revidirajo. Zato ni presenetljivo, da številna zahodnjaška podjetja ne gradijo poslovnega odnosa z več, ampak le z nekaj dobavitelji – s tistimi, ki od revizorjev pridobijo mnenje, da ustrezajo zahtevam zahodnjaških podjetij. V primeru, da dobavitelji ne morejo izpolniti naročenega/pričakovanega, sledi odstop od pogodbe. V splošnem pa so vsa podjetja nagnjena k premostitvi ideologije poslovanja – od kratkoročnih do dolgoročnih poslovnih sodelovanj, torej do sodelovanj, kjer so skupne vrednote, razvoj spretnosti, trening in krepitev zmogljivosti ukoreninjene, kar pomeni, da ni potreb po reviziji in procesih pregledovanja, saj odnos temelji na zaupanju in skupnih vrednotah (Welford & Frost, 2006, str. 169 in 170). Glavni izziv je po mnenju Welforda in Frosta (2006, str. 170)

opustitev revizij in pregledov ter gradnja dolgoročnih, zaupanja vrednih odnosov vzdolž dobavne verige. Po njunem bo potrebno veliko pomoči in sodelovanja z agencijami in nevladnimi organizacijami, saj je na številnih lokacijah nemogoče najti lokalnega partnerja, ki ima vire, znanje in izkušnje za pomoč. Eno najbolj zaskrbljujočih dejstev je to, da so pregledovalci proizvodnih obratov del laži in prikrivanja v času pregleda, revizije. To se nanaša predvsem na revizije in preglede s strani tretjih oseb, ki terensko delo izvedejo v enem dnevu, pregledajo nekaj zapisov, naredijo obhod proizvodne hale, napišejo poročilo po standardiziranem vzorcu in izdajo račun stranki, to je kupcu. Jasno je, da je delo izvedeno neučinkovito (2006, str. 170). Raziskava Welforda in Frosta (2006, str. 170), ki je vključevala tudi razgovore z managerji razkriva: »Revizorjem povem, da jim ne smem povedati resnice na nekatera od njihovih vprašanj. Revizorji se nasmeji in premaknejo na nekaj drugega. So sokrivi pri prevari.« Veliko podjetij želi zmanjšati strošek revizij in ga nameniti izobraževanju delavcev, izboljšanju delovnih pogojev ali pa preprečevanju velike fluktuacije (Welford & Frost, 2006, str. 170). Najbolj ponavljajoča pritožba v povezavi z velikimi zahodnjaškimi podjetji je nižanje cen. V raziskavi Welforda in Frosta (2006, str. 170) eden izmed intervjuvanih managerjev proizvodnega obrata pravi: »Zahdnjaška podjetja morajo najti denar, da plačajo za to, saj mi ne moremo biti dobri zaposlovalci, če ne ustvarjamo dobička. V primeru, da ne plačajo pravično, bomo prisiljeni v goljufije in prevare.«

### **3.2.2 Izzivi delovne zakonodaje**

V proizvodnji tekstila znaša strošek dela 15 odstotkov, a je vseeno ključen za izboljšanje kakovosti dela, kakovosti življenja, učinkovitosti in produktivnosti (Welford & Frost, 2006, str. 170). Razvijajoče se države bi morale videti družbeno odgovornost podjetij kot strategijo za razvoj, ki zagotavlja dobro kvalitetno delo in omogoča ljudem pobeg iz revščine. V razvijajočih se državah se pogosto pojavi problem, ko je zakonodaja dobro osnovana glede delovnega časa, pravic na delovnem mestu in tudi minimalne plače, a je problem v uspešni implementaciji le-teh. Zato je zagotovo eden najpogostejših izzivov implementacija zakonodaje na področju delovne zakonodaje v prakso in pomanjkanje vpletenosti vlade v proces izvrševanja zakona (Welford & Frost, 2006, str. 171). V raziskavi Welforda in Frosta (2006, str. 170) eden izmed intervjuvanih managerjev pravi: »Moje delo bi bilo veliko lažje, če bi vlada izvrševala svoj zakon.« Naslednji pomemben izziv, ki ga navajata avtorja raziskave Družbena odgovornost v azijskih dobavnih verigah, je zagotavljanje, da so delavci plačani v skladu z zakonodajo (po urni postavki in glede na opravljen čas). Izziv v razvijajočih se državah zato pomeni tudi poiskati rešitev za preoblikovanje plačilne politike, saj zaposleni niso pravočasno plačani, ker številna zahodnjaška podjetja zamujajo s plačili ali pa do plačil ne pride. Cenovni pritiski navzdol dobavne verige v številnih sektorjih skupaj s kratkimi dobavnimi roki so povečali pritisk v dobavni verigi do dna. Izziv predstavlja tudi ozaveščanje delavcev o njihovih pravicah, ter izziv, povezan z usposabljanjem lastnikov, managerjev in predstavnikov delavcev – sindikalistov za reševanje sporov v času delavskih vstaj (Welford & Frost, 2006, str. 172).

### 3.2.3 Izzivi delavcev

Delavci v industriji oblačil so v večini migranti iz ruralnih naselij. Situacija prek celotnega ozemlja Azije je izredno raznolika, vendar so izzivi po mnenju Welforada in Frosta (2006, str. 170) podobni. Glavni izziv, povezan z migranti, je soočanje s težavami zaradi pomanjkanja mreženja v skupnosti. Delavci so v času službovanja namreč nastanjeni v domovih, lokacijsko ločeni od svojih družin, zato svoj prosti čas preživijo v dolgočasju. Ravno to pa je povod za nadurno delo. Problematika se sicer z leti izboljšuje zaradi manjšega števila migrantov (Welford & Frost, 2006, str. 172). Ostali izzivi so izzivi povezani z izpostavljenostjo ženskega spola k nasilju in izkoriščanjem določenih starostnih skupin. Količina nasilja nad ženskami na delovnih mestih je nekaj, kar za zdaj ni v pristojnosti managerjev za družbeno odgovornost podjetij, saj je v razvijajočih se državah problem raznolikosti med spoloma zakoreninjen v kulturi, zato ženske o tem problemu niso pripravljene spregovoriti glasno (Welford & Frost, 2006, str. 172).

## 4 ANALIZA PRIMERA RANA PLAZA

### 4.1 Analiza panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu

Poslovanje z oblačili je gonilno kolo ekonomske rasti in družbenega razvoja v Bangladešu. Sporočilo proizvajalcev v panogi proizvodnje oblačil za zahodnjaške kupce se glasi: »Naročajte še naprej, saj si Bangladeš želi, da bi znamka *Made in Bangladesh* postala nacionalni ponos« (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17). Snovalci zakonodaje, poslovodje in ostale aktivacijske skupine v Bangladešu in drugod po svetu si želijo poiskati način, da bi v celoti izkoristili prednosti, ki jih v Bangladeš prinaša globalizacija. V interesu prebivalstva je obdržati in izboljšati posel v panogi proizvodnje oblačil, s tem pa omogočiti nadaljnji razvoj (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17).

Po podatkih spletne baze, Economy watch, je gospodarstvo Bangladeša je od leta 1996 raslo šest odstotkov letno ob slabi politični stabilnosti, slabi infrastrukturi, korupciji, slabo oskrbo z energijo, počasno implementacijo gospodarskih reform. Čeprav je več kot polovico bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) ustvarjenega skozi storitveni sektor, je skoraj polovica prebivalcev Bangladeša zaposlena v kmetijskem sektorju, kjer je riž najpomembnejši proizvod. Izvoz oblačil je hrbtenjača Bangladeša, na katero odpade kar 80 odstotkov celotnega izvoza. V letu 2013 je slednji presegel 21 milijard dolarjev, kar znaša 18 odstotkov BDP (Economy watch, b.l.).

#### 4.1.1 Podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu

Razvoj panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu spodbuja rast posrednega podizvajalskega razmerja (angl. *indirect sourcing*) prek agentov in na način, ki ni transparenten do zahodnjaških podjetij in regulatorjev (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17). Posredno

podizvajalsko razmerje omogoča večje proizvodnje zmogljivosti z nižjimi stroški. Ker se naročila prenašajo od enega podizvajalca k drugemu, marže postajajo vse nižje in nadzor vse manjši. Lastniki tovarn na dnu si ne morejo privoščiti osnovnih pogojev za izboljšanje varnostnih in delovnih pogojev. V teh tovarnah ni ne pitne vode ne stranišč, ni osnovne varnostne opreme – prve pomoči. Delovni pogoji dajejo občutek utesnenosti. Predpisi, ki so v velikih podjetjih težko vpeljivi, imajo tu še manj možnosti, da bi zaživel (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17).

Sklepanje podizvajalskih pogodb je gonilna sila proizvodnih zmogljivosti v Bangladešu (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17). Da bi lahko razumeli, zakaj so ravno podizvajalska razmerja gonilo panoge proizvodnje oblačil, moramo razumeti finančno iniciativo, ki pomaga razložiti, zakaj so velika podjetja podprta z mrežo številnih malih podizvajalskih razmerij. Dobavitelj, ki ima največ naročil in izvozi največ, najlažje dostopa do kapitala. To pa je zato, ker so odločitve o financiranju in kreditiranju narejene na osnovi obsega izvoza, ne pa na proizvodnih zmogljivostih. Banke dajejo posojila na osnovi naročil (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 18). Proizvajalci, srednje velika podjetja, pa potrebujejo denarna sredstva, če želijo razširiti svoje proizvodne kapacitete ali investirati v tehnologijo. V odsotnosti denarnih sredstev srednjih in malih podjetij lahko velika podjetja, ki imajo največ naročil, sklenejo podizvajalsko razmerje, prek katerega proizvajajo v drugih srednjih in malih podjetjih. Lastniki tovarn zahodnjaškimi podjetjem velikokrat razkrijejo le velike skupine podjetij z visokimi varnostnimi in proizvodnimi standardi kot obraz skupine, poleg tega pa imajo številne proizvodne obrate, ki so prava in resnična gonilna sila in kjer praktično ni predpisov in osnovnih pravic delavcev (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 18). Tovarne z manj predpisi podpirajo velike tovarne, tiste, ki imajo neposreden odnos z zahodnjaškimi podjetji. Naročila so lahko izpeljana v obliki podizvajalskega razmerja z enim zunanjim/tretjim podjetjem ali pa so proizvedena v okviru več podjetij, ki imajo nižje standarde – s tem pa lahko večje tovarne povečajo svoje marže in lažje dostopajo do kapitala. (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 19) Podjetja, ki so neposredni dobavitelji zahodnjaškimi podjetjem, prevzemajo vso odgovornost za vsak del proizvodnje: od nabave materiala do rezanja, šivanja, končanja, pakiranja in transporta. To zahteva velike investicije v kapital, dobre odnose s podjetji, proizvodne zmogljivosti, da se izognejo morebitnim zamudam zaradi pozne dostave materiala drugih podjetij. Podizvajalska razmerja so zato privlačna za tiste v srednjem in spodnjem delu dobavne verige. Pri tem pa moramo upoštevati vhodne ovire za neposredne odnose z zahodnjaškimi podjetji, to je investicije. Tudi zahodnjaška podjetja s podizvajalskimi razmerji ustvarjajo dobiček. Lastniki tovarn navajajo, da kljub predpisom, ki veljajo v razvijajočih se državah, zahodnjaška podjetja tem predpisom v praksi namenijo le malo časa in pozornosti. Sektor je že podal pobudo za izboljšanje predpisov podizvajalskih razmerij. Novembra 2013 je vlada v Bangladešu izdala načrt za nove smernice ustanavljanja transparentnega in odgovornega podizvajalstva. Ena od pobud je tudi ta, da lahko proizvajalci oziroma prejemniki naročil sklenejo podizvajalsko

razmerje le s proizvodnimi obrati, ki so del BGMEA (angl. *Bangladesh garment manufacturers and Exporters Association*)<sup>1</sup> (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 17–20).

#### 4.1.2 Argumenti za podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu

Labowitz in Baumann-Pauly (2014, str. 25), sta izdala poročilo o panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu z naslovom Poslovanje kot običajno ni opcija (*Business as Usual is Not an Option*). V poročilu so navedeni argumenti za odgovor na vprašanje, zakaj je oblikovanje podpogodbениh razmerij racionalni odgovor na pritiske poslovanja. Argumente po Labowitz in Baumann-Pauly (2014, str. 25), povzemam v nadaljevanju:

- dostop do kapitala. Tisti proizvajalci, ki imajo največ naročil, najlažje dostopajo do kapitala. Mala in srednje velika podjetja potrebujejo denar za tehnologijo in širitev obratov, a nimajo dovolj naročil, da bi lahko dobila posojila za potrebno investicijo. Vključevanje v podizvajalska razmerja je osnova za povečanje kreditne sposobnosti.
- Kupčeva stroga naročila. Zahodnjaška podjetja se želijo prilagoditi potrošnikovemu povpraševanju po hitro spreminjajoči se modi. Letno zamenjajo več deset kolekcij, ki jih ponujajo po nizkih cenah, s tem pa proizvajalcu plačujejo nizke marže in skrajšujejo čas dobave. Dobavitelj oziroma proizvajalec mora sprejeti cenovni in časovni pritisk, bodisi s tem, ko investira v tehnologijo in povečuje produktivnost, učinkovitost, bodisi s tem, da niža stroške na račun varnostnih, zdravstvenih, okoljskih standardov.
- Vlaganje v tehnologijo je lahko težava. Ker je v Bangladešu izpad elektrike pogost pojav, vlaganje v tehnologijo, ki povečuje učinkovitost, ni ravno najboljša izbira, zato se proizvajalci raje odločijo za strategijo nižanja cen plač in pristanejo v podizvajalskih razmerjih po še nižjih cenah. Z vidika proizvajalca tako imenovana dirka do dna v povezavi z nižanjem ceni ter naraščajočimi stroški energije, surovin in delovne sile. Lastniki tovarn so soočeni z velikimi izgubami, če ne dokončajo naročila, tudi s finančnimi kaznimi v primeru nedokončanja naročila pravočasno. Pogost izraz je, pokliči prijatelja (angl. *phoning a friend*), če ti ne uspe dokončati proizvodnje.
- Zamuda dobave. Zamude dobave so prisotne, ko so dobave materiala in surovin prepočasne zaradi izpada elektrike ali če se kupec odloči o spremembi dizajna v zadnjem trenutku. Finančno in logistično breme je na plečih proizvajalca, to je lastnika tovarne in agenta. Če blago zamuja na poti s Kitajske ali se dizajn spremeni v zadnji minuti, se zvišuje možnost podizvajalskega razmerja oz. »*phoning a friend*«.
- Učinkovitost. Glavni cilj podizvajalskih razmerij je ta, da se naročilo pravočasno realizira. V uporabi je izraz linija (angl. *a line*), ki se nanaša na različne faze procesa proizvodnje enote oblačila, od začetne do končne funkcije. Ta kontekst se uporablja za matičen proizvodni obrat, ki je prejemnik naročila, pa tudi za podizvajalce. V primeru, ko naročilo presega proizvodne zmogljivosti, mora matični proizvodni obrat zapolniti linijo. Manjkajočo linijo matični proizvodni obrat zapolni s tistimi poslovnimi partnerji,

---

<sup>1</sup> BGMEA je kratica za proizvodjalno in izvozno združenje podjetij za proizvodnjo oblačil v Bangladešu.



ki nimajo dovolj naročil in imajo prosto linijo. V primeru proste linije je posel dogovorjen. Poslovni partner prejme blago, nato pa opravi tako imenovano linijo, denimo šivanje ali pa rezanje. S tem se povečuje učinkovitost poslovnih partnerjev in matičnega proizvodnega obrata.

- Fluktuacija povpraševanja. Panoga proizvodnje oblačil je visoko volatilna. Božična sezona zahteva višek proizvodnje v poletju in zgodnji jeseni, ob tem pa tudi spremljajoči se nepredvidljivi dogodki, ki vplivajo na povečanje povpraševanja in posledično proizvodnje. Tako podizvajalska razmerja omogočijo večjim proizvajalcem, dobaviteljem, da dosežejo povpraševanje brez dodatnih investicij.

Na Sliki 7 prikazujem argumente za podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu.

*Slika 7: Prikaz argumentov za podizvajalska razmerja v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu*



*Vir: Povzeto in prirejeno po S. Labowitz & D. Baumann-Pauly, Business as usual is not an option, 2014, str.25.*

#### **4.1.3 Nadzor nad podizvajalskimi razmerji v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu**

V okviru raziskave Labowitz in Baumann-Pauly (2014) so bili izvedeni intervjuji, fokusne skupine, pregledi literature in druge vrste raziskovalnih pristopov, z namenom ugotavljanja kakovosti nadzora nad podizvajalskimi razmerji v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu. Nekatere ključne ugotovitve opisujem v nadaljevanju. Raziskava je ugotovila, da imajo nekatera zahodnjaška podjetja oddelek za kakovost, ki zahteva revizije zmogljivosti – to je, ali bo matično dobaviteljevo podjetje sposobno proizvesti naročilo ali bo potreben stik z podizvajalcem pri izpolnitvi naročila. Naročila nekaterih drugih zahodnjaških podjetij, ki teh

zahtev nimajo, tako lahko z lahkoto presežejo proizvodne zmogljivosti matičnih proizvajalcev, s tem pa se vpletejo v podizvajalska razmerja. Eden od intervjuvancev, lastnik ene od tovarn pravi: »Podjetja imajo revizije, ki ocenijo zmogljivost proizvodnega obrata in tako vedo, da bo del naročila uresničen prek podizvajalskega razmerja. Pri tem zahodnjaška podjetja ostanejo slepa, čeprav vedo, da je podizvajalsko razmerje za njihovo količino in ceno edini način za izpolnitev naročila« (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 22).

V raziskavi je izpostavljen tudi velik korak v smeri zmanjševanja tveganj podizvajalskih razmerij, ki ga podajam v nadaljevanju. Številni kupci imajo strategijo tako imenovanega nedovoljenega/dovoljenega podizvajalskega razmerja. V tem primeru podizvajalci niso/so pooblaščen s strani BGMEA za proizvodnjo s kupcem. Da bi lahko podizvajalec opravljal dejavnost proizvodnje za končnega kupca, od njega trgovsko združenje BGMEA zahteva registracijo in formalen vnos podatkov o sodelovanju. BGMEA je vzpostavila proces, kjer se za obe strani podizvajalskega razmerja navede osnovne informacije in pogoje o dogovoru. Dogovor ni daljši od ene strani. Podpisniki dokumenta so kupec, podizvajalec in BGMEA. Ob izpolnitvi pogojev so podizvajalska razmerja dovoljena. To je eden od načinov upravljanja s tveganji podizvajalskih razmerij, saj če končni kupec ne pozna podizvajalca, je le-ta prijavljen vsaj trgovskemu združenju.

Vedar pa lahko obstaja tveganje, da podizvajalec ni prijavljen v trgovskem združenju proizvajalcev tekstila, BGMEA, saj kupec ali pa lastniki tovarne ne poslujejo po predpisih, pravilih. Ravno v Bangladešu je to pogost pojav, saj še vedno obstajajo neprijavljeni podizvajalci, ki niso prijavljeni v trgovskem združenju ali pa v skladu z zakonodajo (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 23). Te tovarne so najbolj tvegane, poslujejo z zelo tesnimi maržami, kar pomeni, da prejmejo približno en dolar na proizvedeno enoto za vse oblike proizvodnje, bodisi kvačkanje, za vezenine, lepljenje biserov, bleščic, kamnov in drugih surovin. Število tovrstnih podjetij je okoli dva tisoč (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 23). Tovrstna podizvajalska podjetja so skrita očem javnosti, ne poslujejo v skladu s kodeksi ravnanja na delovnem mestu, lokalnimi predpisi in standardi panoge proizvodnje oblačil ter osnovnimi pravicami človeka. Pogoji poslovanja so v teh primerih stvar dogovorov, ki niso zapisani. Surovine in material za dokončanje proizvodnje so dostavljeni neregistriranim podjetjem s strani glavnega proizvajalca. Če glavni proizvajalec potrebuje še 500 enot od 5.000 enot, bo neregistrirano podjetje prejelo material in surovine, dokončalo naročilo in ga dostavilo glavnemu proizvajalcu. Plačilo se opravi v denarju brez izdaje računa. Proces se ponavlja dnevno, vse dokler naročila niso popolna (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 23).

#### **4.1.4 Vloga agentov v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu**

Nakupovalni agenti imajo glavno vlogo v podizvajalskih razmerjih. Agent deluje v imenu kupca, se dogovarja o pogojih ter zagotovi pravočasnost dobav (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 20). Izdeluje tržne raziskave, upravlja s surovinami, izvaja kontrole ter

načrtuje pot izdelka. So povezovalci oziroma »*match makerji*« med podjetji in dobavitelji. Agenti na eni strani kupcem onemogočajo preglednost in transparentnost nad celotnim procesom ter izvajanjem kontrole nad dobavno verigo, po drugi strani pa kupcem ponujajo fleksibilnost, ker lahko nenehno vstopajo in izstopajo iz enega v drugo pogodbeno razmerje, kar pa za proizvajalce pomeni negotovost, izgubo zaupanja ter prekinitve dolgoročnih razmerij. To lahko pomeni, da lastniki tovarn, ki so naložili denar v investicije, da bi izboljšali delovne pogoje, požarno in stavbno varnost, s tem pa povečali produktivnost za končnega kupca, izgubijo vsa naročila, saj kupec (v imenu agenta) zaradi narave odnosov prekine razmerje z lastnikom tovarne (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 20).

Nekatera največja zahodnjaška podjetja močno zavisijo na agentih ob vsakem naročilu. To so podjetja, ki izdelajo le dizajn oblačila, oglašujejo ter prodajo izdelek, sam izdelek pa kupijo prek posrednikov – agentov. Za manjša podjetja agent zagotovi dostop do naročil in proizvodnje. Agenti imajo mrežo dobaviteljev. Količina, cena in standardi kupca so pogoji, na podlagi katerih agenti iščejo proizvajalce za kupce (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 20).

#### **4.1.5 Alternativni model podizvajalskim razmerjem – neposredna strateška partnerstva v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu**

Podizvajalska razmerja, ki so prevladujoč model v panogi proizvodnje oblačil, povečujejo tveganja zaradi slabše preglednosti v dobavni verigi. Labowitz in Baumann-Pauly (2014), predstavita nov model, tako imenovano strateško, neposredno izvajanje (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 27). Slednji je v uporabi le pri majhni skupini vodilnih kupcev, kjer kupec neposredno sodeluje z dobaviteljem, proizvajalcem na dolgi rok. Spodaj navajam nekatere najpomembnejše elemente takšnega modela po Labowitz in Baumann-Pauly (2014, str. 27):

- dolgoročna naročila, prek katerih kupec zagotovi letno naročilo za dobavitelja. Obojestransko se dogovorita o kakovosti, dostavi in pričakovani ceni za načrtovano obdobje;
- investicije v tehnologijo, izobraževanje in objekte, saj dolgoročen odnos omogoča dobavitelju varnost, tako je kupec pripravljen investirati v nove tehnologije, izobraževanja, človeški kapital, saj tako izboljša učinkovitost in zniža stroške;
- namerno merjenje oziroma spremljanje skladnosti, kjer dobavitelji sami nadzirajo uspešnost doseganja družbenih in ekoloških meril, ki so zahtevane s strani kupca;
- pogajanja okoli nepričakovanih izzivov, ki temeljijo na zaupanju. Ko nastanejo problemi, zamiki v proizvodnji, dostavi, presežki stroškov, neskladnost s standardi, kupec in dobavitelj komunicirata o problemu odprto ter si prizadevata za odpravo glavnega vzroka, zaradi katerega je težava nastala;
- ravno tako pomemben element je poslovno prizadevanje za visoko uspešnost delovnih pogojev, kjer kupec poda pobudo v primeru izpolnjevanja naročil, za nagrajevanje visoke

uspešnosti dobavitelja z dolgoročnimi pogodbami, večjimi naročili in privlačnimi plačili. Model neposrednega podizvajalskega razmerja je še posebno privlačen v panogi proizvodnje obutve. Ta pristop sicer ne pomeni popolne odprave posrednega izvajanja, a pomembno spremeni pobude za dolgoročna razmerja. Kupci, ki bolj uporabljajo ta način, so tisti, ki so bolj zaskrbljeni glede ugleda znamke, raziskav in razvoja, stabilnosti znotraj svoje verige (npr. Nike). Najpogosteje prav cenovno občutljive blagovne znamke uporabljajo kratkoročna podizvajalska razmerja, ki nimajo dovolj moči, da bi vzpostavile trajnejši odnos z dobaviteljem ter izboljšale njegove delovne pogoje in učinkovitost, saj z njim v prihodnosti ne bodo sodelovale.

V nadaljevanju predstavljam primer dobre prakse, ki je posledica prevladujočega trajnostnega in neposrednega strateškega sodelovanja med kupcem in proizvajalcem. Primer, kjer je kupec vpleten v sodelovanje z dobaviteljem, proizvajalcem na dolgi rok, je podjetje H&M, ki je specializirano za oblačila nizkocenovnega razreda. Podjetje pridobiva oblačila iz 300 tovarn v Bangladešu, kar predstavlja velik delež njegove celotne dobavne verige. Intervjuji z uradniki iz H&M pisarn in številnimi dobavitelji so pokazatelj, da si H&M prizadeva za vzpostavitev drugačnih odnosov z dobavitelji. H&M dovoli podizvajalsko razmerje le, če so tovarne pregledane. Podjetje v primeru neizpolnjevanja pogojev (neodobrena tovarna) sprva poda opozorilo, nato pa pretrga pogodbeno razmerje. Podjetje H&M podaja tudi pobudo za boljše delovne pogoje, tako pa je najlažje doseči skladnost. Nagrajuje strateške dobavitelje, ki prikazujejo visoko uspešnost (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 28).

#### **4.1.6 Javno in zasebno upravljanje panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu**

Bangladeš je pri dnu na lestvici držav po merilih, izvedenih v okviru projekta Svetovna pravičnost v letu 2015 (angl. *World justice*), ki meri letni indeks prava (angl. *Law index*). Po vseh merah glede dobrega upravljanja je Bangladeš na 93. mestu glede pravic družbe (angl. *civil justice*), na 98. mestu po odsotnosti korupcije (angl. *absence of corruption*) in na 93. mestu glede vpeljave regulatorjev (angl. *regulatory enforcement*) (World justice project, 2015).

Prvi naslovnik pri postavljanju temeljev pravičnejše zakonodaje je bangladeška vlada, ki bi morala prioriteto preurediti zakonodajo, ki obsega panogo proizvodnje oblačil. A vladi v Bangladešu močno primanjkuje politične volje, tehnične zmogljivosti in virov, potrebnih za zavarovanje lastnih delavcev (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 31). Vlada je izdala Nacionalni akcijski plan s ciljem izboljšati sektor oblačil. Plan je zelo ambiciozen, a neizvedljiv z vidika sposobnosti vlade za njegovo vpeljavo. Mednarodna delavska organizacija (v nadaljevanju ILO<sup>2</sup>) si prizadeva za povečanje vladnih prizadevanj in prispeva

---

<sup>2</sup> Okrajšava ILO predstavlja Mednarodno delavsko organizacijo, katere glavni cilje je spodbujati pravice na delovnem mestu, spodbujati dostojne priložnosti zaposlovanja, spodbujati družbeno zaščito in okrepi dialog v povezavi z izzivi, ki se nanašajo na delavce (International Labour Organization, b.l.).

k vladnim pomanjkljivostim tako, da varuje delavske pravice (International Labour Organization, 2014).

V odsotnosti javne zakonodaje je nastopil zasebni sektor, ki vključuje številne največje blagovne znamke in dobavitelje na svetu. Do danes sta bili izdani dve zasebni iniciativi, Dogovor (angl. *accord*) in Zaveza (angl. *alliance*). Obe iniciativi si prizadevata pregledovati najboljša podjetja, nobena od njiju pa si ne prizadeva pregledovati najranljivejših podjetij (International Labour Organization, 2014).

#### **4.1.7 Povezava med bangladeško vlado in panogo proizvodnje oblačil v Bangladešu**

Bangladeš velja za državo z visoko stopnjo korupcije, navaja Transparency International (2013). Obenem pa isti vir navaja, da se korupcija pojavlja na vseh ravneh panoge proizvodnje oblačil in da kombinacija vladne in zasebne korupcije ustvarja ovire, ki preprečujejo zagotavljanje delavčevih pravic. Poslovni model podizvajalskih razmerij znižuje vpeljavo delavske zakonodaje, saj imajo oboji, kupci in dobavitelji, bodisi dobiček bodisi koristi ob izogibanju skladnosti s pravnimi podlagami. V odgovor na pritisk v povezavi s pomanjkanjem transparentnosti podizvajalskih razmerij se je vlada obrnila na trgovinska združenja, zato ta igrajo pomembno vlogo pri vpeljavi zakonodaje, ki bi morala biti vpeljana s strani vlade. Njihov novi plan za vzpostavljanje transparentnega in pravičnega podizvajalstva temelji na formaliziranju neregistriranih tovarn s tem, ko zahtevajo, da se pridružijo trgovinskemu združenju, če želijo poslovati z zahodnjaškimi podjetji prek podizvajalskega razmerja. Vendar BGMEA v svojih vrstah ne želi podjetij, ki ne morejo doseči minimalnih standardov na področju osnovne varnosti in pogojev delavcev (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 31–33).

#### **4.1.8 Infrastruktura Bangladeša**

Infrastruktura Bangladeša je med najmanj razvitimi na svetu. Po poročanju Svetovnega ekonomskega foruma je v poročilu za leto 2014 država Bangladeš uvrščena na 129. mesto od 144. držav z indeksom 2,4 na lestvici od nič do sedem, kjer število sedem pomeni najboljšo infrastrukturo (World Economy Forum, b.l.). Pomemben podatek je tudi ta, da znaša v letu 2014 urbana populacija v Bangladešu 53 milijonov prebivalcev, do leta 2050 pa bo število naraslo na 112 milijonov urbanega prebivalstva (United Nations, 2015). Bangladeš je na dolgi rok nemogoče šteti za center proizvodnje oblačil brez obravnavanja pomembnih vrzeli v infrastrukturi države (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 42).

V nadaljevanju povzemam dve največji oviri v okviru infrastrukture Bangladeša, ki ju je treba izpostaviti zaradi pomanjkljivosti v procesu vpeljave infrastrukture, ki vodita do nesreč in vplivata na (ne)privlačnost Bangladeša v očeh investitorjev in kupcev.

Kot prvo navajam pomanjkanje elektrike v Bangladešu vodi k zamudam v proizvodnji, ki pogosto vodijo v pretirano nadurno delo in k višjim stroškom, ki prisilijo lastnike tovarn, da znižajo plače (Bangladesh All Party Parliamentary Group, 2013, str. 47). Prekomerna uporaba generatorjev električne energije je bil tudi eden glavnih razlogov za zrušitev Rane Plaze. Obenem se pojavlja težava električne pomanjkljivosti, do katere pride zaradi kratkega stika ali pa zaradi podstandardnega ožičenja; to so vodilni vzroki za požare v tovarnah. Primer Rana Plaza je primer posledice napačno umeščenih pretežkih generatorjev, saj je bila obenem tudi teža pretežkih generatorjev tista, ki je sprožila zrušitev tovarne (Bangladesh All Party Parliamentary Group, 2013, str. 47). Država trenutno ne more zadovoljiti naraščajočih potreb po električni energiji v hitrem koraku z industrializacijo. Poraba električne energije se je od leta 2000 do 2010 na letni ravni povečevala za povprečno osem do deset odstotkov (International energy statistics, b.l.). Svetovna banka ocenjuje, da je leta 2010 le približno 47 odstotkov gospodinjstev imelo dostop do električne energije, dobava električne energije je dosegla manj kot 75 odstotkov povpraševanja, dobava plina pa manj kot 85 odstotkov. Svetovna banka je poudarila, da trajne rešitve zahtevajo velike, dolgoročne naložbe, ki se razširijo na več volilnih ciklov. Ocenjujejo, da je naložba vredna 1,5 milijarde dolarjev na leto ali več za naslednjih deset let za naložbe v sektor plina in električne energije. Do danes vlada ni pokazala niti politične volje niti zmogljivosti za reševanje infrastrukturnih izzivov. Študija McKinsey je v priložnostih za razvoj panoge proizvodnje oblačil kot glavno oviro za razvoj panoge opredelila slabo infrastrukturo (Berg, Hedrich, Kempf, & Tochtermann, 2011, str. 10–12).

Kot drugo pa navajam Izvozno-proizvajalne cone (angl. *Export processing zones*) so cone, ki so označene kot posebna industrijska zemljišča, ki proizvajajo izključno za namene izvozne industrije. Premik proizvodnje v te cone pomeni številne prednosti z naslova varnosti (požarne in stavbne), a ker so te cone vodene z ločenim okvirom upravljanja, to pomeni oslabitev zaščite delavskih pravic. Trenutno je v Bangladešu kar 425 tovarn znotraj izvozno-proizvajalnih con, 73 od teh je v postopku dokončanja (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 43). Adidas, H&M, Tommy Hilfinger in Walmart proizvajajo v teh conah. Cilj izvozno-proizvajalnih con je privabiti tuje investitorje za ustvarjanje novih delovnih mest (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 41). Vlada si prizadeva z nadaljnjim odpiranjem tovarn v teh conah. V teh conah tudi ni izpadov dovoza plina in električne energije, kar znižuje režijske stroške in jim omogoča konkurenčnejši položaj. Cona omogoča številne prednosti v imenu varnosti na delovnem mestu. Namensko grajene stavbe in nemotena dobava plina in električne energije izboljšajo varnostne pogoje in pomagajo ublažiti morebitne izvore, ki vodijo do zamud v proizvodnji, kar vpliva na izgubo nadzora v dobavni verigi. Od obstoja izvozno-proizvajalne cone pa do danes v teh območjih ni prišlo do smrtnih požarnih nesreč in nobena stavba ni bila porušena. Stavbe v teh območjih so zgrajene za namene proizvodnje. V primeru požara ali kakšne druge vrste strukturne nesreče je osnovna infrastruktura na mestu. Vodne črpalke na območjih izvozno-proizvajalnih con imajo dovolj velik pritisk, da lahko požarne cevi dejansko delujejo, obenem pa je dovolj prostora za gasilska vozila in druga reševalna vozila za krmarjenje okoli tovarniških

objektov. A zaščite za pravice delavcev v teh predelih so še vedno šibke. Izvožno-proizvajalne cone delujejo pod ločenim organom kot tovarne, ki so zunaj izvožno-proizvajalnih con (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 41–43).

#### **4.1.9 Delovni pogoji v Bangladešu**

V okviru delavnih pogojev v Bangladešu opisujem področje plač, nagrajevanja, spolne diskriminacije, varnostne in zdravstvene zakonodaje, pri tem pa izhajam iz raziskave Ferdousa (2012, str. 10) z naslovom *Izboljševanje družbene skladnosti v panogi industrije oblačil v Bangladešu* (angl. *Improving social compliance in Bangladesh's ready-made garment Industry*).

Zapoznela in neredna plačila so pogosta, včasih tudi brez plačilnih list. Podjetja, ki slednje uporabljajo, nimajo natančne preglednosti nad poslovanjem. Ni nevsakdanje, če se delavca odpusti brez plačila za delo, ki ga je opravljal več mesecev. Številni delavci v panogi proizvodnje oblačil ostanejo prikrajšani za kakršnokoli pravno pravico, ker je izvrševanje zakonov v majhnih in srednjih podjetjih zelo slabo. Delavci v panogi proizvodnje oblačil niso zadovoljni s svojim delovnim mestom, možnosti za napredovanje so nikakršne. Glavni razlog za nezadovoljstvo na delovnem mestu pa so nizke plače. Lastniki proizvodnih obratov trdijo, da ni v njihovi moči, da bi storili kaj, kar bi lahko izboljšalo plačilni sistem. Brez polnega plačila oz. plačila ob pravem času pa so delavci pogosto zaskrbljeni o svoji prihodnosti, kar se odraža v slabi produktivnosti in nezadovoljstvu na delovnem mestu. Zadovoljen delavec je bolj zadovoljen, kreativen, fleksibilen, inovativen in lojalen. Nezadovoljen pa se boji, da bo izgubil delovno mesto, zato ni pripravljen dati vsega od sebe (Ferdous, 2012, str. 10).

V Bangladešu ravno tako ni mehanizma za delitev dodatkov v panogi proizvodnje oblačil. Nimajo niti sistema bonusnih plačil za delavce niti določbe o povečanju plače v primeru profitabilnosti ali inflacije. Delavski dodatki so prostovoljni s strani lastnika (Ferdous, 2012, str. 12).

V panogi oblačil v Bangladešu številni proizvodni obrati nimajo standardiziranega delovnega časa. Prisilno delo je v Bangladešu pogosto, zlasti v panogi proizvodnje oblačil. Če delavci ne izpolnijo zahtevane kvote ur dnevno, morajo ostati na delovnem mestu, dokler slednja ni dosežena, brez plačila. Redno ostajanje po delu je obvezno, če se kdo temu odreče, pa je odpuščen, kaznovan z neizplačilom plačila, včasih pa tudi fizično kaznovan. Obveščanje o nadurnem delu ni vnaprejšnje, pač pa se zgodi ob koncu delovnega dneva. Nekateri zaposleni delajo tudi nočne izmene in nadaljujejo z delom že okoli sedme ure zjutraj. Nekatere tovarne so ponoči zaprte, da se lahko opravlja nočno delo. V primeru dela ponoči ni možnosti za prenočitev ali prevoz domov, zato se nad ženskami izvajajo nasilje in posilstva (Ferdous, 2012, str. 6–9).

V Tabeli 5 navajam podatke o višini mesečne plače v nekaterih azijskih državah in Avstraliji. Pri Bangladešu je vnesena minimalna plača, ki je bila implementirana v zakonodajo po dogodku Rana Plaza. Plača pred dogodkom Rana Plaza je bila (skoraj) za polovico nižja in je mesečno znašala 37 dolarjev (Yardley, 2013), v nekaterih virih tudi 38 dolarjev.

*Tabela 5: Mesečne plače v panogi proizvodnje oblačil v izbranih državah*

<b>Država</b>	<b>Minimalna povprečna mesečna plača [v \$]**</b>	<b>Maksimalna povprečna mesečna plača [v \$]**</b>
Bangladeš	66,16	n.p.
Pakistan	96,43	115,71
Vietnam	98,44	141,94
Mongolija	98,97	n.p.
Indonezija	82,28	201,96
Kitajska	135,43	296,96
Filipini/IV-A	173,18	240,52
Filipini/VII	195,74	225,59
Tajska	265,68	n.p.
Malezija	211,50	237,94
Tajvan	890,73	n.p.
Južna Koreja	1.106,98	n.p.
Japonska	1.325,69	1.779,31
Nova Zelandija	1.936,28	2.420,35
Avstralija	3.099,44	n.p.

Opomba: \*\* Do minimalne in maksimalne povprečne plače prihaja zaradi valutnih pretvorb, saj so se podatki iz domače valute države, ki jih navajam konvertirali v enotno valuto na različne datume v različnih medijih.

*Vir: Povzeto in prirejeno po Department of Labour Philippines, Comparative wages in selected Asian countries, Department of Labour Philippines, 2015.*

Večina delavcev so mlade ženske brez izkušenj, kar pomeni, da imajo malo možnosti za boljšo plačo glede na različne kategorije dela. Ženske so diskriminirane na delovnem mestu, saj ne morejo doseči boljše plačanih ali managerskih mest. Lahko so le podporno osebje, delavci na strojih, pomočniki pri zaključevanju ali šivanju ter pogostokrat linijski nadzornik in nadzornik kakovosti. Prava redkost je ženska, ki dela kot rezalec blaga, produkcijski manager, zaključevalni operater, operater na strojih ali kot vodja, ki ima plačo dvakrat do desetkrat večjo kot tisti, ki opravljajo osnovna dela (Ferdous, 2012, str. 12).

Čeprav je sektor oblačil že dokaj formaliziran, pa v njem ni prostora za organiziranje sindikatov. Kot posledica so delavski izbruhi pogosti v sektorju narejenih oblačil. Od maja 2006 je bilo veliko vandalizma v tovarni tekstila, kar je ogrozilo sam obstoj panoge. 24. junija 2010 je bilo v Bangladešu 250 tovarn tik pred zaprtjem zaradi protestiranja. Delavci



so proteste izvajali na ulicah, zahtevali so višje plače (Ferdous, 2012, str. 12). Varnostna in zdravstvena zakonodaja, ki je predpisana v pravilnikih tovarn, je prezrta s strani managementa in je redko izvršena s strani vlade. Številne tovarne nimajo ustreznega prezračevalnega sistema in so zato delavci prepuščeni strupom, prahu in prepovedanim substancam. Material namreč vsebuje prah in nitke, ki obstanejo v zraku. Suh zrak in strupene substance so razpršene po prostoru, zato številni delavci trpijo za vrtoglavicami, glavoboli, vročinami, bolečinami v prsih, trebuhu, očeh, ušesih, imajo prehlad, drisko, vnetje mehurja – resne zdravstvene težave (Ferdous, 2012, str. 1–14).

## **4.2 Rekonstrukcija dogodka Rana Plaza na dan dogodka**

24. aprila 2013 se je zgodila ena največjih tragedij v panogi proizvodnje oblačil v zgodovini človeštva – zrušitev tovarne Rana Plaza v Bangladešu, ki je terjala 1.132 žrtev. Nesreča je svetu pokazala hude posledice izkoriščevalskega dela (Center for policy dialogue, 2013, str. 7; Odhikar, 2013, str. 5). »Ne bom trdil, da se je zgodila nesreča, pač pa, da se je zgodil umor,« je povedal minister za odnose z javnostmi Bangladeša (Manik, Yardley, & Greenhouse, 2013).

18. septembra 2003 je Sohel Rana skupaj s starši podpisal 29-člensko pogodbo z direktorjem gradbenega podjetja Tonmoy Housing Limited z namenom gradnje desetnadstropne stavbe na zemljišču na vzhodni strani avtobusne postaje Savar. V pogodbi je bilo določeno, da bo podjetje Tonmoy Housing Limited zgradilo samo kletne prostore in naslednjih pet nadstropij, čeprav je pogodba temeljila na sredstvih za deset nadstropij. Tonmoy Housing Limited je tako dobil delež v višini 61 odstotkov, Sohel Rana pa preostalih 39 odstotkov. Še več, v kupoprodajni pogodbi je bilo navedeno, da bodo Sohel Rana in njegova družina nakazali 61 odstotkov celotne vrednosti pogodbe Tonmoy Housing Limited, ko dokonča kletne prostore in streho (Odhikar, 2013, str. 3).

Korupcija je bila prisotna na vsakem koraku konstrukcije Rane Plaze. Začelo se je, ko je Tonmoy Housing Limited vložil vlogo za gradbeno dovoljenje občini Savar namesto RAJUK<sup>3</sup>. Občina Savar je tako 10. aprila 2006 izdala gradbeno dovoljenje Sohel Rani, ne da bi upoštevala projektne konstrukcije stavbe. Rana Plaza pa je bila zgrajena brez dovoljenja RAJUK-a. 25. marca 2008 pa so župan občine in pristojni organi izdali dovoljenje Sohel Rani za nadgradnjo tovarne Rana Plaza od petega do devetega nadstropja (Odhikar, 2013, str. 3–5). Gradbeni materiali so bili zelo slabi in neprimerni (Center for policy dialogue, 2013).

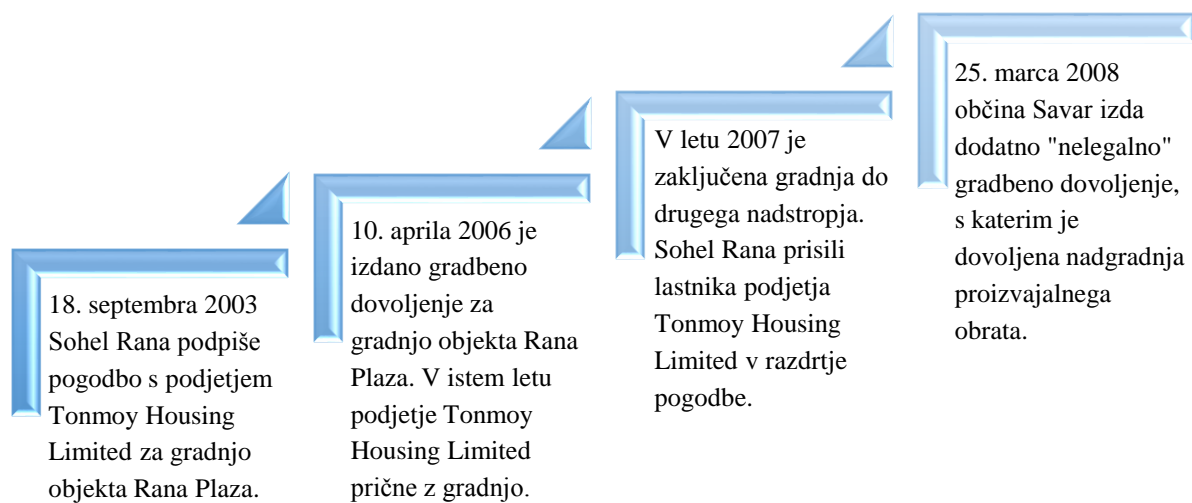
Sohel Rana je večkrat grozil Kazi Saiful Islamu, direktorju Tonmoy Housing Limited, še posebno, ko je bila gradnja prvega nadstropja končana. Sohel Rana je odstopil od pogodbe

---

<sup>3</sup> RAJUK (*Rajdhani Unnayan Kartripakkha*) je kratica za organ, pristojen za razvoj mest v Bangladešu. V svojem prostorskem načrtu iz leta 1995 in prostorskem načrtu iz leta 2010 jasno navaja, da mora vsakdo, ki želi pridobiti gradbeno dovoljenje za gospodarsko poslopje, pridobiti dovoljenje pri njem (Odhikar, 2013).

in pod prisilo razdril pogodbeno razmerje s Tonmoy Housing Limited ter ga pod prisilo odpustil. Sohelu se je vedno uspelo izmakniti kriminalnim dejanjem zaradi zaščite in podpore Talukarja Mohammada Tauhid Jonh Murada (oziroma Murad Jonga), ki je bil poslanec v parlamentu. Skupaj z njegovo skupino so bili vpleteni v trgovanje z drogami, kraje, izsiljevanje, nelegalno pridobivanje zemljišč in celo umor (Odhikar, 2013, str. 7). Na Sliki 8 prikazujem nekatere glavne dogodke v času gradnje Rane Plaze, od leta 2003 do leta 2013.

*Slika 8: Prikaz dogajanj v času gradnje Rane Plaze*



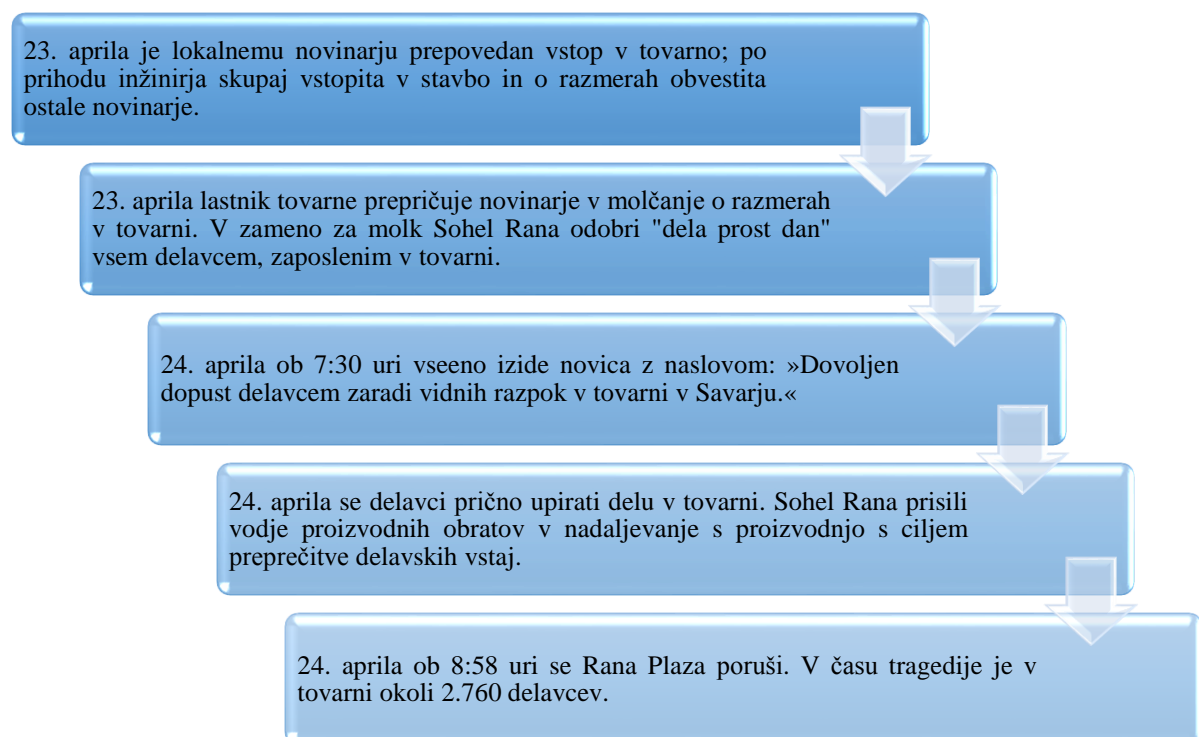
*Vir: Povzeto in prirejeno po Odhikar, Broken dreams: a report on the Rana Plaza collapse, 2013, str. 3–9.*

Po poročanju Odhikarja je bilo med preiskovanjem Rane Plaze odkrito, da so imeli 23. aprila 2013, dan, preden se je stavba porušila, v drugem nadstropju trije stebri 5,08 centimetra globoke razpoke. Po stavbi so se širili nenavadni zvoki, nekateri so jih opisali kot eksplozije. Ker so želeli razpoke preučiti, je lokalni novinar obiskal stavbo. Prišel je v drugo nadstropje, da bi ocenil razpoke, vendar mu je varnostnik preprečil obisk, rekoč, da so lastniki prepovedali vstop novinarjem. Nekaj minut po tem pa je prišel še lokalni inženir, skupaj z novinarjem sta vstopila v Rano Plazo. Ko je inženir videl, kakšne razpoke so nastale v podpornih stebrih, je ukazal evakuacijo in zbežal iz stavbe. Po kratkem obisku je novinar o zadevi obvestil medije. Kmalu za tem je prišlo še več novinarjev. Lastnik je prepovedal uporabo elektronskih medijev in kakršnokoli fotografiranje. Soheli Rana je nato pospremil novinarje v svojo pisarno in jih prepričeval, naj se o stanju v tovarni ne poroča. Soheli Rana je nato sporočil novinarjem, da bodo zaprli vso tovarno in ustavili proizvodnjo pod pogojem, da zadeva ne bi bila objavljena v novicah. Eden od poškodovanih delavcev, Luftar Rahman, je po tragediji sporočil, da je ob 9:45 uradnik po mikrofону oznanil, da bo tovarna do kosila zaprta. Okoli druge ure popoldan, ko se je želel vrniti na delo, so mu sporočili, da ima dela prost dan. Kljub vztrajanju Sohela Rane je novinar objavil novico z naslovom: »Dovoljen dopust delavcem zaradi vidnih razpok v tovarni v Savarju.« Novica je bila natisnjena 24. aprila 2013 ob 7.30 uri (Odhikar, 2013).

24. aprila 2013 so se delavci upirali delu v negotovi stavbi. Še isti dan pa je Sohel Rana v svoji pisarni v pritličnih prostorih nagovarjal vodje proizvodnih obratov, naj nadaljujejo s proizvodnjo, saj je želel preprečiti stavke s strani nacionalistične stranke Bangladeš. Sohel je skupaj z lastniki proizvodnih obratov v tovarni prisilil delavce, da so vstopili v tovarno (Odhikar, 2013). Spodnja nadstropja, v katerih so bile pisarne, banka in trgovine so nemudoma evakuirali. Delavcem iz zgornjih nadstropij pa so ukazali, da morajo priti v službo ali pa bodo ostali brez mesečnega dohodka (Odhikar, 2013).

Na Sliki 9 prikazujem rekonstrukcijo dogodkov pred tragedijo Rana Plaza.

*Slika 9: Časovnica dogodkov pred tragedijo Rana Plaza*



*Vir: Povzeto in prirejeno po Odhikar, Broken dreams: a report on the Rana Plaza collapse, 2013, str. 3–9.*

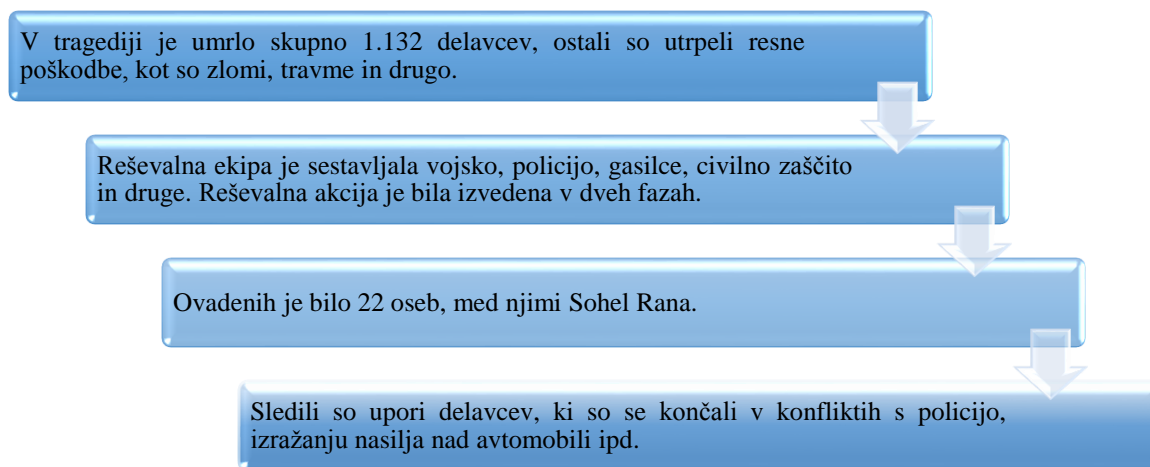
V pritličju Rane Plaze so bile trgovina, banka in pisarne. V prvem nadstropju so bile tržnica in bankomat, od drugega do sedmega nadstropja pa so bili nastanjeni proizvodni obrati po sledečem redu: drugo nadstropje – New Wave Bottoms Limited, tretje nadstropje – Phantom Apparels Limited, četrto – Ethar Tex Limited, peto – Phantom Tac Limited, šesto in sedmo – New Wave Style Limited. Tuji kupci proizvodnih obratov z oblačili so bile tovarne, kot so Primark, J. C. Penny, Cato Fashion, Mango (Julifkar, Yardley, & Greenhouse, 2013; Odhikar, 2013, str. 8).

Po pristojnosti policijske postaje Savar na vzhodni strani avtobusne postaje Savar, Dhaka, se je osemnadstropna stavba porušila ob 8.58 uri 24. aprila 2013 (Odhikar, 2013, str. 5). Kot

je poročala BGMEA, je bilo ob tem času v tovarni prisotnih okoli 2.760 delavcev. Skupno 1.132 delavcev je umrlo, 17 pod zdravstveno oskrbo v bolnišnici. Policijski center je poročal, da so imeli številni izmed poškodovanih osem vrst poškodb, ki so vključevale zlom roke, noge, hrbtenice, med drugim tudi travme, zlom medenice, občutek utesnitve idr. Moška populacija delavcev je utrpela vse vrste poškodb, medtem ko je ženska populacija utrpela poškodbe bolj specifične narave. Skoraj 50 odstotkov žensk je končalo z neaktivnimi nogami ali rokami, kar pomeni izgubo sposobnosti za opravljanje dela v panogi proizvodnje oblačil. Pogoste so bile tudi travma in zlom hrbtenice, kjer je potrebno veliko časa in rehabilitacije za okrevanje (Center for policy dialogue, 2013, str. 17 in 18). Travmo je doživela komaj polnoletna Rešma. Pod ruševinami je bila ujeta 17 dni, bila je povsem izčrpana, a kot po čudežu nepoškodovana. "Še vedno ne prenesem teme v spalnici. Vedno imam prižgano luč. Če je ugasnjena, me zajame panika. Zdi se mi, da sem še vedno tam," je povedala Remša leto dni po tragediji. Ena od preživelih žrtev je tudi Begum. Begum so našli tri dni po nesreči, ki je imela roko ujeta med beton. Zato so ji podali žago in ji odrezali roko. Podobnih primerov je ogromno (Clean clothes campaign, b.l.).

Na Sliki 10 prikazujem glavne dogodke po nesreči Rana Plaza.

*Slika 10: Dogodki po nesreči Rana Plaza*



*Vir: Povzeto in prirejeno po Odhikar, Broken dreams: a report on the Rana Plaza collapse, 2013, str. 3–9.*

Reševalna ekipa je vključevala vojsko, RAB<sup>4</sup>, policijo, gasilce, civilno zaščito, uradne prostovoljce in veliko število zasebnih in javnih organizacij ter posameznikov. Reševalna akcija je bila izvedena v dveh fazah. Za reševanje je bila zadolžena deveta divizija vojske, locirana v Savarju. Prva faza ni vključevala uporabe kakršnekoli vrste težkih orodij, strojev zaradi ljudi, ujetih pod ruševinami. V drugi fazi, ki se je začela 28. aprila 2013, so uporabljali buldožerje, hidravlična dvigala, rezalnike stekla, hidravlična kladiva in drugo. Reševalna

<sup>4</sup> RAB (angl. *Rapid Action Battalion*) je kratica za elitno, antikriminalistično in antiteroristično enoto policije v Bangladešu.

akcija je bila izvedena z omejeno razpoložljivo opremo in je trajala 17 dni (Center for policy dialogue, 2013, str. 23).

V skupno štirih primerih je bilo ovadenih 22 oseb, vsi so bili pridržani v zaporu. Med njimi so bili Sohel Rana, lastniki proizvodnih obratov in uradniki Savar Pourshava (Odhikar, 2013). Pritisk pa se je razplamtel tudi na zahodnjaška podjetja (Julifkar et al., 2013).

Nasilni protesti so se vrstili v industrijskem delu Dhake, kjer so delavci pokazali svojo jezo. Zahtevali so smrtno kazen za Sohel Rano, lastnika tovarne, in za lastnike tovarn v višjih nadstropjih. Več kot 150 vozil so poškodovali, požgali so dve tovarni. Protestniki so se zapletli v pretep s policijo, ki se je odzvala z gumijastimi naboji in solzivci. Izveden je bil napad na druge tovarne, med njimi je bilo pet huje poškodovanih v bližini Narayanganja (Julifkar et al., 2013).

Skrbni pregled za potrditev skladnosti s skupino so opravila in prestala podjetja New Waves Style, Phantom Apparel, Ether Tex, kjer so se uradniki skupin osredotočili predvsem na notranje preglede prostorov, kot so pregled funkcionalnosti detektorjev dima, zasilnih vrat, ne pa tudi na ustrezno strukturo zgradbe, ki je največkrat predmet pregleda vladnih organov (Julifkar et al., 2013).

### **4.3 Analiza primera Rana Plaza in nesreč v panogi proizvodnje oblačil**

V okviru analize primera Rana Plaza analiziram razloge za tragedijo, negativne in pozitivne posledice nesreč na panogo proizvodnje oblačil v Bangladešu, priložnosti, ki izhajajo iz tega, ter vzroke, ki do takšnih nesreč privedejo.

#### **4.3.1 Razlogi za tragedijo**

Družbena odgovornost podjetja se zavzema za doprinos podjetij k dobrobiti družbe (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1928). Družbena odgovornost podjetij je videna kot izboljšanje delavskih, varnostnih, družbenih in okoljskih standardov znotraj dobavne verige podjetij. To pomeni, da je družbena odgovornost podjetij na eni strani povezana z izboljšanjem statusa quo, na drugi strani pa so podjetja soodgovorna za standarde svojih dobaviteljev. V splošnem je to povezano z zgoraj opisano idejo o delanju dobrega na eni strani, na drugi strani pa z idejo o »izogibanju slabemu«, izogibanju družbeni neodgovornosti podjetij. Družbena odgovornost podjetij namreč vsebuje dve stvari: »delanje dobrega« in »izogibanje slabemu«. Odraža se v dejanjih, ki lahko druge deležnike oškodujejo (Lin-Hi & Müller, 2013). Lahko je opredeljena kot kršenje zakona, vendar pa to ni nujno predpogoj za družbeno neodgovorno dejanje. Podjetja lahko namreč škodujejo drugim ne le s kršenjem zakona, pač pa tudi s pomanjkljivimi pogodbami ali pa zaradi pomanjkanja regulatorjev na globalni ravni (Lin-Hi & Blumberg, 2012, str. 24). Družbena neodgovornost podjetij se pojavlja zlasti v dobavni verigi, saj zaradi kompleksnosti podjetja v celoti ne morejo nadzirati prisotnosti družbeno

neodgovornega ravnanja. Bolj kot je poslovanje kompleksno, več možnosti obstaja, da se pojavi družbena neodgovornost podjetij (Lin-Hi & Müller, 2013, str. 1930).

#### 4.3.1.1 Konkurenca med podjetji

Obstajajo številni primeri, ko so se podjetja izpostavila družbeno neodgovornemu ravnanju zaradi hitrega zaslужka (Campbell, 2007). Eden takih primerov je preziranje delavskih standardov na delovnem mestu vzdolž dobavne verige. V splošnem podjetja iščejo načine za zmanjšanje stroškov (Lin-Hi & Blumberg, 2012, str. 23). Ko zahodnjaška podjetja izpostavijo svoje dobavitelje pod visok pritisk, pri tem ignorirajo vprašanje, kako bodo dobavitelji dosegali varnostne standarde ali izpolnili osnovne delavske pravice, pri tem se obnašajo družbeno neodgovorno ter kršijo osnovne človekove pravice. Kot primer, kjer so stroški lahko zmanjšani na račun varnostnih standardov, navajam: zmanjšanje sredstev, namenjenih za varnostne preglede, zmanjševanje stroškov za izobraževanja, kot je varnost pri delu, prenehanje z vzdrževalnimi deli. Različna omejevanja stroškov lahko vodijo v številne nesreče, ki ogrozijo zdravje zaposlenih, sprožijo naravne nesreče (Lin-Hi & Blumberg, 2012, str. 23) ali celo zrušitev stavbe. Številne ameriške in evropske skupine za človekove pravice pravijo, da so zahodnjaška podjetja tista, ki bi morala biti odgovorna za nesrečo, saj njihova neusmiljena ponudba stisne azijske dobavitelje (Rivoli, 2013).

Podjetja poslujejo pod časovnim, stroškovnim in konkurenčnim pritiskom, ob vsem tem pa so še dodatno obremenjene s številnimi kratkoročnimi izzivi (Lin-Hi & Blumberg, 2011, str. 576). Podjetja se srečujejo s pomanjkanjem virov, kot sta omejen proračun za doseganje potrebnih ciljev in pomanjkanje kvalificiranega osebja (Welford & Frost, 2006, str. 169). Na eni strani so zahodnjaška podjetja med seboj borijo za posameznega kupca in zato nenehno iščejo načine za poceni proizvodne lokacije. Na drugi strani pa v globalnem trgu tekstilne industrije oblačil dominira kupec (Welford & Frost, 2006, str. 169).

Na trgu imamo namreč nekaj kupcev in veliko prodajalcev, zato kupec določa ceno (Muhammad, 2013). Razmerje med dobavitelji in kupci se je spremenilo zlasti ob ukinitvi sporazuma MFA<sup>5</sup>, ki je v letu 2005 potekel. Njegov namen je bila proporcionalna prerazporeditev naročil po regiji in med podjetji. Po letu 2005 so imela podjetja proste roke pri tem, katerega dobavitelja bodo izbrale, s tem pa se je povečal tudi pritisk nad dobavitelji (Huq, Stevenson, & Zorzini, 2014, str. 620). Posledično to pomeni, da so zahodnjaška podjetja razširile svoja naročila na več sto dobaviteljev, zato so proizvajalci vpleteni v gorečo konkurenco za posamezno naročilo. Da bi ostali v igri, morajo znižati plače in ostale stroške (na račun varnosti), da bi lahko vzdrževali proizvodni strošek na nizki ravni. Proizvajalci so pod pritiskom, kot so nujna naročila, kratki dobavni roki, spremembe naročil v zadnji minuti – glede oblikovanja in barv (Overeem & Theuws, 2013). Čeprav si aktivisti za družbeno odgovornost podjetij prizadevajo za napredek v sodelovanju z managerji

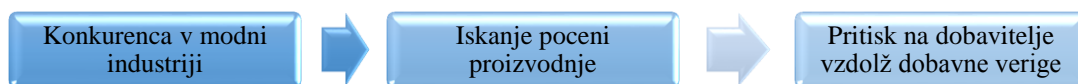
---

<sup>5</sup> MFA (angl. *Multi-Fiber Arrangement*) je kratica za Mednarodni trgovinski sporazum o tekstilnih izdelkih in oblačilih v veljavi od 1947 do leta 2004. Sporazum je uvedel kvote na količino izvoženih tkanin, preje in oblačil iz razvijajočih se držav v razvite države.

podjetij, ne morejo storiti veliko, saj se nakupovalni oddelek lahko nekaj dni pred božičem popolnoma nepredvidljivo odloči, da bo pulover imel tri gumbe namesto dveh. Takrat pa mora dobavitelj podaljšati delovni čas (Bader, 2013). Da bi lahko dokončali naročila v časovnem okviru, so podjetja podvržena tveganjem v zvezi z varnostjo, kot na primer preobremenjen električni tok. Na eni strani lahko prekomerna proizvodnja za dokončanje naročil pomeni prisilno delo tudi v primeru, ko so razpoke v stavbi vidne (Husock, 2013). Na drugi strani pa prekomerna proizvodnja vodi do nadaljnjih podizvajalskih del posameznih proizvodnih procesov ali pa se celoten proces dodeli drugemu proizvajalcu, tovarni, proizvodnemu obratu, brez da bi o tem obvestilo katero od zahodnjaških podjetij. Te odločitve, prejete v zadnji minuti, vodijo do poslovanja brez formalnih podlag, kot so na primer pogodbe. V takih primerih pa zahodnjaška podjetja nimajo moči, da bi lahko izvrševala pooblastila na zahteve glede tovarn, varnostnih predpisov ipd. Takšna neformalna razmerja v splošnem niso predmet pregleda inšpekcij (Overeem & Theuws, 2013).

Na Sliki 11 prikazujem proces v dobavni verigi v panogi proizvodnje oblačil. Konkurenca v modni industriji vpliva na to, da iščejo podjetja (kupci) poceni proizvodnjo, kar vodi do pritiskov na dobavitelje vzdolž dobavne verige, ki se bojijo za izgubo naročila. Gre za tako imenovano bitko do dna.

*Slika 11: Potek procesa vzdolž dobavne verige*



#### 4.3.1.2 Končni potrošnik

Nekateri krivijo kupce za tragedijo poleg podjetij, vlade. Ti trdijo, da kupcev ne zanima etična komponenta, čeprav trdijo, da bodo plačali za etično proizveden izdelek, a se to le redko zgodi (Bader, 2013). Eksperiment je pokazal, da kakor hitro se dvigne cena za proizvod, ki je bil proizveden v etičnem okolju, kupci izberejo cenejši proizvod (Kimeldorf, Meyer, Prasad, & Ian, 2013). Spet drugi pa ne krivijo kupcev, saj pravijo, da tudi ko kupci uspejo s svojimi nakupovalnimi navadami podjetja prepričati v izboljšanje delovnih standardov, delavci ostanejo v verigah podizvajalčevih delodajalcev (Gaffney, 2013).

#### 4.3.1.3 Vladni organi

Ni smiselno, da izberemo eno osebo ali skupino, saj je problem preprosto preveč kompleksen (Davies, 2013). Poleg podjetij moramo nasloviti tudi drugo skupino, v želji da najdemo razlog, ki vodi v nesreče, ki se dogajajo. Panoga proizvodnje oblačil je kompleksna in globalna, ampak krivda je prvotno lokalna, posledica podkupnin, korupcije in nesposobnosti uradnikov. V primeru Rane Plaze je bila korupcija prisotna v začetni fazi, začevši z nelegalno pridobljenimi dovoljenji za gradnjo. Stavba je bila zgrajena z neprimernim gradbenim

materialom, obenem pa so delavci pod prisilo morali opravljati delo pod pretvezo, da je tovarna varna, saj so se želeli izogniti protestom. Vse to je posledica napak na lokalni ravni (Rivoli, 2013).

Glede na kazalnik<sup>6</sup> svetovne banke velja Bangladeš za zelo podkupljeno državo. Transparency International, ki letno objavlja Indeks korupcije, je na skali od nič do s v letu 2012 dodelil Bangladešu indeks 26, v letu 2013 indeks 27, v letu 2014 pa indeks 25. Zato ni presenečenje, da lahko v Transparency International beremo: »Korupcija se odraža v človeškem trpljenju« (Transparency International, b.l.a, b.l.b).

V razvijajočih se državah, kot je Bangladeš, so veliki problemi, kar zadeva plač, slabih, nevarnih delovnih pogojev, omejitve in zatiranje delovnih sindikatov (Ferdous, 2012). Vlada ima dolžnost, da zaščiti svoje državljane proti kršenju osnovnih človekovih pravic s tretjih strani, kot so podjetja, skozi sistem regulatorjev, oblikovanja in vpeljave politik, preiskav. Vendar težava nastopi, ker so tisti, ki oblikujejo politiko, ravno tako del korupcijskega sistema (Gomes, 2013). Obstaja preveč podjetij, ki nadaljujejo z delom v slabih razmerah, poleg tega pa taista podjetja nadaljujejo z delom, lastniki pa niso sankcionirani in so le v redkih primerih predmet sodne obravnave. Ker te skupine lastnikov niso nikoli kaznovane, malomarna dejanja niso predmet preiskav, zanimanja, debat (Odhikar, 2013, str. 25).

Korupcija je bila prisotna v obliki podkupnin za dovoljenja ter trki med lastniki tovarn in varnostnimi inšpektorji. Obenem pa so bili prisotni tudi malomarnost, pomanjkljiva navodila in pomanjkanje človeških virov pri preiskavi. Ti faktorji so bili razlog, da se je delo nadaljevalo kljub vidnim razpokam (Transparency International, b.l.a), metaforično rečeno – nevarni pogoji za delo vodijo do bombaža, prepojenega s krvjo (Pettinger, 2013). Eden glavnih razlogov za to je pomanjkanje pravičnega, doslednega merjenja in nadziranja ter pomanjkanje iniciative za slednje.

Eno od podjetij, ki je proizvajalo svoja oblačila v tovarni, Primark, na vprašanje, ali so izvajali skrbne preglede in izvajali preglede pri dobavitelju, odgovarja (Primark, b.l.): »Primark izvede revizije vseh dobaviteljev pred začetkom poslovanja z njimi, težava pa je, ker so revizije izvedene v nasprotju s Primarkovim kodeksom ravnanja.« Zaključimo lahko, da so zahodnjaška podjetja izvedla revizije, ki so močno pod standardi, ki so zahtevani v razvitih državah. Čeprav so bile revizije in pregledi izvedeni, pa ni bilo pregledovalcev, ki bi nadzirali izvedbo revizij, pregledov, ki bi lahko zagotovili transparentnost, nepristranskost revizorjevega dela ter povečala učinkovitost njihovega dela in dejanski učinek dela. Eden od razlogov za to je bil, kot pravi organizator sindikatov, da si vladni uradniki prizadevajo gledati v drugo smer v času varnostnih pregledov, revizij, sploh ker je večina tovarn oblačil v lasti vladnih uradnikov (Puck, 2013). Vlada ima primanjkljaj finančnih in človeških virov,

---

<sup>6</sup> Kazalnik pogostosti podkupovanja (delež podjetij, ki pričakujejo vsaj eno plačilo podkupnine) je v letu 2007 znašal 60 odstotkov, v letu 2013 pa 48 odstotkov. Delež neformalnih plačil uradnikom (delež podjetij) pa je v letu 2007 znašal 85 odstotkov v letu 2013 pa 49 odstotkov (The World bank data, b.l.).



da bi lahko organizirala primerne revizije in preglede. Inšpektorji so premalo izobraženi. Na primer, bangladeški inšpektorat ima manj kot sto inšpektorjev za več kot 24 tisoč tovarn, tri milijone trgovin in dve glavni pristanišči. Vendar pa po drugi strani vlade v delovno intenzivnih državah in državah z nizkimi plačami želijo čim bolj ohlapno kontrolo (Overeem & Theuws, 2013). Panoga proizvodnje oblačil ima dva učinka na državo. Eden od razlogov, ki vpleta vlado, je tudi hitra rast panoge proizvodnje oblačil. Ko se je panoga razvijala, je rasla s svetlobno hitrostjo. Vlada se je v tem obdobju bojevala z zasledovanjem njenih potreb, zlasti v povezavi z infrastrukturo, nastanitvami ruralnih delavcev, rastjo prebivalstva in podobno. Ko se je panoga proizvodnje oblačil začela razvijati, je bila delovno intenzivna, številne majhne tovarne so se širile po mestih, najele so prostore v nakupovalnih centrih ali pa stanovanjskih objektih. Ko so rasle in se širile, so se preselile na proizvodjalna območja. Istočasno pa so mala podjetja še vedno ostala v stanovanjskih, nakupovalnih objektih. Ker je bila panoga proizvodnje oblačil ključnega pomena za državo in ker je znatno pripomogla k širjenju gospodarstva, je vlada v tem procesu izvajala lažje ukrepe, saj je želela pomagati (Overeem & Theuws, 2013).

V Tabeli 6 povzemam skupine, ki posredno ali neposredno vplivajo in vodijo do družbeno neodgovornega ravnanja.

*Tabela 6: Skupine, ki posredno ali neposredno vodijo do družbeno neodgovornega ravnanja*

<b>Kdo?</b>	<b>Kako?</b>
Konkurenca med podjetji	Podjetja, ki so v vlogi kupca in imajo veliko pogajalsko moč, lahko razpršijo naročilo na več dobaviteljev. Ker ni oportunitetnih stroškov menjave dobavitelja, si dobavitelji na vsak način prizadevajo izpolniti naročila, s tem pa ohraniti razmerje kupec-prodajalec. Zaradi ohranitve naročil dobavitelji pristajajo v posle z nizkimi maržami. Da pa lahko dobavitelji izpolnijo naročila (nepredvidene spremembe o dizajnu v zadnjem trenutku; sezonske kolekcije in drugo), so prisiljeni v sklenitev neformalnih podizvajalskih razmerij, kjer so pogosto kršene osnovne človekove pravice. Zaradi nizkih marž pa dobavitelji ne morejo izpolniti osnovnih pogojev varnosti na delovnem mestu in izpolniti osnovnih pravic iz naslova delavskih razmerij.
Vladni organi	Lokalna vlada v Bangladešu ima primanjkljaj človeških in finančnih virov za izvajanje skrbnih pregledov. Ker je panoga proizvodnje oblačil ključnega pomena za državo, si je vlada prizadevala za širjenje gospodarstva in ni bila zmožna nasloviti vseh pomembnih izzivov. Ostale pomanjkljivosti pa so tudi: korupcija, ki je prisotna v organih upravljanja; prepoved organiziranja sindikatov; sodni organ, ki je vpleten v sistem podkupovanja, in drugo.
Končni potrošnik	Kupec lahko vpliva le posredno prek svojih nakupovalnih navad. Tudi če kupec plača za etičen proizvod, delavci ostanejo v verigah podizvajalčevih delodajalcev.

### 4.3.2 Negativne posledice nesreč za panoge in podjetja

Podjetja želijo, da jih javnost zaznava kot odgovorne. Obstajajo tri vrste izzivov, katerim so podjetja izpostavljena, ki obstajajo že nekaj desetletij: globalizacija, informacijska tehnologija in izgubljanje zaupanja javnosti v poslovanje (Lin-Hi & Blumberg, 2011).

Izzivi, ki so povezani z zmanjšanim zaupanjem v poslovanje, so finančna kriza, razlika med bogatimi in revnimi ter korporativni škandali, kot so Rana Plaza ali razliv nafte v Mehiškem zalivu. Vse te skupine vplivajo na podjetja na način, da so pripravljene pokazati svojo družbeno zaželenost. Za podjetja je družbeno sprejetje ali dovoljenje za poslovanje predpogoj za poslovanje. Dovoljenje za poslovanje temelji na subjektivnih pričakovanjih družbe in na moralnih idejah. Zato ni presenečenje, da se spremembe v delavski zakonodaji ali varnosti pri delu pojavijo ne zaradi filantropskih razlogov, ampak ker so protesti začeli motiti dobavno verigo, kot pravi Nayla Ajaltouni (Puck, 2013). Motnje vplivajo na zaznano družbeno odgovornost podjetij s strani medijev, kupcev (Overeem & Theuws, 2013). Ugled prodajalcev je lahko ogrožen, ker so mladi kupci občutljivi na termin, kot je družbena odgovornost podjetja. Ti kupci nimajo nikakršnih oportunitetnih stroškov v primeru zamenjave blagovne znamke. Negativne posledice, ki izhajajo iz ignoriranja delovne sile, varstva pri delu, vplivajo negativno na ugled podjetja. Zadnji incidenti niso bili neposredno povezani s posameznim podjetjem in zato podjetja niso bila neposredno oškodovana. Različni aktivisti in kupci so bili vpleteni v številne oblike kriticizma do blagovnih znamk, kar bi moral biti opomnik podjetjem, da je ugled blagovne znamke treba upoštevati pri sprejemanju poslovnih odločitev, še zlasti na področju, kjer je malo neposredne kontrole. Podjetja morajo pripraviti odgovor za javnost, če želijo pridobiti zaupanje v primeru tragedij. Če podjetje še vedno išče odgovor prvič, se to lahko odrazi v počasnem, slabem in siromašnem samouničenju (MARSH, 2013).

Na Sliki 12 prikazujem sile, ki vodijo do družbene odgovornosti podjetij.

*Slika 12: Prikaz sil, ki vodijo do družbene odgovornosti podjetij*



*Vir: Povzeto in prirejeno po N. Lin-Hi & I. Blumberg, The link between self- and societal interests in theory and practice, 2012, str. 19–30.*

Tekstil in oblačila so najbolj globalizirane dobrine (Martinuzzi, Kudlak, Faber, & Wiman, 2011). Podjetja so predmet javnega kriticizma o globalizaciji. Obtožene so izkoriščanja delovne sile v razvijajočih se državah, ki je tako imenovana »bitka do dna«. Ta pojem opisuje proces, v katerem podjetja izmed razvijajočih se držav izberejo tisto, ki jim ponuja najboljše pogoje v okviru davčne zakonodaje, regulatorjev, prepovedanih delavskih protestov (Crane & Matten, 2007). Stiskanje azijskih dobaviteljev se je razširilo kot glavni izziv v panogi proizvodnje oblačil. Ignoriranje družbene skladnosti na račun nižjih stroškov lahko škoduje konkurenčnosti gospodarstva vsake države. To se lahko odraža v zaprtju večine tekstilnih tovarn po svetu, posledično pa v izgubi zaposlitev, padcu gospodarske rasti, družbeni nezaželenosti, ugrabitvah otrok, krajah, prosjačenju na ulicah in prostituciji (Ferdous, 2012). To pa bi preneslo probleme tudi na druga revna gospodarstva (Financial Times, 2013). Številna podjetja so zaradi Rane Plaze prenehale poslovati v Bangladešu po tem, ko je papež označil bangladeško delovno silo za suženjsko silo in Walt Disney ocenil Bangladeš kot državo z največ tveganja. Prvo podjetje, ki je zapustilo Bangladeš in podobne države, je Walt Disney. Podjetje Walt Disney je zaključilo proizvodnjo v tovarnah v Bangladešu po tem, ko so se zgodile številne nesreče v tovarnah, kjer so proizvajali oblačila. Enako pa je storil tudi v ostalih državah, ki so bile deležne kritike glede slabih delovnih pogojev, vključujoč Pakistan, Belorusijo in Ekvador. Nekatere skupine aktivistov se še vedno sprašujejo, ali je ta poteza pravilna (Foroohar, 2013). Podjetja, ki odhajajo, ko do nesreč pride, ali pa ker se želijo izogniti regulatorjem, bodo kaznovala samo žrtve korupcije, ne pa tudi predatorjev, pravi Iftekhar Zaman, predsednik Transparency International Bangladesha (Transparency International, 2013). A primer Walt Disney ni nujno negativen zgled, saj ima tudi pozitivne posledice. Uprava Disneyja je namreč za javnost sporočila, da bo nadaljevala s proizvodnjo v Pakistanu in Bangladešu ter ostalih državah, vendar le, če bodo te države izboljšale svoje programe in pomagale tovarnam izboljšati pogoje. Predsednik uprave Disneyja je dejal: »Disney je poslal močno sporočilo državam, ki jih je izključil, da če so pripravljene prevzeti odgovornost glede delavske zakonodaje, se bo Disney vrnil k njim v prihodnosti« (Greenhouse, 2013a).

#### **4.3.3 Možnosti posameznih podjetij za izogibanje tragedijam v prihodnosti**

Da bi podjetja lahko dosegla trajnostni uspeh, morajo investirati v korporativno upravljanje, ki obsega osnovanje pravil in njihovo implementacijo. Cilj korporativnega upravljanja so pravila, ki usmerjajo dejanja, ravnanje članov organizacije na način, ki velja za odgovorno. Vendar ker podjetja poslujejo pod časovnim in stroškovnim pritiskom, so prisotne kratkoročne pobude, da se izognejo pravilom, saj bi tako lahko dosegli »hitro zmago« (angl. *quick win*) na račun trajnostnega uspeha. Zaradi zapornikove dileme podjetja, ki odstopajo od »hitrih zmag«, tvegajo izgubo konkurenčnosti v primerjavi s tistimi, ki realizirajo »hitre zmage«. V dilemi, kot je ta, podjetja vedno posežejo po dominantni strategiji, ki je »hitra zmaga« na račun trajnostnega uspeha. Ta težava je kolektivne narave, zato bo posamezno podjetje pripravljena odstopiti od »hitre zmage« samo, če se vsa podjetja odločijo odstopiti od »hitrih zmag«. Da bi se lahko izognili takim odločitvam, morajo biti pravila igre

zagotovljena, potrebne so institucije. Idealno je, če institucije ustvarijo okolje, kjer ni več treba realizirati »hitrih zmag«, da bi ohranili konkurenčno prednost (Lin-Hi & Blumberg, 2011). V globaliziranem svetu vloga države kot regulatorja blede, so pa namesto nje zasebni in javni akterji začeli polniti razmak na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Niso samo javni akterji, kot so vlade in mednarodne vladne institucije OECD, ILO, ampak tudi različne interesne skupine, zaradi katerih se odprejo pobude za globalno upravljanje (Utting, 2002). Globalno upravljanje vsebuje ustanovitev institucije, ki spodbuja stabilna pravila, se bori za sodobno družbo in proti korupciji ter si prizadeva za izboljšanje zakonodaje na področju varstva pri delu, delavske zakonodaje in zakonodaje na področju varovanja okolja. V modernih družbah morajo pravila in institucije zamenjati moralne standarde, ki so imeli vlogo institucij in pravil v predmodernih časih (Luetge, 2005). Cilj globalnega upravljanja je vzpostaviti učinkovit sistem vzpostavljanja standardov, revizij, merjenja in preverjanja (Utting, 2002).

#### 4.3.3.1 Mehanizmi globalnega upravljanja

Možnosti za podjetje, da se v prihodnje izogne nesrečam, lahko pojasnimo z zgoraj opisanim. Sprva morajo podjetja uporabiti mehanizme globalnega upravljanja, institucije, ki promovirajo pravico, se borijo proti korupciji, si prizadevajo za izboljšanje standardov in podobno, da bi se v prihodnosti izognili nesrečam. Osnova za etično poslovanje bo večja, če bodo zahodnjaška podjetja resno obravnavala pogoje, pod katerimi se njihova oblačila proizvaja, kot tudi ko bodo postali odgovorni za varnost, delovne pogoje vzdolž dobavne verige (Transparency International, 2013). Spremembe v industriji in dobavni verigi zahtevajo učinkovite mednarodne standarde o zdravju delavcev, varnosti in osnovnih človekovih pravicah (Harmony Foundation, 2013). Vlade v razvitem svetu so pravno odgovorne za koruptivna dejanja, ko poslujejo v razvijajočih se državah (Transparency International, 2013). Ena od ključnih stvari na poti do dobrega globalnega upravljanja pa je tudi poenotenje delovnih standardov, ki je ključna zahteva mednarodnih kupcev.

Mednarodna podjetja stremijo k temu, da so vse delavske pravice, standardi pravične delavske prakse in kodeks ravnanja v skladu s konvencijami ILO in WTO<sup>7</sup>. Za zaščito pravic delavcev in izboljšanje delovnih pogojev je bil razvit standard, ki je potrjen s strani mednarodnih skupnosti. Organizacija ILO igra ključno vlogo pri naslavljanju različnih vlog različnim organizacijam interesnih skupin. ILO-standardi in delavska zakonodaja zagotavljata izpolnjevanje etičnih načel. Kodeks ravnanja pa je podporni sistem, ki spodbuja člane ILO-organizacije, da ratificirajo in implementirajo ključne delavske standarde glede na konvencijo. ILO je razvil osem osnovnih konvencij (Ferdous, 2012, str. 19):

- prisilno delo 1930,

---

<sup>7</sup> Okrajšava WTO predstavlja Mednarodno trgovinsko organizacijo, ki se ukvarja z globalnimi pravili trgovanja med državami. Njena glavna funkcija je zagotoviti, da bo trgovanje potekalo neprekinjeno, predvidljivo in prosto, kot je to mogoče (WTO, 2015).

- svoboda združevanja in pravica do organiziranosti 1948,
- pravica za organiziranje in skupno pogajanje 1949,
- enako plačilo 1951,
- ukinitve prisilne delovne sile 1957,
- diskriminacija 1958,
- minimalna starost 1973,
- izločitev najhujših oblik otroškega dela 1999.

ILO je odgovoren za osnovanje mednarodnih delovnih standardov. Zagotavlja pomembno vlogo, da je delavska zakonodaja uveljavljena enako za vse delavce in zaposlovalce. ILO-članice pa so zavezane k spoštovanju standardov in morajo te standarde implementirati v njihovo nacionalno zakonodajo in politike. To je mehanizem, ki zadeva delovno zakonodajo v mednarodnih sporazumih. Nevladne organizacije so pozicionirane in opravljajo meritve v skladu z ILO-standardi v Bangladešu. Skupaj z bangladeško vlado, ILO, mednarodnimi organizacijami in drugimi interesnimi skupinami je treba najti sinergijo (Ferdous, 2012, str. 20).

#### 4.3.3.2 Mehanizmi pregledovanja, revizij in merjenja

Kakor je že omenjeno v prejšnjih poglavjih, je cilj globalnega upravljanja vzpostavitev merjenja, poročanja, pregledovanja. Zato so aktivnosti, kot sta pregledovanje in revizija, predpogoj za izogibanje nesrečam. Kljub temu sta ravno slednji aktivnosti še vedno področji, polni pomanjkljivosti. Obstaja tveganje, kdo naj sprovede merjenje, saj so v državah različne institucije – sindikati, agencije za zaposlovanje, delavska sodišča, javni organi za izvajanje pregledov (Ferdous, 2012). V Bangladešu sta za tovrstne storitve na voljo tako zasebni kot javni sektor, ki sta se pogosto izkazala za neuspešna. Nekatere raziskave pravijo, da osebja za skrbne preglede ni težko najeti, je pa največja težava v tem, da ne razumejo pravega namena pregledov (Welford & Frost, 2006). V procesu revizij morajo organizacije izboljšati svoje procese in predstaviti bolj standardizirane procese, ki nimajo možnosti manipulacije (MARSH, 2013).

Poleg revizij bi morala podjetja vzpostaviti obvezne meritve, ki bi lahko ocenjevala njihovo poslovanje vzdolž dobavne verige. Ena od možnosti je proces skrbnega pregleda, ki bi ga podjetja morala izvajati za ocenjevanje delavskih pravic na nacionalni in lokalni ravni kot tudi za ocenjevanje tveganja na ravni proizvodnih obratov, na primer operativno tveganje v povezavi s stavbno varnostjo. Prodajalci bi morali zagotoviti, da so vsi varnostni programi v uporabi v vseh tovarnah, kjer proizvajajo. Ključni element takih programov pa vključuje pregled prostorov s strani neodvisnih oseb; izobražene kadre s področja požarne varnosti; javno poročanje o obsegu škode, ki je bila ugotovljena tekom pregleda; obvezna renovacija; prizadevanja prodajalcev za odstop od razmerja s katerimkoli dobaviteljem, ki odkloni nujne renovacije, ki bi vodile do varnih okoliščin v tovarnah; zborovanje sindikatov; izboljšano vlogo glasu delavcev in sindikatov, ki bi imeli pravico do izobraževanja delavcev glede

delavskih pravic in varnosti pri delu; nekaznovanje delavcev v primeru odklonitve dela v nevarnih delovnih razmerjih ter druge pogodbe, ki se nanašajo na cenovne politike, ki bi proizvajalcem omogočale izvajanje programov renovacij in izobraževanj; pogodbe med prodajalci in predstavniki delavcev (Overeem & Theuws, 2013). To je predpogoj za varnejša podizvajalska razmerja v rastočih gospodarstvih, ki nimajo dovolj dobro razvite zakonodaje, kodeksov in standardov, v nekaterih primerih ne obstajajo in jih ni. Hitra širitev proizvodnih kapacitet, ki niso pravilno nameščene, načrtovane ali zgrajene, zvišuje tveganje, da do nesreč prihaja. Pomembno vlogo pri preprečevanju tovrstnih nesreč ima tudi BGMEA, ki deluje kot posrednik pri razvoju dobaviteljev. BGMEA pregleduje dobavitelje, s tem pa zagotavlja, da npr. v svojem poslovanju ne zaposlujejo otroške delovne sile. Kjer je to nujno potrebno, so uvedene tudi kazni, za najhujše primere pa lahko dobavitelji izgubijo status članstva pri BGMEA, posledično pa svojo kredibilnost in možnost za nadaljnja naročila (Huq et al., 2014).

#### 4.3.3.3 Mehanizem za pripravljenost na odziv v primeru nesreč ali odgovor za javnost

Za podjetja je družbena zaželenost predpogoj za poslovanje. Če podjetje želi opravljati svojo dejavnost, mora pripraviti dober odgovor javnosti v povezavi z njihovimi praksami poslovanja. Podjetja morajo delati prave stvari in biti to pripravljene pokazati prek eksterne komunikacije. Ta pritisk pa sili podjetja, da dosežejo trojno spodnjo mejo (angl. *triple bottom line*), ki zadeva dobiček, delovne pogoje in okolje (Husock, 2013). Vodja McKinseyjeve dobavne verige pravi: »Resnica je, da tveganja v dobavni verigi [kot ta, ki se je zgodil v Bangladešu, ali naravne nesreče, kot na primer cunami na Japonskem v letu 2012] niso izjema – so norme. Pomembno je, da podjetja razmislijo o njih, se na njih pripravijo in jih skušajo preprečiti, ne pa da razmišljajo o njih kot o grdem račku« (Foroohar, 2013). V času nesreče podjetje Primark, ki zelo veliko kupuje narejena oblačila iz Bangladeša, pove: »Sprejemamo vso odgovornost, ki se nanaša na nesrečo« in »združili smo se z lokalno neprofitno nevladno organizacijo, da bomo takoj naslovili potrebne kompenzacije za žrtve nesreče /.../ plačali bomo žrtvam, ki so opravljale delo za našega dobavitelja. Slednje bodo vključevale finančno pomoč otrokom, ki so ostali brez staršev, finančno pomoč za ranjence in nezmožne dela ter plačila družinam umrlim« (BBC News, 2013). Če podjetja pravočasno zagotovijo svoj odgovor in so pripravljena implementirati pravi odgovor v prakso, to zmanjšuje možnost, da do nesreč pride.

#### 4.3.3.4 Mehanizem za povečanje ozaveščenosti končnega potrošnika

Ena od možnosti modnih podjetij in prodajalcev je izziv, da preusmerijo kupčeva pričakovanja k pravičnim in trajnostnim cenam, stran od vsakodnevnih cen. Aktivisti za delavske pravice v razvitih državah bi morali zato nasloviti nujen pritisk na kupce (Financial Times, 2013). Raziskava The Trafficking (b.l.) je pokazala, da imajo kupci in končni potrošniki moč v signaliziranju podjetjem, da so pripravljene plačati več v primeru, ko so oblačila proizvedena na etičen ali pa okolju prijazen način. Številni kupci bi namreč plačali

več za skrb okolja, družbeno ozaveščenost in pošteno trgovanje (Rivoli, 2005). Pripravljeni so plačati majhno premijo na zagotovilo, da so njihova oblačila proizvedena na pravi, predvsem pa pravičen, varen način. Večina, kot tudi francozinja Ingrid Lelorieux, pravi: »Da, če je to med pet do deset odstotki.« Michael Silverstein, zaposlen pri svetovalni družbi Boston Consulting Group, meni, da številni prodajalci (zahodnjaška podjetja) merijo dobavitelje, vendar so kupci tisti, ki morajo zahtevati etičen produkt. Pravi: »To bo preganjalo večino velikih proizvajalcev in blagovnih znamk /.../ rekel bi, da veliko večino njih, okoli 75 odstotkov« (Bobkoff, 2013). Do danes obstaja 400 odstotna marža na oblačila, ko le-ta zapustijo tovarne, kar ni v skladu z družbeno odgovornostjo podjetja (Welford, 2013). Empirične študije na področju marketinga dokazujejo verodostojnost pozitivno-negativne asimetrije zaznane družbene odgovornosti podjetja. Glede na študije so kupci bolj občutljivi na negativno informacijo o družbeni odgovornosti podjetij v primerjavi s pozitivno (Lin-Hi & Müller, 2013).

Dve od rešitev, kako približati kupcu odločitev o nakupu, ki vsebuje podatke o etičnosti proizvoda, povzemam v nadaljevanju.

Prva rešitev je spletno razkritje informacij. Danes kupci zahtevajo vse več podatkov o tem, kje so njihova oblačila proizvedena. Everlene, spletna prodajalna, je bila ena prvih spletnih trgovin, ki je razkrila, v katerih tovarnah se proizvajajo njihova oblačila<sup>8</sup>. Spletni butik je razkril tovarne, kjer se oblačila proizvajajo skupaj s slikovnim gradivom, številom vpletenih ljudi pri proizvodnji vsakega kosa oblačila ter ceno vsake komponente. »Ta tovarna je deset minut stran od pisarne v L. A.,« je v opisu lokacije ene od tovarn. Lastnik podjetja Everlene pravi: »To ni znanost. Vedno iščem tovarne, ki jih upravljajo pošteni lastniki, s katerimi preživim nekaj časa. Iščem tovarne, ki imajo vse ustrezne certifikate.« Drug primer dobre poslovne prakse je podjetje Honest By, ki je v letu 2012 na spletu razkrilo natančne podatke o svojih proizvodih. Nove raziskave so pokazale, da narašča kupčevo povpraševanje o tem, kje in kako so oblačila narejena – tudi tisti, ki so sicer usmerjeni na popuste, niso bili samo pripravljeni plačati več, pač pa so tudi plačali več za oblačila, ki vsebujejo znak, da so proizvedena na pošten način. Predstavniki online butika Michael Preysman pravi: »To je panoga proizvodnje oblačil, vsi nosimo stvari vsakodnevno, a nimamo ideje, od kod oblačila izvirajo. Ljudje se začenjajo spraševati, kje so njihova oblačila izdelana.« Številna podjetja so se dolgo upirale razkrivanju tovrstnih informacij, češ da je dobava oblačil zelo kompleksen pojav, drug razlog pa je ta, da se ne glede na to, kje so oblačila narejena, še vedno zelo dobro prodajajo. Vendar pa zagovorniki končnih kupcev, potrošnikov pravijo, da imajo kupci več apetita za več informacij, kar lahko poveča konkurenčnost med podjetji (Clifford, 2013).

Druga rešitev pa je tako imenovani Eko indeks. Glavni namen združenja proizvajalcev oblačil je izgradnja Higg indeksa. Gre za standardizirano orodje, ki bo v uporabi za vse

---

<sup>8</sup> Povezava do opisa vseh tovarn se nahaja na spodnji povezavi: <https://www.everlane.com/factories>.

panoge in industrije ter s katerim bo mogoče izmeriti in primerjati ekološki in družbeni vpliv izdelovanja in prodajanja storitev ter izdelkov v času. Z merjenjem trajnostnega učinka lahko panoga naslovi neučinkovitosti, reši uničujoče prakse in doseže okoljsko in družbeno transparentnost, ki jo kupci zahtevajo (Sustainable Apparel Coalition, 2015). Sedaj je Higg indeks na voljo samo za interno rabo podjetij, cilj pa je, da bo dostopen kupcem prek aplikacij ali spletne strani (Clifford, 2013). Združenje si prizadeva, da bo v prihodnosti lahko delilo ocene z javnostjo, končnimi potrošniki na način, da bodo dobili boljši vpogled v dobavno verigo blaga, zadrž, gumbov ipd., ki so vgradni elementi oblačil. Združenje vključuje podjetja, kot so Walmart, J. C. Penny, H&M, Hanes skupaj z bolj tradicionalnimi proizvajalci robustnih zunanjih oblačil, kot sta Timberland in Patagonia, združenje pa vključuje tudi univerze, neprofitne organizacije, agencije, sklade. Številni vgradni deli v oblačilih so težko prepoznavni, saj je povsem nemogoče ugotoviti njihov izvor, saj vsak del oblačila ali obutve pride iz tako različne dobavne verige tekstila, barvil in tovarn, da je kvantificiranje okoljskih učinkov posameznega kosa nemogoče. Prvotno je združenje želelo pomagati podjetjem očistiti njihove dobavne verige. Vsako podjetje, ki je pristopilo, je vplačalo začetna sredstva, večja podjetja pa so prispevala delež za razvoj orodja. Namen združenja je orodje Higg indeks, ki je baza podatkov, kjer so točke dodeljene različnim akterjem v življenjskem ciklu oblačila – proizvajalcu bombaža, izdelovalcu tkanine, dobavitelju barvila, lastnikom tekstilnih mlinov, pakirnicam, ladjarjem, prodajalcem in potrošnikom. Točke so dodeljene glede na različne družbene in okoljske mere, kot so poraba vode in zemlje, energijska učinkovitost, količina smeti, poraba kemikalij, toplogredni plini in drugo. Podjetja z oblačili bi lahko kazalnik uporabila kot orodje za pomoč pri izbiri materialov in dobaviteljev. V primeru, da bi točke presegle cilj podjetja ali če bi konkurenca vplivala na potrebo po znižanju, bi lahko oblikovalci spremenili svoje odločitve orodja. Swatz pravi: »Našli bomo način, kako prikazati, kaj se skriva za nakupno odločitvijo, za vsako barvo in številko« (Zeller, 2011).

#### 4.3.3.5 Mehanizmi vlade in politike ravnanja z ljudmi pri delu

Prisotna je potreba po boljši vpeljavi trenutno veljavnih zakonov, bolj strokoven pristop. Dolžnost vlade je, da postavi učinkovito zakonodajo, da bi lahko zagotovila varne delovne pogoje za delavce in odsotnost korupcije (Transparency International, 2013). Da bi se izognili takšnim nesrečam, se morajo politični organi v razvijajočih se državah odreči svoji strogi politiki, ki se navezuje na delavske vstaje, ki motijo gospodarstvo (Financial Times, 2013). Prek protestov in vstaj se namreč sprošča bangladeška jeza, ki mora biti uslišana. Jeza pa je treba nasloviti, zlasti tisti del, ki se nanaša na področje pravic delavcev in njihovih družin (Rivoli, 2013).

Ena od rešitev je tudi boljši management upravljanja s človeškimi viri, v nadaljevanju HRM, ki bi igral pomembno vlogo pri zagotavljanju družbenega poenotenja. Ker je globalno povpraševanje za tekstilom visoko, je v razvijajočih se državah, kakršna je Bangladeš, število proizvodnih podjetij močno naraslo, kar je vodilo do primanjkovanja najboljšega



kadra v panogi proizvodnje oblačil. Zato proizvajalci, ker jih je na lokalnem trgu prisotnih veliko, tvegajo izgubo najboljših kadrov v primeru, da ne zasledujejo osnovnih delovnih pogojev in delavskih pravic na delovnem mestu (Huq et al., 2014). Trenutno je HRM omejen in neproduktiven. V panogi proizvodnje oblačil bi morali vzpostaviti moderen HRM, skozi ustanavljanje oddelka za človeške vire ali management za zaposlene. To bi pomenilo, da bi bila vsa potencialna področja delovne zakonodaje naslovljena, delavske pravice ne bi bile zlorabljene, predvsem pa bi v prvi vrsti skrbeli za varno delovno okolje in zaposlene. HRM lahko zagotovi okolje, ki bo izboljšalo zadovoljstvo na delovnem mestu skozi izobraževanje, delovno varnost, fleksibilen delovni čas, in drugo (Ferdous, 2012).

V Tabeli 7 prikazujem povzetek vseh mehanizmov, ki zvišujejo možnosti za izogibanje tragedijam v prihodnosti.

*Tabela 7: Mehanizmi za preprečevanje družbeno neodgovornih nesreč v prihodnosti*

<b>Mehanizem</b>	<b>Kakšen je vpliv mehanizma na izogibanje nesrečam v prihodnosti?</b>
globalnega upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investiranje v korporativno upravljanje za vzpostavitev »pravil iger«</li> <li>• reševanje potrebe po učinkovitih mednarodnih standardih (ILO)</li> <li>• obravnavanje pogojev, pod katerimi so oblačila proizvedena</li> </ul>
pregledovanja, revizij in merjenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reševanje problema o tem, kdo bo izvajal revizije</li> <li>• določanje tveganj, ki bodo predmet revizije</li> <li>• vzpostavljanje sistema poročanja in primerjanja med podjetji</li> </ul>
pripravljenosti na odziv v primeru nesreče	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ni dovolj le delati pravo stvar, ampak je treba tudi sporočiti pravo stvar</li> <li>• v primeru nesreč je potrebno pravočasno zagotavljanje pravega odgovora</li> </ul>
povečanje ozaveščenosti končnega potrošnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povečevanje pritiska na končne kupce, da preusmerijo pričakovanja od vsakodnevnih cen k pravičnim, etičnim cenam</li> <li>• izboljšanje sistemov sporočanja o nastajanju proizvodov (spletna razkritja, Higg indeks)</li> </ul>
lokalne vlade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovanje z mednarodnimi organizacijami (ILO) za pomoč pri implementaciji zakonodaje</li> <li>• vzpostavljanje programov, omenjenih v točki 4.3, ki zahtevajo sodelovanje podjetij, vlade in nevladnih organizacij</li> <li>• širjenje zahodnjaških praks, kot je management upravljanja s človeškimi viri (HRM)</li> </ul>
medijev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povečevanje pritiska na podjetja, ker želijo v medijih imeti »čisto sliko« o njihovem poslovanju</li> </ul>

#### 4.3.3.6 Mehanizmi medijev

Uporaba medijev se je močno razširila in ima velik učinek na krepitev družbene odgovornosti podjetij. Mediji omogočajo javnosti hiter dostop do informacij in pravočasno obveščenost o dogajanju po vsem svetu, s tem pa se zaostrijo zahteve do industrije in hitrejšega odziva, podjetja morajo biti pripravljena odgovoriti kadarkoli. Mediji pa so tudi vzvod za večjo transparentnost o proizvodih med potrošniki in zahodnjaškimi podjetji. Številna pametna podjetja maksimirajo funkcijo izkoriščenosti in integrirajo medije v

njihovo strategijo družbene odgovornosti podjetja. Eden od razlogov za to je ta, da potrošniki po informacijah o zadevah, kot so izkoriščanje otroške delovne sile, zlorabljanje delavcev in onesnaževanje okolja ne povprašujejo pri podjetjih neposredno. Zanašajo se na informacije iz druge roke, informacije, kakršne ponujajo mediji. Informacije v medijih pa so močno pod vplivom nevladnih organizacij in delavskih sindikatov ali pa obojega. Odnos z mediji je pomemben cilj za velika podjetja. Želijo si, da mediji o podjetju dobijo čisto sliko, saj si vedno želijo sočnih zgodb v primeru velikih podjetij (Welford & Frost, 2006).

Sprožilci družbene odgovornosti so zato lahko različni. Zato so možnosti za izogibanje nesrečam največje le v primeru, ko bodo vlada, končni potrošniki, podjetja, nevladne organizacije in številne druge pomembne interesne skupine (mediji, delničarji, kupci, dobavitelji in družba) sodelovali in implementirali spremembe.

#### 4.3.3.7 Mehanizmi poročanja o družbeni odgovornosti podjetij

Poročanje podjetij o družbeni odgovornosti je v širšem pomenu proces komuniciranja o družbenih in okoljskih učinkih poslovanja podjetja ciljnim skupinam znotraj družbe in družbe na široko (Loftus, b.l.). Številne teorije o družbeni odgovornosti podjetij kažejo na to, da je poročanje o družbeni odgovornosti podjetij vzvod za zaznano družbeno odgovornost. Prek poročil se zmanjšuje asimetrija informacij med managementom in interesnimi skupinami, s tem pa se povečuje pritisk na podjetja po izboljšanju njihovih praks o družbeni odgovornosti podjetja (Loftus, b.l.).

Glavni izziv v povezavi s poročanjem o družbeni odgovornosti podjetij je zagotovo ta, ali besede dejansko odražajo dejanja podjetij. Najpomembnejši doprinos v tem pogledu je bilo delo globalne iniciative poročanja (angl. *Global reporting initiative*), v nadaljevanju GRI, ki je izboljšala kakovost, strogost in enotnost trajnostnega poročanja podjetij. GRI je razvil več indikatorjev uspešnosti – okoljskih, družbenih, ekonomskih in integriranih (Kolk, 2004, str. 60).

Približno 93 odstotkov največjih svetovnih podjetij izdaja letna poročila o družbeni odgovornosti podjetij, 60 odstotkov slednjih pa je predmet neodvisnega pregleda revizije (KPMG International, 2013, str. 11). To pomeni, da so podjetja iz najštevilčnejših panog pripravljena pomagati razvozlati družbeni problem. Še vedno se pojavljajo negativni naslovi, ki poročajo o izkoriščanju delovne sile v državah z nizkimi prihodki, ki proizvajajo poceni proizvode za države OECD. Področje družbene odgovornosti podjetij je v zadnjem obdobju dozorel, napredek je bil narejen vključno z vključevanjem globalnih smernic, povečala so se pričakovanja interesnih skupin in vse bolj zahtevna so postala pričakovanja družbenikov glede poročanja o družbeni odgovornosti podjetij. Globalne napotke poročanja uporablja 78 odstotkov podjetij, med 250 največjimi podjetij pa kar 82 podjetij (KPMG International, 2013, str. 31).

Raziskava podjetja KPMG pravi, da imajo podjetja v nekaterih panogah proizvodnje oblačil s kompleksnejšimi dobavnimi verigami, ki so potencialna za ekološke nesreče ali pa nesreče, še vedno zelo nizko stopnjo poročanja na izzive, ki se pojavljajo vzdolž dobavne verige. Incidenti, kot so razlitje nafte ali zrušitev stavbe bi morali biti podjetjem opomnik, da je zares pomembno nasloviti in vzdrževati ekološke in družbene vidike vzdolž dobavne verige. Če podjetja ne bodo začela reševati svojih izzivov, bodo izgubila svoje dovoljenje za poslovanje. Podjetja morajo zgraditi vez z družbeniki, družbo, investitorji, kupci in drugimi interesnimi skupinami, če želijo ohraniti svoje dovoljenje za poslovanje (KPMG International, 2013). S hitro rastjo poročanja v razvijajočih se državah, na primer Maleziji, so poročila o družbeni odgovornosti omejena na filantropsko funkcijo in dobrodelnost. Ker je število poročil znatno naraslo v zelo hitrem času, je mogoče pričakovati, da bo narasla tudi njihova kakovost (KPMG International, 2013, str. 22).

#### **4.3.4 Pozitivne posledice družbene odgovornosti na primeru Rana Plaza v Bangladešu**

»To je gos, ki leže zlata jajca, ne ubijmo je,« pove Gowher Rizvi, višji svetovalec predsednika vlade Bangladeša (Yardley, 2013). Bangladeš je zdaj drugi največji izvoznik oblačil, takoj za Kitajsko, in postaja zelo privlačen za mednarodna podjetja, saj se da dobiti oblačila po nižjih cenah, predvsem zaradi najnižjih mogočih plač. Glede na zakonodajo, ki je bila v veljavi pred Rano Plazo, je moral organizator sindikata vladi predložiti seznam imen, na katerem je morale biti najmanj 30 odstotkov delavcev zaposlenih v proizvodnem obratu. Vendar pa je bil seznam predložen lastniku tovarne, da preveri avtentičnost imen, kar je vodilo k odpuščanju ali zlorabljanju delavcev s seznama. Od Rane Plaze pa se je vzvod spremenil in zdaj se seznam ne predaja več lastnikom tovarne (Yardley, 2013).

##### **4.3.4.1 Kompenzacije žrtvam nesreče Rane Plaze**

Magnituda Rane Plaze je poudarila urgentno potrebo za zagotovitev praktičnih in pravnih temeljev kompenzacije in dostopa do povračil za žrtve nesreče. Do danes je vlada storila veliko več kot ob predhodnih nesrečah, ki so se dogajale v panogi proizvodnje oblačil. Predsednik vlade je po nesreči oznanil vzpostavitev sklada za varstvo in pomoč, s tem pa naj bi zagotovil takojšnjo dolgoročno pomoč žrtvam, ki temelji na vladnih, nevladnih in zasebnih donacijah. Od zrušitve si je lokalna družba prizadevala, da bi se uresničile določbe z naslova kompenzacij v delavski zakonodaji za vse žrtve. V delavski zakonodaji morajo delodajalci zagotoviti sklade za kompenzacijo za smrt in poškodbe delavcev (Ryder, 2014).

Vlada, BGMEA, sindikati, nevladne organizacije (zlasti ILO) in blagovne znamke so septembra 2013 ustanovile Koordinacijski komite Rana Plaza kot potencialno alternativo pristopa k temu problemu. Njen namen je zagotoviti plačila žrtvam nesreče, njihovim družinam in ostalim pomoči potrebnim ter potrebam, ki so nastale zaradi nesreče (Ryder, 2014). Cilj je bil razviti vseobsegajoč in neodvisen proces, ki bi omogočal podporo vsem žrtvam, njihovim družinam in drugim na način, ki je skladen z mednarodnimi standardi.

Skupaj z ILO, ki je glavni predstavnik komiteja, je skupina nadaljevala in ustanovila Rana Plaza sporazum (angl. *the arrangement*), ki vključuje koordiniran proces zahtevkov za žrtve primera Rana Plaza. Sporazum se sklicuje na ILO-konvencijo številka 121, to je na delavčeve prispevke z naslova poškodb, ki so osnova za izračun finančne pomoči delavcem. Sporazum so podpisala vodilna podjetja, ministrstvo za delo, bangladeška delavska federacija, bangladeški institut za delavske študije in še mnogi drugi. Čeprav je namen dogovora dober, pa še vedno ni dovolj sredstev, ki bi omogočala izpolnitev dogovora (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 34).

Izplačila so bila izplačana iz različnih virov, tudi prek Sklada za donacije Rana Plaza, ki je bil vzpostavljen za prispevanje katerekoli organizacije, podjetja ali posameznika, ki si želi prispevati k finančni in medicinski pomoči žrtvam. Do zdaj je bilo v sklad vplačanih že 19,4 milijona ameriških dolarjev s strani H&M Fundacije, Gap Fundacije, podjetij Mango, Primark, Kik, Loblaw, Everlene in drugih. Ocenjena vrednost celotne škode, nastale v povezavi s primerom Rana Plaza, znaša najmanj 40 milijonov dolarjev. Od vseh vpletenih v nesrečo Rana Plaza, to je 28 podjetij, je doniralo svoja sredstva samo 16 podjetij (Rana Plaza agreement, b.l.). ILO v tem pogledu deluje kot del koordinacijskega komiteja, ki zagotavlja tehnične strokovnjake in svetuje v povezavi z ILO-delavskimi standardi (Ryder, 2014).

#### 4.3.4.2 Državni tripartitni akcijski plan za požarno varnost v panogi proizvodnje oblačil

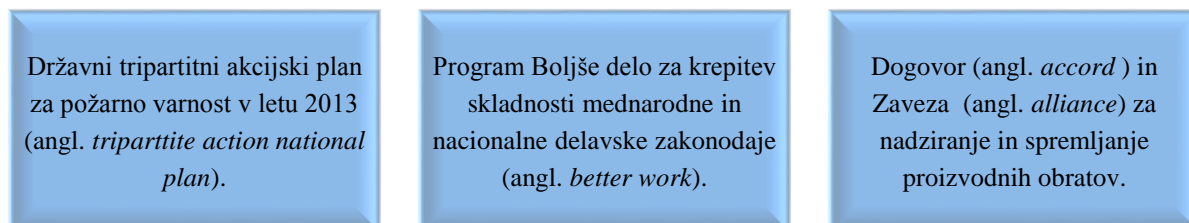
Na dogodek Rana Plaza so se odzvale različne interesne skupine. Kot posledica prizadevanj za izboljšanje razmer so nastali trije različni programi pregledov proizvodnih obratov z namenom doseganja delavske varnosti in izpolnjevanja delavskih pravic. To so Zaveza (angl. *alliance*), Dogovor (angl. *accord*) in Državni tripartitni akcijski načrt (angl. *tripartite national action plan*) (Ryder, 2014). Bangladeška vlada je ob pomoči mednarodne organizacije ILO izdala Državni tripartitni akcijski plan za požarno varnost v panogi proizvodnje oblačil v letu 2013. Organizacija ILO je zbrala 24,2 milijona ameriških dolarjev, da bi lahko podprla program, ki se je začel razvijati že po izbruhu požara v tovarni Tazreen novembra 2012 (International Labour Organization, 2014). Akcijski plan ponuja odgovore na številne probleme, ki so relevantni za preobrazbo sektorja oblačil, vključno z vzpostavitvijo transparentnega sistema podizvajalskega izvajanja. Akcijski plan vključuje ambiciozne časovne okvire. Časovni okvirji so že izostali za glavnih 21 akcij s plana, zato nekateri cilji ostajajo nerešeni do danes (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 35). Načrt je kompleksen z administrativnega vidika, zato aktivnosti s programa preprosto niso izvedljive, še zlasti ne z vidika šibkih zmožnosti za vpeljavo, korupcije in pomanjkanja virov. A vendar kljub slabi vpeljavi in izpolnitvi državnega akcijskega plana slednji predstavlja korak naprej s strani vlade v smer, da jasno izrazijo svoja prizadevanja, za katera so si ILO, družba, industrija in vlade razvitih držav dolgo prizadevale. Najpomembnejša funkcija državnega akcijskega plana je število podjetij, ki jih pokriva. Tripartitni plan identificira številne aktivnosti treh strani in si prizadeva za vzpostavitev koordinacijskih

mehanizmov med kupci, donatorji in mednarodnimi organizacijami za razvoj. Predlogi plana so sledeči (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014):

- razvoj nacionalnega plana za Zdravje pri delu v skladu z ILO,
- pregled in posodobitev protipožarnih predpisov in vzpostavitev skupine za protipožarno varnost,
- zaposlovanje dodatnih tovarniških inšpektorjev in podpornega osebja za zapolnitev prostih mest na oddelku za inšpekcijo za tovarne in obrate,
- vzpostavitev sistema »vse na enem mestu« za namen pridobitve certifikata,
- ocenjevanje požarne varnosti na ravni posamezne tovarne, razvoj programov za namene požarne varnosti, informiranje o požarni varnosti,
- usposabljanja, prilagojena za sindikalne voditelje, delavce, menedžerje ter inšpektorje,
- vzpostavitev telefonske linije požarne varnosti za delavce, kakor tudi izboljšanje opreme in dodatno osebje na oddelku za protipožarno varnost in civilno zaščito,
- razvoj tristranskega protokola za odškodnino žrtvam nesreč in njihovim družinam.

Na Sliki 13 povzemam tri ključne programe, ki so pripomogli k izboljšanju razmer v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu.

*Slika 13: Prikaz programov, ki so vplivali na izboljšanje razmer v panogi proizvodnje oblačil v Bangladešu*



ILO samostojno ne izvaja pregledov tovarn, pač pa to zanj opravlja Univerza za inženiring in tehnologijo v Bangladešu, v nadaljevanju BUET. BUET opravlja preglede, ki se nanašajo na gradbeno strukturo tovarn in tudi električno in požarno varnost. ILO pomaga pri koordinaciji, zagotavlja tehnično podporo, izobraževanja in skrbi za logistiko. BUET pa izvaja preglede tovarn, ki niso predmet pregledov ostalih združenj, na primer Dogovora ali Zaveze. Do aprila 2014 je BUET pregledal že 256 tovarn, predmet pregleda pa so bili električna in požarna varnost. Vsi pregledi pa so izvedeni v okviru minimalnih standardov na področju pregledovanja (International Labour Organization, 2014).

#### 4.3.4.3 Program Boljše delo Bangladeš

Poleg Tripartitnega akcijskega plana za požarno varnost in ustrezno gradbeno strukturo proizvodnih obratov, katerega cilj je širitev pregledov in izboljšanje proizvodnih obratov, ki niso zajete v Dogovoru ali Zavezi (Foxvog, Gearhart, Maher, Parker, Vanpeperstraete, &

Zeldenrust, 2014), je organizacija ILO prispevala k razvoju programa Boljše delo (angl. *Better work*) za krepitev skladnosti mednarodne delavske zakonodaje in nacionalne delavske zakonodaje v ključnih državah izvoza. Program Boljše delo Bangladeš vključuje preglede proizvodnih obratov in implementira standardni pristop k ocenjevanju dobaviteljeve skladnosti z zakonodajo ter spodbuja obvezne revizije. Vlada Bangladeša, tuje vlade, sindikati, blagovne znamke in lokalna industrija si prizadevajo upoštevati program Boljšega dela kot rešitev za slabo vodenje države v sektorju oblačil. Da je program ustrezen za Bangladeš, narekujejo velikost sektorja oblačil v Bangladešu in očitna potreba po izboljšavah na številnih področjih, npr. pravice delavcev na delovnem mestu in varnostna vprašanja. Bangladeš je glede na svoje konkurente edinstven, saj ima pretirano politično vlogo v lokalni panogi proizvodnje oblačil, obenem pa je znan tudi po izzivih upravljanja. Tuje vlade in mednarodni kupci so v splošnem dobro sprejeli program Boljše delo. Program ima potencial, da prepreči državam, da izkoriščajo nizke standarde dela za doseganje konkurenčne prednosti na svetovnem trgu. A program se še vedno sooča s številnimi izzivi (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 36). Program ima tri glavne ovire, navedene v nadaljevanju:

- prva ovira je ogrožanje nacionalne izvršne zmogljivosti. Program Boljše delo se opira na človeške vire pri pregledovanju. Za opravljanje svojih programov uporablja državne izvajalce pregledov, s tem pa ogroža nacionalne kapacitete razpoložljivih pregledovalcev.
- Druga ovira je omejen vzvod programa Boljše delo med sodelujočimi dobavitelji in mednarodnimi kupci. Ker program ne rangira podjetij, dobavitelji ne morejo napredovati/nazadovati, obenem pa tudi niso na voljo informacije o posameznem podjetju.
- Tretja ovira pa je javno poročanje. Povezovanje rezultatov revizije posameznih tovarn z blagovnimi znamkami, ki dobavljajo od teh tovarn, je sporna tema. Nekateri trdijo, da so neuspešni rezultati revizije za dobavitelje (proizvajalce) pomenila pritisk za potrebne izboljšave s strani blagovnih znamk.

Poleg teh operativnih izzivov se program sooča tudi z izzivom učinkovitosti programa glede izboljšanja spoštovanja temeljnih standardov dela po ILO, vključno s svobodo do združevanja, odsotnostjo diskriminacije in prisilnega dela ter otroške delovne sile v tovarnah, kakor tudi minimalne plače, delovnega časa. Program Boljše delo je v osnovi model revizije. Revizije, izvedene v okviru programa, interesnih skupin ali pa s strani kupcev, navadno opravijo slabo delo pri zajemanju vprašanj v zvezi z izzivi neskladnosti. V večini primerov izzivi v povezavi s skladnostjo ležijo v konkurenčnih pritiskih globalne verige dobaviteljev, ki je izven dosega programa Boljše delo. Izzivi skladnosti, ki so nastali v povezavi z delovnim časom, plačilnimi sistemi, spornimi pogodbami, otroško delovno silo, neregistriranimi podizvajalci in celo požarno varnostjo stavbe, so povezani z nižanjem cen ter časovnim pritiskom in silijo proizvajalce, da nižajo stroške in iščejo fleksibilnost. Pri širitvi programa pri Boljšem delu v zelo zahtevnem okolju, kot je Bangladeš, je treba biti

pozoren zlasti, da se naloge nadzora prenese na državne institucije, program Boljše delo mora opredeliti strategije na dolgi rok. Osredotočiti se je treba na inovativnost pri vpeljavi sistema, ki temelji na spodbudah za večjo skladnost z delovnimi standardi. Krepiti je treba sodelovanje kot sredstvo za reševanje vprašanj skladnosti na ravni podjetja. Potrebno je vključevanje kupcev kot ključnih partnerjev, saj bi sodelovanje velikih skupin kupcev razširilo obseg programa in krepilo pobude po skladnosti za vse strani (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 36).

ILO pomaga vladi tudi pri izpopolnjevanju delavske zakonodaje. Spremembe so bile narejene že julija 2013 s spremembo delavske zakonodaje, predvsem delov, ki se nanašajo na plače, delavske pravice, varnost, zdravje in sindikate. Do aprila 2014 se je oblikovalo kar 140 novih sindikatov, pred tremi leti pa sta bila registrirana samo dva. Na pobudo ILO se je povečala minimalna plača (International Labour Organization, 2014), ki se je povečala z 38 dolarjev na 68 dolarjev, pred tem pa je bila med najnižjimi med državami v panogi proizvodnje oblačil. Urna postavka je še vedno nižja kot v državah, kot sta Kambodža in Vietnam (Ryder, 2014).

#### 4.3.4.4 Zasebno upravljanje: Dogovor in Zaveza

V odsotnosti ustreznega javnega nadzora so v proces upravljanja v sektorju oblačil vstopili zasebni akterji, vključno z mednarodnimi kupci in prodajalci na drobno. Najvidnejši nedavni primeri vpeljave zasebnega upravljanja v sektorju oblačil sta Dogovor in Zaveza<sup>9</sup> v poletnih mesecih leta 2013 (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014). Obe združenji sta nastali s ciljem, da se redno nadzira in spremlja proizvodne obrate, s tem pa zagotovi osnovne, predvsem pa varne delovne pogoje v njih (Foxvog et al., 2014).

Prvič v zgodovini si številne največje tekstilne blagovne znamke na svetu prizadevajo za opredelitev in izvajanje enotnega, skupnega standarda (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014). *Dogovor* je pristop, ki je prvič legalno povezal zahodnjaške prodajalce, ki so investirali v delavčevo varnost v Bangladešu in drugih razvijajočih se državah. Organizacija, ki se bori za človekove pravice, Avaaz, je sponzorirala elektronsko peticijo, ki je zbrala skoraj milijon. Slogan peticije se je glasil: »Vaša podjetja in ostale multinacionalke imajo koristi z naslova poceni delovne sile, vaša podjetja lahko naredijo še več, da bi zmanjšali nevarnost v proizvodnih obratih« (Greenhouse, 2013b). K podpisu peticije in pozneje Dogovora je pristalo podjetje H&M, ki je poizkušalo prepričati nekaj največjih prodajalcev oblačil, tudi ključne konkurente, da se pridružijo in poenotijo pri izzivu. Po podpisu Dogovora švedskega prodajalca oblačil H&M so Dogovor podpisali tudi drugi večji evropski prodajalci, kot so Inditeks, Marks & Spencers, Carrefour. V Ameriki sta se podjetji Walmart in Gap odločili za samostojno pot ter dejali, da bosta nadaljevali z lastnimi pobudami in programi za izboljšanje varnosti delavcev. Podjetje Gap ni želelo imeti nikakršnih legalnih obvez.

---

<sup>9</sup> V tuji literaturi ju najdemo pod angl. besedama *accord* »Dogovor« in *alliance* »Zaveza«.

Postavlja se vprašanje, zakaj H&M ni vzel vajeti v roke že leta 2010 po smrtonosnem požaru v tovarni puloverjev Garib & Garib, ki je ubila 21 ljudi, saj bi to bila prava poteza že tri leta nazaj. H&M si je leta prizadeval zgraditi sliko o družbeno odgovornem podjetju in je tudi deloval v tej smeri. Prelomna točka niso bili kupci in druge interesne skupine, pač pa Dogovor, program, za katerega so verjeli, da bo prinesel spremembe. Na to je vplivala bangladeška vlada, ki je zastavila reforme, ter ILO-organizacija, ki je v vlogi pregledovalca in koordinatorja programa. H&M je že prej izobraževala dobavitelje o delovnem mestu, izdajala videoposnetke o varnih delovnih mestih in zahtevala varnostne preglede. Vendar je bil tak pristop neuspešen. Novembra 2012 je 112 delavcev umrlo v tovarni, ki je v večini proizvajala za Walmart. V tovarni Tazreen Fashion so bili delavci ujeti, saj so bila okna in vrata zaklenjena. Dogodek je sprožil, da sta podjetji skupine PVH – Calvin Klein in Tommy Hilfinger ter podjetje Tchibo v letu 2012 izdala načrt za zahodnjaška podjetja, da bi financirala požarne izzive, vendar pa k podpisu načrta ni pristopilo dovolj podjetij, da bi lahko zaživel. V januarju 2013 je požar ponovno terjal smrtne žrtve v tovarni Smart Garment Export, kjer se je proizvajalo za podjetje Inditex. Sledili so sestanki z nekaterimi največjimi prodajalci oblačil, kjer ni nihče pokazal interesa za skupne rešitve v Bangladešu. Naslednji sestanek je bil planiran 29. aprila 2013, to je pet dni za tem, ko se je zgodila nesreča Rana Plaza. Presenetljivo je, da so na tem sestanku še vedno vsi predstavniki želeli govoriti o načelih in niso pokazali pobude o dogovoru glede finančne pomoči, ki bi zagotovila požarno varnost (Alderman, 2013).

Dogovor o požarni in stavbni varnosti v Bangladešu je bil podpisan petnajstega maja 2013. Danes je pristopilo že 1600 podjetij, 190 blagovnih znamk. Osnovan je bil z namenom varne in zdrave panoge proizvodnje oblačil v Bangladešu. V poročilu Dogovora je razkrita, da so najpogostejše napake, odkrite tekom revizijskega postopka, nepravilno inštalacijsko omrežje, slaba struktura zgradbe, kjer v nadstropjih ni ločenih požarnih vrat, večina stavb ni zgrajena v skladu s strukturnimi načrti. V samo nekaj čez deset odstotkov pregledanih podjetij je bila takoj zaznana potreba po zmanjšanju teže v stavbi, to pomeni, da so morali proizvajalci iz tovarn odstraniti vodne cisterne in škatle, napolnjene z oblačili, materiali in surovinami. Ostale nepravilnosti, ki jih Dogovor razkriva v poročilih, pa so tudi pomanjkanje požarnih vrat in stopnic, neprimeren avtomatski požarni alarm in alarmni sistem, neprimerno ločeni in zaščiteni izhodi, izpostavljenost vnetljivim sredstvom, nepravilna ozemljitev in izguba električne energije, nabiranje prahu in umazanije na električnih napeljavah in izvorihi, neustrezen prostor za električne inštalacije, malomarno načrtovanje pri gradnji (glede obremenitev stavbe, da bi se lahko izognili odvečni teži v nekaterih delih stavbe), odsotnost gradbenih načrtov (Bangladesh Accord Secretariat, 2015).

Vendar s tem ni pokrita celotna populacija tovarn, saj mreža vseh tovarn vsebuje posredne podizvajalce, ki niso zajeti v nobeni od zgoraj omenjenih pobud. Tovarne, ki niso vključene v mrežo, so podjetja, ki so najbolj tvegana. Razlike med Dogovorom in Zavezo so navedene v nadaljevanju (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 40):



- udeležba: Dogovor vključuje skupino več kot 150 podjetij iz ZDA in Evrope, Zaveza pa 27 največjih ameriških trgovcev. Dogovor vključuje sindikate v svojih strukturah odločanja, ne pa tudi predstavnikov lokalne industrije. Zaveza vključuje predstavnike lokalne industrije, ne pa tudi sindikatov.
- Odločanje in upravljanje: obe iniciativi imata majhen upravni odbor in neodvisnega predsednika. Vsaka iniciativa ima ločeno pisarno in osebje v Daki.
- Obveznosti: obe iniciativi trajata pet let, do leta 2018. Zaveza zahteva, da člani sodelujejo dve leti, Dogovor pa, da člani sodelujejo pet let z nekaterimi zahtevami za ohranitev obsega naročil samo pri dveh letih. Če član (podjetje) zapusti Zavezo, plača denarno kazen. Če je podjetje, ki je član Dogovora, predmet spora, je vprašanje naslovljeno na usmerjevalni odbor.
- Program in pristop: obe pobudi ponujata podobne programe, ki se osredotočajo na varnost pri delu, varnost v tovarnah in gradbene inšpekcije, usposabljanje delavcev ter spodbujanje izobraževanj. Kar nekaj sredstev je namenjenih za namene sanacij tovarn. Obe iniciativi se osredotočata na stavbne in požarne standarde, ne obravnavata pa širših vprašanj o delavskih pravicah, svobodi združenja ali posrednem zunanem izvajanju v dobavni verigi.
- Pristojbine in financiranje: v obeh iniciativah člani prispevajo letni prispevek, ki temelji na količini izvoza za kritje inšpekcij in usposabljanj ter operativnih stroškov v povezavi s tem. Postavlja se vprašanje, kdo bo plačal za sanacije zdaj, ko je inšpekcija opredelila potrebe za sanacijo. Del bremena se bo prenesel na lastnike tovarn z možnostjo financiranja s strani blagovnih znamk.

Pomanjkanje jasnega in koordiniranega sistema za financiranje sanacij je pomanjkljivost obeh pobud. Nobena od pobud na prvem mestu ne izpostavlja obveznosti blagovnih znamk do financiranja sanacij, ki so bile odkrite tekom revizije. A vendar obe poudarjata, da morajo biti tovarne njunih dobaviteljev v skladnosti, če želijo, da blagovne znamke nadaljujejo z naročanjem. Poleg tega ni enotnega sistema nadzora nad dvostranskimi pogajanjmi med Dogovorom in Zavezo ter njihovimi posameznimi tovarnami. To pomeni, da je vsaka tovarna predmet prostovoljnega, ločenega sistema financiranja, ki je odvisen od dogovorov s posameznimi blagovnimi znamkami in trgovci na drobno. Niti Dogovor niti Zaveza ne naslovita vloge zunanjega izvajanja in rutine zanašanja na podizvajalce v dobavnih verigah svojih članov. Oba sta namenila znatna sredstva za hitre preglede tovarn, ki ohranjajo neposreden stik s svojimi članicami blagovnih znamk, a vendar še nobena pobuda ni razvila jasnega sistema financiranja za prizadevanje sanacije, ki temeljijo na rezultatih inšpekcijskih pregledov (Labowitz & Baumann-Pauly, 2014, str. 41).

## **SKLEP**

Nesreče v panogi proizvodnje oblačil se pogosto pojavljajo. Zastrahujoča nesreča, ki se je zgodila aprila 2013 v Savarju, Dhaki, Bangladešu, le nekaj mesecev po tem, ko je izbruhnil požar v eni od tekstilnih tovarn, velja za eno najstrahovitejših v zgodovini družbene

odgovornosti podjetij. V Dhaki se je 24. aprila 2013 okoli devete ure zjutraj porušilo devetnadstropno poslopje, ki je bilo zgrajeno nelegalno. V stavbi je proizvajalo oblačila pet tekstilnih obratov, in to po naročilih zahodnjaških podjetij, kot so Inditex, Gap, Primark idr. Oblačila je proizvajalo okoli 3.500 zaposlenih, ki so pred nesrečo večkrat opozarjali na razpoke na poslopju, a so odgovorni, vključno z lastnikom poslopja, vztrajali in zahtevali, da delavci nadaljujejo z delom. Poslopje so pregledali tudi zunanji strokovnjaki, ki so izdali negativno mnenje in predlagali, da se proizvodnja ustavi. Poslopje se je porušilo, saj zaradi konstrukcije in materialov, uporabljenih pri gradnji, ni vzdržalo tresljajev in teže šivalnih in drugih strojev. Nesreča, ki velja za največjo v zgodovini panoge proizvodnje oblačil in katere povzročitelj je človek, je terjala več kot 1.100 žrtev, še več je bilo ranjenih ali poabljenih. Svet išče odgovore na vprašanja, kot so: zakaj podjetja, vlade, proizvajalci (dobavitelji), nevladne organizacije niso uspešni pri zagotavljanju varnostnih, delovnih standardov in človekovih pravic? Kaj delajo narobe? Zakaj kršijo pravila, standarde, zakone?

Številne ameriške in evropske organizacije za človekove pravice in delavski sindikati trdijo, da bi v primeru nesreč, kot je Rana Plaza, morale odgovornost za nastalo škodo in breme nositi zahodnjaška podjetja, ki so naročniki posla, saj njihove »neusmiljene« ponudbe popolnoma iztisnejo nemočne azijske dobavitelje (Rivoli, 2013). Prvi izziv jim predstavlja konkurenca med modnimi podjetji za vsakega posameznega kupca, zato iščejo načine za poceni proizvodnjo. Drugi izziv (priložnost) pa je globalni tekstilni trg, kjer je zelo močna pogajalska moč kupcev. Na polju imamo malo kupcev in številne prodajalce (proizvajalce oblačil), zato je kupec tisti, ki določa ceno (Muhammad, 2013). Posledično to pomeni, da lahko zahodnjaška podjetja razširijo svoje roke nad več sto dobaviteljev. Ta podjetja imajo samo nekaj dolgoročnih pogodb z dobavitelji, zato je prisotno pomanjkanje zaupanja do pritoka bodočih naročil. Posledično pa so dobavitelji vpleteni v gorečo konkurenco za sprejemanje poslov. Da bi ostali v igri, znižujejo plače delavcem in druge stroške (primer Rana Plaza – naložba v varnost stavbe), da bi lahko vzdrževali proizvodjalni strošek nizko, kolikor je to mogoče.

Proizvajalci/dobavitelji se soočajo tudi s pritiski, kot so nujna naročila, spremembe v oblikovanju in materialu v zadnjem trenutku ipd., kar pomeni, da so dobavni roki velikokrat prekratki (Overeem & Theuws, 2013). To vodi v zunanje izvajanje določenih proizvodnih procesov (šivanje/rezanje/lepljenje) ali pa celotnega naročila v druge tovarne in mesta. Zunanje izvajanje je izvedeno brez formalnih dogovorov, pogodb, ki bi natančneje urejale razmerje med strankama. V večini primerov zahodnjaška podjetja o zunanjem izvajanju niso obveščena, posledično pa to pomeni, da v rokah nimajo vajeti, da bi lahko nadzirale in urejale delovne in varnostne zahteve v skladu z zakonodajo. Zunanja izvajanja v splošnem niso predmet ocenjevanja in skrbnih pregledov (Overeem & Theuws, 2013).

Zahodnjaška podjetja so zaradi povečane kompleksnosti poslovnih procesov vpletena v mednarodno verigo dobaviteljev. Mednarodna veriga dobaviteljev je gonilna sila konfliktov. Konflikti najpogosteje izvirajo iz naraščajočega pritiska konkurence, ki vodi do rezanja

stroškov in naraščanja težnje po izboru med etiko in dobičkom. Tekstil in oblačila so ena najbolj globaliziranih dobrin (Martinuzzi et al., 2011). Podjetja so center javnega kritizma, obtožena so izkoriščanja delovne sile v razvijajočih se državah sveta v t. i. »dirki do dna«, kar pomeni, da si zahodnjaška podjetja izberejo državo, ki jim ponuja najboljše pogoje v imenu davčnih stopenj, regulatorjev, prepovedanih delavskih izbruhov/protestov (Crane & Matten, 2007). Ignoriranje skladnosti z mednarodnimi standardi v razvijajočih se državah lahko na račun nižanja stroškov ogrozi konkurenčnost posamezne države, kar lahko pripelje do zaprtja večine tekstilnih tovarn po svetu in posledično do brezposelnosti, padca ekonomske rasti, družbenih izpadov, prostitucije in uličnih prevar (Financial Times, 2013). Podjetja, ki odhajajo iz razvijajočih se držav v času, ko se dogajajo tragedije, bodo na prvem mestu škodovala žrtvam korupcije, šele nato pa sprožilcem (Transparency International, 2013).

»Ko iščemo razloge za tragedijo, ki se je zgodila 24. aprila v Bangladešu, ni ravno praktično, da kot krivca naslovimo osebo ali skupino, saj je problem preprosto prevelik in preveč kompleksen« (Davies, 2013). Panoga proizvodnje oblačil je mogoče res kompleksna in globalna, a razlog moramo primarno iskati lokalno, pri tem pa moramo biti osredotočeni na podkupnine, korupcijo in odnos do poslovanja. V primeru Rana Plaza je bila namreč korupcija prisotna že v začetnih fazah, začevši z nepremičninskimi dokumenti kot tudi nelegalno pridobljenim dovoljenjem za gradnjo s strani nepooblaščene osebe, ki je vseeno izdala dovoljenje. Slednje je bilo v celoti posledica lokalnih napak (Rivoli, 2013) in ne zahodnjaških podjetij. V razvijajočih se državah (npr. Bangladešu) so prisotni veliki problemi, ki zadevajo nizke plače, delovne pogoje in ustanavljanje delavskih sindikatov (Ferdous, 2012). Dolžnost vlade je, da zavaruje svoje državljane pred kršenjem človekovih pravic s strani tretjih oseb. A glavni problem tiči ravno v tem, da so tisti, ki oblikujejo politiko, sami del korupcijskega sistema (Azmat & Ha, 2013; Gomes, 2013). Preveč je podjetij, ki nadaljujejo z delom v okolju, kjer so razmere nepredstavljive, poleg tega pa taista podjetja nadaljujejo z delom, ne da bi bila kaznovana oz. so lastniki le redkokdaj sankcionirani. Zato skupine teh ljudi niso nikoli kaznovane in je obnašanje slednjih prezrto ali nenaslovljeno (Odhikar, 2013).

Naslednja skupina, ki jo lahko naslovimo za krivca nesreč, so kupci. Po mnenju nekaterih kupci samo signalizirajo, da so pripravljeni plačati za »etični« produkt (Bader, 2013). Članek, ki temelji na eksperimentu, je pokazal naslednje: kakor hitro se cena za »etično izdelan« produkt poviša, se kupec odloči za cenejši produkt (Kimeldorf et al., 2013). Vendar pa se postavlja vprašanje, v kolikšni meri so lahko kupci uspešni in družbeno odgovorni, s tem ko plačajo višjo premijo za npr. boljše delovne pogoje, varnost pri delu, ko pa delavci ostanejo ujeti v verigah zunanjih izvajalcev, na katere zahodnjaška podjetja nimajo vpliva (Gaffney, 2013).

Dejavniki, ki so povezani z izgubo zaupanja v poslovanje, so finančna kriza, razlike med revnimi in bogatimi ter škandali (npr. Rana Plaza). Vsi ti dejavniki vodijo podjetja, da bi

dokazala svojo družbeno zaželenost. Za podjetja je družbena zaželenost predpogoj za poslovanje. Dovoljenje za poslovanje temelji na predpogoju družbe, natančneje na subjektivnih pričakovanjih in moralnih idejah (Porter & Kramer, 2006). Zato ni presenečenje, da spremembe v delavski zakonodaji nastanejo ne zaradi človekoljubnih razlogov, pač pa zato, ker so protesti začeli motiti verigo dobaviteljev (Puck, 2013).

V modernih družbah so pravila in institucije nadomestek za moralne standarde, ki so bili prisotni v predmodernih časih (Luetge, 2005). Cilj korporativnega upravljanja je, da se vzpostavi učinkovit sistem vzpostavljanja standardov, poročanja, revidiranja, merjenja in preverjanja (Utting, 2002). Podjetja morajo vzpostaviti upravljanje na korporativni ravni, vzpostaviti institucije za promoviranje pravic, boj proti korupciji, izboljšanje varnostnih, delovnih pogojev idr. Podlaga za etično poslovanje bo večja, če bodo zahodnjaška podjetja resno naslovila pogoje, pod katerimi so njihova oblačila proizvedena, in bodo odgovorna za varnostne in delavske pogoje skozi celotno verigo (Transparency International, 2013). Pomembne spremembe v industriji in globalni verigi dobaviteljev zahtevajo učinkovite mednarodne standarde (Harmony Foundation, 2013). Vlade v razvitih državah so odgovorne, da zagotovijo doseganje standardov podjetij na nacionalni in mednarodni ravni in se izogibajo koruptivnim dejanjem v drugih državah (Transparency International, 2013). Kot drugo pa je cilj korporativnega upravljanja tudi spodbuditi poročanje, revizijo, merjenje in pregledovanje. Revizija, meritve in ocenjevanje, poročanje so področja, kjer so prisotne številne pomanjkljivosti. V procesu revidiranja morajo podjetja/institucije izboljšati sam postopek revizije in vzpostaviti sistem, ki bo bolj standardiziran, smiseln in bolj odporen na manipulacijo (MARSH, 2013; Welford & Frost, 2006). Ključni elementi takih programov vključujejo: preglede delovnih mest s strani neodvisne in nepristranske osebe; usposobljeno osebo za požarno varnost; javno poročanje o izpadih tekom pregledov; obvezna sprotne popravila in prenavljanja; kupčev pritisk na dobavitelje; delavčevo pravico do ustanavljanja sindikatov; sindikate, ki bi imeli pravico do zahteve po izobraževanju zaposlenih o varnosti; svobodo delavca, ki uresničuje svojo pravico in se odreka delu, če prostor ni varen; druge pogodbe, ki določajo cene na način, ki bi proizvajalcu omogočil, da je prostor varen; pogajanja med kupcem in predstavnikom delavcev (Overeem & Theuws, 2013). To je predpogoj za varno poslovanje v državah, ki so v razvoju. Obstaja potreba za močno vpeljavo trenutnih zakonov z večjo profesionalno, človeško, družbeno, legalno, institucionalno zmožnostjo, da se prepreči napake v prihodnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Accord on fire and building safety in Bangladesh. (b.l.). *About the accord*. Najdeno 09. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://bangladeshaccord.org/about/>
2. Alderman, L. (2013, 19. maj). Public outrage over factory conditions spurs labor deal. *The New York Times*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2013/05/20/business/global/hm-led-labor-breakthrough-by-european-retailers.html>
3. Azmat, F., & Ha, H. (2013). Corporate social responsibility, customer trust, and loyalty—perspectives from a developing country. *Thunderbird International business review*, 55(3), 253–270.
4. Bader, C. (2013, 7. maj). The Bangladesh factory collapse: why CSR is more important than ever. *The Guardian*. Najdeno 23. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/bangladesh-factory-collapse-csr-important>
5. Bangladesh Accord Secretariat. (2016, 25. februar). *Quarterly aggregate report on remediation progress at RMG factories covered by the accord*. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/Quarterly-Aggregate-Report-25-February-2016.pdf>
6. Bangladesh. (b.l.). V *The world bank data*. Najdeno 26. avgusta 2015 na spletni strani <http://data.worldbank.org/country/bangladesh>
7. Bangladesh All Party Parliammentary Group (2013). *After Rana Plaza—a report into the readymade garment industry in Bangladesh*. Najdeno 11. maja 2014 na spletnem naslovu [http://www.annemain.com/files/attachments/APPG\\_Bangladesh\\_Garment\\_Industry\\_Report.pdf](http://www.annemain.com/files/attachments/APPG_Bangladesh_Garment_Industry_Report.pdf)
8. Bangladesh economic statistics and indicators. (b.l.). V *Economy watch online*. Najdeno 14. septembra 2014 na spletni strani <http://www.economywatch.com/economic-statistics/country/Bangladesh/>
9. BBC News. (29. april 2013). *Dhaka collapse: Primark to pay victims compensation*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/business-22346220>
10. Berg, A., Hedrich, S., Kempf, S., & Tochtermann, T. (2011). Bangladesh's ready-made garment landscape: the challenge of growth. *McKinsey & company*. Najdeno 15. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.bgcci.com/publication/mc-kinsey-ready-made-garment-report/>
11. Bobkoff, D. (2013, 1. maj). Would you pay a higher price for 'ethical' clothing? *NPR News*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.npr.org/2013/05/01/180154279/would-you-pay-a-higher-price-for-ethical-clothing>
12. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

13. British Petroleum. (2008). *Sustainability review 2008: 100 years of operating at the frontiers*. Najdeno 9. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/bp\\_sustainability\\_review\\_2008.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/bp_sustainability_review_2008.pdf)
14. British Petroleum. (2009). *Sustainability review 2009: operating at the energy frontiers*. Najdeno 15. septembra 2014 na spletnem naslovu [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/bp\\_sustainability\\_review\\_2009.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/bp_sustainability_review_2009.pdf)
15. British Petroleum. (2013). *The international magazine of the BP group*. Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem naslovu [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/bpmagazine/bp\\_magazine\\_2013\\_issue\\_4.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/bpmagazine/bp_magazine_2013_issue_4.pdf)
16. Campbell D., Moore. G., & Metzger, M. (2002), Corporate philanthropy in the UK 1985–2000 some empirical findings. *Journal of business ethics*, 39(1/2), 29–41.
17. Campbell J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 946–967.
18. Carroll, A. B. (1979). A three–dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497–505.
19. Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding? *Vital speeches of the day*, 49(19), 604–608.
20. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.
21. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268–295.
22. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85–105.
23. Center for policy dialogue (2013). *100 days of Rana Plaza tragedy, a report on commitments and delivery*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://cpd.org.bd/wp-content/uploads/2013/08/100-Days-of-Rana-Plaza-Tragedy-A-Report-on-Commitments-and-Delivery.pdf>
24. Clean clothes campaign. (b.l.). *Improving working conditions in the global garment industry*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cleanclothes.org/safety/ranaplaza>
25. Clifford, S. (2013, 8. maj). Some retailers say more about their clothing's origins. *The New York Times*. Najdeno 9. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2013/05/09/business/global/fair-trade-movement-extends-to-clothing.html>
26. Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. Najdeno 17. avgusta 2013 na spletnem naslovu [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf)

27. Commission of the European communities. (2001). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. Najedno 10. avgusta 2014 na spletnem naslovu [europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)
28. Congress of the United States. (2010, 14. junij). *Letter to BP CEO Tony Hayward*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://tenc.net/a/ltr-to-hayward.pdf>
29. Corporate social responsibility (b.1.) V *WBCSD*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletni strani <http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
30. Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. New York: Oxford University press.
31. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University press.
32. CSR Quest. (b.1.a). *CSR milestones in the 1960s*. Najdeno 15. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12220&heading=>
33. CSR Quest. (b.1.b). *CSR milestones in the 1970s*. Najdeno 1. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=12221&heading=>
34. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Wiley InterScience*. Najdeno 29. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6628&rep=rep1&type=pdf>
35. Davies, M. (2013, 2. maj). Can Bangladesh clothing factory disasters be prevented? *BBC News*. Najdeno 21. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.bbc.co.uk/news/business-22382329>
36. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, 2(3), 70–76.
37. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*, 16(2), 312–322.
38. Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
39. Deepwater Horizon oil spill of 2010. (b.1.). V *Encyclopædia Britannica online*. Najdeno 2. junija 2016 na spletni strani <https://www.britannica.com/event/Deepwater-Horizon-oil-spill-of-2010>
40. Department of Labour Philippines (2015). *Comparative wages in selected Asian countries*. Najdeno 17. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.nwpc.dole.gov.ph/pages/statistics/stat\\_comparative.html](http://www.nwpc.dole.gov.ph/pages/statistics/stat_comparative.html)
41. Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8–19.
42. Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business: the current status of corporate social responsibility. *Business horizons*, 16(4), 5–14.

43. Eley, T. (2010). What caused the explosion on the Deepwater Horizon? *World socialist web site*. Najdeno 4. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.wsws.org/en/articles/2010/05/spil-m14.html>
44. Elkind, P., Whitford, D., & Burke, D. (2011, 24. januar). BP: 'an accident waiting to happen'. *Fortune*. Najdeno 15. junija 2014 na spletnem naslovu <http://fortune.com/2011/01/24/bp-an-accident-waiting-to-happen/>
45. Ferdous, A. (2012). Improving social compliance in Bangladesh's ready-made garment industry. *Academia*. Najdeno dne 15. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.academia.edu/4528288/Improving\\_Social\\_compliance\\_in\\_Bangladeshs\\_Ready-made\\_Garment\\_Industry](http://www.academia.edu/4528288/Improving_Social_compliance_in_Bangladeshs_Ready-made_Garment_Industry)
46. Financial Times. (2013, 28. april). *Guest post: after the Rana Plaza disaster, Bangladesh needs independent, well-funded safety inspectors*. Najdeno 25. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2013/04/28/guest-post-after-the-rana-plaza-disaster-bangladesh-needs-independent-well-funded-safety-inspectors/>
47. Fisman, R., Heal, G. & Nair, V. B. (2006). A model of corporate philanthropy. *Columbia University*. Najdeno 3. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/09/13311.pdf>
48. Foroohar, R. (2013, 30. april). Bangladesh factory collapse will force companies to rethink outsourced manufacturing. *Time*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://business.time.com/2013/04/30/bangladesh-factory-collapse-will-force-companies-to-rethink-outsourced-manufacturing/>
49. Foxvog, L., Gearhart, J., Maher, S., Parker, L., Vanpeperstraete, B., & Zeldenrust, I. (2014). Still waiting: six months after history's deadliest apparel industry disaster, workers continue to fight for compensation. Najdeno dne 3. september 2015 na spletnem naslovu <https://www.cleanclothes.org/resources/publications/still-waiting>
50. Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54–61.
51. Freeman, E. R. (2010). *Strategic management. A stakeholder approach*. New York: Cambridge University press.
52. Freeman, E. R., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92–98.
53. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. Najdeno 5. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
54. Gaffney, A. W. (2013, 18. avgust). Life and death at work: labor and occupational health after Rana Plaza. *Truthout*. Najdeno 21. avgusta 2013 na spletnem naslovu: <http://truthout.org/news/item/18200-life-and-death-at-work-labor-and-occupational-health-after-rana-plaza>
55. Gail, T., & Nowak, M. (2006). Corporate social responsibility: a definition. *Curtin University*. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu [https://business.curtin.edu.au/local/docs/GSB\\_Working\\_Paper\\_No.\\_62\\_Corp\\_Social\\_Resp\\_A\\_definition\\_Thomas\\_\\_\\_Nowak.pdf](https://business.curtin.edu.au/local/docs/GSB_Working_Paper_No._62_Corp_Social_Resp_A_definition_Thomas___Nowak.pdf)



56. GAP Inc. (b.l.). *Social and environmental responsibility report*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.gapinc.com/content/csr/html.html>
57. Giving USA (2015, 29. junij). *Americans donated an estimated \$358.38 billion to charity in 2014; highest total in report's 60-year history*. Najdeno dne 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://givingusa.org/giving-usa-2015-press-release-giving-usa-americans-donated-an-estimated-358-38-billion-to-charity-in-2014-highest-total-in-reports-60-year-history/>
58. Gomes, W. (2013, 9. maj). Reason and responsibility: the Rana Plaza collapse. *Open democracy*. Najdeno 5. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.opendemocracy.net/opensecurity/william-gomes/reason-and-responsibility-rana-plaza-collapse>
59. Greenhouse, S. (2013a, 1. maj). Some retailers rethink role in Bangladesh. *The New York Times*. Najdeno 26. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2013/05/02/business/some-retailers-rethink-their-role-in-bangladesh.html?pagewanted=all>
60. Greenhouse, S. (2013b, 13. maj). Major retailers join Bangladesh safety plan. *The New York Times*. Najdeno 14. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2013/05/14/business/global/hm-agrees-to-bangladesh-safety-plan.html>
61. Harmony Foundation. (2013, 18. junij). *Loblaw's and supply chain management: uncovering the details of the Rana Plaza collapse*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://harmonyfdn.ca/?p=2025>
62. Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: company and community 1900-1960*. Cleveland: Case western reserve University press.
63. Huq A. F., Stevenson M., & Zorzini M.. (2014). Social sustainability in developing country suppliers: an exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International journal of operations & production management*, 34(5), 610–638.
64. Husock, H. (2013, 2. maj). The Bangladesh disaster and corporate social responsibility. *Forbes*. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/howardhusock/2013/05/02/the-bangladesh-fire-and-corporate-social-responsibility/>
65. International Labour Organization. (b.l.). *Mission and objectives*. Najdeno 3. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>
66. International Labour Organization. (2014). *Garment industry in Bangladesh: The ILO's response to the Rana Plaza tragedy*. Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.ilo.org/dhaka/Whatwedo/Projects/WCMS\\_240343/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/dhaka/Whatwedo/Projects/WCMS_240343/lang--en/index.htm)
67. Johnson, H. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont: Wadsworth publishing company.
68. Julifkar, M., Yardley, J., & Greenhouse, S. (2013, 26. april). Bangladeshis burn factories to protest unsafe conditions. *The New York Times*. Najdeno 27. aprila 2013 na spletnem

- naslovu [http://www.nytimes.com/2013/04/27/world/asia/bangladesh-building-collapse.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/27/world/asia/bangladesh-building-collapse.html?_r=0)
69. Kimeldorf, H., Meyer, R., Prasad, M., & Ian, R. (2013, 1. maj). Would you pay a higher price for 'ethical' clothing? *NPR News*. Najdeno dne 27. avgust 2013 na spletnem naslovu [http://www.npr.org/documents/2013/may/consumer\\_conscience\\_study\\_ME\\_20130501.pdf](http://www.npr.org/documents/2013/may/consumer_conscience_study_ME_20130501.pdf)
  70. Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International journal of environment and sustainable development*, 3(1), 51–64.
  71. KPMG. (2005). *KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2005*. Najdeno 2. avgusta 2013 na spletnem naslovu [https://commdev.org/userfiles/files/1274\\_file\\_D2.pdf](https://commdev.org/userfiles/files/1274_file_D2.pdf)
  72. KPMG International. (2013). *The KPMG Survey of corporate responsibility reporting 2013*. Najdeno 17. avgusta 2014 na spletnem naslovu <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>
  73. Kristoffersen, I., Gerrans, P., & Clark-Murphy, M. (2005). The corporate social responsibility and the theory of the firm. *Working paper 0505*. Najdeno 14. junija 2014 na spletnem naslovu [https://www.ecu.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/40736/wp0505ik.pdf](https://www.ecu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/40736/wp0505ik.pdf)
  74. Labowitz, S., & Baumann-Pauly, D. (2014). Business as usual is not an option: supply chains and sourcing after Rana Plaza. *NYU Stern: Center for business and human rights*. Najdeno 4. maja 2014 na spletnem naslovu [http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con\\_047408.pdf](http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con_047408.pdf)
  75. Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41–50.
  76. Lin-Hi, N. (2010). The problem with a narrow-minded interpretation of CSR: why CSR has nothing to do with philanthropy. *Ramon llull journal of applied ethics*, 1(1), 79–95.
  77. Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2011). The relationship between corporate governance, global governance, and sustainable profits: lessons learned from BP. *Corporate governance: the international journal of business in society*, 11(5), 571–584.
  78. Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2012). The link between self and societal interests in theory and practice. *European management review*, 9(1), 19–30.
  79. Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR cottom line: preventing corporate social irresponsibility. *Journal of business research*, 66(10), 1928–1936.
  80. Loftus, J. (b.l.). CSR reporting and CSR performance-which drives which? *University of Tasmania*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnam naslovu [http://www.utas.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0010/188407/Loftus.pdf](http://www.utas.edu.au/__data/assets/pdf_file/0010/188407/Loftus.pdf)
  81. Luetge, C. (2005). Economic ethics, business ethics and the idea of mutual. *Business ethics: a European review*, 14(2), 108–118
  82. Manik, J. A., Yardley, J., & Greenhouse, S. (2013). Bangladeshis burn factories to protest unsafe conditions. *The New York Times*. Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem

- naslovu <http://www.nytimes.com/2013/04/27/world/asia/bangladesh-building-collapse.html>
83. MARSH. (2013, 24. junij). *Lessons learned from Bangladesh factory collapse*. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.businesswire.com/news/home/20130624005915/en/Lessons-Learned-Bangladesh-Factory-Collapse-Marsh>
  84. Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., & Wiman, A. (2011). CSR activities and impacts of the textile sector. *RIMAS working papers, No. 2/2011*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu [http://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT\\_Sector\\_Profile\\_TEXTILE.pdf](http://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT_Sector_Profile_TEXTILE.pdf)
  85. Ministrstvo za zunanje zadeve. (b.l.). *Slovenija in OECD*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://paris.representation.si/index.php?id=3622>
  86. Muhammad, A. (2013, 17. maj). Bangladesh garments: global chain of profit and deprovation. *International economics associates*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu [http://www.networkideas.org/news/may2013/Bangladesh\\_Garments.pdf](http://www.networkideas.org/news/may2013/Bangladesh_Garments.pdf)
  87. Odhikar. (2013, 19. junij). *Broken dreams: a report on the Rana Plaza collapse. Progress Bangladesh*. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu <http://cedawsouthasia.org/wp-content/uploads/2013/06/Odhikars-Fact-finding-Report-on-the-Rana-Plaza-Collapse.pdf>
  88. Overeem, P., & Theuws, M. (2013). Fact sheet: unsafe garment factory buildings. *The centre for research on multinational corporations (SOMO)*. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu [http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3979](http://somo.nl/publications-en/Publication_3979)
  89. Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and society, 43*(3), 296–319.
  90. Pettinger, M. (2013, 26. junij). Underwear in the New Jerusalem. *The Huffington post*. Najdeno 24. septembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.huffingtonpost.com/michael-pettinger-phd/underwear-in-the-new-jeru\\_b\\_3498922.html](http://www.huffingtonpost.com/michael-pettinger-phd/underwear-in-the-new-jeru_b_3498922.html)
  91. Porter M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review, 80*(12), 56–68.
  92. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review, 84*(12), 78–92.
  93. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review, 89*(1/2), 62–77.
  94. Primark. (b.l.). *Primark ethical training*. Najdeno 24. septembra 2013 na spletni strani <http://www.primark-bangladesh.com/faqs/>
  95. Public Eye Awards. (b.l.). *Hall of shame*. Najdeno 13. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://publiceyeawards.ch/hall-of-shame/>
  96. Puck, L. (2013, 19. maj). H&M responds slowly to Bangladesh factory collapse killing 1.100. *CorpWatch*. Najdeno 19. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.corpwatch.org/article.php?id=15840>

97. Rana Plaza agreement. (b.l.). *The Rana Plaza donor trust fund*. Najdeno 3. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ranaplaza-arrangement.org/>
98. Raynard P., & Forstater, M. (2002). Corporate social responsibility. Implications for small and medium enterprises in developing countries. *UNIDO and the world summit on sustainable development*. Najdeno 2. avgusta 2014 na spletnem naslovu [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Corporate\\_social\\_responsibility.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Corporate_social_responsibility.pdf)
99. Riskey D. R., & Birnbaum M. H. (1974). Compensatory effects in moral judgment: two rights don't make up for a wrong. *Journal of experimental psychology*, 103(1), 171-173.
100. Rivoli, P. (2005). *The travels of a T-shirt in the global economy. An economist examines the markets, power, and politics of world trade* (2<sup>nd</sup> ed.). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
101. Rivoli, P. (2013, 2. maj). Viewpoint on Bangladesh disaster: it's not all about the West. *Time ideas*. Najdeno 22. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://ideas.time.com/2013/05/02/viewpoint-on-bangladesh-disaster-its-not-all-about-the-west/>
102. Robertson, C., & Krauss, C. (2010, 2. avgust). Gulf spill is the largest of its kind, scientists say. *The New York Times*. Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2010/08/03/us/03spill.html>
103. Ryder, G. (2014, 3. april). Post Rana Plaza: a vision for the future. *International Labour Organization*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS\\_240382/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/ilo-director-general/statements-and-speeches/WCMS_240382/lang--en/index.htm)
104. Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. *Feedbooks*. Najdeno dne 15. junija 2013 na spletnem naslovu [http://www.ifaarchive.com/pdf/smith\\_-\\_an\\_inquiry\\_into\\_the\\_nature\\_and\\_causes\\_of\\_the\\_wealth\\_of\\_nations%5B1%5D.pdf](http://www.ifaarchive.com/pdf/smith_-_an_inquiry_into_the_nature_and_causes_of_the_wealth_of_nations%5B1%5D.pdf)
105. Smith, A. (2003). Community relations: how an entire industry can change its image through proactive local communications. *Journal of communication management*, 7(3) 254–264.
106. Sustainable Apparel Coalition. (b.l.). *Higg index*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://apparelcoalition.org/the-higg-index/>
107. Total electricity net consumption. (b.l.). V *International energy statistics*. Najdeno 15. septembra 2015 na spletni strani <http://www.eia.gov/beta/international/rankings/#?product=2-2&cy=2012>
108. Trafficking (b.l.). *The ROI on CSR*. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://thetraffickingresearchproject.wordpress.com/2013/05/31/the-roi-on-csr/>
109. Transparency International. (2013, 11. junij). *Call on clothing companies to tackle corruption, factory safety*. Najdeno 25. julija 2014 na spletnem naslovu [http://www.transparency.org/news/pressrelease/clothing\\_companies\\_to\\_tackle\\_corruption](http://www.transparency.org/news/pressrelease/clothing_companies_to_tackle_corruption)

110. Transparency International (b.l.a) *Corruption perceptions index 2012*. Najdeno 10 septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2012/results>
111. Transparency International (b.l.b) *Corruption perceptions index 2014*. Najdeno 26. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2014/results>
112. Tripple bottom line. (b.l.). *A new generation of CSR: the social responsibility of citizens and consumers*. Najdeno 9. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.tbl.com.pk/a-new-generation-of-csr-the-social-responsibility-of-citizens-and-consumers-2/>
113. United Nations, department of economic and social affairs. (b.l.). *Statistične informacije*. Najdeno 27. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://esa.un.org/unpd/wup/CD-ROM/>
114. Utting, P. (2002). Regulating business via multi-stakeholders initiatives: a preliminary assessment. Voluntary approaches to corporate responsibility: readings and a resource guide. *Business responsibility for sustainable development*. Najdeno 18. novembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/35F2BD0379CB6647C1256CE6002B70AA/\\$file/uttngls.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/35F2BD0379CB6647C1256CE6002B70AA/$file/uttngls.pdf)
115. Visser, W. (b.l.). Corporate social responsibility in developing countries. Najdeno 5. julija 2015 na spletnem naslovu [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_csr\\_dev\\_countries.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf)
116. Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont: Wadsworth publishing company.
117. Welford, R. (2013, 2. maj). The real price of cheap clothes? *CSR Asia*. Najdeno 18. septembra 2013 na spletnem naslovu [http://www.csr-asia.com/weekly\\_news\\_detail.php?id=12248](http://www.csr-asia.com/weekly_news_detail.php?id=12248)
118. Welford, R., & Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chain. *Corporate social responsibility and environmental management*, 13(3), 166-176.
119. World economy forum (b.l.). *Competitiveness rankings*. Najdeno 27. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>
120. World justice project. (2015). *Rule of law index 2015*. Najdeno 17. januarja 2015 na spletnem naslovu [http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/roli\\_2015\\_0.pdf](http://worldjusticeproject.org/sites/default/files/roli_2015_0.pdf)
121. WTO (b.l.) *About WTO*. Najdeno 26. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://www.wto.org/>
122. Yardley, J. (2013, 13. maj). Bangladesh's cabinet approves changes to labor law. *The New York Times*. Najdeno dne 16. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2013/05/14/world/asia/bangladeshs-cabinet-approves-changes-to-labor-laws.html>
123. Zadek, S. (2007). *The civil corporation*. London: Earthscan.
124. Zeller, T. (2011). Clothes makers join to set "green score". *The New York Times*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu [https://www.google.com/maps?f=q&source=s\\_q&hl=en&geocode&q=23.130494,113](https://www.google.com/maps?f=q&source=s_q&hl=en&geocode&q=23.130494,113).

671685&aq&sl=23.128846,113.673584&ssp=0.009245,0.01752&ie=UTF8&ll=23.1  
29902,113.672136&spn=0.009245,0.01752&t=h&z=17