

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ETIČNI KODEKS
KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Ljubljana, april 2012

VESNA PETROVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vesna Petrović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Etični kodeks kot vir konkurenčne prednosti podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV KONCEPTOV ETIKE, MORALE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	4
1.1 Opredelitev temeljnih pojmov etike in morale	4
1.1.1 Etika in morala.....	4
1.1.2 Poslovna etika in poslovna morala	8
1.1.3 Pravice, pravičnost in zakon	10
1.1.4 Organizacijska etika.....	11
1.2 Predstavitev etičnih teorij	11
1.2.1 Etika vrlin.....	12
1.2.2 Teleološke teorije ali etika koristi.....	12
1.2.3 Deontološke teorije ali etika dolžnosti.....	13
1.3 Etika podjetja in družbena odgovornost podjetja	14
1.3.1 Opredelitev družbene odgovornosti.....	14
1.3.2 Interesne skupine	17
1.3.3 Poročanje o družbeni odgovornosti	18
1.3.4 Povezava med etiko podjetja in družbeno odgovornostjo podjetja	23
2 ETIČNI KODEKS KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA.....	24
2.1 Koncept in osnove konkurenčne prednosti podjetja	24
2.1.1 Opredelitev konkurenčne prednosti podjetja	24
2.1.2 Osnove konkurenčne prednosti podjetja.....	25
2.2 Etični kodeks kot eden izmed načinov povečevanja etičnosti.....	26
2.2.1 Vzroki za nastanek etičnih kodeksov.....	27
2.2.2 Opredelitev etičnega kodeksa	27
2.2.3 Načini uvajanja etičnega kodeksa.....	29
2.2.4 Prednosti in slabosti etičnih kodeksov	30
2.3 Etično odločanje v kodeksu	31
2.3.1 Dejavniki etičnega odločanja.....	33
2.4 Povezava med etiko, etičnim kodeksom in konkurenčno prednostjo podjetja.....	34
3 ETIČNE DILEME IN PODROČJA NEETIČNEGA RAVNANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU	40
3.1 Opredelitev in pomen multinacionalnih podjetij v mednarodnem poslovanju.....	40
3.2 Etične dileme	41
3.3 Predstavitev neetičnega ravnanja po posameznih področjih	42
3.3.1 Področje trženja	43
3.3.1.1 Neetični prijemi pri izdelkih.....	44
3.3.1.2 Neetični prijemi pri cenah in prodajnih pogojih.....	45
3.3.1.3 Neetični prijemi v zvezi s prodajnimi potmi	45
3.3.1.4 Neetični prijemi na področju tržnega komuniciranja	46

3.3.2	Področje zaposlovanja	46
3.3.3	Področje zaščite okolja in področje varnosti proizvodov	46
3.3.4	Področje varnosti proizvodov	47
3.4	Poslovna obdarovanja, podkupovanje in korupcija	47
4	ANALIZA VSEBINE KODEKSOV IZBRANIH PETIH ŠTUDIJ PRIMEROV ...	49
4.1	Metodologija	49
4.1.1	Izbor enot za potrebe analize vsebine	49
4.1.2	Opis postopka analize vsebine	49
4.1.3	Veljavnost, zanesljivost in omejitve analize vsebine	51
4.2	Analiza vsebine kodeksov	52
4.2.1	Primer podjetja Nokia	52
4.2.2	Primer podjetja Intel	56
4.2.3	Primer podjetja General Electric Company	60
4.2.4	Primer podjetja Coca-Cola	66
4.2.5	Primer podjetja McDonald's	72
4.3	Primerjava vsebine kodeksov analiziranih podjetij	80
4.4	Zaključne ugotovitve študij primerov	83
5	PRIPOROČILA V ZVEZI S PRIPRAVO VSEBINE KODEKSA V PODJETJU	85
	SKLEP	87
	LITERATURA IN VIRI	89

KAZALO SLIK

Slika 1:	Piramida družbene odgovornosti podjetja	16
Slika 2:	Povezava med vodenjem podjetjem, družbeno odgovornostjo in družbenim poročanjem	22
Slika 3:	Drevo etičnega odločanja	32
Slika 4:	Diagram etičnega odločanja	33
Slika 5:	Primerjava med WME in S&P 500	39
Slika 6:	Neetična ledena gora	43
Slika 7:	Spiralni raziskovalni pristop	50
Slika 8:	Prijava problemov v podjetju McDonald's	77

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled opredelitev etike	5
Tabela 2:	Pregled opredelitev morale	7
Tabela 3:	Model družbene odgovornosti podjetja	17
Tabela 4:	Dobri in slabi postopki za povečanje učinkovitosti etičnih kodeksov	29
Tabela 5:	Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje	33
Tabela 6:	Ugotovitve obstoječih empiričnih raziskav v zvezi z učinkovitostjo kodeksov ..	35
Tabela 7:	Prikaz primerjave vsebine kodeksov analiziranih podjetij	81

UVOD

Opredelitev problema. V zadnjem času smo priča čedalje večjemu zanimanju za etično razsežnost poslovanja, ne le v akademskih krogih, marveč tudi v krogih strokovne, politične in poslovne javnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 286). Geffroy (v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 294) dobesedno pridiga, da je etična razsežnost ne le novodobni trend, temveč tudi konkurenčni dejavnik.

Področje etičnega delovanja podjetij prihaja tako vedno bolj do izraza. Številna podjetja se zavzemajo za višje etične standarde, saj se zavedajo, da jih lahko neetična dejanja v njihovem poslovanju privedejo do nezadovoljstva zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, poslovnih partnerjev ali delničarjev. Tako hitro pridejo tudi na udar medijev, kar lahko med drugim privede do uničenja njihovega ugleda ter nenazadnje ogrozi njihov obstoj. Menim, da je etika v mednarodnem poslovanju zelo pomembna, pri čemer se zavedam, da je etika vse bolj nujen, nikakor pa ne zadosten pogoj za uspešnost poslovanja podjetja na trgu.

Ker je konkurenca vedno večja, so tudi konkurenčne prednosti, ki jih je težko posnemati, ključ do uspeha. V svoji nalogi se osredotočam na pomen etike in etičnih kodeksov v poslovnem okolju in skušam ugotoviti, kako lahko postaneta trajnejša konkurenčna prednost podjetja. Poslovanje podjetij namreč ni odvisno samo od kakovosti produktov ali storitev, ki jih prodajajo, temveč tudi od njihovega načina poslovanja. Kar podjetja delajo, je pomembno, ravno tako pa je pomembno tudi, kako in na kakšen način to počnejo. Poleg etičnega ravnanja pa se morajo podjetja obnašati družbeno odgovorno, saj je družbena odgovornost močno povezana s samim ugledom podjetja.

Poslovna okolja se danes vse bolj srečujejo z dilemami, kot so: kako etično in odgovorno delujemo v praksi; kako ravnajo zaposleni do ključnih deležnikov in javnosti organizacije; ali sploh obstaja skupen občutek za pravilno ravnanje med zaposlenimi; katera so področja tveganja ali izpostavljenosti, ki jim je treba nameniti največjo pozornost; kaj lahko storimo, da področja največje izpostavljenosti in tveganja bolje obvladamo (Gruban, 2007, str. 15).

Zato številna podjetja v ta namen pripravijo t.i. pravilnike obnašanja, kodekse poslovnega ravnanja oz. etične kodekse podjetja (v nadaljevanju kodeks). Kodeks je poseben formalni dokument, ki vsebuje navodila, v katerih je zapisano, kako podjetje na različnih področjih svojega delovanja uravnava sedanje in prihodnje obnašanje svojega managementa, zaposlenih, zunanjih deležnikov in svoj odnos do družbe na sploh (Kaptein & Schwartz, 2008, str. 113). S kodeksom skuša podjetje postaviti temelj k načelom integritete, odličnosti, zaupanja, obvladovanja tveganj in spoštovanja zakonov, predvsem pa le-ti služijo kot sredstvo zagotavljanja etičnega obnašanja in odločanja. Zelo podrobno so vsebino kodeksov razvila multinacionalna podjetja.

Nekateri teoretiki so mnenja, da bi podjetja morala imeti kodekse iz altruističnih razlogov preprosto zato, ker je to edina prava stvar, saj s kodeksom pokažejo svojo moralno odgovornost do okolja. Kaptein in Schwartz (2008, str. 111) sta mnenja, da večina teoretikov poudarja prednosti, ki jih imajo kodeksi za samo podjetje: ohranjajo in izboljšujejo ugled podjetja na dolgi rok (Bowie, 1990), zmanjšujejo zakonske kršitve (Pitt & Groskaufmanis, 1990), povečujejo organizacijsko učinkovitost (Mezher, Jamali & Zreik, 2002) in izboljšujejo organizacijsko klimo (Manley, 1991). Po drugi strani pa obstajajo tudi teoretiki, ki odločno nasprotujejo tovrstnim kodeksom, so kritični in dvomijo v njihovo uporabno vrednost. Kodeksi po njihovem mnenju spodkopavajo odgovornost zaposlenih, so obtožujoči in ponižujoči (Raiborn & Payne, 1990). Po Laddu (1985) kodeksi ne vplivajo na obnašanje, saj se jih ravno tisti, ki bi se jih morali kot prvi držati, ne držijo, ostali, ki se pravil držijo, pa tako ali tako kodeksa niti ne potrebujejo. Še več, kodeksi so zgolj olepšave (White & Montgomery, 1980), ki dajejo površne odgovore na vprašanja, kakšno naj bi bilo etično obnašanje v upravljanju gospodarskih družb (Warren, 1993), in naj bi bili manj učinkoviti kot zakon (McClintock, 1999).

Namen magistrskega dela. Poznavanje trendov na področju etičnega načina delovanja podjetij je zelo pomembno. Kljub temu, da se vedno več govori o etiki in pomenu kodeksov, pa so v praksi primeri neetičnega ravnanja še vedno pogosti. Z magistrskim delom tako želim dodati prispevek in koristne napotke za vsa podjetja, da vidijo kodeks oziroma ga prepoznajo kot orodje za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti in kot osrednji razvojni dejavnik organizacije na dolgi rok. Ker je cilj pridobljenega znanja njegova uporabnost, je namen magistrskega dela predvsem nasvet podjetjem, ki še nimajo sprejetega kodeksa ali pa ga imajo in ga želijo izboljšati, da v njem najdejo ključne sestavine kodeksa, spoznajo področja, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost, ter se seznanijo z načini, kako je treba spremljati vsakodnevno uresničevanje kodeksa in kako sankcionirati njegove kršitve. Z lastnimi dognanji analize vsebine kodeksov uspešnih multinacionalnih podjetij želim dodati kamenček v mozaiku k boljšemu razumevanju potrebe podjetja po kodeksu in po njegovem doslednem uveljavljanju v praksi. Želim si, da bi bilo pričujoče magistrsko delo uporabno za podjetja in vse njegove interesne skupine.

Cilji magistrskega dela. Osrednji cilj magistrskega dela je prek teoretičnega in kvalitativnega metodološkega pristopa na osnovi analize vsebine kodeksov petih uspešnih tujih multinacionalnih podjetij ugotoviti, katere so ključne sestavine, ki jih vsebujejo kodeksi, ter pripraviti priporočila v zvezi s pripravo vsebine kodeksa v podjetju. Za analizo kodeksov uspešnih tujih multinacionalnih podjetij sem se odločila, ker ima etika v poslovanju multinacionalnih podjetij še posebej velik pomen, saj le-ta dajejo zglede ostalim in se še toliko bolj zavedajo vpliva (ne)etičnega delovanja na njihov ugled in uspešnost poslovanja. Vsako njihovo (ne)etično dejanje je namreč na očeh javnosti. S kvalitativnim raziskovalnim pristopom tako preučujem primere praks petih multinacionalnih podjetij in skušam ugotoviti, kaj vse je zapisano v njihovih kodeksih. Ker

želim zagotoviti čim večjo nazornost in objektivnost naloge, skušam raziskati tudi, kako skrbijo za uresničevanje napisanega v praksi.

Podrobnejši cilji magistrskega dela so tako naslednji:

- opredeliti koncepte etike, morale in družbene odgovornosti podjetja;
- opredeliti različne načine povečevanja etičnosti in znotraj tega predstaviti pomen etičnih kodeksov;
- raziskati, kakšna je povezava med etiko, etičnim kodeksom in konkurenčno prednostjo podjetja;
- predstaviti etične dileme in področja neetičnega ravnanja v mednarodnem poslovanju;
- analizirati in primerjati kodekse petih multinacionalnih podjetij;
- ugotoviti, katere so ključne sestavine analiziranih kodeksov in
- pripraviti priporočila v zvezi s pripravo vsebine kodeksa v podjetju.

Metode dela. Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Za pripravo teoretičnega dela uporabljam deskriptivni pristop, pri pisanju naloge pa strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. V sklopu deskriptivnega pristopa uporabljam metodo kompilacije, saj povzemam stališča in sklepe drugih avtorjev. V empiričnem delu kot metodo zbiranja primarnih kvalitativnih podatkov uporabljam analizo vsebine, v okviru katere analiziram besedila kodeksov petih multinacionalnih podjetij: Coca-Cole, McDonald'sa, Nokie, General Electric Company (v nadaljevanju GE) in Intela. Da bi izboljšala kakovost analize primarnih podatkov ter zagotovila nazornost in objektivnost naloge, primarne podatke preverjam z analizo sekundarnih podatkov o podjetjih. Mednje sodijo predvsem podatki, ki so dostopni na internetu, poročila o družbeni odgovornosti podjetij ter članki o podjetjih iz medijev. Analizo vsebine kodeksa pripravljam za vsako podjetje posebej, pri interpretaciji rezultatov pa le-te tudi med seboj primerjam ter skušam predlagati, katere so ključne sestavine, ki jih kodeksi vsebujejo. Končni rezultat analize vsebine kodeksov je povzetek zaključkov analiziranih podjetij in priprava priporočil, kako se lotiti priprave vsebine kodeksa v podjetju. Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam tudi teoretična spoznanja, ki sem jih pridobila v okviru podiplomskega študija.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana po podpoglavjih. V uvodnem poglavju predstavljam problematiko, namen, cilje, metode dela in zasnovo magistrske naloge. V prvem poglavju opredeljujem koncepte etike, morale in družbene odgovornosti podjetja. Sledi drugo poglavje s konceptom in osnovami konkurenčne prednosti podjetja ter etičnim kodeksom kot enim izmed načinov povečevanja etičnosti. V povezavi s tem v podpoglavjih razdeljujem različne načine povečevanja etičnosti, predstavljam različne opredelitve etičnega kodeksa in vzroke za njihov nastanek, njihove prednosti in slabosti. Na koncu še predstavljam etično odločanje in skušam prikazati povezavo med etiko, etičnim kodeksom in konkurenčno prednostjo podjetja. V tretjem poglavju se osredotočam na etične dileme in na najbolj pogosta

področja poslovanja, kjer se lahko poraja neetično vedenje v mednarodnem poslovanju. Četrto poglavje vsebuje analizo vsebine kodeksov petih multinacionalnih podjetij. Kodekse med seboj tudi primerjam in podajam zaključne ugotovitve študij primerov. Zaključno peto poglavje vsebuje napotke in priporočila v zvezi s pripravo vsebine kodeksa v podjetju. V sklepu magistrskega dela povzemam ključne ugotovitve naloge, na koncu pa navajam uporabljeno literaturo in vire.

1 OPREDELITEV KONCEPTOV ETIKE, MORALE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

V vsakdanjem jeziku se pojma morala in etika mnogokrat uporabljata kot sinonima, čeprav to ni pravilno (Jaklič, 2009, str. 51). Etika dandanes pomeni marsikaj, morda je še najmanj del filozofske discipline, od koder prihaja. Čeprav se ves čas govori bolj o različnih pogledih na stvari kot pa o različnih stvareh samih, je zmešnjava popolna, ko se vmešajo še pojmi, kot so poslovna, managerska, organizacijska etika, poslovna morala, družbena odgovornost, pravica, pravičnost, zakon (Berlogar, 2000, str. 233–235).

Zato v prvem poglavju predstavljam temeljne opredelitve etike in morale po različnih avtorjih ter skušam pojasniti razliko med etiko in moralo, v nadaljevanju opredeljujem tudi pojem poslovne etike in poslovne morale, definiram pojme pravica, pravičnost in zakon, pojem organizacijske etike ter predstavljam etične teorije. Na koncu prvega poglavja se osredotočam na družbeno odgovornost podjetja, interesne skupine, poročanje o družbeni odgovornosti ter skušam prikazati povezavo med etiko podjetja in družbeno odgovornostjo podjetja.

1.1 Opredelitev temeljnih pojmov etike in morale

1.1.1 Etika in morala

Etika se je kot filozofska disciplina pojavila z nastankom antične Grčije. Začetnika tega sta bila Sokrat in Platon ter avtor prvega celovitega etičnega sistema Aristotel. Sokrat etiko opisuje kot nekaj, kar bi človek moral storiti v skladu s svojimi stališči in prepričanji (Lavarota & Pontier, 2005, str. 3).

Etika je sestavljena iz nenapisanih pravil, ki so nastala glede na našo interakcijo, in je več kot le samo nek skupen standard obnašanja. Pri etiki gre za poštenost, pravičnost in iskrenost (Jennings, 2009, str. 4–5). Po Cowtonu in Haaseju (2008, str. 71) etika postavlja norme, s katerimi jih vrednoti iz mnogovrstnih zornih kotov. Etika je organizacijski in managerski problem (Beu & Buckley, 2004, str. 69–73). Maxwell (2007, str. 24–25) govori celo o osnovnem etičnem pravilu: »Vse, kar želite, da bi ljudje naredili vam, storite tudi vi njim oziroma ne delajte drugim tistega, česar sami ne želite, da bi drugi naredili vam.« Neko ravnanje je sicer lahko zakonito, a je po drugi strani neetično in obratno. Meja

med etiko in zakoni je zato tudi težko določljiva. Etika se začne tam, kjer se zakon konča (Lamb, Hair & McDaniel, 2009, str. 67). Bila naj bi nadaljevanje zakonodaje, saj se nadaljuje v isti smeri. Mnogi avtorji se strinjajo, da je etična odgovornost daleč pomembnejša od zakonske. Nekateri jo celo opredeljujejo kot nenapisano vizijo podjetja (Andersson & Scharmer, 2007, str. 34).

Etična vprašanja in dileme so večinoma sporna, saj se ukvarjajo z razločevanjem, kaj je dobro in kaj je slabo. Meja med dobrim in slabim pa je očitna le na prvi pogled. Vsak se lahko odloči, ali bo ravnal etično in na način, kot želi, da drugi ravnajo z njim, ali na najlažji način (Shimp, 2003, str. 608). Helgadottir (2008, str. 743–744) pa razmišlja o posebnih pristojnostih s posebnim poudarkom na etičnem razmišljanju kot o napotivni potezi za razvoj pristopa k učenju praktičnosti. V nadaljevanju v Tabeli 1 prikazujem opredelitve etike po različnih avtorjih.

Tabela 1: Pregled opredelitev etike

1994	Gosar	Etiko opredeljuje kot filozofsko disciplino, ki nudi smernice človekovemu ravnanju.
1995	Možina	Filozofska disciplina, ki obravnava načela in merila ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.
1996	Jaklič	Vsepovsod obstajajo različni etični sistemi, ki pomagajo razločevati, kaj je prav in kaj ne. V tem pogledu je etika univerzalna.
1997	Slovar slovenskega knjižnega jezika	Etika je opredeljena kot filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo.
1997	Novak	Posameznik danes ne pripada samo eni družbeni skupini, posledično pa njegova etika tudi ni identična morali samo ene skupine. To pa daje vtis, da globalna etika sploh ne obstaja.
1998	Moorhead, Griffin	Etika posameznika je njegovo osebno prepričanje o tem, kaj je prav in kaj narobe, ali kaj je dobro in kaj slabo.
1999	Sruk	Najširše gledano je etika filozofska disciplina, ki obravnava načela in merila človekovega hotenja ter ravnanja z vidika dobrega in zlega. Tako se glede na glavni vrsti svojih nalog deli na teoretično in normativno.
2000	Florjančič, Ferjan	Načela etike razumemo kot načela o sprejemljivem in nesprejemljivem ravnanju.

se nadaljuje

nadaljevanje

2000	Jelovac	Etika je filozofska veda o morali, teoretsko pojasnjevanje in kritično presojanje izvora človeške moralnosti, preučevanje osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanja ciljev in smisla človeških moralnih nagibov, dejanj, obnašanja ter dosežkov.
2001	Kalacun	Etika je veda o moralnem odločanju in ravnanju.
2001	Cummings, Worley	Etika so standardi želenega vedenja zaposlenih na določenem področju.
2002	Veliki slovar tujk	Beseda etika izhaja iz grške besede ethos – nprav, običaj, ki obravnava načela pravičnega, dobrega in moralnega delovanja.
2003	Cooper, Schindler	Etika predstavlja norme ali standarde vedenja, ki usmerjajo moralne izbire o našem obnašanju in naših odnosih z drugimi.
2004	Brejc	Etiko opredeljujemo kot seznam načel, često opredeljenih v obliki kodeksov, ki učinkujejo kot vodilo ravnanja – kar se šteje v določenem okolju za pravilno in kaj za napačno obnašanje ter ravnanje.
2004	Grah	Etika se hkrati razlikuje med posameznimi narodi in se spreminja v času oziroma s časom.
2006	Conley	Etika pomaga posamezniku pri odločanju o moralnih vprašanjih in lahko izhaja iz naravnih zakonov, verskih načel, vplivov staršev in družine, izkušenj iz izobraževanja, življenjskih izkušenj ali pa kulturnih in socialnih pričakovanj.
2009	Jennings	Je poštenost, pravičnost in iskrenost.
2009	Lamb et al.	Etiko razumemo kot standard obnašanja, po katerem se presoja ravnanje.

Vir: A. Novak, Etika in etični kodeks v javni upravi: Študija primera Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2011, str. 5.

Morala (iz lat. *mos* »običaj, nprav«; *moralis* »nraven, moralen«) je skupek predpisov, norm, vrednot ter idealov, ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo in jo posameznik uporablja pri samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih postavk. Takšna morala je predvsem samostojna, slaba vest osebo dosti bolje nadzira in obvladuje kot sankcije zunanjih dejavnikov (Sruk, 1999, str. 305). Tavčar (2008, str. 57) pravi, da je morala družbe povezana z običaji, ki jih družba ali skupina sprejema kot dobre ali slabe, pa tudi z zakoni družbe, ki nemoralne dejavnosti povezuje s prepovedmi in kaznimi. V Tabeli 2 prikazujem pregled opredelitev morale po posameznih avtorjih.

Tabela 2: Pregled opredelitev morale

1985	Goodpaster	Morala ni znanstvena disciplina, temveč vzorec mišljenja in delovanja posameznika, skupine ali družbe v celoti; morala je predmet znanstvene discipline etike.
1991	Slovar slovenskega knjižnega jezika	Morala: <ul style="list-style-type: none"> • kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose med ljudi kot posledica dobrega in slabega; • priznavanje, izpolnjevanje tega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi glede na kaj.
1993	Beauchamp	Morala je: <ul style="list-style-type: none"> • družbena institucija, nabor standardov, ki ga pretežno priznavajo pripadniki dane kulture; • nabor vodil za ravnanje posameznika – kaj naj počne, da bo ravnal skladno z normami obnašanja v družbi; • morale se učimo od mladih nog – »kaj naj«, »kaj naj ne«; • upoštevanje interesov drugih ljudi: interesi in moralnost pogosto sovpadajo, čeprav pogosto poslovna presoja navaja na drugačne poslovne odločitve kot morala.
1994	Jerman	Morala ali nrvnost: <ul style="list-style-type: none"> • sposobnost posameznika, da se ravna po spoznavanju in prepoznavanju dobrega in zla; • tudi sistem pravil vzajemnega vedenja ljudi, ki ga določajo tradicija, konvencija in družbeni razvoj; • tudi odnos do družbe, ki ga določa človekova razredna pripadnost.
1999	Sruk	Morala (iz lat. <i>mos</i> – običaj in <i>moralis</i> – nraven) je skupek predpisov, norm, vrednot, idealov ipd., ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, katero subjekt, oseba posameznik uporablja sam na sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih nrvstvenih predpostavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena, kolikor bolj jo oseba (p)osvoji. Takšna morala je povsem avtonomna: slaba vest dosti bolj nadzira in obvladuje kot kake sankcije vnanjih (pravnih, političnih) dejavnikov. Dva pglavitna tipa morale, kar zadeva splošno nrvstveno naravnost in držo posameznika, sta avtonomija in heteronomija morale.

se nadaljuje

nadaljevanje

1999	De George	Morala obsega: <ul style="list-style-type: none">• postopke in dejavnosti, ki so pomembno pravi ali napačni;• pravila, ki obvladujejo te dejavnosti;• vrednote, ki jih ti postopki in dejavnosti vtiskajo v spomin ljudi, jih negujejo oziroma jim sledijo.
2000	Jelovac	Morala je: <ul style="list-style-type: none">• nauk in modrost o pravilnem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nrvnem bivališču;• specifično človeški fenomen;• ustaljen način človekovega sožitja, pristna običajnost;• prostovoljna pripadnost človeka običajem in navadam, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva;• nepisana načela, po katerih se ljudje ravnaajo v javnem in zasebnem življenju;• kritično-vrednostni odnos človeka do dejanj drugih ljudi, njihovih značajev in samega sebe s stališča dobrega in zla.

Vir: Prirejeno po M. Tavčar, Kulture, etika in olika managementa, 2008.

Morala zajema raven prakse in v sklopu tega obsega pravila za rutinsko odločanje (Cowton & Haase, 2008, str. 131–132). Jaklič (2009, str. 51) pravi, da je etika filozofija morale in da sta pojma morala in etika s strogo filozofskega stališča različna. Morala je skupek določenih pravil in norm, etika pa je filozofsko področje, ki ta pravila in norme raziskuje in razlaga. Temu razlikovanju navkljub pa se pojma v literaturi o poslovni etiki pojavljata kot sinonima.

Enotne definicije tako etike kot tudi morale ni, saj se obe, kot je razvidno v obeh zgornjih tabelah, spreminjata v času in prostoru ter se prenašata v prihodnje generacije.

1.1.2 Poslovna etika in poslovna morala

Poslovna etika ni koncept, ki bi ga vsakdo priznaval. Nekateri zanikajo, da imajo lahko podjetja kot celote sposobnost za prevzemanje odgovornosti. Če želimo odpreti vrata poslovni etiki, moramo izhajati iz prepričanja, da imajo podjetja svoje lastne moralne namene, neodvisne od tistih, ki jih imajo člani združb (Pučko, 1999, str. 22).

Poslovno etiko lahko definiramo kot posebno vejo etike, ki se primarno ukvarja s proučevanjem poslovne morale. Takšna veja etike se je pojavila šele v 20. stoletju, čeprav se njeno deblo – etika – v naročju evropske filozofije razvija že 2.500 let (Jelovac, 1998,

str. 38). Poslovna etika je ena od ravni etike, pri kateri govorimo o tem, kako podjetje v poslovanju s posamezniki in drugimi podjetji spoštuje prevladujoče vrednote v okolju (Tavčar, 2002, str. 136). Po Jakliču (2009, str. 51) poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja. Poslovni svet naj si torej ne izmišlja svojih kriterijev o tem, kaj je prav in kaj je narobe.

Baron (2000, str. 591–596) meni, da je poslovna etika aplikacija etičnih principov na probleme, ki nastanejo med poslovnimi aktivnostmi družbe. V nadaljevanju pravi, da poslovna etika in etika managementa obsegata dve ravni etičnega odločanja:

- etika v okolju podjetja: razmerja podjetja s poslovnimi partnerji, konkurenti, kupci, dobavitelji,
- etika v podjetju: odločitve in ravnanje sodelavcev in razmerja med managementom in zaposlenimi.

Poslovna etika se ukvarja z obnašanjem posameznikov kot članov organizacije in družbe ter z vrednotami podjetja kot celote. Na etično delovanje podjetij pa vplivajo globalizacija, družbena odgovornost in trajnostno poslovanje (Blowfield & Murray, 2008, str. 18). Poslovno etiko sestavljajo načela in standardi, ki usmerjajo vedenje posameznikov in skupin znotraj podjetja (Thorne, Ferrell & Ferrel, 2003, str. 132). Poslovna etika je koristna, saj razvija vodila, ki vodijo h kar največjim koristim za ljudi v družbenem sistemu, če se jih v takšnem sistemu drži večina. Te koristi nato omogočajo ljudem, da se razvijajo fizično, psihično, gospodarsko, politično, družbeno, moralno (Tavčar, 2008, str. 53).

Poslovna morala je prostovoljna izbrana pozornost poslovnim navadam, ki so s tradicionalnim sociokulturnim okoljem uvrščene kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov in obnašanja na poslovnem področju. Poslovna etika in morala zato najdeta svoje mesto v svobodnem medprostoru, ki ga ima manager na voljo med obveznostmi, definiranimi z gospodarskim in obligacijskim pravom na eni strani ter nujnostjo brezpogojnega podrejanja zakonom trga na drugi strani (Jelovac, 1994, str. 52).

Pri obravnavanju poslovne etike je potrebno nujno upoštevati, da ima poslovna etika izrazito relativno dimenzijo. Takšna trditev je pogojena z razlikami v etičnih vrednotah in vrednostnih sodbah ter z dejansko obstoječimi razlikami med etičnimi kulturami, ki prevladujejo v posameznih gospodarstvih, družbah, narodih in državah po svetu (Steiner & Steiner, 1994, str. 198–199). Tukaj govorimo o etičnem relativizmu, ki pravi, da se vsaka posamezna družba oz. kultura ravna po svojih etičnih pravilih in da ne obstajajo neka splošna etična pravila, po katerih bi se vsi ravnali (Griseri & Seppala, 2010, str. 69–70).

Čeprav se nam zdijo pomembna predvsem razmerja med podjetji in njihov širši družbeni vpliv, pa na koncu nikakor ne smemo pozabiti, da so posamezniki tisti, ki oblikujejo, sestavljajo in vodijo podjetje. Zato je poslovna etika najprej stvar posameznika in njegovih vrednot, pravil in norm obnašanja (Drucker, 1995, str. 104–105). Eno pomembnejših vlog pa imajo managerji podjetja. Sedem temeljnih načel poslovne etike, ki naj bi se jih držali managerji pri sprejemanju odločitev, so (Jaklič, 2009, str. 56):

1. skrb oziroma izhajanje iz načela skrbnega gospodarja (je poklicna dolžnost vsakega managerja v zvezi s predvidevanji in reševanjem možnih problemov; gre za zavezanost standardom strokovne usposobljenosti in skrbnega delovanja),
2. zaupnost (tu gre za zaupnost informacij, ki se jih sme uporabljati le v dogovorjene, zakonite namene),
3. zvestoba posebnim odgovornostim (spoštovanje zakonov, pogodb, dobrih poslovnih običajev),
4. izogibanje in reševanje konfliktov v interesih (to načelo zahteva transparentnost delovanja),
5. delovanje v dobri veri v skladu z običaji in poštenostjo,
6. spoštovanje človekovega dostojanstva ter
7. spoštovanje svobode in ustavnih ter splošnih človekovih pravic.

1.1.3 Pravice, pravičnost in zakon

Ob pogostem omenjanju etike in etičnosti je potrebno opredeliti tudi pojme, kot so pravica, pravičnost in zakon, ki so pogostejši in jih pravzaprav uporabljamo tudi kot sinonime za prve. Etično je pravično, kar ni pravično, ni etično. Kar je zakonito, je etično, in kar je v neskladju z zakonom, je neetično. Pravzaprav se pri zadnji trditvi že začenjajo (upravičena) razhajanja. Debata se pri tem seli izven kroga filozofov, sociologov, skratka od tistih, ki so se ukvarjali z etiko, na ekonomiste, pravnike, managerje, državne uradnike itd. (Berlogar, 2000, str. 257).

Kako pravzaprav največkrat razumemo pojem pravice? Imeti pravice pomeni biti upravičen do ravnanja po svoji presoji, od drugih pričakovati, da to priznajo in tako biti neodvisen od dovoljenj in volje drugih (Berlogar, 2000, str. 259). Tisto, kar je potrebno poznati, pa je razlika med legalnimi, zakonskimi in moralnimi pravicami. Legalne so tiste, ki jih kot take pripozna in uveljavlja pravni sistem (Boatright, 1993, str. 74). Za razliko od njih moralne pravice niso odvisne od (ne)obstoja pravnega sistema. So pravice, ki bi jih po moralnih principih morali imeti, ne glede na to, ali jih kot take priznava pravo. Svojo moč namreč ne dobivajo iz tega, da so del nekega pravnega sistema, ampak iz obče veljavnih etičnih pravil in principov. Iz tega razlikovanja tudi sledi dejstvo, ki se ga v praksi tako pogosto tako uporablja kot izrablja: ni vsaka moralna tudi legalna pravica. Čeprav se mnogokrat prekrivajo, so ene in druge konceptualno različne in izhajajo iz različnih temeljev (Berlogar, 2000, str. 259).

Pravičnost je pomemben moralni koncept (Boatright, 1993, str. 91), ker se vprašanje pravičnosti ponavadi pojavi takrat, ko gre za konflikt interesov. Tega pa vsaj v interakciji podjetij z njihovimi deležniki ni ravno malo. Obravnavati ljudi pravično pomeni, dati jim tisto, kar si zaslužijo (Berlogar, 2000, str. 261).

Zakon je način, na katerega neka skupnost »prevaja« moralo v eksplicitna družbena vodila in prakso ter določa načine kaznovanja dejanj, ki niso v skladu z njo (Beauchamp & Bowie, 1993, str. 4). Ob takšni splošni sprejeti razlagi ni čudno, da v podjetjih in drugje prevladuje prepričanje, da je vse, kar je legalno, tudi moralno, in da biti moralen pomeni zgolj upoštevati zakon. Moralno vrednotenje je potrebno ločiti od legalnega posebno zato, ker so nekatera zakonsko sprejemljiva dejanja v resnici moralno nesprejemljiva, nelegalna pa niso nujno nemoralna. Zakon in morala se sicer ponavadi prekrivata, nista pa isto (Berlogar, 2000, str. 266).

1.1.4 Organizacijska etika

Organizacijska etika je koncept in učenje o vrednotah in prepričanjih, ki vodijo ljudi, združene v skupino za doseg nekega cilja, v odnosih znotraj te skupine in z različnimi okolji, ki jih obkrožajo in so z njimi v interakciji. Znotraj tega koncepta se daje poudarek podjetju kot vrsti organizacije in managementu kot subjektu in aktivnosti (Berlogar, 2000, str. 278). Organizacijska etika se razvija v stalno spreminjajočo družbeno pogodbo, ki tako formalno kot neformalno izoblikuje pravila, po katerih je poslovno igro treba igrati. Zato je etika stvar pogajanj in sprejemanja pogledov ter takšnih rešitev, ki so sprejemljive za vse organizacijske deležnike (Berlogar, 2000, str. 185).

1.2 Predstavitev etičnih teorij

Na začetku se je potrebno vprašati, zakaj in čemu so sploh namenjene etične teorije. Griseri in Seppalova (2010, str. 50) navajata najmanj tri razloge, zakaj jih potrebujemo:

- analiza ključnih etičnih konceptov seznanja managerje z njihovimi bodočimi etičnimi odločitvami,
- etični standardi predstavljajo podlago managerskim etičnim odločitvam,
- temeljna etična vprašanja predstavljajo osnovo za začetek etičnega odločanja.

Na vprašanje, ali so nam etične teorije lahko v pomoč pri moralnem presojanju, tudi Bivins (2004, str. 74) odgovarja pritrdilno. Tavčar (2008, str. 58) pravi, da etične teorije obsegajo sistematično prizadevanje za pojasnjevanje in utemeljevanje moralnosti dane družbe ali družbe na sploh.

Običajno etične teorije delimo v dve veliki skupini, in sicer na teleološko in deontološko (Boatright, 1993, str. 32). Najbolj prominentni predstavnici ene in druge teorije sta

zagotovo utilitarizem in etična teorija Immanuela Kanta (Berlogar, 2000, str. 239). V nasprotju z Boatrightom pa Blackburn (1996) poleg teleoloških in deontoloških pozna še etiko vrlin (značajske lastnosti za dobro življenje). V nadaljevanju predstavljam vse tri pristope.

1.2.1 Etika vrlin

Ena izmed teorij, ki nam lahko pomaga pri etičnem odločanju, je Aristotelova teorija zlate sredine ali etika vrlin. Aristotel (2002, str. 56–92) pravi, da je končni smoter vsega, kar počnemo, srečnost, ki si jo želimo le zaradi nje same. Opiše jo kot najvišje in najlepše dobro in meni, da si jo s trudom lahko pridobi vsak. Srečo najdemo v vrlinah, ki jih Aristotel opredeljuje kot »hvalevredne lastnosti«, pridobimo pa si jih z udejstvovanjem. Naša dejanja vplivajo na to, kakšni bomo postali, iz česar izhajajo tudi razlike v nraveh. Aristotel meni, da so vrline redke in da ni lahko biti kreposten človek, saj pravi, da se je lažje predati eni skrajnosti kot pa poiskati srednjo pot. V težavnih situacijah lahko srednjo pot dosežemo tako, da opazujemo sami sebe in skušamo ugotoviti, kateri od skrajnosti smo bolj nagnjeni. Takrat se je potrebno usmeriti v nasprotno smer. Griseri in Seppalova (2010, str. 53–55) med vrline uvrščata poštenost, integriteto, prijaznost, pravičnost in preudarnost in menita, da se naše vrline zrcalijo skozi dejanja na delovnem mestu. Teorijo vrlin tako lahko apliciramo tudi v poslovno okolje. Če je osebnost človeka tista, ki je pomembna, potem je tudi razvoj managerjev pomemben cilj podjetja. Tako se tudi organizacijska kultura v podjetju manj osredotoča na iskanje napak in bolj na samoevalvacijo (osebnosti).

1.2.2 Teleološke teorije ali etika koristi

Teleološke teorije trdijo, da je pravilnost nekega dejanja določena zgolj s količino pozitivnih posledic, ki jih to dejanje povzroči (grško *telos* = posledica, rezultat). Po teh teorijah se dejanja presojujejo po tem, kaj se z njimi doseže (Berlogar, 2000, str. 239), vzpostavljena je povezava med dejanjem in posledico.

Etični egoizem in subjektivizem. Pri etičnem egoizmu gre preprosto za to, da je tisto, kar je prav, preprosto v človekovem lastnem interesu. To se seveda lahko razume precej dvoumno – neko dejanje lahko v določenem trenutku prinaša kratkotrajne koristi, medtem ko dolgoročno gledano takšno dejanje ne prinaša koristi (Griseri & Seppala, 2010, str. 52). Ayn Rand (v Griseri & Seppala, 2010, str. 52) pravi, da se altruizem pogosto napačno razume in meni, da je resnična moralna vrednost to, da delujemo izključno v lastnem interesu. Kljub temu, da to zveni zelo egoistično, pa avtorica v nadaljevanju pravi, da smo ljudje racionalna bitja in da je logični izvor naših etičnih izbir naša lastna racionalnost pri odločanju. Lastni interes tako pomeni občutek odgovornosti zase. Griseri in Seppalova (2010, str. 52–53) omenjata še subjektivizem, ki je še bolj ekstremen pogled kot egoizem. Zanj velja, da etični pogledi posameznika nikakor ne morejo biti predmet racionalne kritike ostalih, kar pomeni, da so etične odločitve izrazi osebnih izbir ali izrazi občutkov,

ki nikakor ne morejo biti univerzalni. Pri tem pogledu ne obstaja nobena racionalna razlaga o etiki.

Utilitarizem. Utemeljitelji utilitarizma so britanski filozofi Locke, Hume, Bentham in Mill, razvijal pa se je med 17. in 19. stoletjem (Griseri & Seppala, 2010, str. 60). Utilitarizem trdi, da je naša dolžnost, da v vsaki situaciji ravnamo tako, da bo posledica našega dejanja kar najugodnejše razmerje oz. prevlada dobrega nad slabim (Berlogar, 2000, str. 239). Vodilo utilitarizma je: »Človek naj deluje le tako, da pomaga do kar največjih čistih koristi najširši skupini, ki jo zadeva to delovanje.« Kar največ koristi za kar največ ljudi (Tavčar, 2008, str. 69).

Po Boatrightu (1993, str. 38) utilitaristični princip sestavljajo štiri teze:

- konsekvencializem: Princip, po katerem pravilnost nekega dejanja določajo edino njegove posledice. Na temelju tega principa je utilitarizem teleološka teorija;
- hedonizem: Princip v delu teorije, ki se nanaša na identifikacijo z užitek in odsotnostjo bolečine;
- maksimalizem: Pravo dejanje je tisto, ki nima samo nekaj, ampak ima največ možnih pozitivnih posledic, če jih primerjamo z negativnimi;
- univerzalizem: Posledice, o katerih govorimo, so mišljene v odnosu do vsakogar.

Mill (2003, str. 16–22), kot najbolj znan predstavnik utilitaristične teorije, opozarja, da utilitaristični princip ni največja sreča posameznika, ampak največja sreča vseh ljudi. Griseri in Seppalova (2010, str. 60) pravita, da gre pri utilitarizmu preprosto za to, da je v vsaki situaciji možna le ena sama pravilna odločitev, ki bo prinesla kar se da največje koristi vsem udeležencem. Kymlicka (2005, str. 34) pravi, da utilitarizem nikakor ni seznam pravil oziroma obveznosti, kaj storiti in kaj ne storiti, kot npr. deontološka etika. Pomembne so izključno posledice na vse subjekte v družbi.

Berlogar (2000, str 239) meni, da imajo teleološke teorije kar nekaj dobrih strani. Ena od teh je zagotovo, da se v precejšnji meri skladajo z našim običajnim moralnim presojanjem. Dejstvo, da neko dejanje lahko prinese korist ali škodo, je na splošno najbolj relevanten »moralni« razlog za ali proti njegovemu udejanjanju.

1.2.3 Deontološke teorije ali etika dolžnosti

V primerjavi s teleološkimi teorijami pa deontološke teorije zanikajo, da so posledice dejanj relevantne za presoje glede njihove »etične« kvalitete (Berlogar, 2000, str. 246). Pravičnost in dolžnost naj bosta pred koristmi (grško *deon* = obveznost, dolžnost). Dejanje je moralno ne zaradi izidov, ki jih obeta, temveč zaradi značilnosti tega dejanja ali pravil, po katerih se ravna (Tavčar, 2008, str. 70). Obveznost in dolžnost sta tako temeljni moralni kategoriji deontoloških teorij.

Najbolj znan predstavnik deontoloških teorij je nemški filozof Immanuel Kant, ki pravi, da se moramo ljudje osredotočiti samo na tiste zadeve, za katere smo lahko v celoti tudi odgovorni, nikakor pa ne moremo nositi popolne odgovornosti za posledice naših dejanj, ki so lahko odvisne tudi od dogodkov, ki niso v naši moči ali pristojnosti. Kant poveže etiko izključno z dolžnostjo ter v ospredje postavlja dolžnost celo v primerih, ko prevladujejo pozitivne posledice dejanj. Posamezniki se obnašajo etično iz dolžnosti ter se ravnavajo po moralnih zakonih zaradi spoštovanja do zakonov in ne zaradi lastnih interesov. Pravi, da se morajo posamezniki ravnati po kategoričnem imperativu, kar pomeni, da je neko dejanje etično, če posameznik ravna skladno s kategoričnim imperativom. To pomeni, da dejanja morajo biti takšna, da se po njih lahko ravnavajo tudi drugi. Kant na primeru laganja prikaže, da to ne more nikoli postati kategorični imperativ, saj bi to povzročilo sesutje celotne prakse komunikacije. Pri kategoričnem imperativu gre za princip univerzalnosti in za spoštovanje človeka (Griseri & Seppala, 2010, str. 57–59). Vsako razumno bitje tako mora delovati skladno s kategoričnim imperativom, ki ga lahko v enem stavku izrazimo z mislijo: »Ravnaj v skladu z maksimo, ki lahko postane univerzalni zakon.« Ravnati je treba torej v skladu s pravili, po katerih bi želel, da se ravnavajo tudi drugi (Berlogar, 2000, str. 248). Po Kantu so tako pomembni motivi, razlogi in ne pričakovani izidi odločitve. Gre za prave odločitve iz pravih razlogov in ne gre za ravnanje v skladu z obveznostmi temveč zaradi obveznosti (Tavčar, 2008, str. 71).

V tem poglavju sem skušala obrazložiti nekaj konceptov etike. Kot vidimo, ne obstaja nek enotni pristop, še najmanj pa takšen, ki bi predpisoval, kakšna je resnično prava etična odločitev.

1.3 Etika podjetja in družbena odgovornost podjetja

Družbena odgovornost podjetja in etika delujeta kot koncepta, ki se med seboj tesno prepletata. Družbeno odgovorno in etično delovanje podjetij je praktično postalo osrednja tema sodobnega svetovnega gospodarstva, ki vse bolj prihaja do izraza v teh težkih gospodarskih časih. Težnja po družbeno odgovornem in etičnem delovanju podjetjem prinaša dolgoročne konkurenčne prednosti, zato je potrebno sistematično vgrajevati vse vidike družbene odgovornosti v podjetju. S tem namenom v nadaljevanju podrobneje predstavljam koncept družbene odgovornosti podjetja.

1.3.1 Opredelitev družbene odgovornosti

Poznamo več opredelitev družbene odgovornosti. Nekatere izmed njih so opredeljene ožje in poudarjajo odgovornost podjetja do svojih interesnih skupin, spet druge so širše in poudarjajo splošno odgovornost podjetja do družbenega in naravnega okolja, v katerem delujejo. Kot minimalni kriterij za družbeno odgovornost lahko navedemo odsotnost konfliktnih odnosov med podjetjem in okoljem, v katerem deluje. Okolje podjetja sestavljajo različne skupine deležnikov, širše gledano pa tudi vrednote, kultura in vedenjski

vzorci ter splošni ekonomski, politični, pravni, tehnološki, naravni in drugi pogoji, ki vplivajo na stališča in vedenje deležnikov v odnosu do podjetja. Koncept družbene odgovornosti se torej veže na vedenje podjetja kot celote (njegovega vodstva in zaposlenih), torej vedenje navznoter in navzven, v ožji lokalni in širši regionalni oziroma celo globalni skupnosti (Drevenšek, 2005, str. 5).

Van Marrewijk (v Munilla & Miles, 2005, str. 373) pravi, da družbena odgovornost predstavlja prostovoljne aktivnosti podjetja, ki se odražajo v vpeljavi družbene in okoljske ozaveščenosti v vsakdanje poslovanje in v vzpostavitvi odnosov z interesnimi skupinami. Predhodnik pojma družbena odgovornost podjetja je bil pojem odgovornost podjetja, ki je pomenil odgovornost podjetja za ustvarjanje dobička za delničarje. Hopkins (2004, str. 1) pa v okviru definicije družbene odgovornosti še vedno poudarja pomembnost ohranjanja dobičkonosnosti podjetja, vendar pa mora doseganje le-te istočasno ustvarjati boljši življenjski standard za vse interesne skupine podjetja. Rayner (2003, str. 173–193) opredeljuje družbeno odgovornost, ko podjetje združi osnovne vrednote etike, integritete, poštenost, odgovornost in transparentnost v središče vseh svojih aktivnosti. Družbena odgovornost ni nek nov fenomen, temveč gre pri tem za razširitev tradicionalnih konceptov skrbi za kupce, sodelovanja z dobavitelji in podjetniške filantropije do svojih investitorjev, lokalnega okolja, interesnih skupin in širše javnosti. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (angl. *World Business Council for Sustainable Development*) pa opredeli družbeno odgovornost kot nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh (Corporate Social Responsibility, 2012).

Po Drevenškovi (2005, str. 8) so temeljna načela uresničevanja družbene odgovornosti podjetja naslednja: pošteno in enakovredno obravnavanje zaposlenih, etični način poslovanja, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem, skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja, v katerem podjetje deluje.

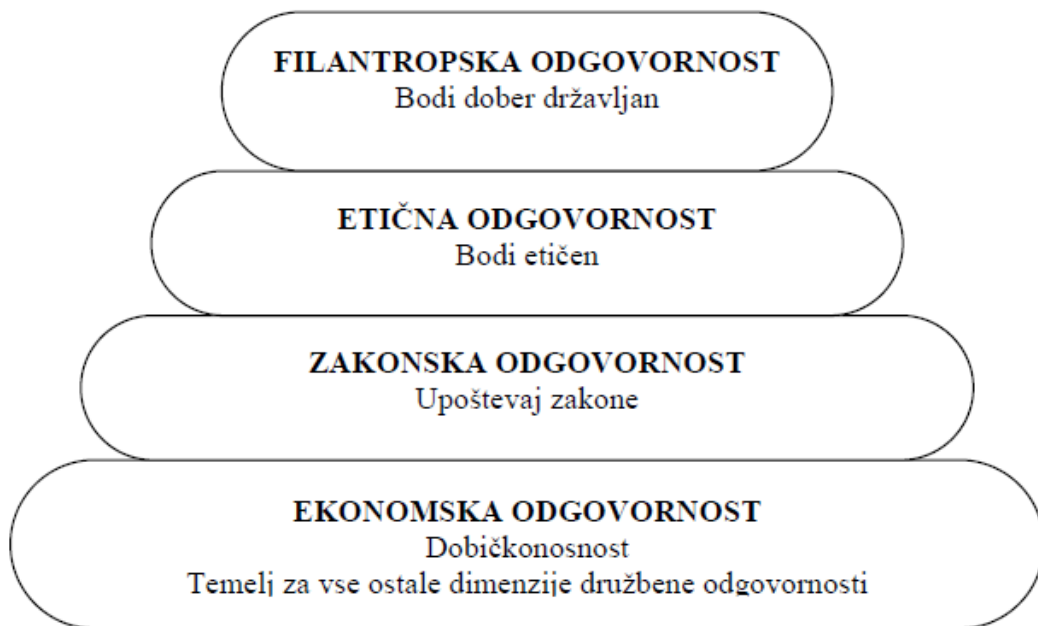
Po Jakliču (2009, str. 46–48) lahko družbeno odgovornost predstavimo štiridimenzionalno.

- **Ekonomska odgovornost:** Je prva in najbolj pomembna odgovornost podjetja. Podjetje mora proizvajati takšne proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje, saj s takšnim načinom poslovanja podjetje dolgoročno zagotavlja dobičke, preko katerih se lahko izvajajo druge dimenzije družbene odgovornosti.
- **Zakonska odgovornost:** Podjetje mora delovati skladno z zakonodajo. Poslovni svet namreč potrebuje zakone, ki predstavljajo neko vodilo, ki se ga morajo držati vsi v družbi.
- **Etična odgovornost:** Tukaj gre za vse aktivnosti, ki jih pričakuje družba, pa čeprav le-te niso zahtevane z zakonodajo. Dolgoročen dobiček lahko zagotavljajo takšna podjetja, ki bodo prostovoljno in vnaprej sposobna ugotoviti družbene spremembe,

interese in pričakovanja okolja in v skladu s tem, ne glede na zakon, tudi ravnati.

- **Filantropska odgovornost:** Aktivnosti v tem smislu so popolnoma prostovoljne. Pri tem gre za različne humanitarne in dobrodelne akcije podjetja. S strani družbe je ta odgovornost zaželeno, se pa podjetje ne sprejema kot neetično, če podjetje pri teh aktivnostih ne sodeluje. V angleščini to kategorijo pogosto označujejo kot odgovorni državljan (angl. *corporate citizenship*). V nadaljevanju je na Sliki 1 prikazana piramida družbene odgovornosti podjetja.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje in gospodarski razvoj, 2009, str. 48.

V Tabeli 3 je predstavljen model družbene odgovornosti podjetja, v katerem so za posamezno vrsto odgovornosti prikazana pričakovanja družbe s posameznimi primeri delovanja.

Tabela 3: Model družbene odgovornosti podjetja

Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Primeri
Filantropska odgovornost	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Donatorstvo Sponsorstvo Programi, ki podpirajo (lokalno) skupnost
Etična odgovornost	Pričakovano	Izogibanje dvomljivih dejavnosti Sprejemanje zakonov kot minimuma zahtev Sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu
Zakonska odgovornost	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom Okoljevarstveni zakoni Zakoni za zaščito potrošnika Tehnični predpisi Zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
Ekonomska odgovornost	Zahtevano	Dobičkonosnost Maksimizacija vrednosti prodaje Minimizacija stroškov Premišljene strateške odločitve Povečanje vrednosti podjetja

Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 2009, str. 48.

1.3.2 Interesne skupine

Lastniki so ključne osebe podjetja. Tako je njihov primarni cilj maksimiranje tržne vrednosti delnice. Kljub temu pa v poslovnem okolju obstajajo različne interesne skupine, ki imajo različne cilje in pričakovanja in ki podpirajo različne institucije, zato ne gre zanemariti tudi njih. Vse omenjeno sili podjetja, da razmišljajo širše in svoje cilje usmerijo tudi v družbeno odgovorne aktivnosti. Pomembno je namreč, da podjetje ni v sporu s svojimi interesnimi skupinami in da poskrbi za blaginjo ljudi (Berk, Lončarski & Zajc, 2007, str. 6).

Po Jakliču (2009, str. 41–43) tako lahko poslovno okolje opredelimo kot okolje interesnih skupin. Za razumevanje vloge managerjev je potrebno upoštevati razmerje odnosov med managerjem in interesnimi skupinami. Na tej podlagi Jaklič navaja naslednja dva modela.

- Model lastništva (angl. *shareholder* pristop): manager mora primarno zadovoljiti interes lastnikov podjetja, ki je v povečevanju vrednosti podjetja.
- Model interesnih skupin (angl. *stakeholder* pristop): manager mora enakovredno zadovoljevati vse interesne skupine. Model temelji na t.i. splošno-sistemski teoriji oziroma poslovno-ekološki obravnavi trga. Za podjetje je zelo pomembno, da identificira, kdo in kakšni so subjekti (so)vplivanja oziroma interesne skupine. Pogosto govorimo tudi o dinamičnih koalicijah interesnih skupin, saj se ob različnih problemih oblikujejo različne povezave med interesnimi skupinami. Ločimo primarne in sekundarne interesne skupine. Primarne interesne skupine predstavljajo tiste skupine, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja. Sem spadajo zaposleni, lastniki/delničarji, kupci, dobavitelji, konkurenti, prodajalci na drobno in debelo ter posojilodajalci. Sekundarne interesne skupine pa so tiste, ki izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu podjetja. To so lahko lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, različne poslovno-interesne skupine, tuje in domače vlade ter javnost.

Werther in Chandler (2006, str. 18–19) pravita, da je družbena odgovornost zelo pomembna za uspeh podjetja, posebej še v današnjem hitro razvijajočem se okolju, ko morajo podjetja znati uravnati večinoma konfliktno interese svojih interesnih skupin. Uspešna konkurenčna strategija v sodobnem poslovnem okolju temelji na uravnoveženem zasledovanju interesov vseh ključnih udeležencev v poslovanju podjetij (Lahovnik, 2006, str. 23).

1.3.3 Poročanje o družbeni odgovornosti

Rejčeva (2004, str. 506–507) je opredelila štiri faze v razvoju poročanja o družbeni odgovornosti, ki jih navajam v nadaljevanju:

1. faza: Začetki družbene odgovornosti segajo v leto 1970, ko je izšla ena prvih knjig na področju družbene odgovornosti. Kasneje so izšli številni raziskovalni prispevki, v katerih so avtorji ugotavljali, kakšne posledice ima družbeno odgovorno ravnanje v podjetju.
2. faza: V obdobju 1978–1986 se je poslovanje podjetij osredotočilo izključno na maksimalno ekonomsko učinkovitost.
3. faza: Konec 80. let je računovodstvo družbene odgovornosti zopet pridobilo na veljavi. Poseben pomen je v tem obdobju na okoljevarstveni problematiki, kar lahko pripišemo skrbno izdelani okoljevarstveni regulativi s predpisi o kazenski odgovornosti podjetij.
4. faza: Proti koncu 90. let so številna podjetja pričela izdajati poročila o družbeni odgovornosti in njihovi zavezanosti k trajnostnemu razvoju, ki so nadomestila ali dopolnila poročila o okoljski odgovornosti. Podjetja so se pričela zavedati, kako pomembno je analizirati družbene učinke poslovnega odločanja, zato so postala bolj pozorna na potrebe različnih interesnih skupin.

Podjetja morajo poskrbeti za komuniciranje z vsemi svojimi interesnimi skupinami o svojih aktivnostih na področju družbene odgovornosti. Zelo pomembno je, da se komunikacija začne že v začetnih fazah načrtovanja družbene odgovornosti, ko podjetje skozi dialog z lokalnimi skupnostmi identificira tista vprašanja in področja, ki so najbolj pereča v skupnosti. Zato je izjemno pomembno, da zna podjetje učinkovito organizirati proces zbiranja, obdelovanja in objavljanja podatkov o svojih aktivnostih na področju družbene odgovornosti. V proces je potrebno vključiti vse relevantne deležnike in zainteresirano javnost, saj le tako lahko oboji pridejo do učinkovitih rešitev na področju družbene odgovornosti. Poročanje podjetja o aktivnostih na področju družbene odgovornosti predstavlja pomemben del družbene odgovornosti. Slapničarjeva (2005, str. 44) pravi, da se je poročanje o družbeni odgovornosti v svetu razvilo na samopobudo multinacionalnih podjetij in pod pritiskom nevladnih organizacij. Še v devetdesetih letih so nekatera multinacionalna podjetja v državah tretjega sveta kršila družbene norme, kakršne veljajo v njihovih matičnih državah glede odnosa do zaposlenih in ravnanja z okoljem. Iz tega razloga so se pričele pojavljati stavke zaposlenih, protesti različnih gibanj in poostretev zakonodaje. Tukaj gre za pojav t.i. družbenih oziroma političnih stroškov, ki posredno zmanjšujejo vrednost premoženja lastnikov. Po Zapfu (2002, str. 903) gre pri poročanju o družbeni odgovornosti za poročanje, v katerem je poudarek na rezultatih dela na področju družbe in okolja. Učinkovito poročanje zahteva merjenje rezultatov in revidiranje družbenega in okoljskega procesa v podjetju. Poročila o družbeni odgovornosti so analiza družbene politike, ki skušajo odgovoriti na vprašanja o izboljšanju objektivnih življenjskih razmer in subjektivne blaginje na eni strani, na drugi strani pa skušajo ugotoviti, ali se je izboljšala kakovost bivanja v družbi.

Primarni namen družbenega poročanja je v ustvarjanju dialoga med podjetjem in interesnimi skupinami. De Collova in Gonellijeva (2002, str. 87–92) v okviru družbenega poročanja razlikujeta naslednja dva pristopa:

- Notranji pristop je povezan z etičnimi vprašanji. Podjetja, ki izberejo ta pristop, ponavadi razvijejo kodekse, v katerih so navedena etična načela, ki jim sledi podjetje v odnosu do svojih interesnih skupin. Notranji pristop zahteva predvsem predanost vrhnjega managementa, samoocenitev organizacijske strukture, organizacijske kulture in okolja podjetja z namenom prepoznati potencialne nevarnosti in določiti ravni odgovornosti ter izobraževanje, ki zaposlenim omogoča razumevanje in uresničevanje načel iz kodeksa.
- Zunanji pristop avtorja povezuje z družbenimi vprašanji, ki vključujejo upoštevanje vseh družbenih interesov in podjetju nalaga poročanje o njegovih aktivnostih na področju družbene odgovornosti. Zunanji pristop izberejo podjetja, ki želijo oceniti okoljske in družbene vplive svojih aktivnosti. Ta pristop je proces družbenega poročanja, ker podjetje pri postavljanju ciljev upošteva tudi zunanje interesne skupine.

Avtorja navajata, da je najbolj idealen pristop k družbenemu poročanju kombinacija obeh pristopov, notranjega in zunanjega. Ko upoštevanje zunanjega pristopa spremlja dialog z interesnimi skupinami in skupno razvijanje vrednot, podjetje lahko gradi notranje zaupanje in ugled v skupnosti.

Ne glede na izbrani pristop je v procesu družbenega poročanja pomembno priznavanje, da gre za demokratičen pristop, da obstajajo različni pogledi in interesi interesnih skupin, da imajo interesne skupine pravico do informacij, da se v kompleksnih in konfliktnih situacijah pojavi potreba po formalnih družbenih poročilih, da v primeru obstoja zaupanja med podjetjem in interesnimi skupinami zadostuje neformalno družbeno poročilo, da je proces poročanja dinamičen in se s časom razvija ter zahteva nenehne izboljšave (Gray, Owen, Evans & Zadek, 1997, str. 330).

Vloga družbenega poročanja je razkritje družbene odgovornosti, iz česar sledi, da je družbeno poročanje razširitev pojma družbene odgovornosti. Poleg navedene vloge družbeno poročanje ocenjuje vplive, ki jih imajo aktivnosti podjetja na družbo, meri učinkovitost in uspešnost aktivnosti podjetja na področju družbene odgovornosti ter predstavlja notranji informacijski sistem, ki dopušča celovito analizo sredstev in družbenih vplivov podjetja (Tilling, 2001, str. 2).

Najbolj obsežen in uveljavljen standard družbeno odgovornega poročanja predstavljajo smernice GRI (angl. *Global Reporting Initiative*, v nadaljevanju GRI). Smernice GRI imajo svoj izvor v bostonski organizaciji Koalicija za okoljsko odgovorne ekonomije (angl. *Coalition for Environmentally Responsible Economies*, v nadaljevanju CERES) in Inštitutu Tellus. Namen smernic GRI je razvijati poročanje o ekonomski, okoljski in socialni uspešnosti podjetij. Prva verzija smernic GRI je bila objavljena leta 2000, takrat pa je CERES vzpostavil GRI kot samostojno organizacijo, ki ima sedež v Amsterdamu. Druga izpopolnjena verzija smernic GRI je bila predstavljena leta 2002, tretja pa v letu 2006, v preteklem letu pa je bila izdana izpopolnjena verzija G3.1, v prihodnjem letu pa že načrtujejo verzijo G4 (What is GRI, 2012).

Smernice GRI so se razvile skozi procese, v katerih so skušali doseči soglasje v dialogih z različnimi interesnimi skupinami podjetij, kot so združenje investitorjev, zaposleni, civilna družba in drugi. Smernice GRI so namenjene vsem podjetjem ne glede na njihovo velikost in področje delovanja in so sestavljene iz načel poročanja, ki določajo, kako poročati, ter iz standardnih razkritij, ki določajo, kaj poročati (Sustainability Reporting Guidelines, 2012, str. 3).

Načela poročanja zagotavljajo kakovost informacij, ki pomagajo doseči transparentnost poročanja o družbeni odgovornosti, s čimer dajejo podlago za odločanje interesnim skupinam. Smernice GRI poznajo dve vrsti načel, in sicer načela, ki določajo vsebino

poročila, in načela, ki določajo kakovost poročanja. Načela, ki določajo vsebino poročila, se nanašajo na odločitve, kaj vse je potrebno vključiti v poročilo o družbeni odgovornosti:

- bistvenost oz. materialnost: podjetje naj poroča o ekonomskih, okoljskih in socialnih vplivih na okolje,
- vključitev interesnih skupin: podjetje mora identificirati svoje interesne skupine ter v poročilu predstaviti, na kakšen način uresničuje njihova pričakovanja in interese,
- trajnostni okvir: poročilo mora predstavljati delovanje in uspešnost podjetja v povezavi s trajnostnim razvojem oziroma družbeno odgovornostjo,
- celovitost: poročanje o bistvenih temah in kazalnikih mora prikazati pomembne ekonomske, okoljske in socialne vplive podjetja ter mora omogočiti interesnim skupinam, da lahko ocenijo uspešnost delovanja podjetja v obdobju poročanja.

Načela, ki zagotavljajo kakovost poročanja in ki so bistvena za transparentnost poročila, so naslednja (Sustainability Reporting Guidelines, 2012, str. 6–17):

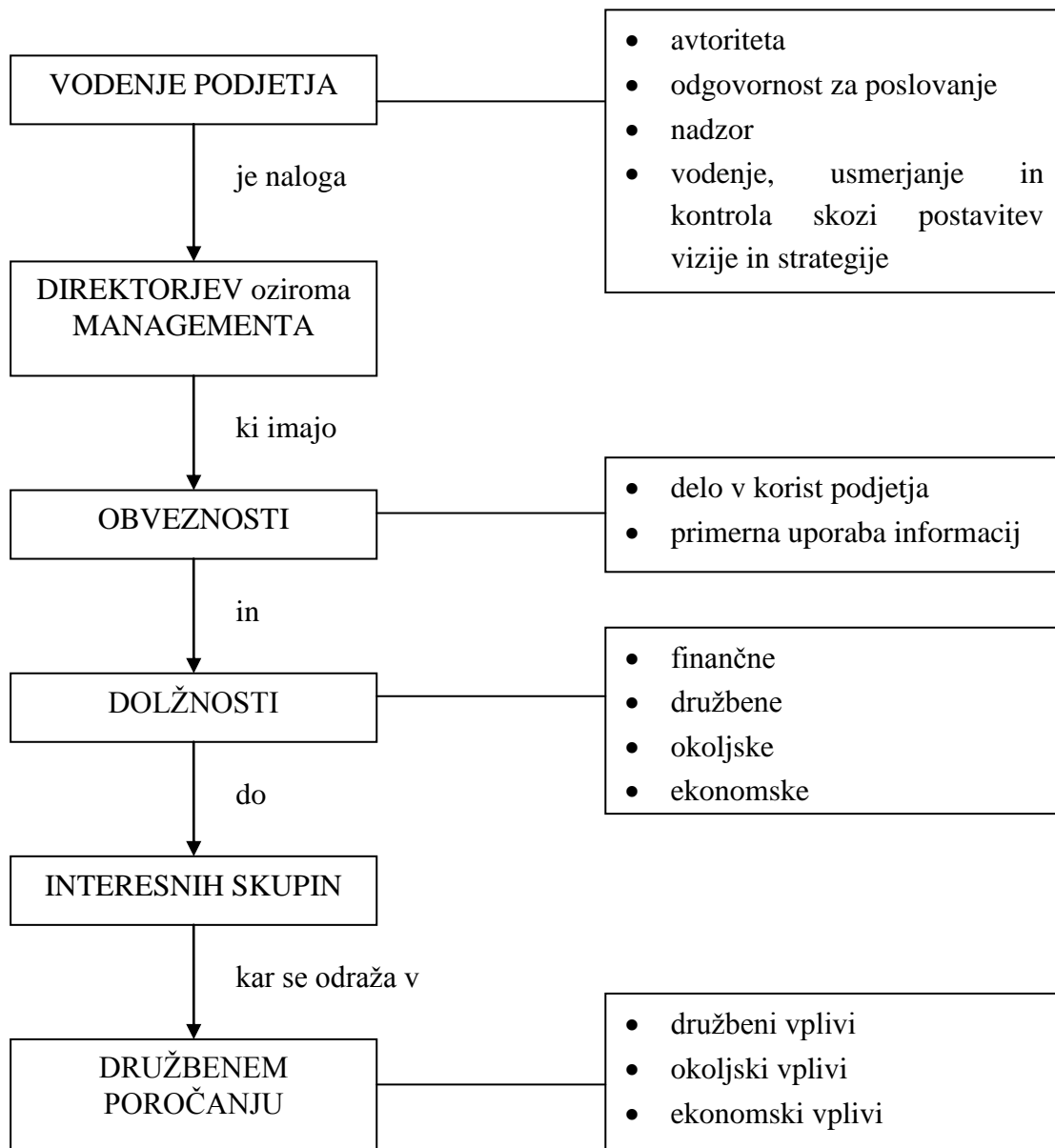
- ravnotežje: poročilo mora vsebovati tako pozitivne kot negativne vplive podjetja,
- primerljivost: informacije v poročilu morajo biti predstavljene tako, da jih lahko interesne skupine primerjajo z informacijami iz prejšnjih let in informacijami drugih podjetij,
- natančnost: informacije v poročilu morajo biti zadosti izčrpne, da lahko interesne skupine ocenijo družbeno odgovornost podjetja,
- pravočasnost: uporabnost informacij se kaže tudi v tem, da so interesnim skupinam na voljo takrat, ko jih potrebujejo za svoje odločitve,
- jasnost: informacije v poročilu morajo biti dosegljive in razumljive vsem interesnim skupinam,
- zanesljivost: informacije, vsebovane v poročilu, morajo biti podprte tudi s strani notranjih kontrol in pregledane s strani strokovnjakov, ki niso sodelovali pri ustvarjanju poročila.

Standardna razkritja določajo, kaj naj poročilo vsebuje. Podjetja morajo skladno s smernicami GRI razkriti podatke o svoji strategiji, pristopu posloводства k družbeni odgovornosti in kazalnikih družbene odgovornosti, ki se delijo na ekonomske, okoljske in socialne. Pri vsaki kategoriji družbene odgovornosti morajo podjetja razkriti pristop posloводства k reševanju problematike vsake kategorije in uspešnost delovanja podjetja prikazati z ustreznimi kazalniki, ki jih smernice GRI podrobneje opredeljujejo (Sustainability Reporting Guidelines, 2012, str. 20–24).

Nastanek poročil o družbeni odgovornosti je po mnenju mnogih avtorjev odgovor na potrebe po informacijah s strani interesnih skupin podjetja. Tako družbeno poročanje opravlja dve nalogi, in sicer lahko služi kot orodje za obvladovanje odnosov z javnostmi,

medtem ko v drugem primeru predstavlja orodje za uresničevanje trajnostnega razvoja in s tem pridobitev potencialnih prednosti, ki jih družbeno poročanje nudi. Opravljanje druge naloge je mogoče izključno ob integraciji družbenega poročanja s sistemom vodenja, kar je prikazano na Sliki 2.

Slika 2: Povezava med vodenjem podjetjem, družbeno odgovornostjo in družbenim poročanjem



Vir: A. Armstrong in M. Sweeney, Enhancing corporate governance: Demonstrating corporate social responsibility through social reporting, 2004, str. 2.

Povečana ozaveščenost vse bolj zahtevne javnosti je okrepilo zavedanje, da mora podjetje, ki želi zaposlovati najboljše kadre, uspešno pridobivati sredstva, biti dober in odgovoren državljan, član skupnosti in partner svojim interesnim skupinam, komunicirati na način, ki

bo varoval njen ugled. Iz tega razloga danes vse več podjetij izdaja poročila, ki govorijo o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti. Poročilo o družbeni odgovornosti podjetja kot dokument pa nima večje vrednosti, če ne informira interesnih skupin, vodi k pogovoru z interesnimi skupinami in celo vpliva na odnos med samim podjetjem in njegovimi interesnimi skupinami.

1.3.4 Povezava med etiko podjetja in družbeno odgovornostjo podjetja

Po Rozmanu (2006, str. 52) je etika način doseganja družbeno odgovornega ravnanja. Tavčar (2006, str. 68) pa je mnenja, da etika sega globlje in širše kot družbena odgovornost. Jaklič (2009, str. 52) pravi, da je etika v poslovnem svetu pomembna tako kot družbena odgovornost, saj se podjetje preko etičnosti lahko bolje zavaruje pred neetičnimi zaposlenimi, dobavitelji, kupci in konkurenti. Z etičnostjo podjetja pa se skuša zavarovati integriteta posameznika, saj so v primeru neetične klime pritiski na posameznika toliko večji. Zaposleni v etičnem okolju tudi čutijo večjo psihološko varnost.

Kovač (2006, str. 13) razume uvajanje etičnih načel v podjetje kot instrumentalizacijo teorije o družbeni odgovornosti podjetja. Začetek prizadevanj za uvajanje etičnih načel ima zelo dolgo zgodovino. V strokovni literaturi lahko zasledimo opis posameznih stopenj v razvoju uresničevanja principa o družbeni odgovornosti podjetij. Tako so šestdeseta leta preteklega stoletja v znamenju pospešenega razpravljanja o družbeni odgovornosti podjetij. Rezultat razprav je viden v sedemdesetih letih. Navedeno obdobje predstavlja pomemben mejnik pri uvajanju etičnih načel v delovanje podjetij. Na mednarodni ravni so bili sprejeti nekateri temeljni dokumenti s področja družbene odgovornosti podjetij, še posebej multinacionalnih podjetij, in sicer: leta 1973 Manifest iz Davosa o družbeni odgovornosti podjetij, leta 1976 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) sprejme Temeljno listino o delovanju multinacionalnih podjetij, leta 1977 je pod okriljem Organizacije združenih narodov (angl. *United Nations*, v nadaljevanju OZN) sprejet Kodeks delovanja multinacionalnih podjetij, leta 1977 sprejme Mednarodna organizacija dela (angl. *International Labour Organisation*) tripartitno izjavo delodajalcev, delojemalcev in države o socialni odgovornosti multinacionalnih podjetij. Podoben zagon pri sprejemanju listin s področja družbene odgovornosti podjetij je moč zaslediti tudi po letu 2000 (Kovač, 2006, str. 13–14). Leta 2000 je bila na pobudo OZN ustanovljena največja globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj podjetij United Nations Global Compact, ki združuje več kot 8.700 podjetij in nevladnih organizacij iz 130 držav, ki pri svojem poslovanju in strateških usmeritvah spoštujejo 10 univerzalnih načel s področja človekovih pravic, delavskih standardov, okolja, transparentnosti in boja proti korupciji (United Nations Global Compact, 2012). Kovač (2006, str. 14) v nadaljevanju omenja, da Evropska komisija leta 2001 opredeli družbeno odgovornost podjetij, Odbor Združenih narodov za trgovino in razvoj (angl. *United Nations Committee on Trade and Development*) pa leta 2001 opredeli družbeno odgovornost podjetij kot pomembno sestavino delovanja podjetij.

Kovač (2006, str. 15–16) pravi, da uvajanje etičnih načel v delovanje podjetij zajema naslednje razsežnosti:

- formalizacijo etičnih načel v delovanju podjetja;
- uresničevanje etičnih načel poteka preko procesov odločanja v podjetju;
- stopnjo uresničevanja etičnih načel povečuje primerna organizacijska kultura.

Avtor v nadaljevanju pravi, da so stopnja formalizacije ter njene oblike pri uvajanju etičnih načel lahko različne. V praksi se pojavljajo največkrat v obliki etičnih kodeksov. Tukaj je potrebno poudariti, da uresničevanje etičnih načel ni odvisno samo od stopnje natančnosti pri formalizaciji etičnih načel. Veliko bolj je odvisno od sposobnosti managementa za prenos formaliziranih oblik v prakso preko procesov odločanja.

Odlična podjetja s svojo preglednostjo zavzemajo visoko etičen pristop do vseh udeleženih strani in kot odgovorna podjetja odgovarjajo za svoje delovanje ter delujejo družbeno odgovorno. S svojo odprtostjo in vključevanjem udeleženih strani dosegajo in presegajo pričakovanja tako lokalne kot tudi globalne skupnosti. Podjetje namreč svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe (Bukovec, 2006, str. 7–8).

2 ETIČNI KODEKS KOT VIR KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

2.1 Koncept in osnove konkurenčne prednosti podjetja

Če želi podjetje doseči konkurenčno prednost, morajo za to najprej obstajati neke osnove. Ko podjetje takšne osnove ima in jih zna pretopiti v eno od oblik konkurenčne prednosti, si lahko obeta, da bo uspešno (Čater, 2007, str. 18). V nadaljevanju opredeljujem konkurenčno prednost podjetja ter na kratko predstavljam osnove konkurenčne prednosti podjetja. Skušam tudi ugotoviti, katere osnove so bolj relevantne z vidika uspešnosti podjetja.

2.1.1 Opredelitev konkurenčne prednosti podjetja

V strokovni literaturi ne najdemo povsem enotnih opredelitev konkurenčne prednosti, kar le potrjuje, da gre za dinamičen, ne pa statičen koncept (Makovec Brenčič, 1996, str. 71). Ne glede na to pa konkurenčno prednost podjetja kaže razumeti kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Dva ključna atributa konkurenčne prednosti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 31–32) sta:

- **pozicijsko gledanje** – gre za prednostni položaj podjetja v panogi oziroma na trgu in

- **relativnost** – gre za relativno primerjavo podjetja, ki je glede nečesa v prednosti pred konkurenti. Dve osnovni obliki konkurenčne prednosti predstavljajo nižje cene in diferenciacija. Pri diferenciaciji imamo več vrst: diferencirane proizvode/storitve, celovito ponudbo, hitro zadovoljevanje potreb kupcev, prilagodljivo zadovoljevanje posebnih potreb kupcev in ugled podjetja.

2.1.2 Osnove konkurenčne prednosti podjetja

Vprašanje, ki se sedaj zastavlja, je, kaj oziroma katere temeljne zahteve morajo biti izpolnjene, da sploh lahko govorimo o nastanku konkurenčne prednosti podjetja. Prav gotovo je za nastanek konkurenčne prednosti nujen obstoj takšnih ali drugačnih osnov konkurenčne prednosti. Ker te razlage empirično še niso povsem nedvoumno dokazane in si zato stroka v zvezi z njihovo veljavnostjo niti približno ni edina, bi jih zato le težka označili kot teorije. Bolj gre za neke hipoteze, ki kljub temu, da so bile že mnogokrat stestirane, še potrebujejo dodatna preverjanja. Gre torej za štiri temeljne hipoteze (šole oziroma razlage) o osnovah konkurenčnih prednosti podjetja, in sicer (Čater, 2003, str. 28–30):

1. hipotezo na temelju šole industrijske organizacije,
2. hipotezo na temelju virov,
3. hipotezo na temelju sposobnosti ter
4. hipotezo na temelju znanja.

Za **šolo na temelju industrijske organizacije** je značilno, da v vlogo osnov konkurenčne prednosti podjetja postavlja neke zunanje osnove, ki se navezujejo na značilnosti panoge: pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi. Kasnejši avtorji omenjenega pristopa poudarjajo tudi pomen notranjih osnov, s katerimi podjetja odgovarjajo na izzive iz okolja. Popolno nasprotje šoli na temelju industrijske organizacije so preostale tri šole. Bistvo **šole na temelju virov** je, da si lahko podjetje konkurenčno prednost ustvari na podlagi nekih relevantnih virov, ki so usklajeni z okoljem in ki izpolnjujejo nekatere pogoje: vrednost, redkost, trajnost, nepopolna mobilnost, heterogenost in nezmožnost posnemanja. Vire lahko delimo na oprijemljive in neoprijemljive ali na fizične, finančne, človeške in organizacijske. **Šola na temelju sposobnosti** pa v središče postavlja sposobnosti podjetja, kot so: managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti, vezane na poslovni proces, ter sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa. Te sposobnosti morajo biti prepletene skozi celotno podjetje in morajo temeljiti na čim večjem sodelovanju med ljudmi. **Šola na temelju znanja** pa pravi, da je v današnjih časih edino znanje tisto, ki nam lahko zagotavlja konkurenčno prednost (Čater, 2007, str. 18–19).

Čater (2007, str. 18–25) je v svoji raziskavi ugotovil, da je posamezne osnove konkurenčne prednosti smiselno deliti na notranje in zunanje, pri čemer so z vidika vpliva na uspešnost podjetja notranje precej bolj relevantne kot zunanje, še posebej če gre za t.i. notranje neoprijemljive osnove, ki so vezane predvsem na podjetje kot celoto in ne na posameznike. V to skupino osnov sodijo organizacijski viri podjetja, sposobnosti, vezane na poslovni proces in izločke iz njega, ter znanje, vezano na podjetje kot celoto. V razmerah modernih poslovnih okolij tako osnove konkurenčne prednosti še najbolj razlagata šoli na temelju znanja in sposobnosti.

2.2 Etični kodeks kot eden izmed načinov povečevanja etičnosti

V zadnjem času se daje vse večji poudarek na etičnem načinu poslovanja. Večja etičnost v podjetju ni le realna možnost, ampak postane s pravo kombinacijo osnovnih elementov doseganja etičnosti samoumevna realnost (Jaklič, 2009, str. 56). Po Jakliču (2009, str. 56) so osnovni elementi za doseganje večje etičnosti v podjetju navedeni v nadaljevanju.

- Cilji in vrednote managerjev: Managerji so najpomembnejši dejavnik za to, ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali ne, saj gre za glavne odločevalce v podjetju, zato morajo biti etično ozaveščeni, da so lahko za zgled.
- Osebne lastnosti managerjev in ostalih zaposlenih: Pošten in zavzet vrhni management pomeni tudi poštene in zavzete zaposlene, kar samo olajšuje in povečuje ekonomsko odgovornost podjetja.
- Kultura podjetja in etična klima: Etično razpoloženje je del kulture podjetja. Gre za razpoloženje, ki se ga v določenem okolju da hitro ugotoviti, saj je posamezniku zelo hitro jasno, kaj je v nekem okolju dovoljeno in kaj ne. Raziskave kažejo, da bi bili ljudje v nekem okolju bolj zadovoljni, če bi bilo v medsebojnih odnosih več skrbi za druge in poštenosti ter manj koristoljubja in egoizma.

Schermerhorn (2002, str. 154) navaja, da lahko podjetje k višji ravni etičnosti pripomore tudi z doslednim izvajanjem programov za doseganje visoke ravni etike med zaposlenimi z usposabljanji o etiki, z gledom vodilnih, z zaščito tistih, ki razkrivajo nepravilnosti, ter z etičnimi kodeksi.

Etični kodeksi postajajo eno najbolj razširjenih orodij za zagotavljanje etičnega ravnanja. Številna podjetja so v ta namen oblikovala kodekse etike, ki urejajo etično ravnanje s predpisi, določili, smernicami in etičnimi kodeksi, ker se zavedajo, da se etično ravnanje izplača na dolgi rok. Kodeksi na eni strani odražajo vrednote, za katere se zavzemajo, po drugi strani pa želijo vplivati na ravnanja ljudi v smeri čim večjih koristi za podjetje kot celoto. Odnos posameznika do etike pa je različen in je odvisen od njegove osebnosti, okolja, vzgoje in izobrazbe. Z vzpostavitvijo etičnih meril v medsebojnih odnosih lahko dosežemo višjo raven etičnega ravnanja (Winston & Bahnman, 2008, str. 222–224).

2.2.1 Vzroki za nastanek etičnih kodeksov

V drugi polovici 20. stoletja se je začelo v razvitem svetu vse več govoriti o etiki. Razloge za to pa lahko najdemo v povečevanju vojaškega nasilja in grožnjah z vojno, v pojavu družbene nepravilnosti in množične lakote, ogrožanju biosfere in iz tega izvirajoči gospodarski krizi ter vprašanju o upravičenosti državne ureditve (Huber, 1996, str. 27). Možnih razlag za naraščajoč pomen etičnosti lahko najdemo tudi pri Lipovcu. V preteklosti je bila kontrola nad ljudmi veliko bolj neposredna in zato ni bilo tako težko odkriti neetično vedenje, saj ga je lastnik lahko dokaj hitro opazil. Danes pa smo priča vse večji kompleksnosti podjetij, kar pomeni, da so lastniki vse bolj prepuščeni na milost in nemilost managerjev. Vse težje vplivajo na managerje in vse težje prepoznavajo neetična dejanja. Ravno zato postaja etičnost vse bolj pomembna, saj bo etično načelo vse bolj nadomeščalo oziroma izpodrivalo prej prevladujoče ekonomsko načelo. Ta prehod pa vsekakor ni oziroma ne bo enostaven. Potrebno bo veliko časa, da se bo spremenila miselnost vseh ljudi ali pa vsaj večine (Lipovec, 1997, str. 15).

Pod pritiskom različnih faktorjev tako podjetja razvijajo etične kodekse, saj se vedno bolj zahteva odgovorno delovanje podjetij. Na take pritiske se podjetja odzovejo tako, da oblikujejo etične kodekse in s tem pokažejo, da je etični način poslovanja zanje pomemben. Več avtorjev je mnenja, da sta omejevanje pravne odgovornosti in spodbujanje grajenja javne podobe motiva za razvoj etičnih kodeksov (Schwartz, 2001). Hrastelj (2001, str. 151) pravi, da etični kodeksi niso prisilno sredstvo, zato se velikokrat izvajajo diskrecijsko. V poslovni javnosti so odmevni in s tem širijo krog tihe večine privržencev etičnega ravnanja, torej tistih, ki ponavadi čakajo na pobude drugih. Avtor med drugim tudi ugotavlja, da etični kodeksi nedvomno predstavljajo korak naprej do bolj etičnega vedenja in obnašanja.

2.2.2 Opredelitev etičnega kodeksa

Predlagane so bile različne definicije etičnih kodeksov, vendar ni bila sprejeta nobena splošna definicija (Novak, 2011, str. 25). Na tem mestu želim poudariti, da podjetja uporabljajo različna imena za etične kodekse, in sicer poslovni kodeks, standardi poslovnega ravnanja, pravilnik obnašanja, kodeks poslovnega ravnanja – torej izpuščajo pridevnik **etični**. Za Kapteina in Schwartza (2007, str. 112) neuporaba pridevnika **etičen** ni sporna.

V novolatinščini beseda *codex* (podobno kot v starolatinščini *caudex*) pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljejo zaradi nagrade in/ali kazni, hkrati pa pomeni tudi knjigo, sestavljeno iz povešenih deščic, na katerih so zapisani vzorci vzornega vedenja. Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti. Kodeks

eksplicitno artikulira poseben način skupnega sobivanja znotraj dane skupnosti. Glede na to, da je morala po svojem bistvu sestavljena iz nenapisanih norm zaželjenega tipa obnašanja, odločanja, odgovornosti ipd., se zdi, da je kodificiranje samoumevnih nenapisanih pravil že v osnovi paradoksalno. K takšnemu podvzetju se posamezniki in skupine zatekajo zlasti v strahu pred pozabo ali izgubljanjem moči, vpliva ali samoumevnosti zaželene oblike morale (Jelovac, 1998, str. 34). V kodeksu so tako zapisane moralne vrednote. Kodeksi so pomembni, ker seznanjajo ljudi s tem, kaj se od njih pričakuje, dajejo smernice, kako kaj narediti, in odražajo vrednote.

Etični kodeksi opredelijo obnašanje, ki je prepovedano in se mu zaposleni morajo izogibati (Gibbs, 1975), vendar pa kodeksi po drugi strani tudi promovirajo tvorno, etično in družbeno odgovorno obnašanje (Caza, Barker & Cameron, 2004). Etični kodeksi so vodilo in sodilo pri opravljanju poklicne dolžnosti, opora pri delovanju v skladu z osebnimi vrednotami ter pomoč pri doseganju zaupanja zaposlenih in nadrejenih. Podjetja, ki razvijejo etični kodeks, so postavljena pred težko nalogo, saj so soočena s problemom, kako postaviti etične norme, ki bodo sprejemljive za vse zaposlene. Pogosto se dogaja, da so le-ti nejasni, kar je posledica nejasnih etičnih standardov organizacije. Etični kodeks mora biti jasen, natančen in mora vsebovati jasne cilje (Kaptein & Schwartz, 2008, str. 111–113). Po Painovi (2005, str. 129–132) bi moral vsak kodeks vsebovati osem osnovnih načel, ki jih navajam v nadaljevanju.

1. Prvo načelo je **načelo zaupljivosti**. Managerji in zaposleni so agenti podjetja in morajo ravnati v korist podjetja. To seveda pomeni, da morajo učinkovito uporabljati podjetniške vire, varovati poslovne skrivnosti itd.

2. **Načelo lastnine** je osrednje načelo za zagotavljanje dobrega posameznika in družbe ter najzahtevnejši test vsakega etičnega sistema. To načelo je izredno pomembno v današnjih časih, ko so najpomembnejša neopredmetena sredstva.

3. **Načelo zanesljivosti** je v svetu, kjer prevladuje negotovost, izjemno pomembno. Družba je zato razvila etične norme o držanju obljub, izpolnjevanju pogodb in izvajanju obljubljenega. To načelo prinese v poslovni svet neke vrste zanesljivost v splošnem toku nepredvidljivosti in prav to je osnovna ideja pogodbe, saj z obljubo prenesemo izbiro, ki je bila moralno nevtralna, v moralno obvezno. Najbolj splošno bi to načelo opisali kot obljubo, ki jo lahko izpolnimo.

4. **Načelo preglednosti** zagotavlja natančnost, resničnost in razkrivanje informacij. Etična vrednota, ki je tukaj vključena, je »ne laži«. Ta je brezčasna. Preglednost zagotovi, da se podpirajo dostojanstvo in svoboda, pametni proces odločanja, širjenje in napredek znanja, sodelovanje, ekonomska učinkovitost, preprečevanje korupcije in prava vrednost resnice.

5. **Načelo dostojanstva** zagotavlja, da – čeprav so managerji in zaposleni dolžni biti agenti podjetja ter morajo skrbeti za njegovo dobro – morajo to početi v duhu spoštovanja do drugih ljudi, predvsem do tistih, ki so ranljivi in ki nimajo tako velike družbene moči.

6. **Načelo poštenosti** pospešuje sodelovanje, zagotavlja legitimnost in preživetje skupine, družbe.

7. **Načelo družbenosti** zagotavlja, da podjetja skušajo podpirati dejavnosti, ki koristijo družbi. Tako naj bi podjetja minimalno upoštevala zakon, vendar grede kodeksi še naprej. Podjetje naj bi spoštovalo okolje, v katerem posluje, in pomagalo pri projektih, ki koristijo družbi.

8. Zadnje načelo je **načelo odzivnosti**. Izvor ima v sodobnih podjetjih in po njem naj skušajo podjetja vplivati tudi na druga, v duhu družbeno zaželenega. Tako naj skušajo svoje kodekse vcepiti tudi svojim poslovnim partnerjem.

2.2.3 Načini uvajanja etičnega kodeksa

Poznamo dobre in slabe načine vpeljevanja etičnih kodeksov v organizaciji, ki so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Dobri in slabi postopki za povečanje učinkovitosti etičnih kodeksov

Dobri postopki	Slabi postopki
Ukoreniniti kodeks v osnovne etične vrednote.	Objava kodeksa na oglasni deski.
Razdeliti kopije kodeksa zaposlenim.	Nesoglasje vodilnih s kodeksom.
Zagotoviti prijavljanje prekrškov na zaupen način.	Prepustitev odgovornosti za uspešnost kodeksa kadrovskemu ali kateremu drugemu oddelku.
Vključiti etične teme v programe usposabljanja zaposlenih.	Nezanimanje za probleme, s katerimi se soočajo zaposleni na različnih ravneh.
Ustanoviti odbor, ki bo nadzoroval uspešnost kodeksa.	Kodeksa se ne predstavi in ne vključuje v izobraževanje zaposlenih.
Poročanje o uporabi kodeksa v letnem poročilu.	Ne obstaja poseben postopek za ocenjevanje uspešnosti kodeksa.
Kodeks naj bo na voljo v vseh jezikih zaposlenih.	Delanje izjem pri uporabi kodeksa.
Vključiti soglasje s kodeksom v pogodbe o zaposlitvi.	Nezanimanje za kršitve kodeksa.

se nadaljuje

nadaljevanje

Dobri postopki	Slabi postopki
Kodeks naj bo na voljo poslovnim partnerjem.	Vodilni s svojimi dejanji niso dober zgled pri uporabi kodeksa.
Kodeks je potrebno posodabljati, da ustreza spreminjajočim se poslovnim izzivom.	Obravnavanje kodeksa kot zaupnega in zgolj internega dokumenta.
Potrebno je zagotoviti, da vodilni odprto komunicirajo o vsebini kodeksa in etičnih dilemah, s katerimi se soočajo v podjetju.	Zaposlenim je kodeks težko dostopen.

Vir: Institute of Business Ethics, Codes of Conduct, 2005.

2.2.4 Prednosti in slabosti etičnih kodeksov

Po Donaldsonu (1992, str. 55) bi lahko slabosti kodeksov strnili v naslednjih pet dejavnikov:

1. vrednote so lahko izražene preveč splošno, saj v tem primeru nihče temu ne nasprotuje in hkrati to nikogar ne motivira;
2. sama stopnja etičnosti v njih je lahko zelo nizka;
3. etičnost je prostovoljna, vendar pa tisti, ki ima moč, lahko drugim vsili svojo moralo;
4. ni nobenih učinkov v primeru, da se kodeks ne uveljavi in
5. neveljavljanje pravil povzroča izogibanje spoštovanju določil kodeksa.

Wheelen in Hunger (1996, str. 71) pravita, da nižje na hierarhični lestvici, ko je zaposleni, tem bolj z odporom sprejema etične kodekse, ker si predstavlja, da naj bi uveljavljanje kodeksa v praksi prineslo spremembe. In več ko kodeks zahteva, težje ga bodo zaposleni sprejeli. Zaradi odpora do sprememb ter morda dejstva, da vodilni zaposleni prepogosto pripravijo etične kodekse po svojih merilih in ne upoštevajo želja ali pripomb ostalih zaposlenih, se ostali zaposleni vse prepogosto znajdejo pred etičnimi dilemami.

Connock in Johns (1995, str. 74) pa navajata naslednje razloge za vpeljavo kodeksov: razjasnijo, kaj management smatra kot neetično vedenje; zaposlenim pomagajo, da se pripravijo na ukrepanje ob določenem dogodku, še preden se zgodi; zaposlenim omogočajo zavrnitev neetičnega dejanja; omogočajo razpravo o tem, kar management trdi, da je etično; zaposlenim omogočajo izobraževanje s področja etike. Razlogi proti vpeljavi etičnih kodeksov pa so naslednji: celo zelo podrobni seznam navodil ne more pokriti vseh »sivih con« potencialnega neetičnega vedenja; kodeksi so ponavadi preveč posplošeni, da bi bili uporabni; kodeksi so redko prioriteta: na primer lojalnost podjetju je pogosto zanemarjena, ko sodelavca, ki je hkrati prijatelj, zasačimo pri ravnanju, ki ni v korist podjetja. Kodeks bo uspešen samo takrat, ko bodo zaposleni vanj resnično verjeli.

Kodeksi imajo svoje slabe plati, vendar pa sem mnenja, da se le-te dajo v večji meri odpraviti, za kar je pa predpogoj dobra komunikacija med zaposlenimi v podjetju in ustrezna organizacijska kultura.

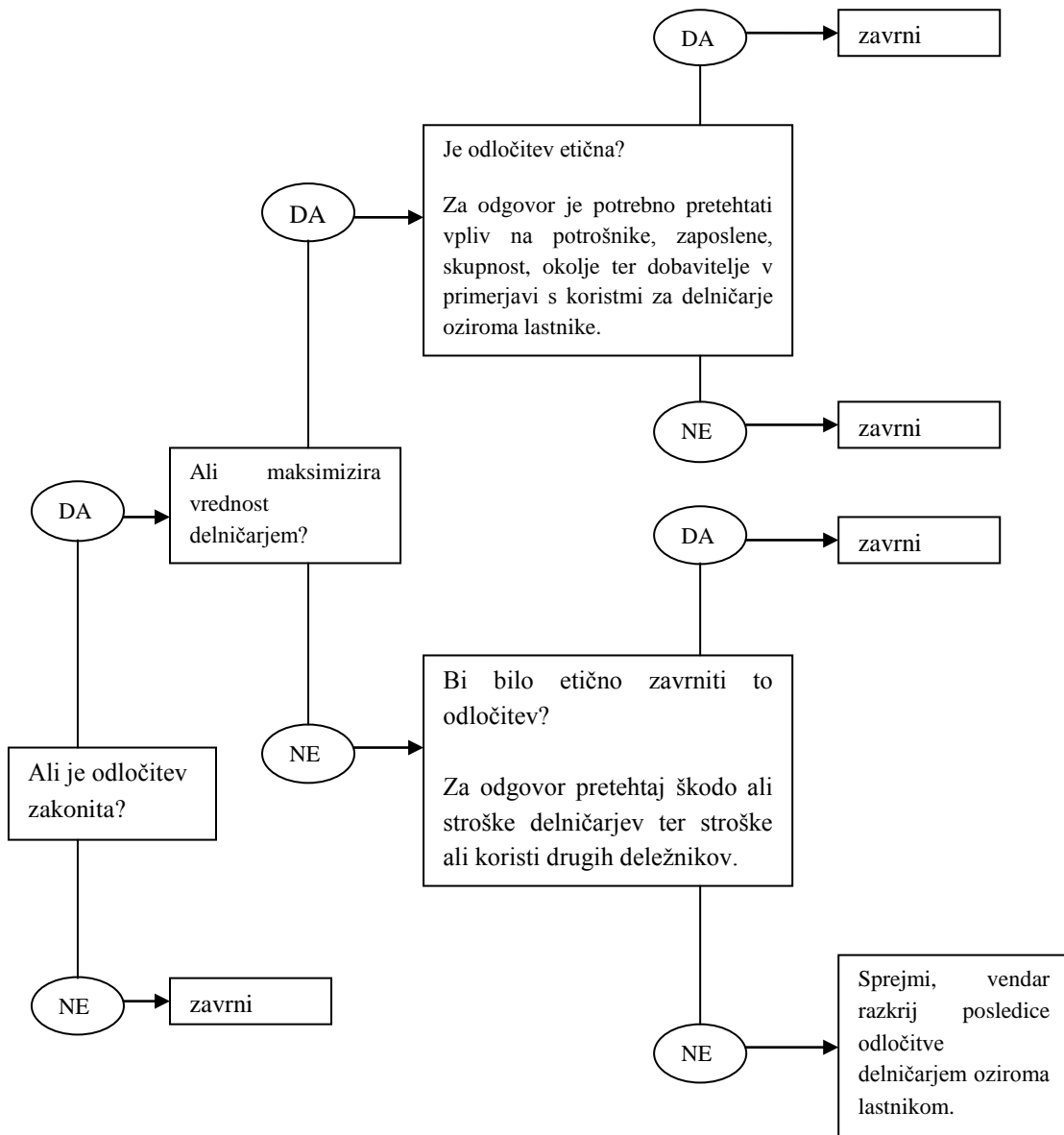
2.3 Etično odločanje v kodeksu

Odločanje je lahko: rutinsko, kjer gre za vnaprej opredeljene odločitve za predvidljive okoliščine, in analitično, pri katerem se odločamo po modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi okoliščine in intuitivno, ko odločitev nastane v podzavesti odločevalca v procesu, ki se napaja iz znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca (Tavčar, 2008, str. 78–79). Vsaka poslovna odločitev je tudi odločitev o etičnosti (Jaklič, 2009, str. 57).

V kodeksih pogosto zasledimo, da naj se zaposleni odločajo skladno z vrednotami podjetja. Tavčar (2008, str. 91) pravi, da etika podjetja ni le nabor pravil o primernem odločanju in ravnanju, ampak tudi splet prepoznavanja in razumevanja nasprotujočih si vrednot. Vrednote so temeljna pravica vsakogar, zato jih je potrebno upoštevati tudi v etičnih dilemah.

Etičnost odločanja managerja pogosto presojava v odnosu do drugih oseb ali skupin, saj njihove odločitve vplivajo tako na notranje kot tudi na zunanje deležnike podjetja. To pomeni, da so tako na eni strani zaposleni pomemben dejavnik pri managerskih odločitvah kot tudi lastniki, dobavitelji, kupci, poslovni partnerji, konkurenti na drugi strani. Bagleyeva (2003, str. 19) managerjem predlaga preprosto drevo etičnega odločanja, s katerim je poskušala uskladiti delovanje managerjev s ciljem maksimiziranja vrednosti lastnikov podjetja in povečati njihovo odgovornost pri odločanju na podlagi etičnih načel. Na Sliki 3 je prikazano drevo etičnega odločanja.

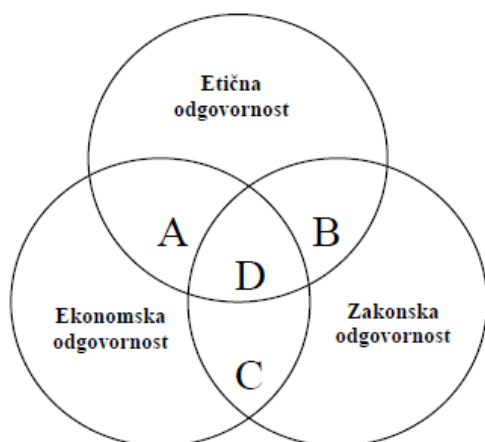
Slika 3: Drevo etičnega odločanja



Vir: C. E. Bagley, *The Ethical Leader's Decision Tree*, 2003, str. 19.

Diagram etičnega odločanja na Sliki 4 pa jasno prikazuje, kako se prepletata etična, ekonomska in zakonska odgovornost, kar je potrebno upoštevati pri sprejemanju etičnih odločitev.

Slika 4: Diagram etičnega odločanja



Področja na diagramu pomenijo:

A – Odločitev je etična in dobičkonosna, verjetno tudi zakonita.

B – Odločitev je etična in zakonita, vendar ni dobičkonosna.

C – Odločitev je dobičkonosna in zakonita, vendar ni etična.

D – odločitev je dobičkonosna, zakonita in etična

Vir: A. B. Carrol in A. K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2003, str. 175–176.

2.3.1 Dejavniki etičnega odločanja

Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje, so lahko individualni, situacijski, okoljski in problemsko pogojeni. Prikazani so v Tabeli 5.

Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na etično odločanje

Vrste dejavnikov	Opis dejavnika
Individualni dejavniki	Dejavniki, ki so specifični za vsakega posameznika in so posledica njegovega rojstva, vzgoje ter okolja, v katerem odrasča in se socializira. Gre za skupek preteklih izkušenj in spoznanj, ki igrajo vlogo pri sprejemanju posameznikovih etičnih odločitev. Delimo jih v dve skupini, in sicer na demografske in osebne.
Situacijski dejavniki	Dejavniki, ki se dogajajo zunaj posameznikove kontrole pa kljub temu vplivajo na njegovo etično odločanje, saj se etične odločitve sprejemajo v določenem situacijskem okvirju. Med te dejavnike lahko štejemo: priložnosti za neetično ravnanje in pričakovano vedenje posameznika v določeni situaciji in vlogi ali na določenem položaju.
Okoljski dejavniki	Predstavljajo socialne in kulturne pogoje, v katerih posamezniki sprejemajo odločitve.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vrste dejavnikov	Opis dejavnika
Problemsko pogojeni dejavniki	Vključujejo obseg posledic določenega ravnanja, družbeno soglasje glede moralne kvalitete takšnega ravnanja ter učinek ravnanja na posameznika, ki odločitev sprejme. Moralna intenzivnost teh dejavnikov se razlikuje od problema do problema.

Vir: K. Srnka, Culture's Role in marketers' ethical decision making: An integrated theoretical framework, 2004.

2.4 Povezava med etiko, etičnim kodeksom in konkurenčno prednostjo podjetja

V današnjih razmerah na mednarodnih trgih, ko ponudba velikega dela izdelkov in storitev znatno presega povpraševanje, so pomembni dejavniki konkurenčnosti, zlasti (Hrastelj, 2001, str. 141):

- odnos med kakovostjo in ceno izdelka ali storitve,
- spremljajoče storitve,
- zanesljivost, zaupanje, pripadnost udeležencev, ki navezujejo in ohranjajo poslovna razmerja. Prav tu pa nastopi etična razsežnost, ne kot nepotrebna novodobna novotarija, marveč kot pristna sestavina konkurenčne prednosti in s tem ofenzivnega mednarodnega poslovanja.

Po drugi strani pa Copeland (2004, str. 6) ugotavlja, da se mnogi vodilni v podjetjih še vedno bojijo, da bi etično ravnanje njihovih podjetij lahko podjetje pripeljalo do nekonkurenčnosti, saj ne verjamejo, da sta etično ravnanje in dobiček na dolgi rok lahko med seboj tesno povezana. Ti vodilni so mnenja, da morajo kot odgovorni za uspešnost poslovanja podjetja delati vse, kar podjetje vodi do boljših poslovnih rezultatov, pa čeprav bi to pomenilo tudi uporabo neetičnih prijemov ali pa se sami s takšnim ravnanjem osebno ne bi strinjali. Whysall (2000, str. 176) pa pravi, da se marsikatero podjetje sicer lahko obnaša etično, vendar ne zato, ker razume bistvo etičnega ravnanja, ampak zaradi tega, ker je to moderno, zaradi pritiska zunanjih interesnih skupin, ker je lahko etično ravnanje dobičkonosno na dolgi rok ali pa preprosto zato, da se lahko pohvali, da dela dobre stvari na pravi način.

Clarence P. Cazalot, predsednik in glavni izvršni direktor ameriške naftne korporacije Marathon, je v svojem nagovoru na Konferenci o poslovni etiki na primeru Marathona prikazal, da je potrebno veliko pozornosti posvečati etičnemu ravnanju, saj lahko podjetje le tako ustvarja konkurenčno prednost. Meni, da je etično ravnanje več kot le kodeksi ali dejanja, gre preprosto za navado, ki na koncu prinaša odlične poslovne rezultate. Da pa lahko do tega pride, je potrebna kultura zaupanja v podjetju in takšni zaposleni, ki se upajo

zoperstaviti slehernim neetičnim ravnanjem. Vse to pa opogumlja celotno poslovno okolje, da je prežeto z integriteto in kredibilnostjo, in da so ljudje ponosni, da si lahko pošteno zaslužijo svoj kruh. Marathon je ravno zaradi svojega ugleda in tradicije etičnega ravnanja pridobil številne velike posle. Svoj nagovor zaključi z besedami, da je potrebno vedno delovati etično in skladno z najvišjimi standardi in da tukaj preprosto ni in ne more biti nobenega polovičarstva (Cazalot, 2005, str. 30–34).

Kodeksi so vsekakor postali značilnost modernih podjetij. Od 200 največjih podjetij na svetu jih ima 52,5 % kodeks. Na podjetja, ki še nimajo vzpostavljenega, pa pritiskajo njihovi deležniki oziroma so ta podjetja zakonsko prisiljena, da ga čimprej sprejmejo. Po študiji KPMG so podjetja, ki imajo kodekse, v razvoj le-teh vložila ogromno časa in denarja, da so ga razvila in uveljavila v praksi. Glede na to, da vedno več podjetij razvija lastne kodekse ali pa so primorana sprejeti kodeks, vedno bolj prihaja v ospredje vprašanje, ali so kodeksi učinkoviti, kakšna bi lahko bila njihova učinkovitost in posledično ali lahko predstavljajo konkurenčno prednost podjetja (Kaptein & Schwarz, 2007, str. 111).

Pratley (1995, str. 139–143) navaja najmanj štiri razloge, ki otežujejo merjenje etičnih sestavin in obnašanj. Prvi se nanaša na ugotovitev, da je enodimenzionalno zadovoljstvo napačna podmena. Kaptein in Schwartz (2007, str. 113) sta našla v obstoječi literaturi 79 empiričnih raziskav, ki se ukvarjajo z učinkovitostjo kodeksov. Rezultati teh študij so predstavljeni v Tabeli 6 in so mešani: 35 % raziskav je pokazalo, da so kodeksi učinkoviti, 16 % raziskav je pokazalo, da je povezanost med učinkovitostjo in kodeksom šibka, 33 % jih je pokazalo, da kodeks nima relevantne povezave z učinkovitostjo, 14 % raziskav pa je dalo mešane rezultate. Samo ena raziskava je pokazala, da so kodeksi lahko tudi kontraproduktivni. Ti rezultati pa nam seveda niso v pomoč, ko želimo ugotoviti, kakšna je dejanska vrednost kodeksov in kakšna je dejansko povezava s konkurenčno prednostjo podjetja. Da bi to ugotovili, je potreben malce natančnejši pregled v samo naravo omenjenih raziskav, kar predstavljam v nadaljevanju.

Tabela 6: Ugotovitve obstoječih empiričnih raziskav v zvezi z učinkovitostjo kodeksov

Tip povezanosti	Empirična raziskava
Pomembna pozitivna povezanost	Adams et al. (2001), Barnet et al. (1993), Beneish and Chatov (1993), Bowman (1981), Cassell et al. (1997), Chonko et al. (2003), Embse et al. (2004), Ferrell and Skinner (1988), Finegan in Theriault (1997), Hegarty in Sims (1979), Kaptein in Wempe (1998), McCabe et al. (1996), Nakano (1999), Nakano (1999), Peterson (2002), Pierce in Henry (1996; 2000), Sajhau (1998), Sims in Keon (1999), Singhapakdi in Vitell (1990), Stevens (1999), Touche Ross (1988), Treviño et al. (1998), Valentine in Fleischman (2002), Weaver in Ferrell (1999).

se nadaljuje

nadaljevanje

Tip povezanosti	Empirična raziskava
Šibka pozitivna povezanost	Badaracco in Webb (1995), Beets in Killough (1990), Bruce (1994), Dubinsky et al. (1992), Mathews (1987), Murphy et al. (1992), Peppas (2003), Schwartz (2001), Stevens et al. (2005), Stohs in Brannick (1999), Valentine in Barnett (2002), Weaver (1995), Weeks in Nantel (1992).
Ni signifikantne povezanosti	Akaah in Riordan (1989), Allen in Davis (1993), Ashkanasy et al. (2000), Brief et al. (1996), Cabral-Cardoso (2004), Callan (1992), Chonko in Hunt (1985), Clark in Leonard (1998), Cowton in Thompson (2000), Diller (1999), Farrell et al. (2002), Ford et al. (1982), Harker in Harker (2000), Healy in Iles (2000), Hume et al. (1999), Hunt et al. (1984), Kohut in Corriher (1994), Marnburg (2000), Mathews (1987), McKendall et al. (2002), Montoya in Richard (1994), Ryan (1994), Sims in Brinkmann (2003), Snell in Herndon (2000), Stevens (2004), Treviño et al. (1999).
Mešani rezultati	Adam in Rachman-Moore (2004), Brenner in Molander (1977), Higgs-Kleyn in Kapelians (1999), Kitson (1996), Lacznia in Inderrieden (1987), Mathews (1987), Mitchell et al. (1996), Peppas (2003), Rodriguez-Garavito (2005), Singh (2006), Somers (2001).
Negativna povezanost	Ethics Resource Center (1994).

Vir: M. Kaptein in M. Schwartz, The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Developmnet of an Integrated Research Model, 2007, str. 114.

Kaptein in Scwartz (2007, str. 114) pravita, da na zgornje izsledke empiričnih študij vplivajo naslednji štirje dejavniki.

- **Definicija kodeksa.** V kolikor so kodeksi definirani kot opisi vrednot in prepričanj, raziskovalci iščejo drugačne rezultate kot pa v primerih, ko je kodeks definiran kot skupina posebnih predpisov in standardov. V raziskavi Trevino et al. (1999) so ugotovili, da imajo kodeksi majhen pomen, vendar pa so kodekse definirali kot kodekse ravnanja in skladno s to definicijo ugotovili, da imajo majhen pomen, razen v primerih, ko podjetja najprej tudi jasno definirajo svoje vrednote. Za ostale raziskave so vrednote pomemben del kodeksov (na primer raziskava Kohut in Coriher, 1994), nekatere raziskave pa so celo omejile opis kodeksa kot spisek vrednot in načel. Ta zadnji pogled priča o tem, da so kodeksi neučinkoviti ravno zaradi svoje nejasnosti (na primer raziskava Finegan in Theriault, 1997), kar je zelo verjetno, saj so vrednote po svoji definiciji nejasne. To pomeni, da bolj ko je kodeks nejasno definiran, večje je odstopanje v empiričnih raziskavah o njegovi učinkovitosti.

- **Definicija o učinkovitosti kodeksov.** Še bolj kot v zgornjem primeru pa se je v številnih raziskavah pokazalo, da kodeksi nimajo jasne definicije, kaj so cilji kodeksa. Obstaja velika razlika, ali definiramo učinkovitost kodeksov tako, da bodo zmanjšali število goljufij ali otroško delo, ali da bodo izboljšali ugled podjetja in socialno različnost. Težje ko je uresničiti cilje kodeksa, večja je verjetnost, da bodo kodeksi neučinkoviti. Stevens (1999) je v svoji raziskavi prišel do zaključka, da so kodeksi najbolj učinkoviti takrat, ko zaposleni intuitivno vedo, kaj je prav in skladno s tem tudi ravnajo. Bolj ko so cilji kodeksov ambiciozni, manj verjetno je, da bodo le-ti učinkoviti.
- **Empirična osnova.** Zgornje raziskave temeljijo na različnih empiričnih osnovah. Finegan in Theriault (1997) sta na primer proučevala učinkovitost kodeksa v energetske družbi, Sims in Brinkmann (2003) sta na primeru Enrona zaključila, da je kultura pomembnejša od kodeksa, Schwartz (2001) je naredil raziskavo v štirih podjetjih, Trevino et al. (1999) pa v šestih podjetjih iz različnih panog, Murphey et al. (1992) se je osredotočil samo na podjetja v storitvenem sektorju. Skoraj vse študije so bile narejene znotraj ene države, od tega jih je bilo kar 83 % narejenih v ZDA. Zaključimo lahko, da manjša kot je empirična osnova za definicijo učinkovitosti kodeksa in manj kot je raznolika, bolj se bodo rezultati med seboj razlikovali.
- **Raziskovalne metode.** Dejstvo, da je toliko študij dalo različne rezultate, lahko razložimo tudi s tem, da so bile uporabljene različne raziskovalne metode. Nekatere študije so ocenjevale učinkovitost kodeksov na podlagi njihove vsebine. Na primer v raziskavi Kolk et al. (1999) so analizirali učinkovitost kodeksov na podlagi števila mehanizmov sankcioniranja. V ostalih primerih so se na primer posluževali vprašalnikov, osebnih intervjujev, fokusnih skupin. Vprašalniki so dali bolj pozitivne rezultate o učinkovitosti kodeksov kot pa katera koli druga oblika raziskovalne metode. Pridemo do zaključka, da bolj kot so različne raziskovalne metode, bolj verjetno je, da se bodo rezultati med seboj razlikovali.

V nadaljevanju predstavljam naslednjo raziskavo organizacije Wirthlin Worldwide, ki je v svoji raziskavi etičnega ravnanja podjetij prišla do naslednjih ugotovitev (The Hidden Costs of Unethical Behavior, 2012):

- 80 % kupcev pri svojih nakupih upošteva etiko ravnanja proizvajalca in prodajalca,
- donosi podjetij, ki ravnajo neetično, so znatno nižji od donosov etičnih podjetij (merjeno z indeksom ROI),
- podjetja v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ki imajo vzpostavljene etične programe, dobijo v primeru kršitev zakonov znatno nižje kazni (tudi do 95 % nižje),
- etično ravnanje je lahko tudi naložba za prihodnost, saj naj bi to pomenilo, da do kršitev ne bo več prihajalo,

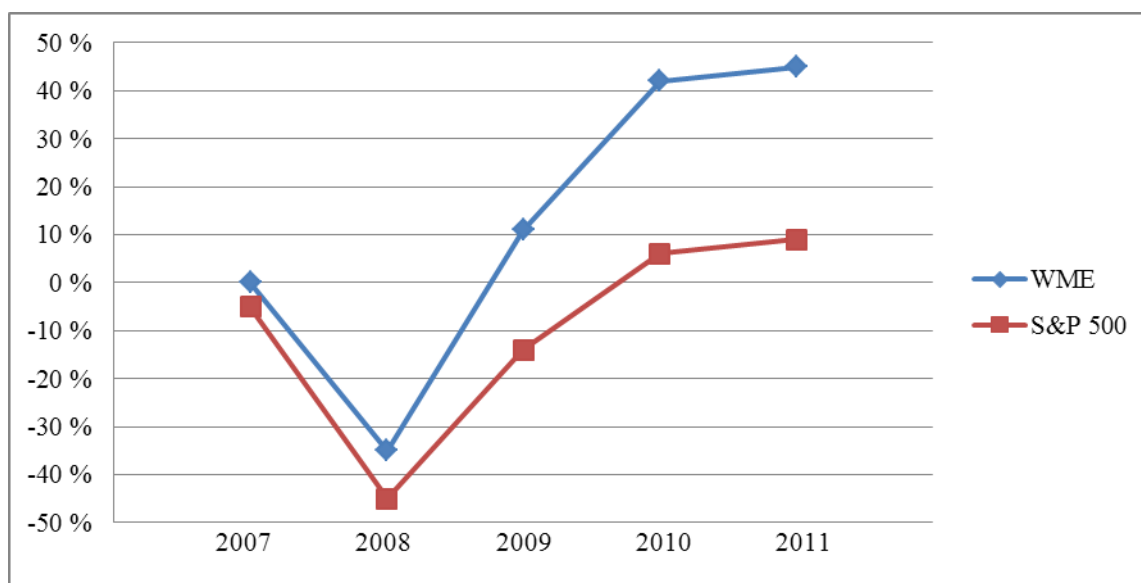
- dobro ime podjetje doseže po več letih sistematičnega dela, slabo ime pa čez noč,
- neetično ravnanje podjetij zelo negativno vpliva na ravnanje zaposlenih, saj se je število goljufij s strani zaposlenih v teh podjetjih od leta 1996 (v primerjavi z letom 2004) početrilo,
- produktivnost delavcev v etičnih podjetjih je bistveno večja,
- v neetičnih podjetjih je odsotnost z dela kar za 17 % večja kot v etičnih podjetjih,
- etično naravnana podjetja dosegajo na borzi tudi do trikrat večjo vrednost,
- v neetičnih podjetjih pogosto prihaja do konfliktov.

Inštitut za poslovno etiko v Londonu (Does Business Ethics Pay, 2012) pa je v svoji študiji »Ali se splača biti etičen?« med britanskimi podjetji prišel do naslednjih ugotovitev:

- kar se tiče finančne uspešnosti podjetja, so se kot uspešnejša izkazala tista, ki so imela etične kodekse (v primerjavi s tistimi, ki etičnih kodeksov niso imela),
- podjetja z etičnimi kodeksi so izkazovala višjo ekonomsko dodano vrednost (angl. *Economic Value Added – EVA*) in tržno dodano vrednost (angl. *Market Value Added – MVA*) (v primerjavi s tistimi, ki etičnih kodeksov niso imela),
- podjetja z etičnimi kodeksi so dosegala majhna nihanja kazalnika P/E (angl. *Price-Earnings Ratio*), ki nam pokaže, ali so delnice podjetja precenjene ali podcenjene, v primerjavi s podjetji, ki etičnih kodeksov niso imela. Zaključimo lahko, da so podjetja, ki imajo etične kodekse, pokazatelj konsistentnega managementa,
- splošna ugotovitev študije je, da obstajajo močni dokazi, da velika britanska podjetja, ki imajo vpeljane etične kodekse, dosegajo boljše finančne rezultate kot tista, ki teh kodeksov nimajo. To pomeni, da je etični kodeks znak dobro vodenega podjetja.

Vlaganje v etiko je nedvomno koristno za vsako podjetje. Da se splača etično poslovati tudi v današnjih kriznih časih, prikazuje Slika 5, ki primerja indeks najbolj etičnih podjetij na svetu (angl. *World's Most Ethical Companies – WME*) z indeksom S&P 500 (It can pay to be ethical, 2012). Realnost poslovnega okolja tako dokazuje, da se mora etičnost izplačati (Jaklič, 2009, str. 57).

Slika 5: Primerjava med WME in S&P 500



Vir: *It can pay to be ethical*, 2012.

Podjetja se vedno bolj trudijo ugajati čim širši javnosti, da upoštevajo etični vidik poslovanja. Kajti če družba oceni, da je posamezno podjetje ravnalo neetično, lahko to celo ogrozi njen obstoj (Grivec, 2007, str. 546). V ZDA je že od nekdaj močno poudarjen tekmovalni duh, ki pa se lahko hitro spremeni v pretirano željo po uspehu in iskanje vseh možnih načinov, kako premagati poslovnega nasprotnika. Od tu do neetičnega poslovanja pa je pot kratka. Izguba ugleda je za ameriško podjetje mnogo hujša kazen kot pa morebitna obsodba pred sodiščem. Tudi zavest potrošnikov o etičnem poslovanju je v ZDA na zelo visoki ravni (Jaklič, 2009, str. 54).

Hrastelj (2001, str. 145) na koncu ugotavlja, da je težko zanesljivo odgovoriti na vprašanje, ali se etično poslovanje splača ali ne. Prepričan je, da podkupovanje, izsiljevanje, zavajanje, kraja itd. negativno vplivajo na makrokonkurenčnost posameznih gospodarstev. Prav tako meni, da povzročajo podkupnine pri udeležencih, npr. pri dajalcih in prejemnikih, stres, ki ima lahko nepredvidljive posledice. Prav tako jih odvrča od poštenih pravil tekmovanja, ki so lahko vir nadpovprečnih dobičkov. Sklepa torej, da se posameznikom v posameznih primerih neetično ravnanje tudi splača, vendar le kratkoročno, srednje- in dolgoročno pa neetično vedenje ne krepi razmerij med udeleženci mednarodnega trženja in poslovanja ter je potemtakem neproduktivno.

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko zaključim, da skušajo empirične študije podati odgovor na povezanost med etiko, kodeksom in njegovo učinkovitostjo na obnašanje in poslovanje podjetja ter doseganje trajnejše konkurenčne prednosti. Kodeksi vsekakor predstavljajo korak k zakonitemu in etičnemu ravnanju, ki se podjetjem splača na dolgi rok.

3 ETIČNE DILEME IN PODROČJA NEETIČNEGA RAVNANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Neetično ravnanje podjetij nikakor ne more biti v interesu okolja, v katerem podjetje deluje, zato v nadaljevanju predstavljam etične dileme in tista področja neetičnega ravnanja v mednarodnem poslovanju, ki delujejo v nasprotju z določenimi normami poslovnega ravnanja. Uvodoma pa predstavljam multinacionalna podjetja.

3.1 Opredelitev in pomen multinacionalnih podjetij v mednarodnem poslovanju

Različni avtorji različno definirajo pojem multinacionalno podjetje. Skupno definicijam je, da se multinacionalno podjetje ukvarja z mednarodnim poslovanjem in da pri multinacionalnem podjetju ne gre le za izvoz, ampak za neposredne naložbe v tujino. Jaklič (2005, str. 184) pravi, da je multinacionalno podjetje tisto podjetje, ki ima znatne naložbe v dveh tujih državah ali pa sodeluje s podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma jih upravlja. Nekateri avtorji zagovarjajo strožja količinska merila, ki so vezana na število organizacijskih enot podjetja v tujini in menijo, da morajo imeti multinacionalna podjetja vsaj štiri ali pet organizacijskih enot v tujini. Široka definicija multinacionalnega podjetja, ki temelji na osnovnem geografskem merilu, pravi, da je multinacionalno podjetje opredeljeno kot skupina podjetij, katere obvladujoče podjetje ima vsaj eno odvisno podjetje locirano izven države obvladujočega podjetja.

O etiki v mednarodnem poslovanju so napisane zajetne knjige. Barnett in Müller (v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 304) kot kritika teh podjetij pravita, da gre za globalne korporacije, za najmočnejše doslej izumljene človekove organizacije. Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 304) se z njima v celoti ne strinjata, saj pravita, da moč sama po sebi ne velja za nekaj nemoralnega. Odgovornosti teh podjetij so širše in se ne omejujejo zgolj na spoštovanje predpisov ob upoštevanju načela po maksimiranju dobičkov. Omenjena avtorja tudi ne sprejemata mnenja, po katerem je odgovornost korporacij vezana le na enega izmed udeležencev v poslovanju, saj se morajo upoštevati cilji in interesi drugih ter družbe v celoti.

Menim, da multinacionalna podjetja sama po sebi niso nemoralna. Večina problemov se pojavi, ko takšna podjetja poslujejo v državah v razvoju, ko iščejo poceni delovno silo in izkoriščajo naravna bogastva. Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 305) ravno tako pravita, da so v poslovanju multinacionalnih podjetij v državah v razvoju aktualna številna vprašanja, ki se pogosto povezujejo z zapostavljanjem pri zaposlitvi, s prizadevanji tujih vlagateljev za izogibanje plačila davkov s tehnikami transfernih cen, s prenosom tehnološko dvomljivejših postopkov, s spoštovanjem človekovih pravic in svoboščin, s političnimi plačili javnim funkcionarjem in strankam, z okoljsko zaščito itd.

Donaldson (v Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 305) meni, da naj bi multinacionalna podjetja upoštevala naslednje kulturološko nevtralne pogoje:

- v vseh državah, kjer poslujejo, naj povečujejo dolgoročno blaginjo tako zaposlenih kot porabnikov;
- v najmanjši meri naj s pomanjkljivostmi svojega poslovanja posegajo v naravo;
- izogibajo naj se nespoštovanju minimalnih standardov pravičnosti in človekovih pravic.

Globalizacija in naraščajoče število konfliktov, ki nastajajo na področjih, kjer poslujejo multinacionalna podjetja, so pripomogli k razvoju mednarodnih organizacij. Izjemnega pomena je sodelovanje med obojimi, saj lahko dobro sodelovanje med mednarodnimi organizacijami in multinacionalnimi podjetji pripomore k svetovnemu miru. Upoštevati velja, da obe vrsti organizacij delujeta v mednarodnem okolju in se lahko tako med seboj uspešno dopolnjujeta (Bennett, 2002, str. 393).

3.2 Etične dileme

Etične dileme so povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, in so kot take sestavni del vsake poslovne odločitve (Jaklič, 2009, str. 51). Po Jakliču (2009, str. 52) jih v grobem delimo na:

- **vsakodneвне etične dileme v odnosih med ljudmi** – gre za odnose med zaposlenimi, med podrejenimi in nadrejenimi, med kupcem in prodajnim komercialistom;
- **etične dileme podjetja** – gre predvsem za vprašanje odnosa podjetja do zasebnosti posameznikov, odnosa do žensk pri zaposlovanju in njihovem porodniškem dopustu, odnosa varnosti pri delu, odnosa do okolja;
- **etične dileme po funkcijskih področjih** – računovodstvo je zelo izpostavljena in pomembna funkcija za zunanje in notranje interesne skupine, zato so zelo pomembna profesionalna združenja in zaščita pred pritiski predpostavljenih. Na področju trženja so problemi mogoči pri vseh pomembnih elementih trženjskega spleta. Na področju financ je izrazit problem notranjih informacij na finančnih trgih.

Frederick, Post in Davis (1992, str. 64) navajajo, da do etičnih dilem prihaja zaradi osebnih sebičnih interesov, zaradi konkurenčnih pritiskov na dobiček, zaradi poslovnih ciljev, ki so v nasprotju z osebnimi prepričanji in vrednotami zaposlenih ter zaradi nasprotij med različnimi kulturami, kjer gre po Jakliču (2009, str. 53) za vprašanja moralnega relativizma. Sorrel in Hendry (v Hrastelj, 2001, str. 139) navajata naslednje tri vrste etičnih dilem v povezavi s kulturo:

- obstajajo različni, vendar kulturološko sprejemljivi standardi, npr. glede zaposlovanja;

- praksa je lahko etično nesprejemljiva v domači državi, v državi gostiteljici pa sprejemljiva in označena kot moralno zdrava;
- ne obstajajo moralni konflikti, marveč so različni pogledi na to, kaj je sprejemljivo in kaj ni, posledica drugačnih gospodarskih in družbenih okoliščin.

3.3 Predstavitev neetičnega ravnanja po posameznih področjih

Fritzsche (1997, str. 10) navaja, da obstaja pet pglavitnih oblik neetičnega ravnanja, do katerih najpogosteje prihaja v mednarodnem poslovanju. Te oblike so podkupovanje, izsiljevanje, prevarantstvo, kraja in nepravilna diskriminacija. Hrastelj (2001, str. 137–138) pravi, da obstajajo še številne druge oblike, kot so piratstvo blagovnih znamk, pranje denarja, malverzacije v EU glede različnih stopenj davka na dodano vrednost med posameznimi državami članicami itd. Na Sliki 6 je predstavljen širok razpon neetičnih ravnanj v mednarodnem poslovanju. Področja, ki se med seboj prepletajo, so razdeljena na tri polja: vidno, delno vidno in skrito.

Slika 6: Neetična ledena gora

Vidno polje:

- zavajanje porabnikov, goljufije,
- neetično pridobivanje podatkov,
- vohunjenje na ravni podjetij ter širše,
- nedoslednost zaščite porabnikov,
- izsiljevanje,
- nedopustno lobiranje,
- sivi trgi,
- črni trgi,
- prevare na internetu,
- sodelovanje v privatizacijskih programih,
- podkupovanje,
- ekstrateritorialnost, npr. sankcioniranja predpisov itd.

Delno vidno polje:

- suženjsko delo otrok,
- piratstvo blagovnih znamk,
- programirano zastaranje izdelkov,
- organiziran kriminal: mamila, orožje, osebe,
- neupoštevanje najnižjih standardov pravičnosti in človekovih pravic.

Skrito polje:

- izogibanje plačil javnih dajatev (carin, DDV itd.),
- transferne cene,
- pranje denarja,
- tihotapljenje npr. jedrskih odpadkov itd.

Vir: T. Hrastelj, *Mednarodno poslovanje v vrtnu novih priložnosti*, 2001, str. 138.

Ker je oblik neetičnega ravnanja v mednarodnem poslovanju veliko, v nadaljevanju podrobneje predstavljam nekatere primere neetičnih ravnanj po posameznih področjih: področje trženja, področje zaposlovanja, področje zaščite okolja in področje varnosti proizvodov.

3.3.1 Področje trženja

Najprej predstavljam pojavne oblike neetičnega vedenja, ki naj bi se jim mednarodni tržniki izogibali, nenazadnje tudi zaradi doseganja srednje- in dolgoročne uspešnosti poslovanja. Morebitne odklone lahko podjetja vključijo tudi v etične kodekse (Hrastelj,

2001, str. 152). V nadaljevanju predstavljam neetične prijeme po sestavinah trženjskega spleta.

3.3.1.1 Neetični prijemi pri izdelkih

Po Hrastelju (2001, str. 152–154) so v zvezi z izdelkom, ki ostaja najpomembnejša sestavina trženjskega spleta, aktualni zlasti naslednji primeri potencialno neetičnega ravnanja.

- **Malovredni in nevarni izdelki.** Praviloma so za varnost izdelkov odgovorni njihovi proizvajalci, ki jih tudi tržijo. Navedeno izpričujejo pravde iz naslova »obveznosti iz izdelkov«, ki gredo v ZDA v desetine milijard dolarjev. Do spornega položaja pride zlasti takrat, ko je večja varnost povezana z večjimi stroški in višjimi cenami, ki jih kupci niso pripravljeni plačati.
- **Odpoklic izdelkov.** Odpoklic izdelkov pride v poštev, če pri njih naknadno ugotovijo kakšno napako.
- **Ponarejanje izdelkov.** Ponaredki so lahko znatno slabši od originalov, lahko pa po kakovosti za njimi sploh ne zaostajajo. Nekakovostni ponaredki farmacevtskih preparatov, avtomobilskih delov itd. so lahko celo smrtno nevarni. Nad ponarejanjem izdelkov, ki so lahko tudi štiri- do petkrat cenejši od izvornikov, pa se pritožujejo tista podjetja, ki so se do izvornih izdelkov dokopala prek dragih razsikovalno-razvojnih postopkov. Obe strani svoje ravnanje opravičujeta s skrbjo za porabnike. Prvi želijo, da dobijo porabniki originalne izdelke, drugi pa, da jih sploh ne dobijo, saj si izvornih, zaradi visokih cen, ne bi mogli privoščiti.
- **Embaliranje in etiketiranje.** Pri embaliranju je eno izmed temeljnih neetičnih vprašanj predimenzionirana embalaža, ki velikost izdelka na videz poveča. V zvezi z etiketiranjem morajo biti sporočila v jeziku, ki ga kupec razume, in da nikakor ne smemo pretiravati pri opisovanju prednosti izdelkov.
- **Opuščanje in dodajanje novih izdelkov.** Podjetja lahko načrtujejo zastaranje izdelkov in prav tako lahko zavirajo uvajanje novih izdelkov na trg, ker se dosednji še vedno dobro prodajajo.
- **Zanemarjanje storitev.** Trženje izdelkov je povezano s številnimi storitvami. Podjetja si marsikdaj pocenijo svoje poslovanje tako, da ob nezmanjšani ceni obrobnim odjemalcem in neukim porabnikom storitev ne ponudijo.
- **Pozicioniranje izdelkov.** Pozicioniranje izdelkov je lahko tudi smrtno nevarno, ko gre npr. za avtomobile. Znan je primer Suzukijevega samuraja, ki je bil umeščen med športne avtomobile, kar je zlasti pri mlajših prvih voznikih povzročalo številne nesreče.
- **Izdelki z dvojno rabo.** Nekateri izdelki so namenjeni civilni rabi, hkrati pa se uporabljajo za dejavnosti represivnih organov.

3.3.1.2 Neetični prijemi pri cenah in prodajnih pogojih

Hrastelj (2001, str. 154–155) navaja, da je ost neetičnih ravnanj pri cenah in prodajnih pogojih usmerjena zlasti na sledeče primere.

- **Previsoke cene.** Pripombe porabnikov glede previsokih cen, ki so posledica previsokih distribucijskih stroškov, so na samem vrhu med pripombami.
- **Zavajajoče navajanje cen.** Ob uvajanju izdelka se postavi visoka cena, ki se v kratkem času zniža na polovico, potem čez nekaj časa pa se še enkrat prepolovi. V zvezi s tem so v posameznih državah različni tržni redi organiziranja razprodaj.
- **Protikonkurenčna praksa.** Sem spadajo dogovor cen, cenovno zapostavljanje kupcev in dumping, ki ima praviloma cilj izločiti konkurenco.
- **Vsiljevanje vezanih aranžmajev.** Sem uvrščamo tudi naknadno vztrajanje pri plačilih z blagom.

3.3.1.3 Neetični prijemi v zvezi s prodajnimi potmi

Neetična ravnanja v zvezi s prodajnimi potmi so najpomembnejša točka proučevanja neetičnih ravnanj v celotnem trženjskem spletu. Ker so prodajne poti bistvene za obstoj mednarodne trgovine, saj povezujejo trge, so tudi neetična ravnanja v mednarodnem trženju najpogostejša prav na tem področju. Seveda so prodajne poti izredno pomembne tudi zato, ker so prav vse ostale sestavine trženjskega spleta odvisne od prodajnih poti (Kotler & Armstrong, 1991, str. 362). Hrastelj (2001, str. 155–156) pravi, da je večina etično spornih ravnanj v zvezi s prodajnimi potmi povezana s položajno močjo strank. V nadaljevanju navajam posamična sporna vedenja, kot jih razlaga Hrastelj.

- **Takse na prodajne police.** Gre v bistvu za zaračunavanje najemnin za prodajne police. Ta praksa se je začela v Evropi in je prek Kanade prodrla na trg ZDA. Omogoča jo povečana položajna moč distributerjev, ki oblikujejo lastne trgovske znamke.
- **Neposredno trženje.** Tukaj se pojavljajo vprašanja zasebnosti, zaupnosti in nadležnosti ali vsiljivosti. Sezname, na podlagi katerih podjetja tržijo, so vse prej kot zavarovani. Prav tako ne glede na kodekse porabnikov ne sprašujejo, ali se strinjajo z njihovo uporabo ali ne.
- **Sivi trgi.** V tem primeru ni dvomljiv izdelek, ampak njegova metoda distribucije. Gre za trženje prek nepooblaščenih poti – v mednarodnem trženju je to vzporedni uvoz. Nekateri menijo, da so s tem porabniki manj zavarovani, drugi pa zagovarjajo tezo, da s tem dosežajo ugodnejše cene.
- **Mrežno trženje.** Pravijo mu tudi večstopenjsko ali piramidalno trženje, ki se je najprej razvilo v ZDA in je tam že doseglo stopnjo zasičenosti. Pomisleki pri mrežnem trženju se nanašajo na obremenjevanje prijateljskih in družinskih vezi s trženjem, drugi pa izhajajo iz pogosto nerealističnih obljub neizkušanih tržnikov.

- **Nespoštovanje pogodb.** Tukaj gre za neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti.

3.3.1.4 Neetični prijemi na področju tržnega komuniciranja

Na področju trženjskega komuniciranja je največ neetičnih prijemov glede razmejitve med stvarnimi informacijami in manipulacijami (Hrastelj, 2001, str. 156). Hrastelj (2001, str. 156) navaja naslednje neetične prijeme.

- **Čezmerni in nepotrebni stroški.** Poleg pretiravanja so pogosto v ospredju vprašanja posredovanja pravih vrednot.
- **Pretirano hvaljenje.** Tudi pretiravanje pri hvaljenju izhaja iz pretiravanja v komuniciranju.
- **Oglaševanje za otroke.** Otroci so zelo izpostavljena kategorija porabnikov, ki težje sprejema racionalne odločitve, zato se na tem področju priporočajo oblike samonadzora oglaševalcev.

3.3.2 Področje zaposlovanja

Etične dileme delovnih razmerij (odnos podjetja do zaposlenih) obravnavajo predvsem: diskriminacijo pri zaposlovanju, ravnanje z alkoholiki, drugače spolno usmerjenimi, odnos do žensk pri zaposlovanju in njihovem porodniškem dopustu, odnos podjetja do zasebnosti posameznikov, testiranja o uporabi drog, varnost pri delu, ocenjevanje uspešnosti, enakost priložnosti, odgovornosti strokovnjakom, odpuščanje delavcev. De George (1990, str. 356–365) pravi, da na področju zaposlovanja pogosto naletimo na diskriminacijo, ki ima ponavadi negativen pomen. Na osnovi kvalifikacij delamo razlike med ljudmi, zato je potrebno v procesu zaposlovanja izbrati takšne osebe, ki izpolnjujejo pogoje za zasedbo delovnega mesta ter imajo ustrezne kompetence in bodo znale najboljše opravljati zahtevane naloge. Kljub temu da imajo danes vsi ljudje pravico do enake obravnave ne glede na raso, spol, narodnost, versko ali narodnostno pripadnost, pa v praksi na področju zaposlovanja prihaja do različnih kršitev.

3.3.3 Področje zaščite okolja in področje varnosti proizvodov

Besedna zveza »ne škoduj« je široko sprejeta kot moralna zaveza tako za posameznike kot tudi za podjetja. Pogosto se imenuje tudi t. i. moralni minimum, ki ga podjetja morajo dosegati. Ne sme se pa škodovati ljudem, ki jih je potrebno spoštovati. Ravno tako pa podjetja ne smejo škodovati okolju in živalim. V praksi se pogosto zgodi, da se zaradi škodovanja okolju škoduje tudi zdravju ljudi. Priča smo velikemu onesnaževanju, zato morajo multinacionalna podjetja pri svojem poslovanju v povezavi z zaščito okolja minimizirati negativne učinke ter maksimizirati koristi zaradi tehnološkega napredka, znanja in spoštovanjem pravic vseh vpletenih (De George, 1990, str. 181–186).

3.3.4 Področje varnosti proizvodov

De George (1990, str. 183–197) pravi, da je zelo težko odgovoriti na vprašanje, kako varen je nek proizvod, tako da podaja odgovor v smeri, da mora biti porabnik seznanjen z vsemi potencialnimi tveganji, ki jih prevzema z uporabo nekega proizvoda, so pa podjetja nedvomno moralno zavezana, da proizvajajo varne proizvode.

3.4 Poslovna obdarovanja, podkupovanje in korupcija

V nadaljevanju na kratko skušam podati razlago pojmov poslovno obdarovanje, podkupovanje in korupcija.

Podkupovanje je definirano kot ponujanje, dajanje, prejemanje ali prošnja za nekaj vrednega z razlogom, da vplivamo na nekoga, ki ima moč, da stori nekaj, česar sicer ne bi in kar ni njegova legalna dolžnost (Fritzsche, 1997, str. 10). Vodilo pri dajalcu podkupnin je, da ga bodo te ali hitreje pripeljale do posla ali pa bo pri njem veliko zaslužil, pri tem pa se ne zaveda posledic, ki niso samo finančne narave. Podjetja se lahko zaradi tega uvrstijo na črne sezname in se s tem nekaj časa ne morejo potegovati za posle. Namesto da bi odpravili organizacijske in trženjske pomanjkljivosti, jih prikrivajo s podkupovanjem, živijo pod stresom, izgubljajo ugled, zato je potrebno za take primere oblikovati ustrezno politiko in pravila, pri katerih morajo biti upoštevane vrednote in norme podjetja (Hrastelj, 2001, str. 159–160).

Usunier (v Hrastelj, 2001, str. 158) je celo povzel domnevne argumente za podkupovanje in navaja, da se zagovorniki takih dejanj sklicujejo na pravico do plačila, nadomestila ali nagrade, bodisi za implicitno zastopniško pogodbo ali za implicitne lastninske pravice podpisnika ali do implicitne plače za opravljeno delo. S temi dejanji skušajo akterji le ozaljšati svoja dejanja.

Čeprav je vsak primer podkupovanje poseben, Hrastelj (2001, str. 158–159) razvršča podkupovanje v naslednje skupine:

- **olajševalna plačila** (angl. *greasing the wheels, lubrications*) – pravimo jim tudi podmazovanje, da sicer legalna zadeva hitreje steče;
- **korupcijska plačila** (angl. *whitemail, bustarella, graft*) – ta so jeziček na tehtnici pri pridobitvi poslov v tekmi z drugimi ponudniki. Tukaj gre za nelegalna dejanja in velike zneske;
- **izsiljevanje** (angl. *extortion*) – to je pasivna oblika korupcije.

Pri **poslovnem obdarovanju** pa naletimo na vprašanje, kje je meja med darilom kot zadevo protokola ali podkupovanja. Hrastelj (2001, str. 160) pravi, da je koristno upoštevati splošno modrost, po kateri z manjšimi pozornostmi prijateljstvo ohranjamo,

medtem ko ga z velikimi kvarimo. Tavčar (2008, str. 170) še podrobneje razlikuje ločevanje daril od podkupnine z naslednjimi sodili:

- darilo za prejemnika po merilih njegovega okolja nima omembe vredne materialne vrednosti;
- darilo ni neposredno namenjeno sklenitvi ali izvajanju posla in ni nagrada za pridobljen posel;
- darila obdarovanec ni zahteval kot pogoj za daritelju koristno poslovno dejanje.

Velik problem pa v mednarodnem poslovanju predstavlja **korupcija**. Tako v literaturi kot tudi v mednarodnih organizacijah lahko zasledimo različne opredelitve korupcije. Zelo pogosto se uporablja definicija protikorupcijskega programa OZN, ki korupcijo definira kot zlorabo moči za zasebne koristi (Rodriguez, 2006, str. 1). Svetovni boj proti korupciji temelji na Konvenciji Združenih narodov proti korupciji. Neelankavil (2008, str. 3) deli korupcijo na poslovno korupcijo in politično korupcijo. Med pojavne oblike poslovne korupcije uvršča:

- podkupovanje uradnikov,
- nepravilnosti na področju računovodstva,
- izogibanje davkom,
- zlorabo notranjih informacij,
- pranje denarja,
- razne poneverbe in utaje.

Med politično korupcijo pa uvrsti:

- nepravilnosti na področju glasovanja,
- vztrajanje pri oblasti v nasprotju z voljo ljudstva,
- nepotizem in
- elitizem (angl. *rule of the few*).

Do korupcije prihaja zaradi različnih vzrokov, povezati pa jo je mogoče s kulturnim okoljem, z ekonomsko razvitostjo države, z ravno revščino, z vzorci v družbi, z delujočim ekonomskim in političnim sistemom, s prevladujočim vedenjem ljudi, z zaupanjem v verske organizacije in z neetičnim delovanjem multinacionalnih podjetij (Neelankavil, 2008, str. 6). Neizpodbitno dejstvo je, da korupcija povzroča ekonomsko neučinkovitost in znižuje splošni nivo blaginje celotnega prebivalstva, saj prihaja zaradi njene prisotnosti do negotovosti v poslovanju. Višja stopnja negotovosti v poslovanju pa povzroča povečevanje tveganja, kar privede do stanja, da marsikateri investitorji v zameno zahtevajo večje donose naložb. Poslovanje na temelju koruptivnih dejanj pa onemogoča vstop novih

konkurentov na trg in na takšen način onemogoča razvoj zasebnega sektorja, saj ne prihaja do neposrednih tujih investicij, ki so gonilo razvoja (Pope, 2000, str. 4–6).

Posledice korupcije so izjemno negativne, zato se z njenim preprečevanjem ukvarjajo številne domače in mednarodne organizacije.

4 ANALIZA VSEBINE KODEKSOV IZBRANIH PETIH ŠTUDIJ PRIMEROV

Drugi del magistrskega dela sestavlja pet študij primerov multinacionalnih podjetij. V nalogi uporabljam kvalitativno raziskovalno metodo v obliki analize vsebine, v okviru katere analiziram besedila kodeksov petih multinacionalnih podjetij (Coca-Cola, McDonald's, Nokia, GE in Intel). Zaradi zagotavljanja prikaza čim večje objektivnosti uporabljam tudi analizo sekundarnih podatkov o izbranih podjetjih, ki sem jih pridobila na spletu in v medijih. Roblek (2009, str. 68) pravi, da se rezultati kvalitativne raziskave na samem začetku kažejo v kopici nestrukturiranih podatkov, ki jih je potrebno urediti, poglobljeno analizirati in na koncu tudi razložiti. V nadaljevanju podrobneje predstavljam metodološki pristop.

4.1 Metodologija

4.1.1 Izbor enot za potrebe analize vsebine

Študije primerov izvajam na petih multinacionalnih podjetjih. Izbor podjetij omejujem z naslednjima kriterijema:

- gre za multinacionalno podjetje,
- etični kodeks je že dalj časa uveljavljen v podjetju.

Gre za namerni vzorec, ki temelji na osebni presoji raziskovalca. Churchill in Iacobucci (2005, str. 327) pravita, da je takšen namerni vzorec najbolj uporaben takrat, ko raziskovalca bolj kot prečni prerez mnenja zanima vzorec z enotami, ki mu lahko zagotovijo relevantne podatke.

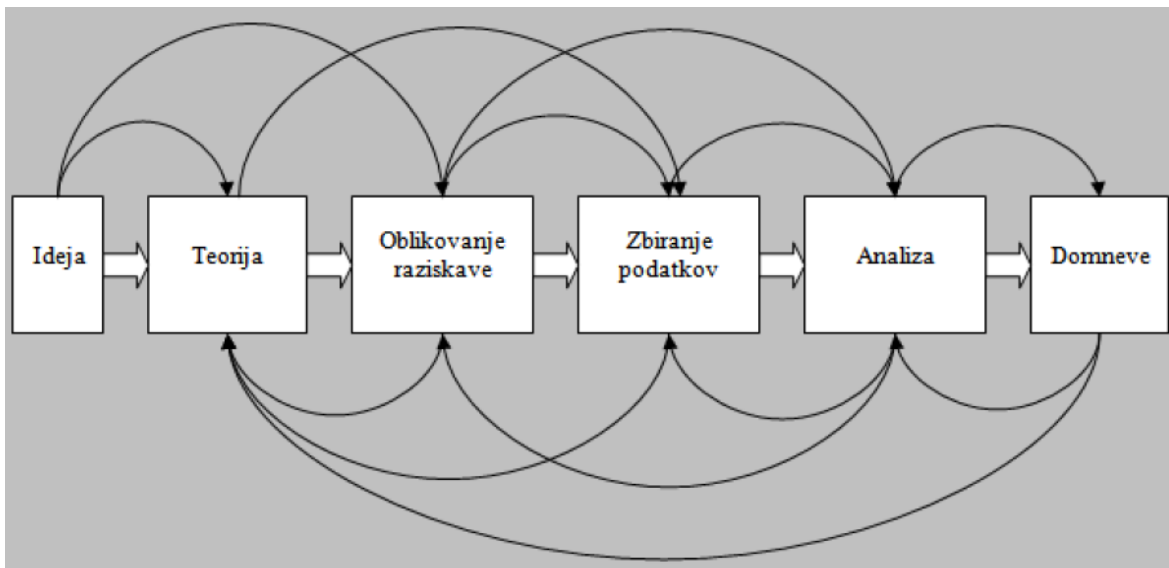
4.1.2 Opis postopka analize vsebine

Analiza kvalitativnih podatkov ima induktiven značaj, kar pomeni, da tukaj raziskovalci praviloma ne zbirajo podatkov, da bi ocenjevali predhodno opredeljene modele, ampak se tu odkrivajo koncepti, vpogledi in različni načini interpretacije. Za kvalitativno raziskovanje je značilen fleksibilen raziskovalni načrt, saj se raziskava prične z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki ga je dejansko bolj natančno možno opredeliti

še le v teku raziskave (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 159). Moj izbrani pristop lahko še najbolj predstavim z naslednjim diagramom (Berg, 2006, str. 24), ki je ponazorjen tudi na Sliki 7.

ideja → pregled znanstvene literature → oblikovanje raziskave → zbiranje in organiziranje podatkov → analiza in ugotovitve → domneve

Slika 7: Spiralni raziskovalni pristop



Vir: B. L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 2006, str. 24.

Razvitju ideje sledi pregled znanstvene literature (iskanje, izbor, študij) s področja konceptov etike in morale, prikaza načinov povečevanja etičnosti in znotraj tega sam pomen etičnih kodeksov, ugotavljanja, kakšna je povezava etike, kodeksa in konkurenčne prednosti podjetja, kakšne etične dileme in neetična ravnanja se pojavljajo v mednarodnem poslovanju. Literaturo z navedenih področij predstavljam v teoretičnem delu svojega dela. V empiričnem delu lahko pri pripravi študij primerov kot izhodišče uporabljam teoretično znanje, ki je predstavljeno v prvem delu magistrskega dela. To pomeni, da se pri oblikovanju postopka analize vsebine opiram na spoznanja, ki sem jih pridobila v teoretičnem delu. Pri pripravi svojega magistrskega dela pa se vedno vračam korak ali dva nazaj, zato gre tukaj za spiralen pristop, kot ga prikazuje Slika 7.

Analiza vsebine je sestavljena iz 7 sklopov in je za vsa analizirana podjetja enaka, tako da lahko podatke med seboj tudi primerjam. Glavne kategorije v klasifikaciji so naslednje:

- uvodni del,
- vizija, poslanstvo in vrednote podjetja,
- način etičnega odločanja v podjetju,
- pravila ravnanja v podjetju,

- odnos podjetja do različnih deležnikov,
- način uveljavljanja kodeksa,
- komentar analize kodeksa.

Celoten proces analize lahko razdelim na zmanjšanje ali razčlenitev besedila, odkrivanje besedila in integracijo odkritij, s čimer lahko vsebino kodeksov zapišem v obvladljive in smiselne vsebinske segmente (Roblek, 2009, str. 57–60). V posamezni kategoriji poiščem uporabljene besedne zveze ter posredovana temeljna sporočila v izbranem kodeksu. Pri analizi tako izbiram le relevantne dele besedila, in sicer le tiste dele besedila, ki so pomembni za izbrano klasifikacijo. Ugotovitve posameznih študij primerov nato med seboj primerjam. Končni rezultat analize vsebine kodeksov je tako primerjava in povzetek zaključkov analiziranih podjetij ter priprava priporočil, katere ključne sestavine vsebujejo kodeksi izbranih multinacionalnih podjetij, ki jih lahko uporabijo podjetja, ki kodeksov doslej še niso uvedla v svoje poslovanje. Vsi kodeksi vsebujejo tudi komentar analize kodeksa, kjer primarne podatke v analizi primerjam s sekundarnimi, saj želim preveriti, kako podjetja zapisano uresničujejo v praksi, ter s tem skušam zagotoviti večjo nazornost in objektivnost tega dela.

4.1.3 Veljavnost, zanesljivost in omejitve analize vsebine

Veljavnost raziskovalnih spoznanj se lahko pomembno poveča s pomočjo triangulacije, pri kateri gre za uporabo različnih zvrsti kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov (Bregar et al., 2005, str. 167). Veljavnost primarnih podatkov v okviru študij primerov skušam zagotoviti z analizo sekundarnih podatkov o podjetjih. Mednje sodijo predvsem podatki, ki so dostopni na internetu, ter članki o podjetjih iz medijev.

Zanesljivost (ponovljivost) analize kvalitativnih podatkov je nizka, saj raziskovalni pristopi niso standardizirani do takšne mere kot v analizi kvantitativnih podatkov (Bregar et al., 2005, str. 167). Zato v magistrskem delu opisujem postopek analize po glavnih kategorijah v klasifikaciji, da bi povečala možnost za ponovitev raziskave.

Omejitve v empiričnem delu magistrskega dela so najprej predvsem vsebinske narave, saj je izbrano število podjetij omejeno na pet podjetij, ki so vključena v analizo. Pri analizi vsebine se osredotočam predvsem na analizo primarnih podatkov, ki jih preverjam z dostopnimi sekundarnimi podatki o podjetjih, s čimer skušam zagotoviti objektivnost in veljavnost tega dela. Sicer pa Bregarjeva in drugi (2005, str. 158–159) pravijo, da je v analizi kvalitativnih podatkov poudarjen pomen študij primera, saj je v nasprotju z analizo kvantitativnih podatkov velikega števila enot za analizo kvalitativnih podatkov značilno, da je usmerjena na eno samo enoto ali manjše število enot. V zaključku še poudarjam, da eno izmed ključnih omejitev dela predstavljajo tudi sekundarni podatki o podjetjih.

Metodološke omejitve pa vključujejo izbrani metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja, kar je razvidno iz analize vsebine.

4.2 Analiza vsebine kodeksov

V nadaljevanju sledijo analize vsebine kodeksov izbranih študij primerov.

4.2.1 Primer podjetja Nokia

Uvodni del. Kodeks Nokie se prične z nagovorom predsednika in glavnega izvršnega direktorja Nokie, ki pravi, da so se Nokiini izdelki dotaknili življenj milijonov ljudi po svetu in da imajo zavezo do svojih uporabnikov do etičnega načina poslovanja. Prvi kodeks Nokie je bil objavljen že leta 1997, od takrat pa so ga že večkrat revidirali, saj se v podjetju zavedajo, da se morajo prilagajati ter spoštovati ne samo veljavno zakonodajo, ampak tudi da morajo pri svojem poslovanju upoštevati najvišje etične standarde. »Tako svet za vse nas postaja boljši,« v zaključku nagovora pravi predsednik in glavni izvršni direktor Nokie (Nokia Code of Conduct, 2011, str. 3).

Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. Iz kodeksa Nokie ni jasno razvidna vizija podjetja. Njihovo poslanstvo jasno izraža slogan podjetja »Povezujemo ljudi«, njihova vizija pa je izdelovati vrhunske mobilne telefone, ki bodo omogočali milijonom ljudem po vsem svetu, da bodo uživali v komunikaciji in življenju. Vse to pa je potrebno dosežati v izjemno zahtevnem gospodarskem okolju (Our vision and strategy, 2011). V kodeksu se nedvomno zrcalijo vrednote Nokie, ki so bolj jasno napisane na njihovi spletni strani. Te so: zaveza k spoštovanju različnosti, kreativnost, opolnomočenje, odprtost, sodelovanje, čut za ljudi in za okolje. Za Nokio je zelo pomembno, da so človeški v vseh svojih dejanjih, še posebej pa v težkih gospodarskih razmerah, ki smo jim priča danes (Doing things the Nokia Way, 2011).

Način etičnega odločanja v podjetju. V Nokii pravijo, da njihovi zaposleni gradijo prihodnost. Zaposleni se morajo obnašati in odločati skladno z vrednotami podjetja, promovirati morajo timsko delo, individualno odgovornost in moč, ki izhajata iz različnosti (Nokia Code of Conduct, 2011, str. 5).

Pravila ravnanja v podjetju. Nokia svojim zaposlenim zagotavlja pravično plačilo ter varno in zdravo okolje. Zavezana je k načelom enakih možnosti. Nokia ne izkorišča dela otrok ali katerih koli drugih oblik prisilnega dela ter zagotavlja takšne delovne pogoje, ki so zapisani v mednarodnih konvencijah. Nokia usposablja in vlaga v razvoj svojih zaposlenih ter omogoča ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem. V Nokii nimajo nobene tolerance do korupcije. Zaposleni se morajo izogibati sleherni aktivnosti, ki bi vodila do kakršnega koli konflikta interesov. Nokia in njeni zaposleni ne smejo podkupovati vladnih predstavnikov ali kandidatov ter političnih strank. Nokia ne daje

finančne podpore političnim strankam niti političnim skupinam. Zaposleni v Nokii ne smejo izkoriščati notranjih informacij podjetja, ravno tako pa ne smejo biti povezani z nobeno dejavnostjo, ki bi bila konkurenčna Nokii (Nokia Code of Conduct, 2001, str. 5–6).

Odnos podjetja do različnih deležnikov. Nokia zahteva od vseh svojih poslovnih partnerjev, podizvajalcev in dobaviteljev, da ravnajo skladno z zakonodajo, ravno tako pa želi od svojih partnerjev, da presegajo zakonske normative s področja človekovih pravic in okoljskih zahtev. Nokia je zavezana k etičnim, socialnim in okoljskim standardom, ravno tako omenjena področja spremlja pri svojih partnerjih in zahteva njihovo dosledno upoštevanje (Nokia Code of Conduct, 2011, str. 6).

Način uveljavljanja pravil kodeksa. V Nokii pravijo, da je odgovornost vsakega zaposlenega, da promovira določila kodeksa. V podjetju imajo vzpostavljen Odbor za etiko, na katerega se lahko zaposleni obrnejo v primeru kakršnih koli vprašanj v zvezi s kodeksom. Svoje zaposlene vzpodbujajo, da se v primeru etičnih dilem obračajo tudi na svoje nadrejene. Ravno tako pa je odgovornost zaposlenega, da v primeru kršitev kodeksa takoj obvesti svoje nadrejene. Zadeve, ki so povezane s korupcijo, je potrebno nemudoma sporočiti pravnemu svetovalcu. Obenem imajo zaposleni možnost, da se neposredno anonimno obrnejo tudi na Odbor direktorjev, posebej še, ko gre za vprašanja s področja računovodstva, notranjega nadzora ali revizije. Ne glede na to, kateri kanal si bo zaposleni izbral, bo njegovo vprašanje vzeto resno v obravnavo. Nokia ravno tako zagotavlja, da noben zaposleni, ki prijavi kršitev, ne bo utrpel posledic. V primeru, ko so zaposleni v dvomih, pa se lahko posvetujejo s svojim nadrejenim ali z nadrejeno osebo svojega nadrejenega, obrnejo se lahko na Odbor za etiko, kadrovske ali pravne službe, ravno tako lahko pošljejo vprašanja preko elektronskega naslova ali pisno na sedež družbe na Finsko (Nokia Code of Conduct, 2011, str. 6–7).

Komentar analize kodeksa. Kodeks izkazuje zavezo do enakih priložnosti in odprtosti. Vpeljan je bil leta 1997 z namenom razvijanja vključujočega okolja za vse njene deležnike (Regani & Dutta, 2003, str. 4). Za Nokio je zelo pomembno razvijanje sodelovanja z uporabniki, poslovnimi partnerji, dobavitelji in okoljem, saj na takšen način tudi sami razvijajo svoje znanje in delijo izkušnje (Madapati, 2004, str. 5).

Nokia je vseskozi usmerjena k uporabnikom in povezovanju v komunikaciji. Strategija podjetja zaposlenim ni bila nikoli vsiljena s strani nadrejenih, ampak je bila rezultat odločitev, do katerih so prišli skupaj v podjetju. S takšnim načinom delovanja pa so v podjetju gradili pripadnost. Kljub temu da Nokia nikoli ni bila prepoznavna po visokih zaslužkih, je s svojo zaposlitveno politiko znala tako privabljati kot tudi obdržati in razvijati kadre, ki jim je nudila ustvarjalno delovno okolje. V primerjavi z ostalimi podjetji v panogi so bila namreč plačila Nokiinim zaposlenim nižja in so temeljila na skupinskih dosežkih. Nokia je svoje sisteme nagrajevanja prilagodila vsaki državi, v kateri je podjetje poslovalo, ter za svoje zaposlene uvedla tudi sistem različnih možnosti za potrebe

usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. Na takšen način je podjetje ustvarjalo pozitivno in ustvarjalno delovno okolje (Madapati, 2004, str. 5–8), v katerem se lahko spoštujejo vrednote podjetja in etični vidiki poslovanja.

Velik poudarek so dali izobraževanju managementa s področja vodenja. V sodelovanju z zunanjim svetovalnim podjetjem so razvili globalni program vodenja za managerje (angl. *Global Management Development Curriculum*), ki je bil skladen s t. i. Nokia načinom (angl. *Nokia Way*). Razvili so dva tipa programov.

Prvi program, »Situacijsko vodenje« (angl. *Situational Leadership*), je nudil udeležencem uporabna orodja vodenja, s katerimi se lahko prilagajajo različnim situacijam. Udeleženci tega programa so bili podvrženi tudi posebnemu ocenjevanju s strani svojih podrejenih, saj so ti ocenili način vodenja svojega nadrejenega. Tako je njihov vodja pridobil vpogled, kako ga vidijo njegovi sodelavci. Program so izvedli v 17 državah.

Cilj drugega programa, »Vodenje in razvoj visoko učinkovitih timov« (angl. *Building High Performing Teams*), je bil ustvariti smernice za učinkovito vodenje skupine ter čim bolj izkoristiti potencial posameznika (Client Spotlight Nokia, 2011).

Nokia vzpodbuja odprte diskusije. Na podlagi letnega merjenja zadovoljstva zaposlenih (angl. *Listening to You*) v Nokii dobijo odzive zaposlenih po vsem svetu, izsledke raziskave pa upoštevajo pri oblikovanju kadrovske politike. V raziskavi je leta 2010 sodelovalo kar 89 % vseh zaposlenih iz več kot 50 držav. Rezultati so med drugim pokazali, da je kar 68 % zaposlenih ponosnih, da dela za Nokio, in da 63 % zaposlenih meni, da Nokiine družbeno odgovorne aktivnosti povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu (Nokia Sustainability Report 2010, 2011, str. 45).

Nokia vzpodbuja tudi prostovoljstvo svojih zaposlenih in podpira svoje zaposlene pri aktivnem udejstvovanju z dobrimi deli v skupnostih ter jim v ta namen tudi nudi dva plačana dneva odsotnosti na letni ravni (Nokia Sustainability Report 2010, 2011, str. 48).

Ni presenetljivo, da se Nokia vsa leta uvršča na vrh različnih lestvic najbolj zaželenih delodajalcev; tako se je v letu 2011 uvrstila na Universumovo lestvico 50 najbolj zaželenih delodajalcev (Global Top 50, 2011), na Finskem pa je bila v letu 2011 prepoznavna kot najbolj zaželjena (Finland's Ideal Employers 2011, 2011).

Zelo pomembno področje, ki mu Nokia posveča veliko pozornost, so delovni pogoji v vseh njihovih proizvodnih enotah. Ti morajo biti skladni z lokalno zakonodajo in z Nokiinimi delovnimi standardi. Vsako drugo leto izvedejo raziskavo, v kateri identificirajo kritična področja, ki jih je potrebno izboljšati. Raziskava vključuje naslednja področja: delovne ure, sistem nagrajevanja, področje diskriminacije, svobodo združevanja, prisilno delo, delo otrok, disciplinske ukrepi, varnost in zdravje pri delu in sistem vodenja. Edino področje, ki

je bilo v letu 2010 označeno, da ga je potrebno izboljšati, je bilo varnost pri delu. Tukaj ne gre za sam proizvodni proces, ampak za obnašanje zaposlenih, ki morajo biti pazljivi pri označevanju, ko gre za uporabo nevarnih snovi (Nokia Sustainability Report 2010, 2011, str. 54–55). Enega najbolj znanih dokumentarnih filmov v zvezi z Nokio in delovnimi pogoji je posnel Francoz Thomas Balmès. Naslov filma je bil Dostojna tovarna (angl. *Decent Company*). Balmès se je januarja 2003 pridružil Hanni Kaskinen, takratni vodji Nokiinega Oddelka za etiko, in Lousie Jamison, zunanji svetovalki, ki sta na Kitajskem izvajali pilotni projekt pregleda etičnega načina poslovanja Nokiinih dobaviteljev. Obiskali so tovarno v Shenzhen, ki sicer ni bila v Nokiini lasti. Poleg nizkih izplačil zaposlenim so bili priča tudi slabim delovnim pogojem na področju varnosti in zdravja pri delu. Proti koncu filma je sledila ugotovitev, da je Nokiin tim prišel do zaključka, da morajo biti pri izboljševanju delovnih pogojev v teh tovarnah potrpežljivi in da morajo redno izvajati nadzorne preglede (Thomas Balmès, 2011; *A Decent Factory*, 2011).

Nokia od svojih dobaviteljev zahteva, da pri svojem poslovanju ravnajo skladno z zakonodajo in spoštujejo etične standarde. Tako je Nokia v letu 2001 zahtevala od vseh svojih dobaviteljev potrditev, da le-tega ne kupujejo iz Demokratične republike Kongo. Nokia je s tem svojim dejanjem pokazala zavezo, da želi imeti takšno oskrbovalno verigo, ki izpolnjuje vse njihove etične zaveze, vključno s spoštovanjem človekovih pravic (We have no taste for unethical sources of crucial materials, 2011). Ker je Nokia zavezana k odprtemu komuniciranju in transparentnosti v poslovanju, je v septembru 2010 organizirala Vrh človekovih pravic (angl. *Human Rights Summit*), na katerem so razpravljali o delovnih pogojih in o dostojnem plačilu. Vrha so se udeležile nevladne organizacije, investitorji in vsi tisti predstavniki multinacionalnih podjetij, ki delujejo v podobnih okoljih kot Nokia. Dogovor Vrha je bil, da bodo vsi udeleženi v posvetu skupaj razvili takšna načela in prakse, ki jih bodo najprej implementirali na pilotnem projektu v Pekingu. Višji raziskovalec na neodvisnem in neprofitnem Centru za raziskave multinacionalnih podjetij Esther de Haan je ob tem povedal, da ga »veseli, da Nokia vodi odprto razpravo in pozdravlja omenjeni projekt« (Nokia Sustainability Report, 2011, str. 54–55).

V Nokii bedijo nad uresničevanjem določil kodeksa v praksi. V letu 2009 so izvedli izobraževanje o določilih kodeksa v 13 različnih jezikih. Izobraževanje je temeljilo na konkretnih primerih, do katerih bi lahko prišlo tudi v praksi. Do konca leta 2010 se je takšnega izobraževanja udeležilo kar 98 % Nokiinih zaposlenih. Na Odbor za etiko se je v letu 2010 obrnilo 750 zaposlenih (Nokia Sustainability Report, 2011, str. 58). Kot je razvidno, v Nokii spremljajo svoj napredek na področju etičnega načina poslovanja. Cohenova (2011) navaja, da predstavlja Nokiino Poročilo o trajnostnem napredku primer dobre prakse poročanja o aktivnostih podjetja, ki so usmerjene v trajnostni razvoj.

4.2.2 Primer podjetja Intel

Uvodni del. Kodeks Intela se začne z njihovo vizijo in vrednotami. V nadaljevanju sledi nagovor predsednika in glavnega izvršnega direktorja Paula S. Otellinija, ki med drugim pravi, da »Intel tekmuje na hitro spreminjajočih se trgih, njihova pot k stalnemu uspehu pa je jasno združena s skupno vizijo, skupnimi vrednotami in konsistentnim sistemom ravnanja v podjetju. Njihov uspeh je vedno temeljil na njihovi zmožnosti graditi zaupanja vredne odnose – s svojimi kupci, dobavitelji, vladami in skupnostmi. Vendar pa takšni odnosi ne zrastejo čez noč, ampak se gradijo skozi dejanja. Vse, kar naredijo, ima velik učinek. Včasih se ne ve, kakšno naj bi bilo pravilno ravnanje, zato imajo vzpostavljen svoj kompas: poslanstvo, vrednote in svoj sistem poslovnega ravnanja, v okviru katerega so zapisana Intelova pričakovanja, kaj pomeni ravnati etično in v okviru zakonov. Zanesljivost je njihova zaveza, temelj in prihodnost.« (Intel Code of Conduct, 2012, str. ii).

Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. Poslanstvo podjetja ni jasno zapisano v kodeksu, je pa zato vizija jasno opredeljena. Vizija Intela je ustvarjati in širiti računalniško tehnologijo z namenom povezovanja in ustvarjalnega življenja vsake osebe na zemlji (Intel Code of Conduct, 2012, str. i). Vrednote podjetja so zadovoljstvo kupcev, disciplina, kakovost, prevzemanje tveganj, odličen kraj za delo in usmerjenost na rezultate (Intel Code of Conduct, 2012, str. i).

Način etičnega odločanja v podjetju. V podjetju se odločajo skladno z naslednjimi petimi načeli delovanja: »Intel posluje pošteno in z integriteto; Intel sledi črki in duhu zakona; zaposleni imajo korektne medsebojne odnose; Intelovi zaposleni delujejo v najboljšem interesu podjetja in se izogibajo konfliktu interesov ter ščitijo sredstva podjetja in skrbijo za njegov ugled.« (Intel Code of Conduct, 2012, str. 1).

Pravila ravnanja v podjetju. Intel sledi črki in duhu zakona. Kot globalno podjetje je Intel zavezan k spoštovanju zakonov držav, v katerih je prisoten. V primerih, v katerih se kodeks ali pravila podjetja razlikujejo od lokalnih zakonov in regulativ, je vedno potrebno upoštevati višji standard. Dosledno je potrebno spoštovati protikurenčno zakonodajo, kar pomeni, da se je s konkurenčnimi podjetji prepovedano pogovarjati in dogovarjati o cenovnih politikah in delitvi trga. Podkupnine so strogo prepovedane. Potrebno je spoštovati okoljsko zakonodajo, prepovedano je trgovanje z notranjimi informacijami, skrbeti je potrebno za zaščito intelektualne lastnine ter zagotavljati varstvo osebnih podatkov, s katerimi se razpolaga v podjetju. Informacije v zvezi s podjetjem lahko javnosti dajejo samo pooblaščen osebe (Intel Code of Conduct, 2012, str. 2–6).

Intelovi zaposleni imajo korektne medsebojne odnose. Ena izmed temeljnih vrednot Intela je delovanje v timu, v katerem je prisotna odprta komunikacija, spoštovanje in zaupanje drug do drugega, spoštovanje različnosti mnenj in zagotavljanje enakih možnosti za vse (Intel Code of Conduct, 2012, str. 7). Intelovi zaposleni delujejo v najboljšem interesu

podjetja in se izogibajo vsakršnemu navzkrižju interesov. Do navzkrižja interesov pride, ko se v odločitve zaposlenega vpletejo družinski ali osebni interesi. Zaposleni se tovrstnemu odločanju morajo izogibati in vedno delovati v najboljšem interesu podjetja. V kodeksu (2012, str. 8) so podrobneje opredeljeni primeri konflikta interesov:

- neprimerno je, da se v službenem času ukvarjajo z osebnimi zadevami;
- ponujanje ali sprejemanje daril, razvedrila ali drugih plačil, ki jih je mogoče razumeti kot podkupnino;
- sodelovanje k vplivanju na odločitev, ki bi prinesla koristi družinskim članom ali drugim osebam, s katerimi je zaposleni osebno povezan;
- izkoriščanje poslovnih priložnosti, ki so jih spoznali kot zaposleni v Intelu, ter njihovo razkritje družinskim članom ali drugim osebam, s katerimi je zaposleni osebno povezan;
- posedovanje lastniškega deleža v podjetju, ki je Intelova konkurenca;
- sodelovanje k vplivanju na odločitev, da se zaposli ožji družinski član ali katera koli druga oseba, ki je osebno povezana z zaposlenim.

Intel se zaveda, da so poslovna kosila, razvedrilo, občasna promocijska darila lahko sredstvo gradnje močnih partnerskih odnosov. Ravno tako pa je pri tem potrebno paziti, da zaposleni ne sprejemajo podkupnin, plačila v denarju, ki bi zaposlenega zavezale k neki odločitvi. Ravno tako se je nujno potrebno posvetovati s pravnim svetovalcem v podjetju, v kolikor želi zaposleni predati karkoli vrednega kakšnemu vladnemu predstavniku ali politični stranki (Intel Code of Conduct, 2012, str. 9).

Intelovi zaposleni ščitijo sredstva in ugled podjetja. Vsa sredstva se uporabljajo v službene namene, ravno tako pa dovoljujejo uporabo računalnika in komunikacijskih sistemov tudi v zasebne namene, vendar v razumnih okvirih. Veliko pozornost namenjajo področju informacijske varnosti, dosledni uporabi blagovne znamke skladno s pravili celostne grafične podobe in dajejo navodila, kdaj lahko zaposleni v imenu podjetja nastopajo in predstavljajo uradna stališča podjetja. Pred slehernim javnim dogodkom se morajo o svojem nastopu na nekem dogodku posvetovati s svojim nadrejenim (Intel Code of Conduct, 2012, str. 9–10).

Odnos podjetja do različnih deležnikov. Ena izmed temeljnih vrednot Intela je pošteno in strokovno poslovanje do vseh svojih deležnikov. V kodeksu Intela (2012, str. 1–2) se omenjena vrednota odraža na sledeče tri načine.

- V odnosu, ki ga imajo do kupcev, dobaviteljev in ostalih: ta odnos se kaže v vzajemnem spoštovanju in zaupanju in ker ga takšnega želijo ohranjati tudi v prihodnje, do vsakogar gojijo takšen odnos, kot bi si ga sami želeli – poudarek dajejo na pravičnost, poštenost in spoštovanje.
- Delujejo kot odgovorni državljan ter spoštujejo človekove pravice: Intel ima globalni

ugled. Zanje družbena odgovornost pomeni doseganje poslovnih uspehov na način, ki spoštuje ljudi ter zagovarja vrednote in visoke etične standarde, ki so zapisani v njihovih načelih o spoštovanju človekovih pravic in varovanju okolja. Intel želi biti vodilna sila v spodbujanju izobraževanja. S tem tudi sebe postavljajo pred vedno večje izzive, saj so zavezani k stalnemu izboljševanju, navdihovanju in razvoju skupnosti. Ravno tako pa izboljšujejo tudi svoje tehnologije, ki omogočajo, da izboljšujejo življenja ljudi po svetu.

- Natančno vodijo finančne in ostale poslovne knjige: Pri izdelavi računovodskih izkazov dosledno uporabljajo ustrezne računovodske usmeritve. Zavezani so k vodenju popolnih, poštenih, točnih, razumljivih in pravočasnih evidenc. Intel zaposluje tudi interne revizorje, ki bedijo nad tem, da je način poslovanja in vodenja evidenc v skladu z ustreznimi računovodskimi standardi.

Način uveljavljanja pravil kodeksa. Vsak zaposleni je odgovoren, da ravna skladno s kodeksom. Vsak, ki bi kršil kodeks, je podvržen disciplinski komisiji ali celo prekinitvi pogodbe o zaposlitvi. V Intelu se zavedajo, da kodeks ne more predvideti sleherne situacije, ki se lahko pojavi na delovnem mestu, zato se morajo zaposleni za ustrezne usmeritve obrniti na pristojne v managementu. Kodeks tudi ščiti tiste zaposlene, ki so prijavili kršitve, pred morebitnimi povračilnimi ukrepi. Kršitve lahko zaposleni prijavijo kadrovske službi, notranji reviziji, pravni službi, pokličejo lahko na etično linijo, kršitev lahko prijavijo preko e-poštnega naslova ali pa preko posebnega obrazca na internih spletnih straneh. V primeru da želijo obrazložitev posameznega določila v kodeksu, pošljejo e-poštno sporočilo na posebno e-pošto, ki je vzpostavljena v te namene (Intel Code of Conduct, 2012, str. 11–12).

Komentar analize kodeksa. Intel je vodilni proizvajalec mikroprocesorjev na svetu. Podjetje razvija inovativne rešitve na področju informacijskih tehnologij, na katerih temeljijo računalniki in pametni telefoni, s čimer zagotavljajo vrhunsko uporabniško izkušnjo.

S primerom neetičnega ravnanja z izdelki se je Intel soočil leta 1999. Uporabniki so namreč zahtevali zamenjavo njihovih Pentium mikroprocesorjev, ki so imeli napako v matematičnih kalkulacijah. Prvi odziv podjetja je bila zahteva, naj potrošniki takšno napako pri njihovih čipih najprej dokažejo, šele potem bodo lahko le-te zamenjali. Intel je tudi trdil, da se takšna matematična pomanjkljivost pojavi le enkrat v devetih milijardah let, zato napaka sploh ni pomembna. Toda zaupanje potrošnikov v izdelek je začelo močno upadati. Takšno stanje je trajalo kakšen mesec, potem pa je IBM, glavni kupec Intelovih mikroprocesorjev, ustavil svoje dobave računalnikov, ki so vsebovali Intelov čip. Končno že na robu tržne katastrofe je Intel začel brez vprašanj zamenjavati sporne čipe. Strošek odpoklica izdelka je bil 500 milijonov dolarjev (Dubrovski, 2006, str. 57).

Pri Intelu najdemo tudi neetični primer na področju spoštovanja protikonkurenčne zakonodaje. V maju 2009 je namreč Intel doletela rekordna kazen v višini več kot milijarde evrov za uporabo nedovoljenih prijemov za omejevanje konkurence in je doslej najvišja izrečena kazen, saj je znesek predstavljal 4,15 % Intelovih letnih prihodkov v letu 2008 (Kanter, 2009). Intel naj bi namreč vodilnim proizvajalcem računalnikov v nasprotju z zakoni plačeval za zakasnitev ali celo odpoved prodaje računalnikov z vgrajenimi procesorji konkurenčnega proizvajalca AMD (Lawsy, 2007a). Proizvajalcem računalnikov, kot so Dell, Lenovo, NEC, Acer in HP, je določal, kakšen odstotek računalnikov lahko prodajo z vgrajenimi konkurenčnimi čipi (Lawsy, 2007b). Tako sta se Lenovo in Dell v celoti odpovedala vgrajevanju AMD-jevih procesorjev v svoje prenosnike, HP pa je na takšen način prodal 95 odstotkov prenosnih računalnikov z Intelovimi procesorji. Evropski protimonopolni regulatorji so odločili, da je Intel s tem kršil protimonopolno zakonodajo in možnost izbire za kupce. Predsednik in glavni izvršni direktor Paul Otellini je ob tem povedal, da »Intel močno nasprotuje tej odločitvi, saj so prepričani, da je napačna in ignorira realnost izredno konkurenčnega trga mikroprocesorjev, za katerega so značilne stalne inovacije. S tem za potrošnike ni nastala nobena škoda.« V nadaljevanju je še poudaril, da »je naravni rezultat konkurenčnega trga s samo dvema glavnima igralcema, da ko eno podjetje dobi naročilo, ga drugo izgubi, zato trg nagradi podjetja, ki se izkažejo, in kaznuje tista, ki tega ne dosežejo« in zaključil, da »bodo tudi v prihodnje še naprej vlagali v svoj razvoj, ki Evropi in ostalemu svetu zagotavlja najboljše procesorje za najnižje cene« (Crothers, 2009). Analitik Morningstara Andy Ng pa je dejal, da »Intelova konkurenčna prednost ne leži v tem, da so pri tem na kakršen koli način goljufali, ampak preprosto v tem, da so večji od svojega tekmeca AMD-ja in zato ima Intel lahko dolgoročno konkurenčno prednost« (Chee, 2009). Intel ima 80,2-odstotni tržni delež na področju mikroprocesorjev, medtem ko ima njihov prvi tekmeč AMD 19,7 % (Neal, 2011).

Intel v svojem Poročilu o družbeni odgovornosti (2010) (angl. *Intel Corporate Responsibility Report*) poroča o gradnji kulture odgovornosti med svojimi zaposlenimi in o tem, da je vsak zaposleni seznanjen z določili kodeksa ter se redno udeležuje usposabljanj s področja etičnega delovanja. Verweire in Revollo (2009, str. 60, 65) navajata, da se Intel zaveda pomena zaposlenih pri rezultatih podjetja, zato kot enega ključnih kadrovskih orodij uporabljajo 360° Feedback, kjer je uspešnost zaposlenega ocenjena s strani njegovih sodelavcev, nadrejenega in njegova lastna samoocena. Ta ocena omogoča zaposlenemu bolj uravnoteženo mnenje o njegovih dosežkih. Tako lahko pri osebnem razvoju bolje obravnavajo posamezne sposobnosti in delajo osnovo za prihodnje izzive. Pri zaposlovanju pa v podjetju dosledno upoštevajo enake možnosti za vse ne glede na raso, barvo, vero, spol, narodnost ali starost. Podjetje zaposluje in nudi ustrezne delovne pogoje tudi za zaposlene s posebnimi potrebami.

Veliko pozornost Intel namenja transparentnosti, zato v poročilu navaja vseh svojih 75 največjih dobaviteljev in zaščiti okolja, kjer je po podatkih ameriške Agencije za zaščito

okolja (angl. *U. S. Environmental Protection Agency*, v nadaljevanju EPA) največji korporacijski kupec zelene energije (EPA: Intel No. 1 for green power purchases, 2011).

Intel je dobitnik številnih priznanj in nagrad s področja družbene odgovornosti, okoljske zaščite in ravnanja z ljudmi pri delu. Podjetje se redno uvršča na lestvico globalnih 100 najbolj družbeno odgovornih podjetij revije *Corporate Knights*, švicarski inštitut *Covalence*, ki se ukvarja z raziskovanjem etike, je Intel v letu 2010 uvrstil na 2. mesto, *Corporate Responsibility Magazine* pa ga je v letu 2010 ravno tako uvrstil na 2. mesto v kategoriji med najbolj odgovornimi državljani med ameriškimi podjetji. V letu 2010 ga je revija *Newsweek* uvrstila na 5. mesto lestvice *Top 500 zelenih podjetij v ZDA*, od leta 2008 je partner ameriške Agencije za zaščito okolja, korejsko ministrstvo za okolje mu je podelilo nagrado za okolju prijazno podjetje. Podjetje se redno uvršča tudi na številne lestvice najbolj zaželjenih delodajalcev. Tako je v letu 2010 po reviji *Fortune Magazine* Intel eden izmed najbolj zaželjenih delodajalcev, *Hewitt Associates* ga uvršča na lestvico najbolj zaželjenih delodajalcev na Poljskem, v Argentini ga je Inštitut *Great Place to work* uvrstil med deset najbolj zaželjenih delodajalcev, *Epoca Magazine* v Braziliji, *The Marker Magazine* pa v Izraelu (*Intel Corporate Responsibility Report*, 2011).

4.2.3 Primer podjetja *General Electric Company*

Uvodni del. Kodeks podjetja GE se prične z nagovorom predsednika upravnega odbora in glavnega izvršnega direktorja z izjavo o integriteti, v kateri pove, da so »številne raziskave pokazale, da je GE najbolj spoštovano in občudovano podjetje na svetu«. V nagovoru poziva vse zaposlene, da opozorijo pristojne, v kolikor opazijo kakršne koli kršitve v delovanju podjetja. V svojem nagovoru je dal velik poudarek vodjem, za katere pravi, da niso odgovorni samo za svoja dejanja, ampak tudi za krepitev kulture, ki mora biti skladna s politikami GE in kodeksom. Vodje se morajo z zaposlenimi pogovarjati o vseh vidikih poslovanja, ki skrbijo zaposlene, ter morajo vseskozi ustvarjati kulturo spoštovanja. V zaključku poudari, da »ne obstaja konflikt med odličnim finančnim poslovanjem in visokimi etičnimi standardi upravljanja, ravno nasprotno, drug drugega krepi«. Le delovanje z integriteto lahko zagotavlja ugled podjetja ter povečuje zaupanje strank v produkte in storitve podjetja (*GE Code of Conduct*, 2011, str. 1).

Kodeks GE vsebuje več poglavij, in sicer je razdeljen v naslednje sklope: začetna poglavja predstavljajo, kaj se pričakuje od zaposlenih in od vodij, kako se prijavljajo morebitne kršitve, kakšne so sankcije za kršitelje, v nadaljevanju so nato predstavljene politike in navodila podjetja, kako je potrebno delati s kupci, dobavitelji, vladami, kako je potrebno delovati skladno s konkurenčno zakonodajo, zaključni poglavji pa se dotikata zaposlitvenih praks, varstva okolja in zdravja, področja kriznega managementa ter področja zaščite GE sredstev.

Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. V kodeksu ni jasno opredeljene vizije,

poslanstva ali vrednot podjetja. Podjetje GE je odgovorni državljan. Svojo vlogo vidijo v reševanju najtežjih svetovnih problemov. Njihovi cilji so, da bi »delali denar« (poslovanje usmerjeno k trajnostni rasti), da bi ga »delali na etičen način« (dosledno spoštovanje finančnih in pravnih predpisov) in da bi »delali spremembe« (etična dejanja, ki presegajo vse formalne zahteve z namenom povečevanja ugleda in dolgoročnega razvoja GE) (Citizenship, 2011).

Način etičnega odločanja v podjetju. Podjetje GE je v vsakem poglavju opredelilo odločanje na način, tako da najprej podajo zaposlenim konkretna navodila, kaj narediti v posameznem primeru, nato pa se osredotočijo na prakse oziroma dejanja, na katera je potrebno biti še posebej pazljiv. Za kodeks GE je značilno, da skuša do podrobnosti razdelati možna neetična dejanja, do katerih bi lahko pogosteje prišlo tudi v praksi.

Pravila ravnanja v podjetju. V podjetju GE se zavedajo pomena zasebnosti in varovanja osebnih podatkov skladno z zakonodajo (GE Code of Conduct, 2011, str. 28). Zaposleni morajo pri svojem delu upoštevati zahtevno mednarodno protikonkurenčno zakonodajo. Ko so v dvomih, se morajo nujno obrniti na pravnega svetovalca (GE Code of Conduct, 2011, str. 36).

V skladu s politiko podjetja mora imeti vsak zaposleni enake možnosti. Zaposleni in kandidati za delo ne bodo diskriminirani zaradi starosti, rase, veroizpovedi, barve kože, narodnosti, etičnega porekla, spola in spolne usmerjenosti. V podjetju morajo biti pazljivi na kakršno koli sovražno nastrojeno okolje, kršitve delovnopravne zakonodaje (na primer zaposlovanje otrok, ki po zakonu še ne smejo delati), razkrivanje podatkov o zaposlenih ali pa odpustitev zaposlenega, ki je opozoril na kršitve (GE Code of Conduct, 2011, str. 41).

Varovanje okolja ter zagotavljanje varnega in zdravega načina dela svojim zaposlenim je v osrčju podjetja GE. Zaradi okoljske politike so zavezani k upoštevanju vseh varnostnih, zaščitnih in okoljskih predpisov v vseh državah, v katerih so prisotni. V GE imajo vzpostavljen tudi celovit sistem obvladovanja tveganj (GE Code of Conduct, 2011, str. 44–46).

Zaščita intelektualne lastnine je v GE zelo pomembna. Vsi zaposleni morajo zagotavljati ustrezno zaščito in ravnanje s sredstvi podjetja GE, kamor spadajo patenti, avtorske pravice, blagovne znamke, zaupane informacije in ostale notranje informacije podjetja, ki so zaupne narave. Pred kakršnim koli razkritjem občutljive informacije se mora zaposleni posvetovati s pravnim svetovalcem. Pri ravnanju z intelektualno lastnino je potrebno biti pazljiv pri razkrivanju informacij dobaviteljem in kupcem (GE Code of Conduct, 2011, str. 50–51).

V podjetju imajo zelo dobro razvit kontroling, ki omogoča pravočasno, zanesljivo in točno razkrivanje informacij tako vladnim agencijam kot tudi ostalim zainteresiranim javnostim (GE Code of Conduct, 2011, str. 52).

Veliko pozornost posvečajo tudi navzkrižju interesov. Zaposleni se morajo tako v službi kot v zasebnem življenju izogibati morebitnim navzkrižjem interesov (GE Code of Conduct, 2011, str. 56).

Zaposleni pri svojem delu pridobivajo tudi občutljive informacije, zato je sleherno trgovanje z notranjimi informacijami podjetja strogo prepovedano (GE Code of Conduct, 2011, str. 58).

Odnos podjetja do različnih deležnikov. Prepovedana so kakršna koli neprimerna plačila, s katerimi bi GE pridobil prednosti, in so kot taka predmet organov pregona. GE prepoveduje vse vrste neprimernih plačil v mednarodnem poslovanju tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Darila, gostoljubnost in podobna plačila so dovoljena samo v mejah splošno sprejete poslovne prakse. Preden zaposleni GE preda kakršno koli darilo kupcu, mora dobro razumeti pravni okvir svojega dejanja, zahteve kupca in navodila podjetja GE. Zaposleni nikoli ne sme pokazati poslovne vljudnosti kupcu na način, da bi mu ponudil kakršno koli darilo in bi dejanje kot tako zgledalo neprimerno. Zaposleni ne sme nikoli ponujati, obljubljeni ali plačati karkoli (v denarju, sredstvih ali storitvah) vladnemu predstavniku ali kupcu, da bi si pridobil kakršno koli prednost. Ravno tako je prepovedano dajati finančna sredstva podjetja v kakršne koli politične namene tako v ZDA kot v državah, v katerih podjetje posluje, brez vnaprejšnje odobritve podpredsednika GE za odnose z vladami in podpredsednika GE za mednarodno pravo in politiko (GE Code of Conduct, 2011, str. 19). V kodeksu GE (2011, str. 26) je tudi posebno poglavje o preprečevanju pranja denarja, še posebej je izpostavljena problematika organiziranega kriminala (terorizem, droge, podkupnine, goljufije) v povezavi s pranjem denarja. V ta namen je GE implementiral tudi program »Spoznajte svojega kupca«.

Odnos podjetja GE do dobaviteljev temelji na zakonitih, učinkovitih in poštenih praksah. Od svojih dobaviteljev pričakujejo, da bodo spoštovali zakone, da bodo pravično delali s svojimi zaposlenimi in jim zagotavljali varno in zdravo delovno okolje ter bodo skrbeli za varstvo okolja. Navodila GE v odnosu z dobavitelji so zaposlenim v pomoč, da ne bi dobavitelji posredno škodovali ali uničili ugled GE. Poslovati je potrebno izključno s tistimi dobavitelji, ki spoštujejo ustrezno zakonodajo, zaposleni pa se morajo pri svojem delu zavedati varstva osebnih podatkov dobaviteljev ter zaupnosti informacij. Dobavitelje je potrebno skrbno izbirati, izbira pa mora temeljiti na konkurenčnih osnovah. Zaposleni se morajo izogibati konflikta interesov, ko bi kateri od dobaviteljev bil bližnji prijatelj ali sorodnik zaposlenega. Zaposleni so dolžni skrbno spremljati vse poslovne partnerje, dobavitelje in tretje osebe, ki so vpleteni v mednarodne transakcije (GE Code of Conduct, 2011, str. 20–24).

Podjetje GE veliko poslov opravi z vladnimi institucijami in s podjetji, ki so v državni lasti, iz česar izhaja, da zaposleni opravijo veliko interakcij z različnimi predstavniki vlade. Zaposleni v GE se morajo pri tem ravnati skladno z najvišjimi etičnimi standardi ter upoštevati vso relevantno zakonodajo (GE Code of Conduct, 2011, str. 32).

Način uveljavljanja pravil kodeksa. Vsi zaposleni gradijo kulturo podjetja, tako da razumejo navodila podjetja, da ravnajo skladno z njimi in se izogibajo kršitvam. Odgovornosti zaposlenih so, da v celoti razumejo politike podjetja GE: da razumejo kodeks, da razumejo vsa navodila, ki zadevajo njihova delovna mesta, da so na tekočem z zadnjo verzijo kodeksa, da se obrnejo na svojega managerja, pravnega svetovalca ali drugo pristojno osebo, v kolikor bodo imeli kakršno koli vprašanje v zvezi s politikami podjetja. V kolikor ima zaposleni kakršne koli pomisleke v zvezi s potencialnimi kršitvami politik podjetja GE, mora skrb nad tem takoj izraziti, pri čemer mora poznati različne kanale za prijavo morebitnih kršitev, ki so naslednji: ombudsman, manager, pravnik, revizor ali katera koli druga pristojna oseba. Če se kanal, na katerega se je zaposleni prvi obrnil, ne odzove, mora takoj prijaviti skrb pri drugem kanalu. Zaposleni morajo sodelovati tudi v preiskavah, ki so povezane z zagotavljanjem integritete. Vodje morajo zagotavljati kulturo, v kateri se zaposleni zavedajo svoje odgovornosti in se počutijo varne, ko je potrebno izražati skrb nad morebitnimi nepravilnostmi, vzpodbujati morajo etično delovanje in delovanje skladno z zakonodajo, pri tem pa se morajo zavedati, da rezultati podjetja niso nikoli tako pomembni, kot je pomembno etično ravnanje in ravnanje skladno s politikami GE. Vodje morajo znati identificirati morebitne kršitve, zagotavljati morajo tudi izobraževanje zaposlenih v zvezi s politikami GE, promovirati učinkoviti sistem ombudsmanov in takoj ukrepati, ko zaznajo kakršne koli odlike od zahtevanega obnašanja. Ko gre za skrb nad zagotavljanjem integritete, imajo zaposleni odgovornost, da sleherno morebitno kršitev takoj prijavijo ter s tem zaščitijo podjetje, ostale zaposlene in njihove delničarje. Skrb je potrebno izraziti čim prej, oseba lahko ostane anonimna. V kolikor se razkrije, lahko takšni osebi tudi poročajo o nadaljnjem postopku. Povračilni ukrepi proti osebi, ki je kršitev prijavila, so strogo prepovedani in je zaščitena s strani podjetja. Kršitve se lahko prijavijo skozi več kanalov:

- neposredno nadrejeni osebi, pravnemu svetovalcu, naslednjemu nivoju managementa ali osebnemu ombudsmanu v okviru njihovega poslovanja ali skozi integrity.ge.com;
- pišejo lahko korporativnemu ombudsmanu preko navadne pošte, preko e-pošte, lahko pa ga tudi pokličejo in
- kršitve na področju računovodstva, finančnega poslovanja ali revizije se lahko prijavijo odboru direktorjev ali komisiji za revizijo preko navadne pošte, telefona ali preko e-pošte.

Vse prijave kršitev so raziskane, saj v podjetju imenujejo skupino, ki prične z intervjuji in pregledom dokumentacije, sprejme korektivne ukrepe, ravno tako pa se poda feedback osebi, ki je kršitev prijavila. Vsi zaposleni, ki so kršili politike GE, ki so od sodelavcev

zahtevali, da kršijo politike GE, ki niso prijavili kršitev pa so zanje vedeli, ki niso sodelovali v preiskavah, ki so se znašali nad tistimi zaposlenimi, ki so prijavili kršitve, ki niso ustrezno vodili svojih zaposlenih skladno z zahtevami politik GE in zakonodaje, so predmet disciplinskih ukrepov, kjer je možna tudi odpoved pogodbe o zaposlitvi (GE Code of Conduct, 2011, str. 6–12).

Komentar analize kodeksa. Podjetje GE je ustanovil Thomas Alva Edison. GE danes deluje na področju raznovrstne industrije, njegova področja delovanja pa zajemajo inovativne rešitve na področju energetike, zdravstva, transporta in infrastrukture. Prisoten je v 100 državah po svetu in zaposluje 300 tisoč ljudi (Sustainable Growth: GE 2010 Citizenship Report, 2011). Eden njegovih najbolj znanih predsednikov in glavnih izvršnih direktorjev je bil Jack Welch, ki je vodil podjetji med leti 1981 in 2001.

Prvi primer neetičnega ravnanja najdemo na področju jedrske energije v letih 1940–1960, ko je podjetje izvajalo poskuse na ljudeh s sevanjem, ne da bi jih prej opozorili na nevarnost raka, druge teste pa so delali na starejših in na pacientih v bolnišnicah. GE je med drugim tudi namerno spuščal velike količine sevanja v zrak iz jedrskega rezervoarja v Richlandu, ker so želeli videti, do kod bo segalo sevanje. Te grozote so prišle na dan na zaslišanjih leta 1968, ki jih je imel predstavnik Edward Markey iz Massachusettsa. GE je bil obtožen, da je z radiacijo in azbestom zastrupljal svoje delavce v Laboratoriju za jedrsko energijo Knolls v Schenectadyju v državi New York. GE je zgradil 91 nuklearnih elektrarn v 11 državah, vendar pa imajo njegovi jedrski reaktorji usodno napako, kar pomeni, da obstaja 90-odstotna verjetnost, da se bo sevanje sprožilo direktno v atmosfero (General Electric Company, 2011).

Naslednji primer neetičnega delovanja podjetja najdemo v letih med 1990 in 2002, ko so ZDA pretresali številni finančni škandali in goljufije na področju obrambne industrije. Poleg GE so bila v škandale vpletena ameriška podjetja, ki so sklepala pogodbe z ameriško vlado. Tako je bil tudi GE vpleten v mnoge primere goljufij, za katere je bil spoznan za krivega. Kljub temu pa to ni vplivalo na nadaljne sodelovanje z ameriško vlado – tudi v prihodnje jim je omenjena institucija namenjala večje posle (General Electric Company, 2011). Da bi si oprali ime, je GE v ta namen ustanovil Pisarno ombudsmana, katere glavna naloga je bila pregled pogodb, ki jih je podjetje imelo sklenjene z ameriško vlado. Napisali so tudi svoj kodeks, v katerem so definirali pravila etičnega delovanja na 80 straneh ter ga prevedli v jezike držav, v katerih podjetje deluje. Že v letu 1993 so pričeli z uvedbo brezplačne telefonske linije za prijavo morebitnih kršitev ali za kakršna koli vprašanja, ki zadevajo določila kodeksa. Tako je GE postal predstavnik in zgled ostalim na področju etičnega delovanja. Direktor za področje etičnega delovanja pri svetovalno-revizijski družbi KPMG je izjavil, da »ima GE enega najboljših programov na področju etike in skladnosti delovanja.« Vodje GE se udeležujejo zahtevnih usposabljanj, katerih cilj je znati sprejeti etično odločitev, ko pride do takšne situacije (The Age of Ethics, 2011).

Leta 2001 je EPA odločila, da je GE s svojim delovanjem onesnažil reko Hudson v New Yorku. Podjetju so naložili nalogo, da počisti rečno dno, ki je vsebovalo substance, ki so povzročale raka. GE je porabil ogromno denarja za lobiranje, da agencija ne bi sprejela takšne odločitve (General Electric Company, 2011). Podjetje je želelo to sliko popraviti ter se pozicionirati kot okoljsko ozaveščeno, kar poseblja tudi njihov slogan »ecomagination«, ki so ga uvedli že leta 2005. Tako v sodelovanju z ameriško Agencijo za zaščito okolja čisti reko Hudson ter išče zelene priložnosti z vlaganjem v razvoj okolju prijaznih izdelkov, kar vključuje celotno paleto izdelkov od energijsko učinkovitih svetilk do učinkovitejših reaktivnih motorjev (Sustainable Growth: GE 2010 Citizenship Report, 2010).

Podjetje GE je partner Mednarodnega olimpijskega komiteja ter s svojimi številnimi inovativnimi proizvodi pomaga pri izvedbi olimpijskih iger. GE deluje z organizatorji olimpijskih iger pri iskanju najboljših tehnoloških rešitev na področju transporta, osvetlitev ter dela z vodnimi napravami. Podjetje pomaga razvijati tehnologijo, ki pomaga zdravnikom in športnikom pri hitrem odkrivanju in sanaciji poškodb (Olimpijsko gibanje, 2011).

GE sodeluje z iraško vlado tudi v pokonfliktni obnovi Iraka. Obnova vključuje vzpostavitev infrastrukture, dobavo različnih medicinskih aparatov v iraške bolnišnice in vzpostavitev delovanja električnega omrežja (GE Opens Three New Offices in Iraq, 2011). GE je doniral 10 milijonov ameriških dolarjev svojcem žrtev terorističnega napada na ZDA 11. septembra 2001, leta 2004 pa je lansiral petletni humanitarni projekt v vrednosti 20 milijonov ameriških dolarjev za izboljšanje zdravstvene oskrbe v Afriki, katerega cilj je znižati smrtnost ter omogočiti dostop do pitne vode (General Electric Company, 2011).

GE je prepoznaven tudi po doslednem upoštevanju standardov računovodskega poročanja ter na tem področju predstavlja zgled etičnega načina delovanja (WorldCom and GE: An analysis of Ethical Business Practices, 2011).

Podjetje vrsto let prejema številne nagrade in priznanja za svoje delo in je prepoznavno kot eno izmed vodilnih korporacij na svetu. Revija Fortune jih redno uvršča na lestvico najbolj občudovanih podjetij. V letu 2006 in 2007 so bili na 1. mestu, v 2008 na 2., v 2009 na 9. mestu, v 2010 pa na 16. mestu. Revija BusinessWeek, revija Fortune in kadrovska svetovalna družba Hewitt Associates uvrščajo GE med podjetja, ki imajo zgrajen sistematičen razvoj vodij. Globalna civilna, nevladna in nepolitična organizacija civilne družbe za preprečevanje korupcije Transparency International pa je GE v letu 2010 podelila nagrado za integriteto. GE najdemo tudi na lestvici najbolj spoštovanih podjetij revije Barron's Magazine, reviji BusinessWeek in Fast Company ga vrsto leto uvrščata med najbolj inovativna podjetja. Revija Businessweek ga je v letu 2010 uvrstila na 5. mesto med podjetji, ki največ vlagajo v skupnosti, v katerih delujejo. Po podatkih inštituta Ethisphere se GE vse od leta 2007 redno uvršča na lestvico najbolj etičnih podjetij. Tudi

njegovo poročanje o družbeni odgovornosti je prepoznavno kot eno izmed najboljših (Sustainable Growth: GE 2010 Citizenship Report, 2011, str. 52).

4.2.4 Primer podjetja Coca-Cola

Uvodni del. Kodeks Coca-Cole se začne z nagovorom predsednika in glavnega izvršnega direktorja, ki pove, da »živimo v obdobju, ko je stopnja zaupanja na najnižji možni stopnji, da pa so v podjetju Coca-Cola lahko veseli, ker delajo za eno najbolj občudovanih podjetij na svetu. Svoje poslovanje gradijo na zaupanju in ugledu, ki ga gradijo leta in leta s svojo bogato kulturo in z etičnim načinom delovanja.« (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011).

Kodeks je sestavljen iz petih glavnih poglavij:

1. delovati z integriteto po celem svetu,
2. ravnati z integriteto v podjetju,
3. področje konflikta interesov,
4. integriteta v delovanju z drugimi in
5. uveljavljanje kodeksa.

Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. Vizija in poslanstvo nista jasno zapisani v kodeksu, jih pa najdemo na njihovi korporativni spletni strani (Mission, Vision & Values, 2011):

»Vizija Coca-Coli služi kot okvir za uresničevanje njihovih načrtov, v katerih opisujejo, kaj morajo doseči, da bi tudi v prihodnje dosegali trajnostno rast. V osrčju vizije so:

- ljudje, za katere želijo biti najboljši zaposlovalec,
- portfolio izdelkov, s katerim prinašajo svetu priznane blagovne znamke pijač, ki izpolnjujejo želje in potrebe strank,
- partnerji (dobavitelji in kupci), s katerimi želijo ustvariti zmagovalno mrežo in neprecenljivo vrednost,
- planet, na katerem želijo biti odgovoren državljan, ki stremi k zagotavljanju trajnostnega razvoja,
- dobiček, ki bo povečal vrednost lastnikom in
- produktivnost, ki bo gradila visoko učinkovito in hitro razvijajočo se organizacijo.

Poslanstvo Coca-Cole je zagotavljanje osvežitve potrošnikom, prinašati želijo trenutke optimizma in sreče ter ustvarjati vrednost.«

Vrednote Coca-Coli (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 3) »služijo kot kompas in opisujejo, kako se je potrebno obnašati:

- vodenje: pogum, da oblikujejo boljšo prihodnost,
- sodelovanje: skupaj so močnejši,
- integriteta: bodimo realni,
- odgovornost: kako se bo kaj izšlo, je odvisno od mene,
- strast: predanost v srcu in v razumu,
- različnost: vključno z vsemi blagovnimi znamkami,
- kakovost: kar koli naredimo, naredimo odlično.«

Način etičnega odločanja v podjetju. V podjetju poudarjajo pomen razumevanja kodeksa in zakonodaje. O vseh svoji dejanjih je potrebno dobro razmisliti in če so v dvomih, si morajo zaposleni odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali je dejanje konsistentno s kodeksom?
- Je etično?
- Je zakonito?
- Se bo dejanje odrazilo dobro na meni in na podjetju?
- Ali bi si želel o tem brati v časopisu?

Če je odgovor na katero koli zgornje vprašanje ne, potem se morajo zaposleni dejanja vzdržati. Kodeks daje odgovore na številna vprašanja, vendar pa je v življenju toliko različnih situacij, da se vseh ne da predvideti, zato se lahko zaposleni posvetuje z ustreznim managerjem, s pravnim svetovalcem podjetja, z lokalnim skrbnikom kodeksa, z Odborom za zagotavljanje skladnosti delovanja z etičnimi standardi, uporabi lahko spletno stran www.KOethicsline.com ali pa pokliče na brezplačno telefonsko številko, ki je vzpostavljena posebej v ta namen (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 4).

Pravila ravnanja v podjetju. Od vseh zaposlenih v podjetju se pričakuje, da bodo delovali skladno z načeli, ki so zapisana v kodeksu. Kodeks Coca-Cole (2011, str. 5) navaja, da se od managerjev v podjetju pričakuje, da bodo:

- zagotavljali, da vsi zaposleni, za katere so odgovorni, razumejo kodeks,
- izrabljali sleherno priložnost za pogovor o pomenu kodeksa in etičnega ravnanja za podjetje,
- ustvarjali okolje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili in postavljali vprašanja, ko bodo naleteli na kakršne koli dvome,
- preučili ravnanja zaposlenih v odnosu do kodeksa in ostalih politik podjetja,
- ne bodo spodbujali zaposlenih, da bi dosegali rezultate na račun neetičnih oblik delovanja, ki bi bile v nasprotju s kodeksom,
- vedno delovali tako, da ne bodo kršili določil kodeksa.

V Coca-Coli se zavedajo, kako nevarno je, če kdo od zaposlenih pride v konflikt interesov, zato so v posebnem poglavju temu področju namenili posebno pozornost. Konflikt interesov so opredelili, ko osebne aktivnosti ali osebna povezanost zaposlenega onemogočajo, da bi le-ta deloval v najboljšem interesu za podjetje. Zaposleni ima lahko več kot 1 % delež v lastništvu kupca, dobavitelja ali konkurenčnega podjetja izključno v primeru pisnega dovoljenja s strani lokalnega vodje za etične zadeve, ravno tako pa mora zaposleni vsako leto obnoviti dovoljenje, v kolikor nadaljuje z lastništvom. Zaposleni ravno tako ne smejo nastopati v javnosti, imeti govorov ali imeti predstavitve o podjetju v zameno za plačilo, v kolikor ne dobijo dovoljenja s strani lokalnega vodje za etične zadeve. Zaposleni tudi ne smejo prejemati plačil s strani dobaviteljev, kupcev ali konkurenčnih podjetij, ravno tako pa ni dovoljeno poslovati s sorodniki in prijatelji. V kolikor pa pride do poslovanja, je potrebno ravnati v duhu dobrega gospodarja za podjetje. Če je zaposleni v kakršnih koli dvomih, potem se mora obrniti na pristojno osebo. Na koncu poglavja o konfliktu interesov je jasno zapisano, da zaposleni ne smejo sprejemati nikakršnih daril, povabil na kosilo in zabavne dogodke s strani kupcev in dobaviteljev, v kolikor bi to vplivalo na objektivnost njihovega odločanja, ki bi bilo v najboljšem interesu podjetja. Tukaj je potrebno poudariti, da se zaposleni lahko udeleži občasnih poslovnih kosil ali dogodkov v lokalni skupnosti, na katerih so prisotni tudi kupci in dobavitelji. Potrebno pa je biti pazljiv pri raznih povabilih na svetovno odmevne dogodke, kot so olimpijske igre, različna svetovna prvenstva, Super Bowl. V kolikor Coca-Cola smatra, da je potrebna prisotnost zaposlenega, mu bo podjetje krilo stroške in ne kupec oziroma dobavitelj (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 21–27).

Odnos podjetja do različnih deležnikov. V poglavju »Integriteta v delovanju z drugimi« je jasno razdelan odnos do delovanja v odnosu do različnih deležnikov: do vlad, kako je potrebno delovati s kupci, dobavitelji in potrošniki ter kako delovati v odnosu do konkurence. V Coca-Coli se zavedajo, da so odnosi z zunanjimi deležniki zelo pomembni za njihov uspeh. V nadaljevanju opisujem odnos Coca-Cole do vlad, njihove odnose s kupci, dobavitelji in potrošniki ter na koncu še njihov pogled na odnose s konkurenco.

Coca-Cola je podpisnica ameriškega Akta o prepovedi vseh oblik podkupovanja (angl. *U. S. Foreign Corrupt Practices Act*, v nadaljevanju FCPA), ki velja za vse države, v katerih deluje Coca-Cola. Podkupovanje pojmujejo kot vsako obliko, s katero vplivajo na odločitve visokih vladnih predstavnikov za bolj ugodno obravnavanje podjetja. Kodeks daje navodilo, da se je potrebno posvetovati s pravnim svetovalcem v podjetju, preden se preda karkoli vrednega nekemu vladnemu predstavniku. Vsa ta dejanja morajo skrbno beležiti. Zelo natančno tudi opredelijo t. i. vladnega predstavnika. Zanje ta izraz pomeni vse zaposlene v vladi, politične stranke, kandidate za politična mesta v državi in zaposlene v mednarodnih organizacijah. Odgovornost vsakega zaposlenega je, da pozna, kaj je mišljeno pod besedo vladni predstavnik. Coca-Cola dovoljuje svojim zaposlenim, da izražajo svoja politična stališča in se aktivno udeležujejo tudi v političnih kampanjah, le da v ta namen ne smejo uporabljati virov podjetja, e-pošte ali imena podjetja. Podpora

podjetja političnim strankam pa mora biti v skladu z lokalno zakonodajo, potrjena s strani pooblaščenega odbora ter ustrezno dokumentirana (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 29–33).

Zanje je zelo pomemben odnos do kupcev, dobaviteljev in potrošnikov, do katerih je potrebno imeti pošten in odgovoren odnos. Ravno tako pa v Coca-Coli pričakujejo, da se bodo dobavitelji držali tudi posebnega kodeksa ravnanja z dobavitelji, ki je del vsake dobaviteljske pogodbe (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 34).

Posebna pozornost je namenjena tudi odnosom do konkurence. Tukaj gre za izredno občutljivo področje, ki ga uravnavajo različni zakoni, saj ima vsaka država svojo zakonodajo na tem področju. Neko dejanje je lahko v eni državi zakonito, v drugi pa nezakonito. Zaposlene vzpodbujajo, da zbirajo informacije o konkurenci, vendar pa morajo to početi na zakonit in etičen način. V ta segment spadajo informacije, ki so javno dostopne s strani vladnih agencij, govori vidnih predstavnikov konkurenčnih podjetij, letna poročila in novice, ki so dostopne v medijih (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 35–37).

Način uveljavljanja pravil kodeksa. S kodeksom želijo zagotoviti konsistentnost v delovanju zaposlenih tako znotraj kot tudi zunaj podjetja, zato so razvili tudi pravila, kako delovati v primeru kršitev kodeksa z namenom zagotavljanja konsistentnosti. V podjetju se zavedajo, da ne obstajajo pravila, ki bi lahko dala odgovore za vse situacije, v katerih se znajdemo kot zaposleni. Odgovornost za dosledno uveljavljanje pravil v kodeksu nosi t. i. Odbor za zagotavljanje skladnosti delovanja z etičnimi standardi, ki je sestavljen iz različnih visokih predstavnikov korporativnega upravljanja. Zaposleni, ki je obtožen neetičnega dejanja, ima pravico do zagovora. Omenjeni odbor je zadolžen za vse odločitve v zvezi s kršitvami kodeksa, vendar pa lahko nekatere kategorije kršitev delegira tudi lokalnemu managementu. Najbolj blaga kršitev kodeksa se odrazi v opominu, ki potem postane del osebne mape zaposlenega, resne kršitve pa se kažejo tudi v suspendiranju zaposlitve brez plačila, zmanjšanje plače ali pa sledi odpoved pogodbe o zaposlitvi. Odbor ravno tako objavi pogosta dejanja kršitev na intranetu z namenom povečevanja ozaveščenosti pomena etičnih dejanj. Vsi novi zaposleni morajo tudi podpisati, da se strinjajo z določili kodeksa. V primeru, ko imajo zaposleni vprašanja ali dvome v kakšno dejanje, se lahko registrirajo na www.KOethics.com, na kateri bodo dobili odgovor ali pa pokličejo na brezplačne številke (The Coca-Cola Company: The Code of Business Conduct, 2011, str. 39–47).

Komentar analize kodeksa. Coca-Cola je ena najbolj znanih gaziranih pijač na svetu, ki jo je leta 1884 ustvaril John Stith Pemberton. Po drugi svetovni vojni se je Coca-Cola začela tržiti po celem svetu. Iz Amerike in zahodne Evrope se je razširila na celotno zemeljsko oblo. Leta 1985 je podjetje zamenjalo izvorno formulo. Menjava je povzročila

velike proteste potrošnikov, ki so trdili, da bodo naslednje generacije prikrajšane za »originalni« okus Coca-Cole in podjetje je moralo le nekaj mesecev po prvi spremembi pijačo zopet spremeniti nazaj. Po vsem svetu je Coca-Cola eden od najmočnejših simbolov ZDA, kar v določenih primerih vodi tudi do bojkotov (Savič, 2006).

Kljub dejstvu, da ima Coca-Cola zelo premišljeno strategijo delovanja na vsakem od svojih trgov, pa so otroci leta 1999 zaradi pitja Coca-Cole v Belgiji in Franciji utrpeli določene zdravstvene težave, kot so glavoboli, slabosti, težave z želodcem in zastrupitve. Mediji so poročali o več kot 240 obolelih otrok. Belgijsko ministrstvo za zdravje je prepovedalo prodajo napitkov družbe Coca-Cola. Umiki so se pojavili tudi v Franciji, Španiji, Luksemburgu, na Nizozemskem ter v Nemčiji. Iz prodaje je bilo umaknjenih 30 milijonov zabojev pločevink in stekleničk. Coca-Cola se najprej na vso zgodbo sploh ni odzvala, kljub dejstvu, da se je z najbolj popularno nealkoholno pijačo zaradi neke sestavine, ki so jo po nesreči vsebovale pločevinke, zastrupilo nekaj sto ljudi. Mediji v ZDA in po Evropi so objavljali članke o zastrupitvi, a očitno so jih na Coca-Coli le brali. Vodstvo Coca-Cole je neetično ravnalo zaradi prikrivanja informacij o ljudeh, ki so zaradi napitkov zboleli že pred izbruhom splošne krize. Krizni management je reagiral z zamudo in prepočasi, saj je predsednik uprave Douglas Ivester šele po desetih dneh priletel v Evropo in imel zapoznel nastop s pojasnilom, kaj se je zgodilo. Škoda je bila seveda že narejena. Coca-Cola bi morala javnost obvestiti o predhodnih manjštevilih zdravstvenih težavah še pred izbruhom splošne krize in se osredotočiti na zdravje potrošnikov. Seveda podjetje v tem primeru ni priznalo krivde, saj je krivdo preneslo na polnilnice in vztrajalo pri tem, da zdravje otrok ni bilo ogroženo (Gotschalk, 2002, str. 48). Ko pride do krizne situacije, je potrebno reagirati hitro in pravilno. Najbolj zaželeno je, da tiskovni predstavnik ali predsednik uprave stopi pred javnost in odkrito spregovori o problemih. Na prvo mesto je vsekakor potrebno postaviti zdravje potrošnikov ter pravočasno razkrivati pomembne informacije, da podjetje ne utrpi večje škode. Na dolgi rok se vsekakor splača odprto komuniciranje z javnostjo.

V bližnji preteklosti so podjetje močno obtoževali spornih ekoloških in poslovnih praks v državah tretjega sveta. Coca-Cola naj bi bila po nekaterih obtožbah celo naročnik umorov sindikalnih aktivistov v Kolumbiji in Gvatemali, ki so opozarjali na brezobzirno ravnanje z zaposlenimi v tovarnah družbe, do katerega prihaja v državah tretjega sveta. Nasprotniki so vzpostavili tudi spletno stran KillerCoke.org, kjer gre za mednarodno gibanje tisočih prostovoljcev po vsem svetu za pravice delavcev v Kolumbiji, Gvatemali in ostalih državah (Killer Coke, 2011). Problem, ki se tukaj pojavlja, je ta, da standardi, ki jih Coca-Cola upošteva v razvitih državah, nikakor ne veljajo za države tretjega sveta.

Labbai (2007) pravi, da se Coca-Cola zaveda svoje odgovornosti do lokalnega okolja, zato je tudi v samem poslanstvu Coca-Cole obljuba, da je njena naloga »osvežiti okolje, v katerem deluje«. Podjetje je odgovorni državljani, saj izboljšuje kakovost življenja ljudi v okoljih, kjer je prisotna ter skrbi za varovanje okolja in deluje na področjih oskrbe s pitno

vodo, klimatskih sprememb ter ravnanja z odpadki. Fundacija Coca-Cola Afrika sodeluje z vladami, nevladnimi organizacijami in s Programom Združenih narodov za boj proti HIV/AIDS (angl. *United Nations Programme on HIV/AIDS*) na področju spodbujanja ukrepov v boju proti HIV. Omenjena fundacija je aktivna tudi na področju izobraževanja otrok. Coca-Cola je tudi v Indiji pustila svoj pečat, saj je z novimi 7.000 delovnimi mesti omogočila zaposlitev med 30 in 40 ljudem na direktno delovno mesto v sami oskrbovalni verigi. Vse njihove aktivnosti so družbeno in okoljsko naravnane.

Direktor trženja Coca-Cole za osrednjo in južno Evropo Roel Annega pravi, da se zavedajo, da mora napredovati tudi skupnost, v kateri delujejo, če želijo dobro poslovati, predvsem pa je vedno njihov cilj prisluhniti potrebam in željam porabnika. »To je obljuba, ki jo izpolnjujemo že 125 let in se ni spremenila vse od začetka,« recept za odlično poslovanje še razkriva Annega (Tratnik, 2011).

Roth (2012) pa izpostavlja pomen oskrbe s pitno vodo, ki je obsežno zajeto v Poročilu Coca-Cole o trajnostnem ravnanju z vodo (angl. *Water Stewardship Replenish Report*). Oskrba z vodo je bistvena za vsako podjetje, še toliko bolj pa je to pomembno za Coca-Colo, kjer je voda primarni vir vseh njihovih izdelkov. V poročilu so navedena vsa vodna tveganja, pomen izgradnje ustrezne vodne infrastrukture in pomen celostnega gospodarjenja s pitno vodo. V Coca-Coli skušajo izboljšati rabo vode pri pripravi njihovih izdelkov, velik poudarek pa dajejo tudi ponovni rabi vode oziroma njenemu recikliranju. »Odgovorno upravljanje z vodo je v središču trajnostne prihodnosti in premagovanje današnjih vodnih izzivov zahteva takojšnje ukrepanje,« pravi Bea Perez, ki je v Coca-Coli odgovoren za trajnostni razvoj. Po drugi strani pa najdemo na svetovnem spletu veliko člankov, ki govorijo o neetičnem ravnanju Coca-Cole na področju ravnanja z vodo v Indiji, kjer so se kmetje pritoževali nad drastičnim upadom vode. Coca-Cola je celo sama raziskala situacijo in v svojem poročilu iz leta 2008 ugotovila, da je potrebno zapreti polnilnico v obratu v Kala Deri in opozorila nad upadom podtalnice v Mehdiganju. Coca-Cola kljub lastnim izsledkom še vedno nadaljuje s svojo prakso (Coca-Cola shareholders warned about unethical practices in India, 2011). Nevladna organizacija San Francisco je vzpostavila celo spletno stran CokeJustice.org, katere namen je doseči, da se Coca-Cola umakne iz Indije in preneha z gospodarskim izkoriščanjem vode, saj to negativno vpliva na indijsko kmetijstvo ter povzroča enormno pomanjkanje vode po celi državi (Coke Justice, 2011).

Podjetju ogromno pomenijo različna priznanja s področja ravnanja z ljudmi pri delu, etičnega delovanja in družbene odgovornosti. Tako je bil s strani Revije za družbeno odgovornost (angl. *Corporate Responsibility Magazine*) v letu 2010 za najbolj družbeno odgovornega glavnega izvršnega direktorja izbran direktor Coca-Cole Muhtar Kent, revija Fortune jih redno uvršča med TOP 50 najbolj zaželenih delodajalcev, v novembru 2009 so na Kitajskem prejeli priznanje za družbeno odgovornost, v letu 2008 je bila podružnica

Coca-Cole izbrana za najbolj družbeno odgovorno podjetje. Nagrade so dobili tudi v Ukrajini, Mehiki, Španiji, Nemčiji (Raising the Standard of Excellence, 2011).

4.2.5 Primer podjetja McDonald's

Uvodni del. Kodeks McDonald'sa ali »Obljuba zlatega loka« se prične s kratkim nagovorom ustanovitelja McDonald'sa Raya Kroca iz leta 1958, ki pove: »Naše celotno poslovanje temelji na etičnosti, poštenosti in zanesljivosti. Gradnja ugleda je dolgotrajen postopek. Nismo strokovnjaki za propagando. Smo poslovneži. Smo ljudje s trdnim, stalnim in konstruktivnim etičnim delovanjem, ki se bo celo bolj kot danes pokazal za še pomembnejšega v prihodnosti.« Njegove besede so se dejansko izkazale za preroške. V nadaljevanju kodeksa sledi nagovor glavnega izvršnega direktorja, ki poudari sedem ključnih vrednot podjetja, na katerih je gradil ustanovitelj podjetja Ray Kroc. Vrednote krojijo njihovo vsakodnevno obnašanje, dejanja in odločitve. Vsak zaposleni je ambasador podjetja in zaveza vsakega zaposlenega je, da dela pravilne stvari, ki se bodo svetile na lokih prve zlate črke v imenu podjetja, črke M (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 2–4).

Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. V McDonald'su pravijo, da »želijo za svoje stranke postati najljubši kraj in najljubši način prehranjevanja. Da bi to dosegli, morajo dejanja tako zaposlenih kot celotnega sistema odsevati njihove vrednote.« (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 5). Tako v McDonald'su opredeljujejo svoje poslanstvo, medtem ko vizije v kodeksu ni zaznati.

V kodeksu McDonald'sa (2011, str. 5) se vrednote odražajo v naslednjih sedmih stavkih:

- »Zadovoljstvo kupca je v središču vseh naših aktivnosti: Naše stranke so razlog za naš obstoj. V zahvalo jim nudimo visoko kakovostno hrano in odlično postrežbo v čistem, prijetnem okolju ter po ugodnih cenah.
- Predani smo k našim zaposlenim: Ponujamo priložnosti, razvijamo talente, vzgajamo vodje in nagrajujemo dosežke. Prepričani smo, da je ekipa dobro usposobljenih posameznikov z raznolikim ozadjem in izkušnjami, ki sodelujejo v okolju, v katerem vladata vzajemno spoštovanje in visoka raven zavzetosti, ključna za naš nadaljnji uspeh.
- Verjamemo v sistem McDonald'sa: McDonald'sov poslovni model, kot ga ponazarja »trinožni stol« v črki M ter predstavlja lastnike/upravitelje, dobavitelje in zaposlene podjetja, je naš temelj. Uravnoteženost interesov vseh treh skupin pa je ključna.
- Delujemo etično: Zdrava etika pomeni dobro poslovanje. Pri McDonald'su se pri poslovanju držimo visokih standardov poštenosti, iskrenosti in integritete. Odgovornost prevzamemo kot posamezniki in kot skupina.
- Vračamo skupnosti: Odgovornost, ki jo nase prevzemamo kot tržni vodja, jemljemo resno. Svojim strankam pomagamo graditi boljše skupnosti, vzdržujemo dobrodelno

organizacijo Ronald McDonald House Charities, s svojo velikostjo, dosegom in viri pa pomagamo izboljšati svet.

- Rastemo odgovorno: Stremimo k trajnostni rasti donosov za svoje delničarje. Zaradi tega moramo biti osredotočeni na naše kupce in na zdravje našega sistema.
- Nenehno težimo k izboljšanju: Smo učeča se organizacija, ki zna zaznati spreminjajoče se potrebe kupcev, zaposlenih in celotnega sistema.«

Način etičnega odločanja v podjetju. V kodeksu McDonald'sa (2011, str. 23) je zapisan naslednji stavek »Ustavite se in razmislite«:

- Ali je zakonito? Ali je prav?
- Ali se bodo stranke, sodelavci, prijatelji in družina strinjali z mojo odločitvijo?
- Ali bom s svojo odločitvijo jutri zadovoljen?

Če je odgovor na vsa ta vprašanja pritrdilen, so zaposleni na pravi poti in delujejo skladno z etičnimi standardi podjetja.

Pravila ravnanja v podjetju. Vodstvo podjetja McDonald's je predano visokim standardom etičnega vedenja. Upravni odbor McDonald'sa nadzoruje doslednost izpolnjevanja etičnih in pravnih standardov v podjetju. Da bi zaposlenim pomagali upoštevati pravila kodeksa, so v podjetju ustanovili svojo Globalno službo za skladnost. Naloga te službe je nadzor nad izvajanjem in upoštevanjem pravil kodeksa in drugih usmeritev podjetja (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 10–11).

Zaposleni morajo ravnati v najboljšem interesu McDonald'sa, kar pomeni, da morajo ravnati v dolgoročno korist podjetja, nikoli zgolj v lastno korist ali v uslugo družini ali prijateljem (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 21).

McDonald's je zagovornik temeljnih človekovih pravic, ne zaposluje mladoletnih otrok ali prisilnih delavcev ter prepoveduje telesno kaznovanje ali zlorabo (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 18).

McDonald's se zavzema za raznolikost in enake možnosti za vse. V podjetju spoštujejo edinstvene lastnosti in stališče vsakega zaposlenega ter skušajo s pomočjo teh raznolikih stališč graditi in izboljšati njihove odnose s strankami in poslovnimi partnerji. McDonald's tudi zagotavlja enake zaposlitvene možnosti ne glede na raso, etnično pripadnost, barvo, vero, spol, starost, narodnost ali izvor, spolno usmeritev, vojaški status ali katero koli drugo okoliščino, zaščiten z zakonom (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 19).

Njihovi zaposleni si zaslužijo pošten odnos, spoštovanje in dostojanstvo ter imajo pravico delati v okolju, kjer ni nadlegovanj, ustrahovanj, spolnih ali kakršnih koli drugih zlorab ali

telesnega nasilja. Nadlegovanje je v kodeksu opredeljeno tudi kot obrekovanje, žaljive opazke in drugo verbalno ali telesno vedenje, ki bi lahko pripomoglo k ustvarjanju sovražnega ali žaljivega delovnega okolja. Poleg zgoraj navedenega pa spolno nadlegovanje vključuje tudi nedobrodošlo dvorjenje, zahteve po spolnih uslugah in druge oblike vedenja spolne narave (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 18).

Na delovnem mestu ni dovoljeno posedovati ali uživati alkohola ali prepovedanih substanc (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 19). McDonald's svoje zaposlene ščiti pred povračilnimi ukrepi, saj so v kodeksu strogo prepovedani povračilni ukrepi proti zaposlenim, ki prijavijo neustrezno vedenje, izpostavijo problem ali sodelujejo v preiskavi pod pogojem, da so zaposleni ravnali v dobri veri in v prepričanju, da so podali resnične informacije (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 17).

Posebno poglavje v kodeksu je namenjeno etiki. Vsi zaposleni podjetja so dolžni varovati premoženje podjetja in med drugim tudi njihovo največje bogastvo: blagovno znamko, ki jo ščitijo tudi tako, da preprečujejo neprimerno rabo imena McDonald's. Premoženje podjetja so zaposleni dolžni uporabljati na ustrezen način in ga ščititi ter uporabljati zgolj v upravičene poslovne namene (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 25).

Ravno tako pa je v kodeksu McDonald'sa posebna pozornost namenjena navzkrižju interesov. Zaposleni se morajo izogniti že zgolj navideznemu navzkrižju interesov, zaradi katerega bi drugi lahko podvomili o njihovi poštenosti in integriteti. Do navzkrižja interesov lahko pride, če zaposleni poslovno sodelujejo z družinskimi člani ali dobrimi prijatelji. Vsakršno morebitno navzkrižje interesov morajo zaposleni prijaviti svojemu nadrejenemu in Globalni službi za skladnost. Zaposleni morajo biti zelo pozorni tudi pri razkrivanju informacij sorodnikom ali prijateljem, ki so zaposleni pri konkurentih ali vlagajo v konkurenčno podjetje. Prva dolžnost zaposlenih je, da se zavzemajo za interese McDonald'sa (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 26–27).

Zaposleni ne smejo plačevati podkupnin ali podarjati vrednih daril, da bi s tem vplivali ali le dajali vtis, da vplivajo na presojo in dejanja drugih. Ravno tako ne smejo zahtevati ali sprejemati podkupnin ali kakršnih koli neprimernih plačil. Namen poslovnih daril je v poslovnem okolju vzpostaviti trdne delovne odnose. Zaposleni ne smejo ponujati ali sprejemati nobenih daril ali drugih osebnih ugodnosti, če: niso v skladu z običajnimi poslovnimi praksami, gre za gotovino ali enakovredna sredstva, je vrednost podarjenega prevelika, je darilo mogoče razumeti kot podkupnino ali izplačilo ali če darilo krši zakone ali predpise (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 27).

V kodeksu McDonald'sa (2011, str. 30) je zapisano, da se podjetje drži vseh veljavnih zakonov in predpisov v državi poslovanja. Skoraj vse države po svetu prepovedujejo izplačila ali ponujanje česar koli vrednega vladnim uradnikom, političnim strankam ali političnim kandidatom z namenom, da bi pridobili ali obdržali posel. Zaposleni ne smejo

nikomur nikoli izplačati provizije ali honorarja, ki bi služil kot podkupnina. V nadaljevanju je v kodeksu zapisano, da že več kot tri desetletja za McDonald'sovo globalno poslovanje velja FCPA. FCPA je ameriški zakon, zaradi katerega je vsakršno plačevanje ali ponujanje česar koli z vrednostjo, posredno ali neposredno, kateremu koli neameriškemur uradniku, vključno z zaposlenimi pri javnih podjetjih, političnim kandidatom ali drugim osebam, ki delujejo v imenu javne organizacije, zločin. FCPA tudi predpisuje, da morajo imeti vsa podjetja na javnem trgu vzpostavljen sistem notranjega nadzora ter knjigovodstvo in dokumentacijo, ki natančno odseva vsako transakcijo. Vsi zaposleni, posredniki, svetovalci, predstavniki in partnerji v skupnem podjetju, ki delujejo v imenu McDonald'sa ali podružnicah, ki so pod njegovim nadzorstvom, morajo v celoti upoštevati predpise FCPA. Upoštevanje teh zakonov je pogoj za zaposlitev oziroma povezovanje s podjetjem McDonald's. Tolmačenje FCPA ni lahka naloga. So trenutki, ko stvari padejo v »sivo območje« FCPA. Če imajo zaposleni McDonald'sa kakršna koli vprašanja glede FCPA ali zahtevkov po izplačilih, morajo nemudoma kontaktirati Globalno službo za skladnost ali Pravno službo.

V zvezi s političnimi aktivnostmi zaposlenih je v kodeksu (2011, str. 34) zapisano, da mora biti vsak politični prispevek s strani podjetja vnaprej odobren s strani McDonald'sovega direktorja oddelka za vladne odnose. Vsak prispevek mora podpirati političnega kandidata ali glasovanje, za katerega direktor za vladne odnose odloči, da bo v korist dolgoročnim interesom McDonald'sa. Politični prispevki morajo biti v skladu z veljavnimi zakoni in predpisi. Zaposleni lahko sodelujejo v političnih dejavnostih ter izrazijo podporo političnim kandidatom in tematikam po lastni izbiri. Toda vsakršna vpletenost v tovrstne dejavnosti se mora odvijati v njihovem prostem času in na njihove stroške.

Odnos podjetja do različnih deležnikov. Svoj sistem je McDonald's zgradil tako, da je lastnikom omogočil uresničiti njihov potencial skozi poslovno razmerje z McDonald'som. Pošteno ravnanje z lastniki/upravitelji še vedno ostaja ključ do njihovega uspeha in je hkrati dolžnost vseh njihovih zaposlenih (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 21).

V kodeksu (2011, str. 22) je zapisano, da se je Ray Kroc kot dobavitelj za prvi McDonald's dobro zavedal, kako pomembna je gradnja trdnih odnosov z dobavitelji. Kot globalno podjetje McDonald's posluje z dobavitelji iz vrste držav z raznolikimi kulturnimi, socialnimi in ekonomskimi okoliščinami. Ker je McDonald's zavezan k poštenim praksam zaposlovanja in stremi k ustvarjanju varnega, zdravega in produktivnega delovnega okolja za svoje zaposlene, zato tudi stremijo k sodelovanju s tistimi dobavitelji, ki imajo enake vrednote kot oni. V podjetju tako stremijo k sodelovanju z dobavitelji, ki se držijo njihovih splošnih načel o odgovornem in etičnem načinu poslovanja.

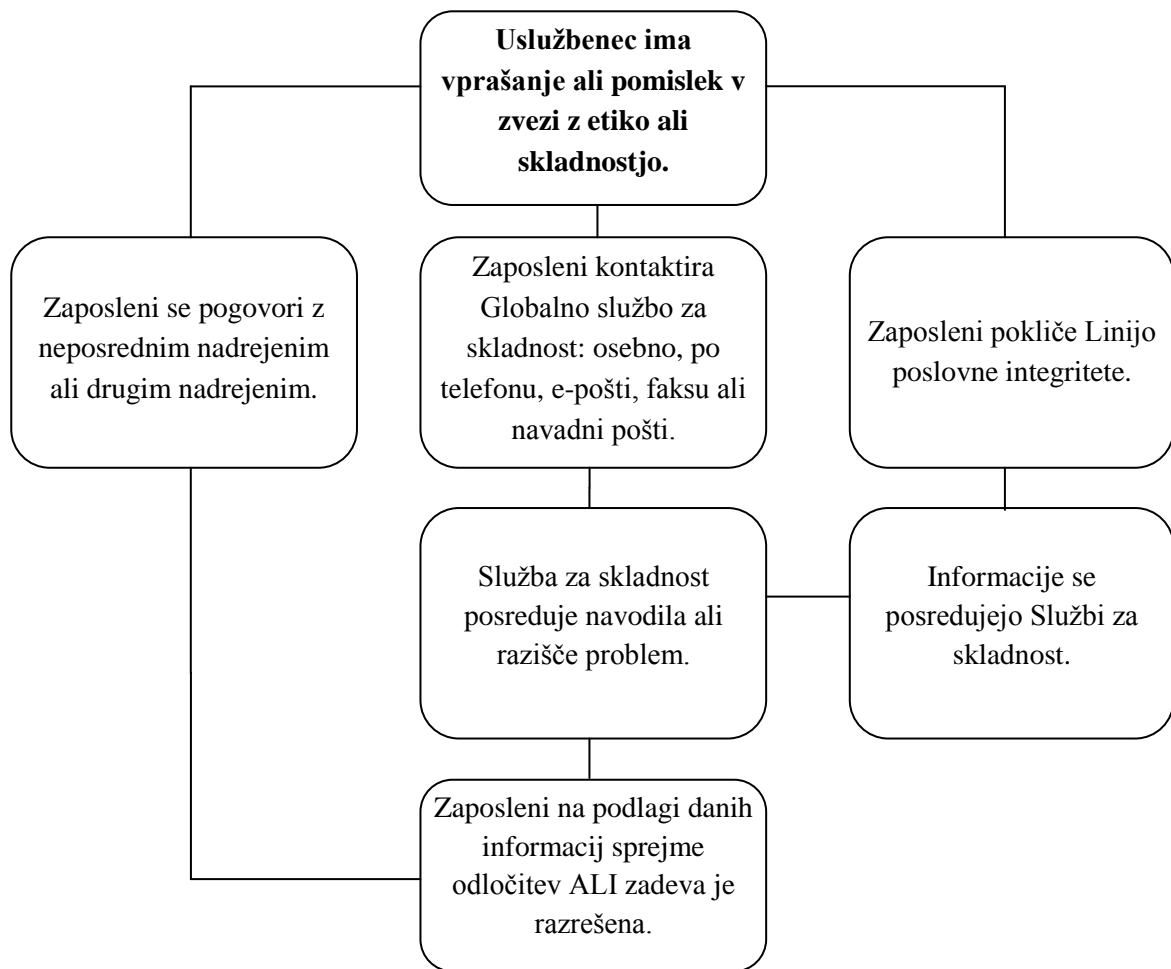
McDonald's ima dolgo, ponosno tradicijo sodelovanja z lokalnimi skupnostmi. V podjetju se zavedajo, da je to edino pravilno in to je ena izmed njihovih vrlin. Kot vodilni na

področju družbene odgovornosti pozitivno vplivajo na okolje, v katerem delujejo. Podjetje, zaposleni in lastniki/upravitelji prispevajo na milijone dolarjev in nešteto ur v dobrodelne organizacije po vsem svetu, še posebej v tiste, ki pomagajo otrokom. Odločno nastopijo tudi, kadar udari katastrofa, ter v sodelovanju z lastniki/upravitelji, dobavitelji in organizacijami za pomoč v primeru katastrofe pomagajo žrtvam in prostovoljcem. Posebno mesto v filantropiji pa ima njihova dobrodelna organizacija Ronald McDonald House Charities (v nadaljevanju RMHC). McDonald'sove restavracije vsako leto zberejo na milijone dolarjev za RMHC in v ostale namene za pomoč otrokom (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 33).

Način uveljavljanja pravil kodeksa. Kodeks McDonald'sa (2011, str. 44) navaja, da nobena usmeritev, priročnik ali služba za skladnost ne more zagotoviti dobrega, etičnega vedenja. To lahko stori le vsak zaposleni sam. Od posameznika, ki je del McDonald'sove ekipe, je odvisno, ali bo v danem trenutku ravnal prav in s tem tudi ohranil sijaj dobrega imena podjetja.

Če zaposleni ve za kakršno koli kršitev kodeksa, je dolžan to kršitev nemudoma prijaviti. Obstaja veliko načinov za opozarjanje na probleme. Če zaposleni meni, da je bil kršen zakon, se lahko takoj posvetuje z Globalno službo za skladnost ali s pravnim oddelkom. V drugih primerih se lahko obrne na svojega nadrejenega ali na drugega člana vodstva ali pa vstopi v stik s kadrovske službo ali z Globalno službo za skladnost. Pokliče lahko tudi McDonald'sovo Linijo poslovne integritete, brezplačno telefonsko linijo, namenjeno le zaposlenim z vprašanji o etiki ali skladnosti. Slika 8 prikazuje prijavo problemov. Zaposlenim, ki kršijo zakonodajo ali pravila kodeksa, se izreče disciplinske ukrepe vse do in vključno s prekinitvijo delovnega razmerja (McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, str. 43). Celoten postopek prijave in način reševanja problemov je prikazan na Sliki 8.

Slika 8: Prijava problemov v podjetju McDonald's



Vir: McDonald's: Standards of Business Conduct, 2011, 2011, str. 42.

Komentar analize kodeksa. McDonald's je ena najbolj znanih svetovnih korporacij, ki se širi po vsem svetu že od svoje ustanovitve v letu 1955. Z več kot 33.000 restavracijami je danes prisoten v 119 državah sveta in zaposluje 1,7 milijona ljudi (Who we are, 2011). Podjetje ima izjemno tržno strategijo, saj je Morgan Spurlock v svojem dokumentarnem filmu »Super Size Me« navedel zanimiv podatek, da več otrok v ZDA prepozna klovna Rolanda McDonalda kot pa sliko Jezusa ali pa takratnega ameriškega predsednika Georga W. Busha (Spurlock, 2004). Kljub temu da podjetje deluje priročno in poceni, kritiki menijo, da obstaja tudi precej negativnih vidikov poslovanja. Kljub dejstvu da zaposlenim izplačuje minimalne plače in negativno vpliva na kulture držav, v katerih je prisoten, se je McDonald's pozicioniral kot pozitivni vidik ameriške kulture in se kot takšen uspešno izvaža kot ameriški način življenja. McDonald's promovira svojo pozitivno podobo in svoje produkte z mastnim krompirčkom in klovnom po imenu Ronald McDonald (McDonald's: A Good Image with Bad Ethics, 2011).

Razcvet McDonald'sa pa so podругi strani zasenčila številna neetična ravnanja, v okviru katerih se je oblikovala antiMcDonald's skupina protestnikov (Baker, 2005). Gre za upore proti korporativnemu delovanju, ki se izražajo v tožbah, protestih in bojkotih. Razglašen je bil celo dan boja proti McDonald'su, to je 16. oktobra vsako leto.

Najbolj pa je McDonald'sovemu imenu škodoval dve leti in pol dolg britanski sodni proces imenovan McLibel. Okoljska aktivista Helen Steel in Dave Morris sta delila letake »Kaj je narobe z McDonald'som?«, na katerih so podjetje obtoževali različnih zlorab. Podjetje je, da bi si opralo svoje ime, aktivista tožilo, vendar pa sta aktivista vedno znova prihajala na dan z novimi dokazi svojih trditev. Obdolženca sta zavrnila ponujeno pravno pomoč, tako da je celotno sojenje potekalo samo pred sodnikom, ki je svojo razsodbo podal v juniju 1997. Sodba je bila uničujoča za McDonald's, saj je sodnik odločil, da imajo zavajajoče oglaševanje, saj za potrebe oglaševanja izkoriščajo otroke, so soodgovorni za mučenje živali, so antipatični do sindikalne organiziranosti ter svojim delavcem izplačujejo minimalne plače. Vendar pa aktivista nista uspela dokazati vseh točk, zato jima je sodnik, ker sta podjetje obrekovala, naprtil 60.000 funtov kazni, na kar sta se seveda pritožila. V nadaljevanju je prizivno sodišče razsodilo, da je upravičeno reči, da McDonald'sovi zaposleni delajo v slabih delovnih razmerah in so slabo plačani ter če nekdo poje preveč hitre prehrane, da se lahko to pokaže v povečanju maščob v krvi, kar predstavlja zelo resno tveganje za bolezni srca. Sojenje so spremljali mediji, pojavila se je spletna stran www.mcspotlight.org, predvajali so celovečerni dokumentarec o neetičnih dejanjih McDonald'sa po vsem svetu. Pravni postopek pa se je nadaljeval, saj sta aktivista v primeru McLibel 2 tožila britansko vlado na Evropskem sodišču za človekove pravice, saj sta bila mnjenja, da so britanski zakoni, ki obravnavajo obrekovanje, preveč zatiralni in nepošteni ter ne dajejo javne pravice do kritiziranja dela multinacionalk, zato nista mogla imeti pravičnega sojenja. Sodišče je 15. februarja 2005 razsodilo v prid aktivistoma (The McLibel Trial, 2011).

Kritiki v nadaljevanju tudi trdijo, da produkti McDonald'sa ogrožajo domače kuhinje in pomagajo ustvarjati novo homogeno, svetovno kulturo ter kot primer navajajo Kitajsko, kjer starši želijo svojim otrokom pokazati svet, kakšen je izven Kitajske, zato jih nagradijo z izletom v McDonald's. S takšnim svojim početjem pa jih odvrčajo od njihove kulture. Yunxiang Yan, antropolog na UCLA, pravi, da »v dvajsetih letih mladim na Kitajskem izvor McDonald'sa sploh ne bo pomemben, saj jih bo bolj zanimal hiter obrok kot pa kulturna izkušnja z domačo hrano«. S prisotnostjo McDonald'sovih restavracij v Aziji se uvaja tudi praznovanje rojstnih dnevo v McDonald'su. Vse več otrok si želi praznovanja v McDonald'su, zato se tako postopoma izgubljajo domače kulturne norme. McDonald's tako spreminja podobo Azije (McDonald's: A Good Image with Bad Ethics, 2011).

McDonald's del svojih prihodkov namenja tudi svojim dobrodelnim ustanovam Ronald McDonald, ki so po vsej Ameriki, za podporo bolnim otrokom. Takšna prizadevanja dajejo sliko, da je podjetje zavezano k dobrobiti svojih kupcev, vendar pa kritiki pravijo, da kljub

temu obstajajo protislovja s to sliko. Čeprav McDonald's del svojih dohodkov namenja otrokom, ki so smrtno bolni, pa so to prihodki od hitre prehrane, na podlagi katere se ljudje redijo ter povzročajo debelost in srčne bolezni (McDonald's: A Good Image with Bad Ethics, 2011).

Kritiki zelo pogosto omenjajo tudi minimalne plače, ki jih McDonald's izplačuje svojim zaposlenim v restavracijah, po drugi strani pa je bil McDonald's v kar 30 državah po svetu prepoznan kot eden najboljših delodajalcev (McDonald's 2011 Global Sustainability Scorecard, 2012). Thomas (2011) navaja, da so zaposleni zadovoljni s fleksibilnim delovnim časom, da jim podjetje omogoča vrhunsko usposabljanje, ki je prepoznano po celem svetu, da so zaposleni ustrezno nagradjeni za svoj trud, odlikuje pa jih timsko delo, skupne vrednote in cilji. Podpredsednica McDonald'sa in globalna nosilka funkcije zagotavljanja skladnosti Haydee Olinger (Sever & Zrinji, 2010, str. 8–9) pravi, da imajo »McDonald'sovi zaposleni visoko stopnjo integritete. Ljudje želijo delati tako, kot je prav.« Prepričana je, da so njeni sodelavci etični in da svoje delo opravljajo po visokih standardih, saj je etično poslovanje središče njihovih vrednot. Vrednote uporabljajo tudi kot kriterij v postopku izbire primernih kandidatov za zaposlitev, saj je za McDonald's bolj kot kvalifikacije in predhodne delovne izkušnje pomembnejši odnos do dela in vrednote posameznika.

Kritike zaradi neetičnega načina poslovanja se pojavljajo že vse od 70. let prejšnjega stoletja, zato je smiselno pogledati, kakšno pot je od takrat podjetje prehodilo in kakšne ukrepe so izvedli v McDonald'su, da bi izboljšali svoje etično ravnanje in kako so bili pri tem uspešni. Kot je navedeno v kodeksu, je podjetje dober državljan, in kot je že povedal ustanovitelj Ray Kroc, je »dolžnost McDonald'sa, da vrača nazaj v skupnost, ki toliko vlaga vanje.« To je bilo zakoreninjeno že v Temeljnih načelih kakovosti, storitev, čistoče in vrednosti leta 1955. Od leta 1955 je podjetje to vseskozi tudi ponavljalo, da bi pomirilo vse svoje deležnike. Leta 2002 je McDonald's izdal svoje prvo poročilo o družbeni odgovornosti. Poročilo je bilo sestavljeno iz 46 strani. Pričelo pa se je s temeljnimi vrednotami podjetja, nakar je sledil pregled vplivov McDonald'sa na okolje in skupnost. V poročilu je bilo navedeno, da McDonald's vlaga v stanovanjski program Ronald McDonald za družine s hudo bolnimi otroki. V poročilu so bila navedena prizadevanja podjetja za zmanjšanje emisij na okolje. Čeprav je šlo za poskus poročanja o družbeni odgovornosti, pa so bili kritiki mnenja, da je bilo poročilo polno obljub in je šlo samo za skrbno izbrane besede, s katerimi so želeli pomiriti javnost. V poročilu beseda debelost ni bila omenjena, ravno tako pa v poročilu ni bilo niti besedice o škodljivih vplivih na okolje. Poročilo ravno tako ni bilo preverjeno s strani neodvisne agencije, ki bi jamčila za pravilnost podatkov v poročilu. Kljub kritikam so bili v McDonald'su mnenja, da so ustrezno podali odgovore s področja družbene odgovornosti. Drugo poročilo je McDonald's izdal leta 2004, obsegalo je 88 strani in predstavlja pomemben napredek, saj je obravnavalo številne etične dileme, o katerih se je govorilo v medijih. Tako so na primer prvih 12 strani v poročilu posvetili prehrani. Uvedli so bolj zdrave napitke, in sicer mleko, pomarančni sok in vodo, ukinili so

t. i. Super Size menije ter pričeli promovirati gibanje in pomen redne telesne aktivnosti. Ravno tako so na področju okolja zmanjšali število odpadkov za 3,2 % v primerjavi z letom 2003. Poročilo o korporativni družbeni odgovornosti je bilo napisano s strani McDonald'sovega Odbora za družbeno odgovornost, ki zagotavlja, da je družba spoštovala vse politične in družbene zahteve. Vse to je bilo podprto z etičnim kodeksom ravnanja (Ethical Criticism of McDonald's, 2011), za katerega podpredsednica McDonald'sa Haydee Olinger trdi, da »uveljavitev kodeksa pomaga zaposlenim po vsem svetu razumeti, za kaj se zavzamajo in kaj od njih pričakujejo. Kodeks je povsod enak, tako da zaposleni na Kitajskem vedo, kaj se od njih pričakuje, enako kot zaposleni v Evropi ali ZDA. Kodeks tudi pomaga usmerjati zaposlene in jim služi kot pomoč, ko so v dvomih. Kodeks ne vsebuje primerov vseh možnih etičnih dilem, zato se v pristojni službi za skladnost poslovanja zaposlenim, ki so v dvomih, pomaga pojasniti posamezna določila kodeksa.« (Sever & Zrinji, 2010, str. 8–9).

Iz zadnjega poročila iz leta 2011 izhaja, da McDonald's uvaja nove produkte, ki so bolj zdravi. Sadjе bo tudi obvezni sestavni del tradicionalnega »Happy Meal« v vseh McDonald'sih po ZDA in v državah Latinske Amerike najpozneje do marca 2012. Vse ribe kupujejo pri certificiranih ribarnicah, kjer gre za ribe iz trajnostnega ribolova. Nove McDonald'se gradijo po načelih trajnostne gradnje. Veliko pozornost pa namenjajo svoji kadrovski politiki in usposabljanju zaposlenih, saj imajo sedem t. i. Hamburger Univerz (McDonald's 2011 Global Sustainability Scorecard, 2011). Newyorški inštitut za proučevanje etike Ethisphere je McDonald's v letu 2008 in 2009 uvrstil med najbolj etično podjetje na področju restavracij (World's Most Ethical Companies, 2011).

4.3 Primerjava vsebine kodeksov analiziranih podjetij

Da bi ugotovila, katere so ključne sestavine, ki jih vsebujejo kodeksi, se osredotočam na multinacionalna podjetja, ki imajo kodekse že dalj časa uveljavljene v podjetju. To pomeni, da že imajo neko tradicijo in izkušnje z načinom uveljavljanja kodeksa v podjetju.

V nadaljevanju v Tabeli 7 podrobneje prikazujem področja iz posameznih kategorij v klasifikaciji, ki sem jih identificirala v sklopu analiz kodeksov, in sicer:

- uvodni del kodeksa,
- vizija, poslanstvo in vrednote,
- način etičnega odločanja v podjetju,
- pravila ravnanja v podjetju,
- odnos podjetja do različnih deležnikov in
- način uveljavljanja kodeksa.

Posamezne kategorije v klasifikaciji razdelam na podlagi analize vsebine kodeksov. Tako na primer uvodni del kodeksa vsebuje nagovor predsednika in glavnega izvršnega direktorja; druga kategorija vsebuje vizijo, poslanstvo in vrednote; v tretji kategoriji, način etičnega odločanja v podjetju, v kodeksih identificiram dva načina, in sicer način v obliki zastavljanja vprašanj, pri katerih so zaposleni lahko v dvomih in jih nato kodeks s svojimi odgovori usmerja, ter odločanje na podlagi vrednot podjetja; četrta kategorija obravnava pravila ravnanja v podjetju: določa načela ravnanja vodij do zaposlenih, uravnava področja konfliktov interesov, prepovedi podkupovanja, korupcije, področje daril, uslug in razvedrila, definira spoštovanje človekovih pravic, področje varnosti in zdravja pri delu, področje varnosti osebnih podatkov, definira zagotavljanje enakih možnosti za vse in prepoved diskriminacije, področje zagotavljanja resničnosti finančnih podatkov in prepoveduje pranje denarja, področje varovanja okolja; peta kategorija definira odnos podjetja do različnih deležnikov: vlad, kupcev, dobaviteljev, potrošnikov, konkurence in skupnosti; šesta kategorija, način uveljavljanja kodeksa, pa vsebuje kanale, ki jih lahko zaposleni uporabijo za sporočanje kršitev ali pa postavljanje vprašanj, ko potrebujejo interpretacijo posameznih določil kodeksa. Tukaj identificiram več kanalov: sporočanje preko internih spletnih strani, sporočanje neposredno nadrejeni osebi, preko telefonske številke, možnost pošiljanja anonimne e-pošte ter sporočanje etičnemu oddelku, ombudsmanu, pravni službi, kadrovske službi, službi notranje revizije in področju varnosti.

Vsak analizirani kodeks vsebuje tudi komentar k analizi, katerega glavni namen je podajanje objektivne slike posameznega podjetja, saj želim ugotoviti, na kakšen način zapisano tudi uresničujejo v praksi. Osmo kategorija, komentar k analizi kodeksa, tako ni predmet te naloge, saj vsekakor presega okvir tega magistrskega dela, zato tukaj tudi ni zajeta.

V nadaljevanju sledi primerjava obravnavanih študij primerov.

Tabela 7: Prikaz primerjave vsebine kodeksov analiziranih podjetij

		Nokia	Intel	GE	Coca-Cola	McDonald's
1	Uvodni del					
	Nagovor predsednika/glavnega izvršnega direktorja	•	•	•	•	•
2	Vizija, poslanstvo in vrednote					
	Vizija		•		•	•
	Poslanstvo	•			•	•
	Vrednote	•	•		•	•
3	Način etičnega odločanja v podjetju					
	V obliki zastavljanja vprašanj			•	•	•
	Skladno z vrednotami podjetja	•	•			
4	Pravila ravnanja v podjetju					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nokia	Intel	GE	Coca-Cola	McDonald's
Odnos vodij do zaposlenih			•	•	•
Konflikt interesov	•	•	•	•	•
Prepoved podkupovanja in korupcija	•	•	•	•	•
Področje daril, uslug in razvedrila	•	•	•	•	•
Spoštovanje človekovih pravic	•	•			•
Varnost in zdravje pri delu	•	•	•		•
Varnost osebnih podatkov	•	•	•	•	•
Zagotavljanje enakih možnosti za vse	•	•	•		•
Prepoved diskriminacije	•	•	•		•
Zagotavljanje resničnih finančnih podatkov	•	•	•	•	•
Prepoved pranja denarja	•	•	•	•	•
Varovanje okolja	•	•	•		•
5 Odnos podjetja do različnih deležnikov					
Odnos do vlad	•	•	•	•	•
Odnos s kupci, dobavitelji in potrošniki	•	•	•	•	•
Odnosi s konkurenco		•	•	•	•
Odnosi s skupnostmi		•		•	•
6 Način uveljavljanja kodeksa					
Interne spletne strani	•	•	•	•	•
Sporočanje neposredno nadrejeni osebi	•	•	•	•	•
Telefonska številka		•	•	•	•
Možnost pošiljanja anonimne e-pošte	•	•	•	•	•
Prijava etičnemu oddelku, ombudsmanu, pravni službi, kadrovske službi, notranji reviziji ali področju varnosti	•	•	•	•	•

Vsi analizirani kodeksi se pričnejo z **uvodnim delom**, ki vsebuje nagovor predsednika in glavnega izvršnega direktorja.

Analiza kaže, da vsi kodeksi jasno ne definirajo **vizije, poslanstva in vrednot podjetja**. Kodeksa, ki imata vse definirano, sta kodeksa Coca-Cole in McDonald'sa, medtem ko kodeks podjetja GE ne vsebuje niti vizije niti poslanstva niti vrednot. V kodeksu Intela sta zapisana vizija in vrednote, medtem ko kodeks Nokie vsebuje poslanstvo in vrednote podjetja.

Tretji sklop analize vključuje **način etičnega odločanja v podjetju**, kjer sta opazna dva načina, in sicer prvi v obliki zastavljanja vprašanj, kjer so v kodeksih zapisana vprašanja ter podani odgovori, kakšna naj bi bila v nekem primeru pravilna etična odločitev, drugi način pa v ospredje postavlja odločanje na podlagi vrednot podjetja. To pomeni, da je potrebno imeti pri sprejemanju etičnih odločitev v središču vrednote podjetja in odločitve sprejemati skladno z njimi. Kodeksi podjetij GE, Coca-Cole in McDonald'sa v ospredju postavljajo odločanje na podlagi zastavljenih vprašanj, saj njihovi kodeksi vsebujejo zapis

najbolj pogostih situacij, v katerih bi lahko prišlo do neetičnih odločitev. Na drugi strani pa v kodeksu Intela in Nokie v središče etičnega odločanja postavljajo vrednote podjetja.

Četrty sklop vsebuje analizo **pravil ravnanja v podjetju**. Kodeks McDonald'sa vsebuje vsa področja, in sicer odnos vodij do zaposlenih, področje konflikta interesov, prepoved podkupovanja in odnos do korupcije, področje daril, uslug in razvedrila, spoštovanje človekovih pravic, področje varnosti in zdravja pri delu, področje varnosti osebnih podatkov, zagotavljanje enakih možnosti za vse, določila o prepovedi diskriminacije, pomen zagotavljanja resničnih finančnih podatkov, prepoved pranja denarja in področje varovanja okolja. V kodeksu GE so definirana vsa omenjena področja razen enega. To je področje spoštovanja človekovih pravic, ki ga omenjeni kodeks ne omenja. Podobno so vsa področja v analizi pravil ravnanja v podjetju definirana tudi v kodeksu Intela in Nokie razen enega, to je področje odnosa vodij do zaposlenih. Kodeksa obeh podjetij tega nikjer ne omenjata. V kodeksu Coca-Cole pa nisem našla določil v zvezi s spoštovanjem človekovih pravic, področjem varnosti in zdravja pri delu. O zagotavljanju enakih možnosti za vse in prepovedi diskriminacije ni nikjer nič napisano, kodeks pa ravno tako ne vsebuje določil v zvezi z varovanjem okolja.

Pety sklop vključuje **odnos podjetja do različnih deležnikov**. Kodeksi Coca-Cole, McDonald'sa in Intela imajo določila o odnosu do vlad, kupcev, dobaviteljev, potrošnikov, konkurence in do skupnosti. Kodeks GE ne vsebuje določil o odnosu do skupnosti, medtem ko kodeks Nokie ne omenja konkurence in skupnosti.

V šestem sklopu analiziram **načine uveljavljanja kodeksa**. Ugotovljam, da so v vseh kodeksih podani različni kanali za prijavo morebitnih kršitev ali vprašanj, ki jih imajo zaposleni z interpretacijo posameznih določil v kodeksu. Tako so na voljo interne spletne strani, sporočanje neposredno nadrejeni osebi, vzpostavljene so telefonske številke, obstaja možnost pošiljanja anonimne e-pošte, kršitve se lahko prijavijo etičnemu oddelku, ombudsmanu, pravni službi, kadrovske službi, notranji reviziji ali področju varnosti. V kodeksu Nokie le eden od kanalov ni zapisan, to je možnost telefonskega sporočanja.

Vsa podjetja, ki so zajeta v analizi vsebine kodeksov, se nedvomno zavedajo pomena etike v mednarodnem poslovanju in vpliva (ne)etičnega delovanja na njihov ugled.

4.4 Zaključne ugotovitve študij primerov

Skozi obravnavane analize kodeksov ugotavljam, da ima poslovna etika podjetja pomembno vlogo pri oblikovanju načina delovanja podjetja v mednarodnem okolju. Obvladovanje etičnega poslovanja pomeni obvladovanje ugleda podjetja, gre za ustrezno ravnanje z zaposlenimi, vzpostavljanje ustreznih odnosov podjetja z vsemi svojimi deležniki in nenazadnje obvladovanje etičnega poslovanja pomeni tudi obvladovanje rezultatov podjetja. Mason in Randell (1993, str. 93) pravita, da je s tako številnimi

deležniki, kot jih imajo današnja podjetja, še posebej multinacionalna, in ob tako različnih stališčih, kot jih ti zastopajo, vsaka sprejeta odločitev vedno neke vrste kompromis. Berlogar (2000, str. 251) je mnenja, da vedno pridemo do tega, ali so najprej ljudje ali najprej profit. Podjetja namreč ne morejo vedno delovati v direktni smeri zelenih sprememb, saj je enkrat v ospredju profit, drugič zahteve države ali sindikata. Izbira glede odločitev je v skladu z domnevo, kaj je za podjetje najbolje. Tako se na koncu o etiki odloča s stališča preživetja. Etična presoja je tako v kontekstu maksimizacije prednosti ter minimizacije škode. V nadaljevanju Berlogar še pravi, da takšno vedenje niti čisto profitno niti čisto etično sicer ni logično, vendar pa je usmerjeno v preživetje, kar nenazadnje vsi počnemo v življenju. V nadaljevanju na kratko predstavljam zaključne ugotovitve študij primerov.

Vsi obravnavani kodeksi se pričnejo z **nagovorom predsednika upravnega odbora oziroma glavnega izvršnega direktorja**, kar pomeni, da se v podjetjih zavedajo, da mora biti etičnemu načinu delovanja najprej zavezano najvišje vodstvo podjetja. Vodenje z zgledom je namreč tisto, s katerim se zaposleni v podjetju poistovetijo, zato morajo vodje vseskozi izkazovati integriteto ter zavezanost k etičnemu načinu delovanja.

V kodeksih se zrcali **namen delovanja podjetij**, ki na splošno zajema željo po rasti, zadovoljstvu zaposlenih, potrošnikov, dobaviteljev in poslovnih partnerjev ter razvijanju odnosov z lokalnimi skupnostmi. V kodeksih so zapisane **vizija, poslanstvo in vrednote podjetja**.

Kodeksi morajo definirati **način, kako naj zaposleni sprejemajo etične odločitve**. Možna načina sta dva, in sicer: v kodeksu se lahko predstavijo najbolj pereča vprašanja in zapis ustreznih etičnih ravnanj v takšnih primerih ali pa se v podjetju odločijo, da se bodo etično odločali skladno z vrednotami podjetja. To pomeni, da bodo te v središču odločanja, ko bodo zaposleni v neki etični dilemi.

Zelo pomembno kategorijo v kodeksu predstavljajo **pravila ravnanja v podjetju**, ki definirajo odnos vodij do zaposlenih, spoštovanje človekovih pravic, zagotavljanje enakih možnosti za vse in prepoved diskriminacije. Velik poudarek je na spoštovanju mednarodne in lokalne zakonodaje, podkupovanje in koruptivna dejanja so strogo prepovedana. Vseskozi pa je potrebno razkrivati vsa morebitna navzkrižja interesov ali okoliščine, kjer bi lahko do njih prišlo. Posebej je treba biti previden pri obravnavanju zaupnih informacij. Ugotavljam, da se v podjetjih zavedajo pomembnosti dobrih odnosov z vsemi svojimi deležniki, zato skrbno ohranjajo takšne stike. Ta skrb vključuje tudi dejstvo, da se lahko darila, prispevki in povabila, bodisi njihova dajanje ali sprejemanje, napačno interpretirajo. Iz tega razloga je takšne okoliščine potrebno obravnavati na transparenten in odgovoren način. V tej kategoriji je definirano tudi področje varnosti in zdravja pri delu, varovanje okolja in zagotavljanje resničnih finančnih podatkov in prepoved pranja denarja.

Naslednja kategorija v kodeksu je **odnos podjetja do različnih deležnikov**. Podjetje se odloči, kateri deležniki so zanj ključnega pomena, ter definira določila, kaj je potrebno upoštevati v poslovanju. Obravnavani kodeksi so definirali odnose, ki jih imajo podjetja z vladami, s kupci, z dobavitelji, s potrošniki, s konkurenco in s skupnostmi.

Ker gre za multinacionalna podjetja, določila kodeksa veljajo v vseh državah, v katerih poslujejo. Kodeksi so tudi prevedeni v jezike držav, kjer imajo podjetja svoje podružnice. Zaposleni v vseh državah morajo upoštevati vse veljavne zakone in predpise ter slediti načelom kodeksa. Zelo pomemben je **način uveljavljanja kodeksa**. Kjer se pojavi dvom glede etično ustreznega ravnanja, se morajo zaposleni pred kakršnim koli ukrepanjem posvetovati s svojimi nadrejenimi ali uporabiti kakšen drug kanal za prijavo kršitve. Kadar pride do kršenja etičnih načel, podjetja poskrbijo, da lahko vsi njihovi zaposleni tudi anonimno izrazijo svoje skrbi in prejmejo nasvete ali pomoč. V ta namen obstaja več kanalov: interne spletne strani, sporočanje neposredno nadrejeni osebi, preko telefonske številke, možnost pošiljanja anonimne e-pošte, prijave etičnemu oddelku, ombudsmanu, pravni službi, kadrovske službi, notranji reviziji ali področju varnosti. Tudi na ta način podjetja poskrbijo za doseganje visokih standardov.

5 PRIPOROČILA V ZVEZI S PRIPRAVO VSEBINE KODEKSA V PODJETJU

Poglavje vsebuje priporočila, na kakšen način se je potrebno lotiti uvajanja kodeksa v podjetju in na katera vprašanja je potrebno odgovoriti, preden se podjetje loti vsebinske priprave kodeksa.

Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 296–297) menita, da je pobuda za oblikovanje kodeksov praviloma pri vrhnjem managementu, ki prav tako organizira nadzor nad njegovim izvajanjem. Avtorja med drugim tudi predlagata naslednji pristop pri oblikovanju kodeksov:

- poslovodstva naj najprej opredelijo nesprejemljive oblike vedenja, npr. podkupovanje, nepošteno zapostavljanje, očitno zavajanje itd., ki jih ne glede na okolje, v katerem podjetje deluje, popolnoma zavračajo;
- ob prehodu v obrobna polja bodo managerji tehtali splet razsežnosti poslovanja, npr. glede majhnih podkupnin, zmernega zadržanja informacij strankam itd.;
- nato naj posebej afirmativno izpostavijo tisto etično vedenje, ki ga podpirajo.

Na podlagi analize vsebine kodeksov ugotavljam, da kodeks seveda nikakor ne more podati odgovorov na vse etične probleme, ki se pojavijo v podjetju. Kodeks daje smernice etičnemu načinu poslovanja. Ravno zadnje desetletje je nedvomno pokazalo, da je etično poslovanje podjetij vedno bolj pomembno, po drugi strani pa je to tudi zahteva kupcev,

strank in zaposlenih. Zato vedno več podjetij uvaja kodekse, v katerih opredelijo sprejemljivo obnašanje, spodbujajo visoke standarde delovanja, kodeksi pa po drugi strani tudi zagotavljajo merilo za primerjavo in samoevalvacijo, vzpostavljajo okvir za strokovno ravnanje in odgovornost dejanj ter pokažejo znak poklicne zrelosti. Pri pripravi in vpeljevanju kodeksa v podjetju si je zato najprej potrebno zastaviti vprašanja, ki jih navajam v nadaljevanju.

- Kakšen bo namen kodeksa? Ali bo kodeks določal pravila vedenja v podjetju ali pa bo njegov primarni namen, da bo služil zaposlenim kot navdih?
- Na kakšen način bomo v podjetju zagotovili etični način odločanja? Ali je potrebno v kodeks zapisati tudi najbolj pogoste konkretne primere ravnanja, pri katerih so zaposleni najbolj v dvomih ali naj kodeks odraža odločanje na podlagi vrednot podjetja?
- Definiirati je potrebno pravila ravnanja zaposlenih in odnos do različnih deležnikov podjetja.
- Potrebno je razmisliti tudi o poteku procesa vpeljave kodeksa. Kdo bo pri tem sodeloval? Kako velika bo skupina? Celoten proces je ravno tako pomemben kot končni dokument.
- Ali bo kodeks objavljen samo znotraj podjetja ali bo dostopen tudi ostali javnosti? Kateri koraki bodo potrebni, da se bo vsebina kodeksa odsevala tudi v ostalih dokumentih podjetja?
- Na kakšen način bomo uveljavljali vsebine kodeksa? Ali bo kodeks tudi sankcioniral neprimerno vedenje?
- Na kakšen način in kdo bo pristojen za revizijo kodeksa?

Vse to so vprašanja, o katerih je potrebno razmisliti in najti odgovore, preden se prične z uvajanjem kodeksa in s pripravo njegove vsebine. Jaklič (2009, str. 59–60) meni, da je potrebno etične standarde v poslovno prakso podjetja uvajati s pomočjo strategije integrativnosti, ki pravi, da naj podjetje doseže, da bo etično obnašanje zaposlenih postalo integrirano v vse odločitve, dejavnosti in zaposlene. Tako je potrebno v podjetju več govoriti o etiki, koristnosti, poštenosti, pravičnosti in integriteti. Dejstvo je, da je razpravljati o tem zelo težko, ne da bi se razprava razvodenila v neproduktivno moraliziranje. Tisti, ki so pobudniki razprave, pa morajo nedvomno biti zgled ostalim s svojim načinom delovanja. Etična pravila morajo nastati v sodelovanju z zaposlenimi. Podjetje mora vzpostaviti komisijo za etičnost in svetovalce (ombudsmane) za etična vprašanja, uvesti telefonsko številko in e-pošto za prijavo kršitev, organizirati usposabljanje o etiki in dosledno izvajati etično revizijo.

Takšni pristopi, ki so vedno predvsem proces in manj cilj, lahko v veliki meri dosežejo konkretno dogajanje in spreminjanje na področju kulture v podjetju, na koncu pa vplivajo tudi na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja. Uvajanje konceptov poslovne etike je pomembno tudi zato, ker je zelo težko »na trd način« spremljati stroške, ki jih povzročajo

izobraženi ljudje. Z drugimi besedami to pomeni, da je lažje k delu priganjati nezadovoljne delavce, katerih rezultat se da meriti (delo v proizvodnji), kot pa nezadovoljne delavce in managerje, katerih rezultat se težko meri (managerji, raziskovalci, prodajalci in njihov odnos do kupcev ...). Teh pa bo v prihodnje v podjetjih vse več (Jaklič, 2009, str. 60).

Nikakor pa na koncu ne smemo pozabiti vloge, ki jo imajo v kodeksih interesne skupine podjetja. Korchi in Rombaut (2006, str. 26) opozarjata, da si morajo podjetja vseskozi prizadevati za čisto okolje, za zdrava delovna mesta in za vpetost v lokalno okolje. Svoj ugled v lokalnem okolju gradijo z etičnim načinom poslovanja ter s tem, da v svoje delovanje aktivno vključujejo vse svoje interesne skupine. Tateisi (2009, str. 36–37) ugotavlja, da podjetja tudi sama raziskujejo potrebe lokalne skupnosti in na osnovi teh raziskav razvijajo programe sodelovanja z namenom reševanja problemov v skupnosti. Takšno pozitivno naravnost zelo cenijo lokalni prebivalci, saj se na takšen način hitro in učinkovito rešijo marsikatero težavo, vzpostavlja pa se dolgoročno uspešno sodelovanje med podjetjem in lokalno skupnostjo.

SKLEP

Osrednji cilj magistrskega dela je preko teoretičnega in kvalitativnega metodološkega pristopa na osnovi analize vsebin kodeksov multinacionalnih podjetij ugotoviti, katere so ključne sestavine, ki jih vsebujejo kodeksi, ter podati priporočila v zvezi s pripravo vsebine kodeksa v podjetju.

V teoretičnem delu v prvem poglavju predstavljam sklop konceptov etike, morale in družbene odgovornosti, pojasnujem razliko med poslovno etiko in poslovno moralo, opredeljujem pojme, kot so pravice, pravičnost in zakon, predstavljam etične teorije, opredeljujem pojem organizacijske etike ter predstavljam povezavo med etiko in družbeno odgovornostjo podjetja. V nadaljevanju se v drugem poglavju osredotočam na etični kodeks kot enega izmed načinov povečevanja etičnosti ter orodja za doseganje trajnejših konkurenčnih prednosti. Ugotavljam, da so podjetja uvedla kodekse v svoje poslovanje predvsem zaradi dejstva, ker se je od njih vedno bolj zahtevalo njihovo odgovorno obnašanje. Na podlagi pregledane literature tudi ugotavljam, da empirične študije ne podajajo popolnoma enoznačnega odgovora, ali je lahko kodeks vir konkurenčne prednosti podjetja, saj so na izsledke študij vplivali naslednji dejavniki: različne definicije kodeksa, različne definicije o učinkovitosti kodeksov, različne empirične osnove in različne raziskovalne metode. Nekatere raziskave pa so jasno pokazale povezavo med finančno uspešnostjo podjetja in kodeksom. Domnevam lahko, da gre pri kodeksu za konkurenčno prednost podjetja prek vpliva na različne dejavnike. Kodeks namreč vpliva na znanje zaposlenih o pomenu etičnega načina poslovanja ter s tem omogoča nastajanje ustrezne organizacijske kulture, s čimer se pospešuje sodelovanje med vsemi deležniki podjetja, kar vpliva na uspešnost podjetja. Ugotavljam sicer, da je na tem področju v literaturi še marsikaj neraziskanega, vendar je kljub temu treba širiti znanje in razumevanje o pomenu,

ki ga ima kodeks v podjetju, ter tako razvijati etične načine delovanja tako v podjetju kot tudi v družbi. Vse dejavnosti podjetja se namreč dotikajo družbenega okolja, v katerem podjetje deluje. Za konec opredeljujem etične dileme in področja neetičnega ravnanja v mednarodnem poslovanju.

V empiričnem delu naloge s kvalitativnim pristopom analize vsebine preučujem kodekse petih multinacionalnih podjetij. Na podlagi izhodišč iz teoretičnega dela naloge identificiram sedem kategorij v klasifikaciji analize vsebine, in sicer: uvodni del kodeksa; vizija, poslanstvo in vrednote podjetja; način etičnega odločanja v podjetju; pravila ravnanja v podjetju; odnos podjetja do različnih deležnikov; način uveljavljanja kodeksa in na koncu komentar k analizi kodeksa, katerega namen je izključno preveriti primarne podatke s sekundarnimi ter podati čim bolj objektivno sliko, kako podjetja uresničujejo določila kodeksa v praksi. Osrednji cilj magistrskega dela je namreč dosežen s primerjavo analiziranih kodeksov in z zaključnimi ugotovitvami, kaj so ključne sestavine kodeksa, na podlagi katerih, v povezavi z znanjem iz teoretičnega dela, predlagam priporočila v zvezi s pripravo in uvajanjem vsebine kodeksa v podjetju. Na podlagi analize lahko zaključim, da so ključne sestavine, ki jih vsebujejo kodeksi, naslednji: uvodni del kodeksa se prične z nagovorom predsednika ali glavnega izvršnega direktorja, sledijo vizija, poslanstvo in vrednote, v nadaljevanju je potrebno definirati pravila ravnanja v podjetju, ki vključujejo naslednja področja: odnos vodij do zaposlenih, področje konflikta interesov, področji prepovedi podkupovanja in korupcije, področje daril, uslug in razvedrila, spoštovanje človekovih pravic, področje varnosti in zdravja pri delu, področje varnosti osebnih podatkov, zagotavljanje enakih možnosti za vse in prepoved diskriminacije, področje zagotavljanja resničnih finančnih podatkov, področje prepovedi pranja denarja in področje varovanja okolja; naslednji sklop je odnos podjetja do različnih deležnikov: do vlad, kupcev, dobaviteljev, potrošnikov, konkurence in odnosi do skupnosti; zadnji sklop pa predstavljajo načini uveljavljanja kodeksa.

Z analizo izbranih študij primerov dajem podjetjem, ki še nimajo kodeksa, osnovo za razumevanje vsebine kodeksa in pomena etičnega delovanja, s čimer je namen magistrskega dela dosežen. Posploševanje ugotovitev raziskave, kar niti ni namen kvalitativnega raziskovanja, predvsem zaradi majhnega vzorca (v analizo je bilo zajetih pet podjetij), ni mogoče. Vseeno pa analiza vsebine kodeksov kaže vzorce, kaj vse mora vsebina kodeksa zajeti. Magistrsko delo lahko služi tudi kot podlaga za nadaljnje raziskovanje učinkov kodeksov med posameznimi deležniki podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. *2008 World's Most Ethical Companies*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://ethisphere.com/past-wme-honorees/>
2. *2009 World's Most Ethical Companies*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://ethisphere.com/past-wme-honorees/>
3. *A Decent Factory*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.rottentomatoes.com/m/decent_factory/
4. Andersson, E., & Scharmer, C. (2007). *How Companies benefit from Business Ethics?* Jönköping: Jönköping University.
5. Aristotel (2002). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
6. Armstrong, A., & Sweeney, M. (2004). Enhancing corporate governance: Demonstrating corporate social responsibility through social reporting. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu>
7. Bagley, C. E. (2003). The Ethical Leader's Decision Tree. *Harvard Business Review*, 3(2), 18–19.
8. Baker, G. (2005, 16. april). From a pioneer to a pariah as Golden Arches celebrate 50 years. *The Sunday Times*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us_and_americas/article381741.ece
9. Bankston, K. (1997). Common grounds on values. *Credit Union Management*, 20(5), 26–28.
10. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
11. Baron, P. D. (2000). *Business and its Environment*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
12. Beauchamp, L. T., & Bowie, N. E. (1993). *Ethical Theory and Business*. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
13. Bennett, J. (2002). Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict. *Journal of International Affairs*, 55(2), 393–410.
14. Berg, B. L. (2006). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson.
15. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc, P. (2007). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Beu, D. S., & Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14(1), 67–83.
18. Bivins, T. (2004). *Mixed Media: Moral Distinctions in Advertising, Public Relations and Journalism*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
19. Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford, New York: Oxford University Press.

20. Boatright, R. J. (1993). *Ethics and the Conduct of Business*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
21. Bowie, N. (1990). Business Code of Ethics: Window-Dressing or Legitimate Alternative to Government Regulation? V W. Hoffman in J. Moore (ur.), *Business Ethics: Readings and cases in corporate morality* (str. 505–509). New York: McGraw-Hill.
22. Bowman, C. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
23. Bukovec, B. (2006). Družbena odgovornost in poslovna odličnost. *Zbornik referatov Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 7–12). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede in Ekonomska fakulteta.
24. Carrol, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. New York: South-Western Thomson Learning.
25. Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, C. S. (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178.
26. Cazalot, C. P. (2005, april/maj). Creating Competitive Advantage Through Business Ethics. *Executive Speeches*, 19(5), 30–34.
27. Chee, F. Y. (2009, 13. maj). EU hands down record antitrust fine to Intel. *Reuters*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2009/05/13/us-eu-intel-idUSTRE54C1SO20090513>
28. Churchill, G. A., & Iacobucci D. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Mason: South Western.
29. *Citizenship*. Najdeno 13. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ge.com/company/citizenship/index.html>
30. *Client Spotlight Nokia*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.kenblanchard.com/results/pdf/Nokia.pdf>
31. *Coca-Cola shareholders warned about unethical practices in India*. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://infochangeindia.org/water-resources/news/coca-cola-shareholders-warned-about-unethical-practices-in-india.html>
32. Cohen, E. (2011, 18. november). Reporting: How Nokia does it. *Sustainable Business Forum*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://sustainablebusinessforum.com/carissa/55129/reporting-how-nokia-does-it>
33. *Coke Justice*. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.cokejustice.org/>
34. Connock, S., & Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: The Cromwell Press.
35. Copeland, J. D. (2004). *Business Ethics: Three Critical Thruts*. Siloam Springs: The Soderquist Center for Leadership & Ethics.
36. *Corporate Social Responsibility*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.wbcds.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsib>
37. Cowton, C., & Haase, M. (2008). *Trends in business and economic ethics*. Berlin: Springer.

38. Cowton, C., & Haase, M. (2008). *Trends in business and economic ethics*. Berlin: Springer.
39. Craig, N. (1993). Three ways to prove HR's value. *Personnel Journal*, 72(1), 19–21.
40. Crothers, B. (2009, 13. maj). Intel CEO fires back at EU. *CNET News*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://news.cnet.com/8301-13924_3-10239824-64.html
41. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1–2), 18–27.
42. De Colle, S., & Gonella, C. (2002). The social and ethical alchemy: an integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, 11(1), 86–96.
43. De George, R. T. (1990). *Business Ethics*. New York: Macmillan Publishing Company.
44. *Does Business Ethics Pay?* Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.ibe.org.uk/userfiles/doesbusethicpaysumm.pdf>
45. *Doing Things the Nokia Way*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/global/about-nokia/company/about-us/culture/our-people-and-culture/>
46. Donaldson, J. (1992). *Business Ethics*. London: Academic Press.
47. Drevenšek, M. (2005, 22. marec). Družbena odgovornost – danes, jutri ... ? *Zbornik referatov Društva za kakovost in ravnanje z okoljem Velenje*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/topics/dop/ZBORNIK_REFERATOV-do_me_eu_in_regijo.pdf
48. Drucker, P. (1995). The Business Perspective: The Ethics of Responsibility. V M. Boylan (ur.), *Ethical Issues in Business* (str. 104–105). B. k.: Harcourt, Brace & Company.
49. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
50. *EPA: Intel No. 1 for green power purchases*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bizjournals.com/phoenix/news/2011/10/25/epa-intel-no-1-for-green-power.html>
51. *Ethical Criticism of McDonald's*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.beknowledge.com/archives/article/paper-presentation-ethical-criticism-of-mcdonalds>
52. *Finland's Ideal Employers 2011*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Finnish-Student-Survey>
53. Frederick, C. W., Davis, K., & Post, E. J. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: McGraw-Hill.
54. Fritzsche, J. D. (1997). *Business Ethics: A Global and Managerial Perspective*. New York: The McGraw-Hill Companies.

55. *GE Code of Conduct*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://files.gecompany.com/gecom/citizenship/pdfs/TheSpirit&TheLetter.pdf>
56. *GE Opens Three New Offices in Iraq*. (2011, 21. november). Najdeno 22. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.gereports.com/ge-opens-three-new-offices-in-iraq/>
57. *General Electric Company*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu http://knowmore.org/wiki/index.php?title=General_Electric_Company
58. Gibbs, J. P. (1975). *Crime, Punishment, and Deterrence*. Amsterdam: Elsevier.
59. Gibling, E. J., & Amuso, L. E. (1997). Putting meaning into corporate values. *Business Forum*, 22(1), 14–18.
60. *Global Top 50*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.universumglobal.com/stored-images/43/43cf44fd-5e33-4c03-8aca-4bdb3fa1ad1b.pdf>
61. Gotschalk, J. (2002). *Crisis management*. Oxford: Capstone Publishing.
62. Gray, R., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3), 325–364.
63. Griseri, P., & Seppala, N. (2010). *Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Hampshire: South-Western Cengage Learning EMEA.
64. Grivec, M. (2007). Tržno komuniciranje – pomen etičnega ravnanja. *Zbornik 26. Mednarodne konference o razvoju organizacijske znanosti* (str. 545–554). Portorož: Ustvarjalna organizacija in Fakulteta za organizacijske vede.
65. Gruban, B. (2007). Ali je vaše poslovno ravnanje skladno z globalnimi standardi? *HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(19), 14–17.
66. Helgadottir, H. (2008). The ethical dimension of project management. *International Journal of Project Management*, 26(7), 743–748.
67. Hopkins, M. (2004, maj). Corporate social responsibility: an issue paper. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.ilo.org/legacy/english/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf
68. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
69. Huber, W. (1996). Politika in etika. V M. Sedmak (ur.), *Mediji, politika in deontologija* (str. 27–32). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic management*. Reading: Addison Wesley Pub Company.
71. Institute of Business Ethics. (2005). *Codes of Conduct*.
72. *Intel Code of Conduct*. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/corporate-information/policy-code-conduct-corporate-information-feb-2012.pdf>
73. *Intel Corporate Responsibility Report 2010*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://csrreportbuilder.intel.com/PDFFiles/CSR_2010_Full-Report.pdf
74. *It can pay to be ethical*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://ethisphere.com/past-wme-honorees/wme2011/>

75. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Jelovac, D. (1994). Postmoderna poslovna etika. *Teorija in praksa*, 31(1–2), 55–62.
78. Jelovac, D. (1998). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
79. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
80. Jennings, M. M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
81. Kanter, J. (2009, 13. maj). Europe Fines Intel \$1.45 Billion in Antitrust Case. *The New York Times*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.nytimes.com/2009/05/14/business/global/14compete.html?pagewanted=all>
82. Kaptein, M., & Schwartz, M. (2007). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111–127.
83. *Killer Coke*. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://killercoke.org/about.php>
84. Korchi, S., & Rombaut, A. (2006). *Corporate Social Responsibility*. Stockholm: Södertörn School of Economics and Business Studies.
85. Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
86. Kovač, J. (2006). Organizacijske razsežnosti uvajanja etičnih načel v združbah. *Zbornik referatov Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 13–18). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede in Ekonomska fakulteta.
87. Kymlicka, W. (2005). *Sodobna politična filozofija*. Ljubljana: Založba Krtina.
88. Labbai, M. (2007, 8.–10. april). Social Responsibility and Ethics in Marketing. *International Marketing Conference on Marketing & Society*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/392/1/17-27.pdf>
89. Ladd, J. (1985). The Quest for a Code of Professional Ethics. V D. Johnson Snapper, J. (ur.), *Ethical Issues in the Use of Computers* (str. 37–38). Belmont: Wadsworth.
90. Lahovnik, M. (2006). Organizacijske razsežnosti uvajanja etičnih načel v združbah. *Zbornik referatov: Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 19–24). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede in Ekonomska fakulteta.
91. Lamb, W. C., Hair, F. J., & McDaniel, C. (2009). *Essentials of Marketing*. Mason: South-Western.
92. Lavarota, L., & Pontier, S. (2005). *The Success of a Retailer's Ethical Policy: Focusing on Local Action*. Pariz: Institute of Research and Management.
93. Lawsky, D. (2007a, 23. april). EU sent draft Intel ruling to member states. *Reuters*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2009/04/23/us-intel-eu-idUSTRE53M28V20090423>

94. Lawsky, D. (2007b, 10. maj). EU to find Intel anti-competitive: sources. *Reuters*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.reuters.com/article/2009/05/10/us-eu-intel-idUSTRE5491Q820090510?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FtechnologyNews+%28News+%2F+US+%2F+Technology%29
95. Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
96. Madapati, R. (2004). *Nokia: Shaping the Organizational Culture*. Hyderabad: ICFAI Knowledge Center.
97. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
98. Makovec Brenčič, M. (1996). Analiza konkurenčnih prednosti v sodobnem trženjskem okolju. V *Almanah DMS*, (1) (str. 70–74). Ljubljana; Društvo managerjev Slovenije.
99. Manley, W. (1991). *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*. New York: Prentice-Hall.
100. Mason, R., & Randell, S. (1993). Ethics of managing organisational change. *Australian Journal of Adult and Community Education*, 33(2), 89–93.
101. Maxwell, J. C. (2007). *Ni takšne stvari kot »poslovna« etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
102. *McDonald's: Standards of Business Conduct: The Promise of the Golden Arches*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_EN-US%20v2%20final%20061311.pdf
103. McClintock, B. (1999). The Multinational Corporation and Social Justice: Experiments in Supranational Governance. *Review of Social Economy*, 57(4), 502–522.
104. *McDonald's 2011 Global Sustainability Scorecard*. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2011-Sustainability-Scorecard.pdf>
105. *McDonald's: A Good Image with Bad Ethics*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/review_08/Gibison.pdf
106. Mezher, T., Jamali, D., & Zreik, C. (2002). The Role of Financial Institutions in the Sustainable Development of Lebanon. *Sustainable Development*, 10(2), 69–78.
107. Mill, J. S. (2003). *Utilitarizem in o svobodi*. Ljubljana: Založba Krtina.
108. *Mission, Vision & Values*. Najdeno 12. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html
109. Munilla, S. L., & Miles, P. M. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371–387.

110. Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1986). *Re-inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*. New York: Warner Books.
111. Neal, D. (2011, 3. november). Intel has 80 per cent of the microprocessor market. While AMD has lost a little market share. *The Inquirer*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.theinquirer.net/inquirer/news/2122389/intel-80-cent-microprocessor-market>
112. Neelankavil, J. P. (2008). International business corruption: A framework of causes, effects, and prescriptions. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W74.pdf>
113. *Nokia Code of Conduct*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://i.nokia.com/blob/view/-/262476/data/1/-/04-CODE-NOK-2011-en-pd>
114. *Nokia Sustainability Report 2010*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://ncomprod.nokia.com/NOKIA_COM_1/Corporate_Responsibility/Sustainability_report_2009/nokia-sustainability-report-2010.pdf
115. Novak, A. (2011). *Etika in etični kodeks v javni upravi: Študija primera Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in podeželje* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
116. *Olimpijsko gibanje*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.olympic.org/sponsor-ge>
117. *Our People & Culture*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/global/about-nokia/company/about-us/culture/our-people-and-culture/>
118. *Our vision and strategy*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.nokia.com/global/about-nokia/company/about-us/about-us/>
119. Paine, L., Deshpande, R., Margolis, J., & Betcher, K. (2005). Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World Class Standards. *Harvard Business Review*, 83(12), 122–133.
120. Pitt, H. in Groskaufmanis, K. (1990). Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct. *Georgetown Law Journal*, 78, 1559–1654.
121. Pope, J. (2000). *Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System: TI Source Book*. Berlin, London: Transparency International.
122. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
123. Pučko, D. (1999). Poslovna etika v Sloveniji ter etika analitika. *Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 21–38). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
124. Raiborn, C., & Payne, D. (1990). Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum. *Journal of Business Ethics*, 9(11), 879–889.
125. *Raising the Standard of Excellence*. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/awards_recognition.html

126. Rayner, J. (2003). *Managing Reputational Risk: Curbing threats, leveraging opportunities*. London: John Wiley & Sons Ltd.
127. Regani, S., & Dutta, S. (2003). *Nokia – Fostering Innovation*. Hyderabad: ICFAI Center for Management Research.
128. Rejc, A. (2004). Balanced Scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti. V J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 503–517). Ljubljana: Časnik Finance.
129. Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize vsebine v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
130. Rodriguez, P. (2006). *A Technical Note on Corruption*. Charlottesville: University of Virginia: Darden Business Publishing.
131. Roth, B. (2012, 14. februar). Green Supply Chain: Coca-Cola's Water Management Four Best Practices. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.triplepundit.com/2012/02/green-supply-chain-coca-colas-water-management-best-practices/>
132. Rozman, R. (2006). Družbena odgovornost in poslovna odličnost. *Zbornik referatov Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 51–56). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede in Ekonomska fakulteta.
133. Savič, D. (8. avgust 2006). Zgodovina Coca Cole – uspeh z mehurčki. *Dnevnik*. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/neverjetno/193398>
134. Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
135. Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262.
136. Sever, S., & Zrinji, A. (2010, oktober). Ljudje želijo delati tako, kot je prav. *Obzornik*, str. 8 in 9.
137. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion & Supplement Aspects of Integrated Communications*. Mason: Thomson/South-Western.
138. Slapničar, S. (2005). *Kako poročati o družbeni odgovornosti*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
139. Spurlock, M. (2004). SuperSize Me [DVD]. San Bernardin: McDonald's.
140. Srnka, K. (2004). Culture's role in marketers ethical decision making: An integrated theoretical framework. *Academy for Marketing Science Review*, 2004(1), 9.
141. Sruk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
142. Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(4), 57–69.
143. Steiner, G. A., & Steiner, J. F. (1994). *Business, Government and Society: a managerial perspective: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
144. *Sustainability Reporting Guidelines*. Najdeno 21. marca 2012 na spletnem naslovu <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>

145. *Sustainable Growth: GE 2010 Citizenship Report*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.ge.com/tw/docs/1313689618027_ge_2010_citizenship_report.pdf
146. Tateisi, N. (2009). *Podjetje kot dober državljani: v skupnost usmerjen management za 21. stoletje*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
147. Tavčar, M. (2002). Etika managementa. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 206–232). Radovljica: Didakta.
148. Tavčar, M. (2006). Družbena odgovornost ali etika podjetja. *Zbornik referatov Družbena odgovornost in etika v organizacijah* (str. 65–72). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede in Ekonomska fakulteta.
149. Tavčar, M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
150. *The Age of Ethics*. KPMG. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://actrav.itcilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/code/ageof.htm>
151. *The Coca Cola Company: The Code of Business Conduct*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/pdf/COBC_English.pdf
152. *The Hidden Costs of Unethical Behavior*. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu http://josephsoninstitute.org/pdf/Report_HiddenCostsUnethicalBehavior.pdf
153. *The McLibel Trial*. Najdeno 30. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.mcspotlight.org/case/index.html>
154. *Thomas Balmès*. Najdeno 11. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.thomasbalmes.com/filmography/a-decent-factory/>
155. Thomas, D. (2010, 11. januar). *McDonald's: Best Places to Work*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.caterersearch.com/Articles/11/01/2010/331588/mcdonalds-best-places-to-work.htm>
156. Thorne, D., Ferrell, O. C., & Ferrel, I. (2003). *Business and Society: a strategic approach to corporate citizenship*. Boston: Houghton Mifflin.
157. Tilling, M. (2001). Corporate social reporting: A Cook's Tour. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://ehlt.flinders.edu.au/projects/counterpoints/PDF/A15.pdf>
158. Tratnik, K. (2011, 11. maj). Coca-Cola bo podvojila globalno poslovanje. *Finance*. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/311748/Coca-Cola-bo-podvojila-globalno-poslovanje>
159. *United Nations Global Compact*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
160. Vasconcellos, J. A., & Hambrick, D. C. (1989). Key Success Factors: Test of a General Framework in the Mature Industrial-Product Sector. *Strategic Management Journal*, 10(4), 367–382.

161. Verweire, K., & Revollo, J. E. (2009, december). Sustaining competitive advantage through product innovation: How to achieve product leadership in service companies. *Flanders DC*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.flandersdc.be/download/nl/20082188/file/product_leadership_finaal.pdf
162. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
163. Warren, R. (1993). Codes of Ethics: Bricks Without Straw. *Business Ethics: A European Review*, 2(4), 185–191.
164. *We have no taste for unethical sources of crucial materials*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://conversations.nokia.com/2009/04/15/we-have-no-taste-for-unethical-sources-of-crucial-minerals/>
165. Werther, W. B., & Chandler, D. B. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a global environment*. London, New Delhi: Sage Publications.
166. *What is GRI*. Najdeno 22. marca 2012 na spletnem naslovu <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>
167. Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (1996). *Strategic Management*. New York: Adison-Wesley Publishing Company.
168. White, B., & Montgomery, B. (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review*, 6(23), 80–87.
169. *Who we are*. Najdeno 30. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_system/who_we_are.html
170. Whysall, P. (2000). Marketing Ethics – An Overview. *The Marketing Review*, 1(2), 175–195.
171. Winston, M. D., & Bahnaman, S. (2008). Preparation for ethical decision-making: An analysis of research in professional education. *Library & Information Science Research*, 30(2), 222–230.
172. *WorldCom and GE: An analysis of Ethical Business Practices*. Najdeno 15. novembra 2011 na spletnem naslovu http://web.njit.edu/~dm235/documents/Miksiewicz_BusinessEthics.pdf
173. Zapf, W. (2002). Raziskovanje blaginje in družbeno poročanje. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa* (str. 895–907). Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.