

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT KONKURENČNA PREDNOST
MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V SLOVENIJI**

Ljubljana, julij 2009

NINA RUSTJA

IZJAVA

Študentka Nina Rustja izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izr. prof. dr. Mateje Drnovšek, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13. 7. 2009

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
Problematika in namen magistrskega dela	1
Cilji magistrskega dela	2
Metode dela	3
Zasnova magistrskega dela	4
1 TEORETIČNE OSNOVE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI KOT KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	5
1.1 Opredelitev osnovnih pojmov	5
1.2 Inštrumentalne teorije družbene odgovornosti podjetja	8
1.3 Strategije za doseganje konkurenčne prednosti podjetja	9
1.3.1 Investiranje v konkurenčno okolje podjetja	9
1.3.1.1 Strateška filantropija in strateška družbena odgovornost	9
1.3.1.2 Strateško družbeno investiranje	13
1.3.1.3 Družbena inovacija podjetij	14
1.3.2 Na virih osnovana teorija podjetja in pristop dinamičnih zmožnosti	15
1.3.3 Strategije za dno ekonomske piramide	17
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT KONKURENČNA PREDNOST MSP	19
2.1 Značilnosti MSP pri vpeljevanju družbene odgovornosti	20
2.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost MSP	23
2.2.1 Spodbude za družbeno odgovornost MSP	23
2.2.2 Ovire za družbeno odgovornost MSP	24
2.3 Oblike družbeno odgovornih aktivnosti MSP	26
2.3.1 Trg	26
2.3.2 Zaposleni	27
2.3.3 Skupnost	28
2.3.4 Naravno okolje	29
2.4 Povezava med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP	30
2.4.1 Poslovne priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP	31
2.4.2 Značilnosti MSP, ki znajo izkoristiti poslovne priložnosti na podlagi družbene odgovornosti	32
2.4.3 Model izkoriščanja poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP	33
2.4.4 Izsledki raziskav o DOP in konkurenčni prednosti MSP	36
3 DRUŽBENA ODGOVORNOST MSP V SLOVENIJI	37
3.1 Značilnosti družbene odgovornosti MSP v Sloveniji	37
3.2 Ključni akterji, ki delujejo na področju spodbujanja družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji	41
3.2.1 Vlada	42
3.2.2 Predstavniki delodajalcev in delavcev	42
3.2.3 Specifični akterji na področju družbene odgovornosti	43
3.2.4 Izobraževalne ustanove	43

4 ŠTUDIJE PRIMEROV: UČINKI DRUŽBENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI NA KONKURENČNO PREDNOST MSP V SLOVENIJI	44
4.1 Metodološki koncept raziskave	44
4.2 Opredelitev problema in namena raziskave	45
4.3 Metodologija	45
4.3.1 Izbor enot raziskovanja.....	45
4.3.2 Zbiranje empiričnega gradiva.....	47
4.3.3 Veljavnost in zanesljivost raziskave.....	47
4.3.4 Omejitve raziskave	47
5 VSEBINSKA ANALIZA PETIH ŠTUDIJ PRIMEROV	48
5.1 Primer podjetja Domenca d.o.o.....	48
5.2 Primer podjetja Infotehna d.o.o.....	52
5.3 Primer podjetja Mikro+Polo d.o.o.....	57
5.4 Primer podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.....	61
5.5 Primer podjetja Meblo Jogi d.o.o.	66
5.6 Primerjava analiziranih podjetij.....	70
5.7 Zaključne ugotovitve študij primerov	75
SKLEP	80
LITERATURA IN VIRI	81
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev malih in srednje velikih podjetij	7
Tabela 2: Naravna na virih osnovana teorija podjetja: konceptualni okvir.....	15
Tabela 3: Razlike med družbeno odgovornostjo velikih podjetij in MSP.....	22
Tabela 4: Podjetja, zajeta v vzorec raziskave	46
Tabela 5: Osebna izkaznica podjetja Domenca d.o.o.....	49
Tabela 6: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Domenca leta 2007	50
Tabela 7: Osebna izkaznica podjetja Infotehna d.o.o.....	53
Tabela 8: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Infotehna leta 2007	55
Tabela 9: Osebna izkaznica podjetja Mikro+Polo d.o.o.....	58
Tabela 10: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Mikro+Polo leta 2007	59
Tabela 11: Osebna izkaznica podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.	62
Tabela 12: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Polycom leta 2007	63
Tabela 13: Realizirani / planirani okoljevarstveni ukrepi in realizirani / planirani prihranki podjetja Polycom	65
Tabela 14: Osebna izkaznica podjetja Meblo Jogi d.o.o.	66
Tabela 15: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Meblo Jogi leta 2007	67
Tabela 16: Pregled družbeno odgovornih ciljev v podjetju Meblo Jogi	69
Tabela 17: Strinjanje z značilnostmi družbeno odgovornih aktivnosti podjetij, zajetih v raziskavo.....	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Zemljevid družbenih vplivov verige vrednosti podjetij po Porterju in Kramerju.....	11
Slika 2: Družbeni vplivi na konkurenčnost podjetij po Porterju in Kramerju.....	12
Slika 3: Družbeno-konkurenčna sinteza po Molteniju	18
Slika 4: Spodbude in ovire pri odločitvah MSP o vpeljevanju družbene odgovornosti.....	25
Slika 5: Model poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti po Jenkinsovi.....	35
Slika 6: Odstotek podjetij, ki sodelujejo v zunanjih družbenih aktivnostih, glede na velikost podjetij.....	38
Slika 7: Glavni razlogi in motivacija za zunanje družbeno odgovorne aktivnosti MSP (v odstotkih).....	39
Slika 8: Glavne koristi za MSP na podlagi vključenosti v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti (v odstotkih).....	39
Slika 9: Razlogi MSP za okoljsko odgovorne aktivnosti (v odstotkih).....	40
Slika 10: Pregled ključnih akterjev in njihovih strategij na področju družbene odgovornosti podjetij.....	41
Slika 11: Strinjanje o pobudnikih družbeno odgovornih aktivnosti podjetij.....	71
Slika 12: Poslovne koristi, ki jih v podjetjih beležijo na podlagi družbene odgovornosti	72
Slika 13: Shematski prikaz vplivov strateških družbeno odgovornih aktivnosti.....	77

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov.....	1
Priloga 2: Vprašalnik o družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji ...	2
Priloga 3: Primerjava izvajanja* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetjih, zajetih v raziskavo.....	10
Priloga 4: Pregled analiziranih študij primerov.....	13

UVOD

Problematika in namen magistrskega dela

Družbena odgovornost podjetij je v preteklih letih postala ena osrednjih tem razvitejšega dela svetovnega gospodarstva. Akademiki, gospodarstveniki, regulatorni organi in širša javnost razpravljajo o tem, da podjetje ne deluje strogo izolirano, ampak je s pomočjo zaposlenih, povezav z dobavitelji in s kupci ter pozitivnimi in negativnimi učinki, ki jih ima na okolje in lokalno skupnost, neločljivo povezano z družbo in s prostorom, v katerem deluje (Golob, 2004, str. 1). Med najbolj znanimi in najpogosteje citiranimi je opredelitev družbene odgovornosti, kot jo je sprejela Evropska komisija. Družbena odgovornost podjetij je »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike« (Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, 2001, str. 8).

S problematiko družbene odgovornosti se je aktivno začela ukvarjati Evropska unija, in sicer v okviru Lizbonske deklaracije, sprejete leta 2000. Družbena odgovornost namreč pomeni pomemben prispevek h ključnemu cilju Lizbonske deklaracije, da bo Evropska unija postala najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki bo sposobno trajnostne ekonomske rasti, z več in boljšimi možnostmi zaposlitve ter večjo socialno kohezijo (Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, 2001, str. 6). Ekonomska rast, družbena kohezija in varstvo okolja se na dolgi rok dopolnjujejo in drug drugega podpirajo. Po mnenju Evropske komisije je družbena odgovornost več kot le varovalo ugleda in je investicija za boljšo ekonomsko uspešnost podjetja. Če podjetju uspeva, da obvladuje spremembe na družbeno odgovoren način, bo to pozitivno vplivalo tudi na makro ekonomsko raven (Knez-Riedl, 2007, str. 1).

Družbena odgovornost je v večji meri raziskana in aplicirana na delovanju večjih transnacionalnih podjetij, katerih delovanje je vedno na očeh javnosti. Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP) pogosto ni predmet analize, čeprav omenjena podjetja predstavljajo vodilno silo gospodarstev z vidika prodaje in števila zaposlenih. Spodbujanje družbene odgovornosti med MSP je eno izmed prioritetenih področij politike Evropske komisije za družbeno odgovornost. V ta namen je komisija financirala 16 projektov v državah članicah med leti 2006 in 2008, ki so večinoma raziskovali stanje družbene odgovornosti ter iskali primere dobrih praks med MSP. Eden izmed omenjenih projektov je tudi projekt Gospodarske zbornice Slovenije *CSR - Code to Smart Reality*, s katerim so partnerske organizacije želele dvigniti zavest o pomenu družbene odgovornosti v Sloveniji ter vzpostaviti podporno okolje za razvoj družbeno odgovorne podjetniške prakse (Corporate Social Responsibility, 2007).

Pri MSP se večkrat pojavi vprašanje smotrnosti vključevanja v družbeno odgovorne aktivnosti. MSP so manj opazna in zanimiva za okolje kot velika podjetja ter sama nimajo velikega družbenega vpliva s svojim poslovanjem (Jenkins, 2006a, str. 242). V primerjavi z

velikimi podjetji imajo MSP omejene človeške in finančne vire ter potrebujejo tehtne razloge, da svoj čas in denar ne namenijo zgolj za aktivnosti, ki niso neposredno povezane z ustvarjanjem dobička. V poročilu evropskega multideležniškega foruma o družbeni odgovornosti (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007) iz leta 2004 je zapisano, da je za spodbujanje družbene odgovornosti med MSP pomembno povezovanje družbene odgovornosti s konkurenčno prednostjo podjetij. Družbena odgovornost namreč lahko spodbuja kreativnost in inovacije, kar vodi k večji konkurenčni prednosti.

V nekaterih evropskih državah so s finančno pomočjo Evropske komisije izvedli raziskavo *CSR and Competitiveness – European SME's Good Practice* o povezanosti družbene odgovornosti in konkurenčnosti MSP. V letu 2005 je bila izvedena tudi obsežna danska raziskava *Uncovering the economic rationale for corporate social responsibility among Danish Small and Medium-sized Enterprises*. V okviru raziskave so Danci analizirali in določili področja družbene odgovornosti, ki danskim podjetjem prinašajo največje konkurenčne prednosti (Kramer, Pfitzer, Lee, 2005, str. 6).

V Sloveniji sta bili na področju družbene odgovornosti MSP izvedeni dve raziskavi. Na EPF Maribor je bila leta 2002 s pomočjo Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij (v nadaljevanju IPMMP) izvedena posebna raziskava o družbeni odgovornosti MSP do zunanjih skupnosti. Raziskava je pokazala, da je v družbeno odgovorne aktivnosti vključenih 66,7% od zajetih podjetij (pri raziskavi jih je sodelovalo 1153), žal pa ni upoštevala družbene odgovornosti podjetij do internih skupnosti (Knez-Riedl, 2002b, str. 111). Leta 2003 je IPMMP izvedel tudi raziskavo okoljske odgovornosti slovenskih MSP, katere primarni interes je bil ugotoviti celovitejšo okoljsko odgovornost (do zunanjih in notranjih deležnikov) v populaciji MSP (Knez-Riedl, 2004, str. 71).

Ker v Sloveniji povezava med družbeno odgovornostjo slovenskih MSP in njihovo konkurenčno prednostjo še ni bila raziskana, jo bom analizirala v svojem magistrskem delu. Za izbrano temo sem se odločila, ker me zanima, kako so konkurenčne prednosti na podlagi družbene odgovornosti prikazane v teoriji, kaj vpliva na družbeno odgovornost MSP in kako se je morajo podjetja lotevati, da si bodo z njo povečala svojo konkurenčno prednost. Zanima me, ali obstajajo primeri slovenskih MSP, ki poslujejo družbeno odgovorno in si tako povečujejo konkurenčno prednost. Z magistrskim delom želim narediti še en korak k boljšemu poznavanju družbene odgovornosti med podjetji v Sloveniji in zavedanju o njenih pozitivnih učinkih, a ne samo za družbo, temveč tudi za podjetja.

Cilji magistrskega dela

Osrednji cilj magistrskega dela je prek teoretičnega in empiričnega metodološkega pristopa na osnovi študij primerov petih slovenskih podjetij prikazati povezavo med družbeno odgovornostjo MSP in njihovo konkurenčno prednostjo. Temeljni cilj je s kvalitativnim raziskovalnim pristopom preučiti primere dobrih praks slovenskih MSP in ugotoviti, kako in katere družbeno odgovorne aktivnosti lahko prispevajo k večji konkurenčnosti podjetja.

Podrobnejši cilji magistrskega dela so:

- oceniti družbeno odgovornost slovenskih MSP na podlagi dosedanjih raziskav;
- identificirati najpomembnejše javne in zasebne akterje, ki delujejo na področju družbene odgovornosti, in načine, na katere spodbujajo družbeno odgovornost med MSP v Sloveniji;
- identificirati in analizirati dobre prakse slovenskih MSP, ki prikazujejo, kako in katere družbeno odgovorne aktivnosti prispevajo h konkurenčnosti podjetij;
- ugotoviti, kateri faktorji spodbujajo družbeno odgovornost MSP;
- pripraviti predloge za spodbujanje družbeno odgovornih aktivnosti v Sloveniji na podlagi rezultatov.

Cilje bom dosegla tako, da bom:

- oblikovala vprašalnike o družbeni odgovornosti za MSP, ki predstavljajo primere dobrih praks na področju družbene odgovornosti;
- opravila primerjavo pridobljenih podatkov med podjetji in jih povezala s teoretičnim delom.

Izhajajoč iz ciljev magistrskega dela, je temeljna teza, ki jo bom v okviru magistrskega dela preverila: **družbeno odgovorne aktivnosti MSP povečujejo njihovo konkurenčno prednost.**

Poleg preveritve temeljne teze sem v magistrskem delu iskala odgovore tudi na tri raziskovalna vprašanja, ki sem jih strukturirala glede na obravnavano literaturo v teoretičnem delu:

1. Spodbude za družbeno odgovornost MSP ne prihajajo iz zunanjega okolja, temveč nastajajo interno v podjetjih.
2. Družbeno odgovorne aktivnosti, ki povečujejo konkurenčno prednost MSP, morajo postati del strategije podjetja in biti tesno povezane z dejavnostjo podjetja.
3. Vpliv družbene odgovornosti na povečanje konkurenčne prednosti MSP je razviden šele na dolgi rok.

Metode dela

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Za pripravo teoretičnega dela sem uporabila deskriptivni pristop in se pri pisanju naslonila na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. V sklopu deskriptivnega pristopa sem uporabila metodo kompilacije, saj sem povzemala stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev, in komparativno metodo, ker sem primerjala teorije o družbeni odgovornosti z njeno uporabo v praksi.

Podatke o stanju družbene odgovornosti v Sloveniji sem dobila na podlagi že izvedenih raziskav o družbeni odgovornosti podjetij. Ključne akterje na področju družbene odgovornosti sem identificirala na podlagi gradiv, pripravljenih v okviru projekta *CSR – Code to smart*

reality for SMEs, ter nacionalnega poročila o javnih politikah na področju družbene odgovornosti, ki ga je Slovenija poslala Evropski komisiji.

Empirični del magistrskega dela temelji na pristopu kvalitativne raziskave in je sestavljen iz petih študij primerov slovenskih MSP, ki predstavljajo primer dobre prakse družbeno odgovornega podjetja: Domenca d.o.o., Infotehna d.o.o., Mikro + Polo d.o.o., Polycom d.o.o. ter Meblo Jogi d.o.o. Pri izboru podjetij sem se obrnila na organizacije, ki se ukvarjajo z MSP ter na ostale javno dostopne podatke o podjetjih. Skušala sem upoštevati različne velikosti podjetij, panoge in družbeno odgovorne aktivnosti, da bi prišla do čim bolj raznolikih informacij. Izbor podjetij sem omejila z določenimi kriteriji:

- gre za malo ali srednje veliko podjetje (do 249 zaposlenih) ter
- družbeno odgovorno ravnanje je v podjetju že prisotno.

Za zbiranje primarnih podatkov o podjetjih sem uporabila komunikacijski pristop, in sicer računalniško in telefonsko anketiranje zaposlenih, ki so v izbranih podjetjih odgovorni za področje družbene odgovornosti. Vprašanja raziskave so bila polzaprtega tipa, sestavljena po področjih in za vsa podjetja enaka, da sem odgovore med sabo lahko primerjala. Področja raziskave so bila:

- narava družbeno odgovornih aktivnosti podjetja;
- poslovne koristi in stroški, ki izhajajo iz družbene odgovornosti podjetja;
- spodbude za družbeno odgovornost podjetja;
- značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti podjetja in načrti za prihodnost.

Da bi izboljšala kakovost primarnih podatkov, sem uporabila triangulacijo podatkov in navzkrižno preverila primarne podatke z analizo sekundarnih podatkov o podjetjih. Mednje sodijo interni viri podjetja, podatki, dostopni na internetu, ter zapisi o podjetjih iz medijev.

Analizo rezultatov sem pripravila za vsako podjetje posebej, pri interpretaciji rezultatov pa sem le-te med seboj primerjala, jih povezala s teoretičnim delom in potrdila ali ovrgla postavljeno tezo ter raziskovalna vprašanja. Končni rezultat raziskave je povzetek zaključkov in priprava predlogov izboljšav na področju spodbujanja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji.

Zasnova magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij.

V uvodnem delu predstavim problematiko in namen magistrskega dela, cilje ter metode dela. Sledi mu prvo poglavje, v katerem obrazložim ključne pojme, ki sem jih uporabila v magistrskem delu. V nadaljevanju je poglavje posvečeno teorijam, ki obravnavajo družbeno odgovornost kot sredstvo za doseganje dobička oz. za povečevanje konkurenčne prednosti podjetja. Poglavje zaključim s povzetkom skupnih teoretičnih izhodišč o tem, kako morajo

podjetja razporediti vire, da bodo dosegla dolgoročne družbene cilje in si ustvarila konkurenčne prednosti.

V drugem poglavju analiziram družbeno odgovornost MSP, in sicer, zakaj moramo družbeno odgovornost MSP obravnavati ločeno od odgovornosti velikih podjetij. Opredelim spodbude in ovire za družbeno odgovornost MSP, značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti MSP in načine, kako družbena odgovornost povečuje njihovo konkurenčnost. Poglavje zaključim z modelom izkoriščanja poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP.

V tretjem poglavju se osredotočim na družbeno odgovornost MSP v Sloveniji. Analiziram dosedanje raziskave o stanju družbene odgovornosti MSP v Sloveniji ter ključne akterje, ki delujejo na področju spodbujanja družbene odgovornosti.

Četrto poglavje je posvečeno opisu raziskovalnih metod magistrskega dela. V petem poglavju predstavim rezultate študij primerov, jih interpretiram in povežem s teoretičnimi dognanji. V okviru zaključnih ugotovitev študij primerov odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja ter potrdim ali zavrnem temeljno tezo. Poglavje zaključim s predlogi izboljšav na področju spodbujanja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji.

V sklepu magistrskega dela povzamem ključne ugotovitve naloge, na koncu pa navedem uporabljeno literaturo in vire.

1 TEORETIČNE OSNOVE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI KOT KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

1.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Opredelitev **družbene odgovornosti podjetij** (DOP, angl. *corporate social responsibility*) je veliko, v strokovni literaturi pa je največkrat omenjena definicija, ki družbeno odgovornost deli na štiri dele: ekonomsko, zakonsko, etično in prostovoljno (Carroll, 1979, str. 500). Carroll (1999, str. 283) trdi, da je najpomembnejša ekonomska odgovornost podjetij, saj morajo podjetja ustvarjati dobiček s proizvodnjo dobrin in s storitvami, ki jih družba potrebuje in ki jih nudijo po pošteni tržni ceni.

Na ekonomski odgovornosti podjetij temeljijo vse preostale odgovornosti. Zakonska odgovornost ponazarja pričakovanja družbe, da podjetja svojo dejavnost opravljajo znotraj zakonskih okvirov. Etična odgovornost nalaga podjetjem, da poslušajo v skladu z družbenimi pričakovanji, ki so izražena z družbenimi pravili. Prostovoljna odgovornost podjetij pa ni podvržena nobenim standardom in je rezultat osebne odločitve lastnikov oz. podjetnikov (Mandl & Dorr, 2007, str. 13).

Evropska komisija v Zeleni knjigi iz leta 2001 opredeli družbeno odgovornost kot »koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni osnovi in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje integrirajo družbene in okoljske vidike«. Biti družbeno odgovoren ne pomeni samo, da podjetja izpolnjujejo zakonske obveznosti, temveč da naredijo korak več in dodatno investirajo v človeški kapital, okolje in odnose z deležniki. Pri družbeni odgovornosti gre za proces, s katerim podjetja upravljajo odnose z množico deležnikov, ki jim dajejo dovoljenje za njihovo delovanje. Po mnenju Evropske komisije je družbena odgovornost več kot le varovalo ugleda, je investicija za boljšo ekonomsko uspešnost (Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, 2001, str. 5).

Pri opredelitvi pojma družbene odgovornosti ne morem tudi mimo dejstva, da je koncept družbene odgovornosti vezan predvsem na poslovanje večjih podjetij, zato se v EU za komuniciranje družbene odgovornosti MSP vse pogosteje uporablja izraz **odgovorno podjetništvo** (angl. *responsible entrepreneurship*) (Responsible Entrepreneurship for SMEs, 2007). Odgovorno podjetništvo pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti. Povezuje individualno podjetniško vnemo in nazore, ki so potrebni za ustanovitev in vodenje manjših podjetij z občutkom za družbeno odgovornost, ki je pogosto del osebnih vrednot podjetnika (Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007). Odgovorno podjetništvo predstavlja pozitiven prispevek za družbo ter za upravljanje vpliva, ki ga ima podjetje na okolje. Podjetju lahko prinese neposredne koristi in zagotovi njegovo dolgoročno konkurenčnost (Uvod v družbeno odgovornost malih in srednje velikih podjetij, 2007).

Čeprav bom v magistrskem delu preučevala družbeno odgovornost s stališča MSP, bom zaradi splošne prepoznavnosti tudi v nadaljevanju uporabljala pojem družbena odgovornost podjetij. Le-ta pri mojem raziskovanju zajema:

- v prvi vrsti ekonomsko odgovornost podjetij, da poslujejo dobičkonosno;
- poudarek na prostovoljnih praksah podjetij, ki presegajo zakonsko določene obveznosti na družbenem in okoljskem področju;
- upoštevanje vseh deležnikov, notranjih in zunanjih, na katere podjetja vplivajo in so hkrati iz njihove strani vplivani;
- dejstvo, da družbena odgovornost ni enkratna aktivnost, temveč je del strateškega načrtovanja podjetij in njihovih vsakdanjih aktivnosti.

Izhodišče za preučevanje družbene odgovornosti MSP v mojem delu predstavlja trditev, da MSP niso zgolj majhna velika podjetja, temveč poseben gospodarski subjekt, ki se od velikih podjetij v določenih pogledih bistveno razlikujejo (Smole, 2000, str. 67). To se odraža tudi v vsebini, značilnostih in obsegu njihovih družbeno odgovornih aktivnosti (European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 2002, str. 16).

Evropska komisija opredeljuje **mala in srednje velika podjetja** (MSP, angl. *small and medium-sized enterprises*) kot podjetja z manj kot 250 zaposlenimi, letnim prometom, ki ne

presega 50 mio €, in letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 mio €. Poleg tega deležlastništva s strani drugih podjetij ne sme preseči 25% (European Commission Recommendation 2003/361/EC, 2007). Opredelitev MSP sem povzela v Tabeli 1.

Tabela 1: Opredelitev malih in srednje velikih podjetij

Kategorija podjetja	Število zaposlenih	Letni promet	Letna bilančna vsota
Srednje	< 250	≤ 50 mio €	≤ 43 mio €
Majhno	< 50	≤ 10 mio €	≤ 10 mio €
Mikro	< 10	≤ 2 mio €	≤ 2 mio €

Vir: European Commission Recommendation 2003/361/EC, 2007.

MSP igrajo osrednjo vlogo v evropskem gospodarstvu. So pglavitni vir podjetniškega znanja, inovativnosti in zaposlovanja. V razširjeni Evropski uniji 25 držav zagotavlja približno 23 milijonov MSP-jev okrog 75 milijonov delovnih mest in predstavlja 99 % vseh podjetij (Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave, 2009).

Ker bom v magistrskem delu govorila o konkurenčni prednosti MSP, sem v literaturi našla tri ravni obravnavanja **konkurenčne prednosti podjetja** (angl. *competitive advantage*), in sicer na ravni države, panoge in podjetja. Osredotočila se bom na konkurenčno prednost na ravni podjetja, uporabila pa bom definicijo Bourgeoisa, Duhaimove in Stimperta. Avtorji (1999, str. 56) definirajo konkurenčno prednost kot niz virov in zmožnosti, ki podjetju omogočajo trajnejše boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Barney (1991, str. 106) trdi, da bo podjetje imelo trajno konkurenčno prednost le pod pogojem, da imajo njegovi viri posebno vrednost, biti morajo redki in težavni za posnemanje ter zanje ne smejo obstajati substituti.

Resnične koristi iz konkurenčnih prednosti izhajajo takrat, ko jih konkurenti niso sposobni hitro posnemati. Ključna značilnost virov in zmožnosti podjetja je torej edinstvenost, če želimo na njihovi osnovi tvoriti trajno konkurenčno prednost (Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999, str. 61).

V strokovni literaturi o družbeni odgovornosti in MSP se pogosto namesto izraza konkurenčna prednost podjetij uporabljajo izrazi poslovne koristi (angl. *business case*), poslovne priložnosti (angl. *business opportunity*) in poslovne prednosti (angl. *business advantages*) na podlagi družbene odgovornosti. V magistrskem delu bom uporabila vse tri omenjene izraze, odvisno od avtorjev, ki jih navajajo, vendar v enakem kontekstu – družbeno odgovorne aktivnosti podjetij lahko vodijo do poslovnih koristi, priložnosti ali prednosti, na podlagi katerih podjetja ustvarjajo svoje konkurenčne prednosti.

1.2 Inštrumentalne teorije družbene odgovornosti podjetja

Področje družbene odgovornosti podjetij je prepleteno s številnimi teorijami in pristopi, ki so večkrat kontroverzni, kompleksni in nejasni. Za lažji izbor teorij, ki so ključnega pomena pri mojem raziskovanju, sem uporabila razdelitev teorij družbene odgovornosti v štiri skupine po Garrigi in Meléju (2004, str. 51). Avtorja ločita inštrumentalne, politične, integrativne in etične teorije.

Politične teorije poudarjajo družbeno moč podjetij, zaradi katere morajo podjetja sprejeti določene družbene dolžnosti ter sodelovati v družbenih aktivnostih. **Integrativne teorije** trdijo, da morajo podjetja integrirati družbene potrebe v svoje poslovanje, ker sta obstoj in rast podjetij odvisna od družbe in okolja. **Etične teorije** predpostavljajo, da je odnos podjetij z družbenim okoljem prežet z etičnimi vrednotami, zato je družbeno odgovorno poslovanje za podjetja etična zapoved. V magistrskem delu pa se bom osredotočila na **inštrumentalne teorije**, ker le-te predpostavljajo, da je temeljna vloga podjetij večati vrednost premoženja za lastnike. Inštrumentalne teorije upoštevajo ekonomski vidik sodelovanja podjetja z družbo. Kakršna koli aktivnost, ki je vsebinsko družbeno odgovorna, je v okviru omenjenih teorij sprejemljiva le, če je skladna z ustvarjanjem ekonomske vrednosti (Rejc, 2004, str. 503).

Inštrumentalne teorije družbene odgovornosti podjetja obsegajo tri glavne skupine, ki se razlikujejo glede na ekonomski cilj, ki ga zastopajo. Prva skupina teorij ima za cilj **maksimiranje vrednosti delničarjev** s posledico ustvarjanja kratkoročnih dobičkov (angl. *Maximising the shareholder value*). Druga skupina teorij se osredotoča na **strateški cilj doseganja konkurenčnih prednosti**, kar prinaša dolgoročne dobičke podjetju (angl. *Strategies for achieving competitive advantage*). V tretjo skupino pa Garriga in Melé uvrščata **trženje z namenom** (angl. *Cause-related marketing*), ki ima podobne cilje kot druga skupina (Garriga & Melé, 2004, str. 53).

Za moje magistrsko delo je najbolj zanimiva druga skupina teorij, to so strategije za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Razvile so se iz kritike teorije družbene odgovornosti kot maksimiranja vrednosti delničarjev podjetja. Izhodišča slednje je postavil Milton Friedman v svojem znamenitem članku z naslovom »Družbena odgovornost podjetij je povečevanje lastnega profita«, ki je bil leta 1970 objavljen v New York Timesu (Friedman, 1970).

Teorija podjetja, kot jo zastopa Friedman, temelji na racionalnem vedenju menedžerjev, ki delujejo v prid podjetju. Interesi podjetja se enačijo z interesi lastnikov oz. delničarjev in so tako čisto ekonomske narave. V interesu lastnikov podjetja je le naraščanje vrednosti delnic in menedžerji kot agenti lastnikov morajo delovati v sklopu teh interesov. Če menedžerji poslujejo družbeno odgovorno in manjšajo dobiček, ne poslujejo v skladu z interesi njihovih nadrejenih (Chryssides & Kaler, 1999, str. 235).

Friedman (1970) je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja trdil, da je edina družbena odgovornost podjetij povečevanje lastnega profita ob upoštevanju t.i. »pravil igre«. Podjetja

morajo poslovati po principu odprte in svobodne konkurence brez prevar in goljufije. S tem ne zanika popolnoma moralnosti podjetja in postavi etične meje, znotraj katerih mora menedžer povečevati profit. Meje predstavljajo pošteno poslovanje podjetja in zakoni, na katere je družba prenesla svoje etične zahteve.

Del kritikov Friedmanove teorije se je oprl na dejstvo, da Friedman ni predvideval, da sta družbena odgovornost podjetij in njihova finančna uspešnost lahko povezani. Tovrstno povezanost predvidevajo avtorji strategij za doseganje konkurenčne prednosti podjetja, med katerimi najbolj izstopata Porter in Kramer z uvedbo strateške filantropije in strateške družbene odgovornosti.

1.3 Strategije za doseganje konkurenčne prednosti podjetja

Strategije za doseganje konkurenčne prednosti podjetja se osredotočajo na vprašanje, kako mora podjetje razporediti vire, da bo doseglo dolgoročne družbene cilje in si hkrati ustvarilo konkurenčno prednost. V to skupino Garriga in Melé (2004, str. 54) uvrščata tri teoretične pristope: **investiranje v konkurenčno okolje podjetja** (angl. *Social investments in competitive context*), **na virih osnovano teorijo podjetja in pristop dinamičnih zmožnosti** (angl. *Resource-based view of the firm and its dynamic capabilities*) ter **strategije za dno ekonomske piramide** (angl. *Strategies for the bottom of the economic pyramid*).

1.3.1 Investiranje v konkurenčno okolje podjetja

Podjetja prispevajo k razvoju okolja, kjer delujejo, na več načinov. Razen funkcije pridobivanja prihodka, širjenja zaposlitvenih možnosti in vlaganja v svojo rast in rast okolja, prispevajo k razvoju tudi z družbeno odgovornostjo (Knez-Riedl, 2002b, str. 93). Investiranje v konkurenčno okolje podjetja z vidika družbene odgovornosti bom opisala s stališča štirih avtorjev.

Porter in Kramer (2003 in 2006) razvijeta pojma strateška filantropija in strateška družbena odgovornost, s katerima podjetja lahko dosegajo večjo konkurenčno prednost. Smith (2003) na podlagi prakse ameriških podjetij opredeli način družbenega investiranja, s katerim podjetja lahko povečujejo svojo konkurenčno prednost. Moss Kanterjeva (2003) pa predstavi korporativno družbeno inovacijo, t.j. inovacijo podjetij, s katero podjetja rešujejo družbene probleme in ustvarjajo lastne poslovne koristi.

1.3.1.1 Strateška filantropija in strateška družbena odgovornost

Predstavnik teorije o družbenem investiranju sta torej v prvi vrsti Porter in Kramer, ki sta znani Porterjev model konkurenčnih prednosti podjetja nadgradila z družbeno komponento in se osredotočila na ustvarjanje konkurenčne prednosti na podlagi strateške filantropije in strateške družbene odgovornosti. V nasprotju s Friedmanom avtorja trdita, da ima podjetje znanje in vire, s katerimi lahko boljše pristopa k problemom, ki so povezani z njegovim

poslanstvom (Garriga & Melé, 2004, str. 54). Avtorja vseskozi tudi zatrjujeta, da so na dolgi rok družbeni in ekonomski cilji med seboj povezani in da se morajo združiti tako interesi podjetja kot družbe, da bi dosegli pozitivne učinke za obe strani (Porter & Kramer, 2003, str. 33).

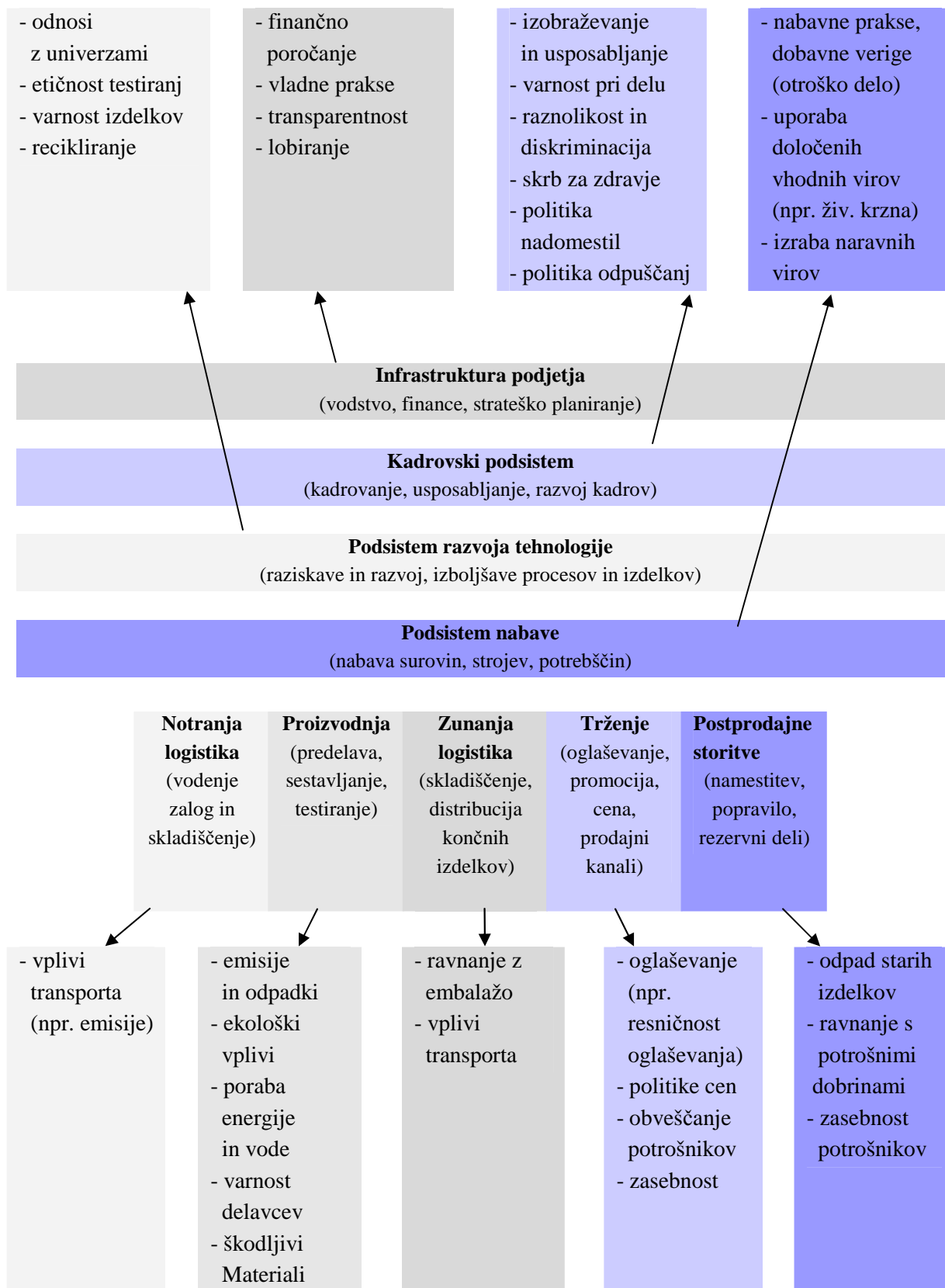
Porter in Kramer (2003, str. 30) preučujeta investiranje podjetij v njihovo konkurenčno okolje in trdita, da lahko podjetja samo s filantropskimi aktivnostmi izboljšajo svoje konkurenčno okolje in ustvarijo večjo vrednost za družbo kot pa posamezni donatorji in vlade. S filantropskimi aktivnostmi lahko podjetja izboljšujejo stopnjo izobraženosti in lokalno kakovost življenja, širijo lokalni trg in preprečujejo korupcijo, kar ima pozitivne posledice tudi za podjetja sama.

Kasneje sta Porter in Kramer (2006, str. 84) pojem strateške filantropije nadgradila s strateško družbeno odgovornostjo, t.j. družbeno odgovornostjo podjetij, ki ima pozitivne učinke na družbo in hkrati na konkurenčno prednost podjetij. Podjetja in družba, v kateri poslujejo, so po njunem mnenju soodvisni. Zaradi soodvisnosti morajo odločitve podjetij in družbene politike slediti **principu deljenih vrednosti** – odločitve morajo prinašati vrednost obema stranema (t.i. odločitve dobim-dobiš). Da bi to dosegla, morajo podjetja vključiti družbeno perspektivo v svoje osnovno poslovanje, oz. v svojo poslovno strategijo.

Soodvisnost podjetij in družbe se kaže v dveh oblikah. Kot prvo, podjetja vplivajo na družbo s svojim vsakodnevnim poslovanjem – avtorja to imenujeta **povezave znotraj-ven** (angl. *inside-out linkages*). Skoraj vsaka aktivnost v verigi vrednosti podjetij ima pozitiven ali negativen vpliv na družbo, v kateri podjetja poslujejo. Kakšen vpliv imajo aktivnosti podjetij na družbo, je pogojeno z lokacijo, na kateri se podjetja nahajajo, in s časom, v katerem poslujejo (Porter & Kramer, 2006, str. 84).

Ker veriga vrednosti prikazuje vse aktivnosti podjetij pri poslovanju, se lahko uporabi kot okvir za prepoznavanje pozitivnih in negativnih učinkov teh aktivnosti na družbo. Avtorja razvijeta zemljevid družbenih vplivov, ki nastajajo v verigi vrednosti podjetij. Ko podjetja uporabijo verigo vrednosti, da skicirajo vse družbene posledice svojih aktivnosti, v bistvu naredijo inventuro problemov in priložnosti, ki jih morajo raziskati, rangirati in obravnavati. Podjetja morajo poskušati odstraniti čim več negativnih družbenih vplivov verige vrednosti, pri določenih aktivnostih pa prepoznati priložnosti za družbeno in strateško razlikovanje od konkurence (Porter & Kramer, 2006, str. 87). Zemljevid družbenih vplivov verige vrednosti podjetij prikazuje Slika 1.

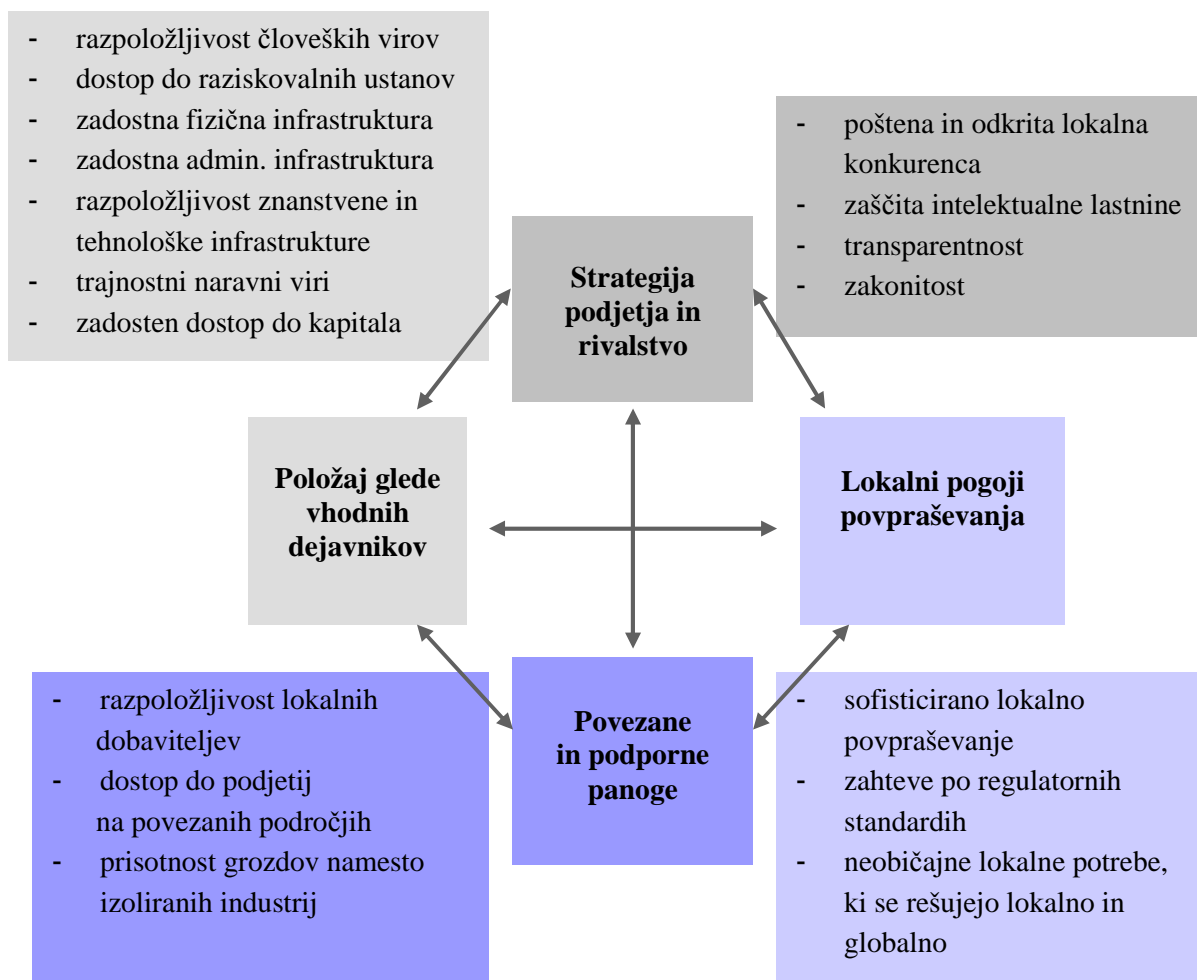
Slika 1: Zemljevid družbenih vplivov verige vrednosti podjetij po Porterju in Kramerju



Vir: Porter & Kramer, *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, 2006, str. 86.

Zunanji družbeni pogoji po mnenju Porterja in Kramerja (2006, str. 84) pa imajo vpliv na podjetja, kar poimenujeta **povezave zunaj-noter** (angl. *outside-in linkages*). Vsako podjetje posluje znotraj konkurenčnega okolja, ki ima velik vpliv na izvajanje strategije podjetja predvsem na dolgi rok. Zagotavljanje zdravega konkurenčnega okolja prinaša vrednost tako za podjetje kot družbo, v kateri posluje. Vsi štirje dejavniki, ki določajo konkurenčno okolje podjetij, so prikazani v diamantu na Sliki 2, avtorja pa sta za vsak dejavnik določila možne vplive na konkurenčnost podjetij.

Slika 2: Družbeni vplivi na konkurenčnost podjetij po Porterju in Kramerju



Vir: Porter & Kramer, *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, 2006, str. 87.

Pri konceptu konkurenčnega okolja se podjetje ne more lotiti vseh področjih diamanta. Namen je, da prepozna tista področja družbenega okolja, ki imajo zanj največji strateški pomen ter izbere družbeni problem, ki se povezuje z njegovim poslovanjem.

Največji učinek bo družbena odgovornost dosegla, če bodo podjetja povezala oba pristopa, znotraj-ven in zunaj-noter. Podjetja lahko izvajajo aktivnosti v verigi vrednosti na način, da bodo izboljšala družbeno dimenzijo konkurenčnega okolja. Hkrati pa lahko z vlaganji v konkurenčno okolje zmanjšajo zunanje ovire za aktivnosti v verigi vrednosti. Če podjetja

popolnoma integrirajo oba pristopa, skoraj ni več možno ločiti družbene odgovornosti od vsakdanjega poslovanja podjetja (Porter & Kramer, 2006, str. 89).

Strateška družbena odgovornost se ustvari, ko podjetje doda družbeno dimenzijo lastnemu ustvarjanju vrednosti in s tem družbeni vpliv poveže s celotno strategijo podjetja, kar predstavlja novo mejo pri konkurenčnem pozicioniranju. Organizacije, ki sprejemajo prave odločitve, t.j. osredotočene, proaktivne in integrativne družbene pobude v skladu s svojimi strategijami, se bodo čedalje bolj razlikovale od drugih (Porter & Kramer, 2006, str. 91).

Prizadevanja podjetij, da bi našla delitev vrednosti v aktivnostih svojega poslovanja in v družbeni dimenziji konkurenčnega okolja, nimajo samo potenciala za ekonomski in družbeni napredek, temveč tudi spreminjajo način, na katerega podjetja in skupnosti razmišljajo drug o drugem. Avtorja predlagata nevladnim organizacijam, vladam in podjetjem, naj ne razmišljajo več o pojmu družbene odgovornosti podjetij, temveč naj začnejo razmišljati o **družbeni integraciji podjetij** (Porter & Kramer, 2006, str. 92).

1.3.1.2 Strateško družbeno investiranje

Smith (2003, str. 158) tudi povezuje družbeno investiranje s konkurenčno prednostjo podjetij. Trdi, da so managerji v ZDA razvili pristop, ki družbeno investiranje povezuje neposredno s strategijami podjetij, da bi opravičili izdatke za družbeno investiranje ob hkratnem zmanjševanju števila zaposlenih. Podjetja v ZDA namreč razvijajo strategije družbenega investiranja, ki vodijo k izboljšanju ugleda podjetja med kupci, produktivnosti zaposlenih, zmanjšujejo stroške za razvoj in raziskave, premagujejo zakonske ovire in spodbujajo sinergije med poslovnimi enotami. Smith tako trdi, da podjetja s **strateško uporabo družbenega investiranja** pridobivajo na svojih konkurenčnih prednostih.

V novi paradigmi družbenega investiranja Smith (2003, str. 159) poudarja, da glavno vlogo ne igrajo zgolj finančni prispevki, temveč izkušnje in znanje, ki jih premorejo samo podjetja. Podjetja namenjajo neprofitnim organizacijam menedžerske nasvete, tehnološko in komunikacijsko oporo ter skupine prostovoljcev iz vrst zaposlenih. Podjetja gradijo strateška partnerstva z organizacijami in postajajo pomemben partner v gibanjih za družbene spremembe, hkrati pa dosegajo napredek pri svojih poslovnih ciljih. Avtor taka podjetja imenuje korporativni državljani.

Prakse podjetij, ki so nosilci nove paradigme v ZDA, kažejo, da je potrebno med družbenim investiranjem in poslovanjem podjetja vzpostaviti dinamičen odnos, v katerem si nobena stran ne lasti prevlade – v filantropskih krogih tak odnos označujejo kot **dvosmerna cesta**, Porter in Kramer pa ga, kot že omenjeno, imenujeta **princip deljenih vrednosti** (Smith, 2003, str. 164). Največjo priložnost za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi družbenega investiranja vidi Smith (2003, str. 173) predvsem izven ZDA, kjer še ni postalo ustaljena praksa podjetij, in v novo nastajajočih ekonomijah, kjer že majhen prispevek lahko sproži val sprememb.

1.3.1.3 Družbena inovacija podjetij

Moss Kanterjeva (2003, str. 189) prav tako kot Smith govori o novi paradigmi, vendar na področju inovacij: trdi, da partnerstvo med zasebnim podjetjem in javno sfero lahko prinese dobičkonosne in trajne spremembe na obeh straneh. Po njenem mnenju se morajo podjetja začeti preusmerjati od družbene odgovornosti podjetij k **družbeni inovaciji podjetij**. Prav inovacije navsezadnje vodijo k uspešnosti in trajni konkurenčni prednosti.

Moss Kanterjeva (2003, str. 190) trdi, da nekatera uspešna podjetja danes že zaznavajo potrebe skupnosti kot priložnost za kreiranje novih idej in predstavljanje novih tehnologij, za iskanje in upravljanje novih trgov ter za reševanje dolgotrajnih poslovnih problemov. Upoštevanje potreb skupnosti po mnenju avtorice ne spada k dobrodelnosti, temveč sodi na področje raziskav in razvoja, t.j. med strateško poslovno investiranje.

Spoprijemanje z družbenimi problemi zahteva od podjetij, da iščejo inovacije, ki bodo imele pozitivne učinke za podjetja in družbo. Zato podjetja obravnavajo družbene probleme tako, kot bi reševala katerikoli problem, ki bi se nanašal na njihovo poslovanje: uporabljajo svoje najboljše zaposlene in svoje ključne veščine (Moss Kanter, 2003, str. 192). To v svojem članku omenja tudi Smith (2003, str. 185), ki pravi, da lahko le človek z visoko izvršno funkcijo dobro razume in sodeluje z neprofitnim sektorjem ter usklajuje reševanje družbenega problema znotraj posameznih oddelkov v podjetju.

Uspešna podjetja iščejo navdih za svoje inovacije na različnih področjih družbenega sektorja: v javnih šolah, v sklopu dobrodelnih programov in v revnejših predelih mest. Odkrila so, da so družbeni problemi hkrati tudi ekonomske narave, naj gre za potrebo po usposobljeni delovni sili ali za iskanje novih trgov v zanemarjenih predelih mest. Reševanje kroničnih problemov družbenega sektorja stimulira njihov lasten razvoj poslovanja (Moss Kanter, 2003, str. 191).

V svojem članku Moss Kanterjeva (2003, str. 190) opredeli šest karakteristik, ki jih imajo uspešna javno-zasebna partnerstva: jasen poslovni motiv, močne partnerje, ki so zavezani k spremembi, investicije obeh strani, povezavo z uporabniki proizvodov ali storitev, povezavo z drugimi organizacijami ter zavezo za vzdrževanje in prenašanje rezultatov na druga področja.

Avtorica kot vsi že omenjeni avtorji, Porter, Kramer in Smith, trdi, da družba ne potrebuje dobrodelnosti s strani podjetij – družba potrebuje spremembe, ki bodo trajne, prenosljive, ki bodo preoblikovale šole, možnosti za zaposlitev in ureditev soseščin. To zahteva korenito vpletenost podjetij na netradicionalen način (Moss Kanter, 2003, str. 192), kar pa je hkrati tudi priložnost za razlikovanje podjetij od konkurence.

1.3.2 Na virih osnovana teorija podjetja in pristop dinamičnih zmožnosti

Na virih osnovana teorija podjetja lahko po mnenju nekaterih avtorjev (Hart, 1995; Branco & Rodrigues, 2006; Smith, 2007) prispeva k analizi družbene odgovornosti podjetij, saj razlaga, kako lahko družbeno odgovorne aktivnosti prispevajo k finančnim dosežkom podjetja. Prispevek teorije je uporaben zaradi dveh značilnosti: teorija za ključen izid postavlja poslovanje podjetij in eksplicitno pripisuje pomembnost neoprijemljivim virom, kot so znanje, korporativna kultura in ugled (Branco & Rodrigues, 2006, str. 120).

Hart je eden prvih, ki je povezal na virih osnovano teorijo z družbeno odgovornostjo podjetij, in sicer dinamične zmožnosti podjetij z naravnim okoljem (Garriga & Melé, 2004, str. 54). Hart (1995, str. 989) trdi, da so omejitve in izzivi, ki jih podjetjem prinaša naravno (biofizično) okolje, glavni dejavniki za razvoj novih virov in zmožnosti podjetij. Na podlagi povezav podjetij z naravnim okoljem je razvil *naravno* na virih osnovano teorijo podjetja – teorijo o konkurenčni prednosti na podlagi odnosa podjetij z naravnim okoljem.

Teorijo sestavljajo tri med seboj povezane strategije: preprečevanja onesnaževanja, upravljanja s proizvodi in trajnostnega razvoja. Hart (1995, str. 986) za vsako strategijo predvidi vire, ki so zanjo potrebni, in prispevek strategije k trajni konkurenčni prednosti podjetij, kar je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: Naravna na virih osnovana teorija podjetja: konceptualni okvir

Strategija	Okoljska komponenta	Ključni vir	Konkurenčna prednost
Preprečevanje onesnaževanja	Minimiziranje emisij, odplak in odpadkov	Nenehno izboljševanje	Nižji stroški
Upravljanje s proizvodi	Minimiziranje stroškov življenjskega cikla proizvoda	Integracija deležnikov	Biti korak pred konkurenco
Trajnostni razvoj	Minimiziranje okoljskih bremen, nastalih zaradi rasti in razvoja podjetja	Skupna vizija	Investicije za prihodnost

Vir: Hart, *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, 1995, str. 992.

Strategija preprečevanja onesnaževanja podobno kot proces celovite kakovosti (TQM) temelji na nenehnem izboljševanju procesov, da bi zmanjšali odpadke in porabo energije (Hart, 1997, str. 71). Strategija zahteva intenzivno vpletenost človeških virov oz. sodelovanje velikega števila zaposlenih. Veščine in načini sodelovanja, ki jih zaposleni na podlagi strategije razvijejo, so težki za posnemanje. Konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz strategije, so: zmanjšanje emisij, porabe kapitala za kontrolo emisij, boljša javna podoba podjetja, večji ugled in legitimnost poslovanja (Hart, 1995, str. 1000).

Strategija upravljanja s proizvodi predvideva vpeljevanje okoljskega vidika v vse faze oblikovanja in razvoja izdelka. Le-to zahteva povezovanje skupin znotraj podjetja kot tudi vključevanje ključnih zunanjih deležnikov (okoljevarstvenikov, regulatornih organov, medijev). Konkurenčna prednost na podlagi strategije temelji na zbiranju družbeno kompleksnih virov, kot so tekoče komunikacije med posameznimi funkcijami v podjetju, oddelki in organizacijskimi mejami (Hart, 1995, str. 1001).

Strategijo trajnostnega razvoja zasledujejo podjetja, ki imajo močno družbeno-okoljsko vizijo ter načrtujejo in investirajo v tehnologije jutrišnjega dne (Hart, 1997, str. 73). Strategija tako nudi priložnost za doseganje trajne konkurenčne prednosti na podlagi akumulacije redkih in za podjetje specifičnih virov, ki se osredotočajo na razvoj novih tehnologij in kompetenc. Strategija trajnostnega razvoja pa hkrati zahteva tehnološko sodelovanje z vladami in podjetji, da se vzpostavi potrebna infrastruktura in razvijejo človeški viri, da bi dosegli trajne tehnološke spremembe (Hart, 1995, str. 1004).

Poleg Harta avtorja Branco in Rodrigues (2006, str. 120) z na virih osnovano teorijo podjetja analizirata, kakšne prednosti prinaša podjetju upravljanje odnosov z vsemi deležniki, ne samo z zunanjim okoljem.

Družbeno odgovorne aktivnosti po mnenju avtorjev lahko prinašajo podjetju **interne prednosti**, saj mu pomagajo razvijati nove vire in zmožnosti, ki so povezani z znanjem in korporativno kulturo. Učinkovito upravljanje s človeškimi viri lahko zmanjša stroške podjetja in poveča produktivnost zaposlenih. Družbeno odgovorne aktivnosti, kot so pošteno plačilo, čisto in varno delovno okolje, možnosti za usposabljanje in fleksibilen delovni čas, lahko prinesejo neposredne koristi podjetju, ker povečujejo zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih in hkrati zmanjšujejo bolniško odsotnost in fluktuacijo zaposlenih (Branco & Rodrigues, 2006, str. 121). Pripomorejo tudi k vzpostavljanju podobe, da so podjetja privlačna za zaposlitev, na podlagi katere lahko podjetja razvijejo konkurenčne prednosti (Greening & Turban, 2000, str. 276). Poleg učinkov na zaposlene lahko družbena odgovornost s poudarkom na okoljski komponenti pripelje do učinkovitejših procesov, izboljšanja produktivnosti, zmanjšanja stroškov in do novih tržnih priložnosti. Preprečevanje onesnaževanja okolja lahko pripelje do reorganizacije proizvodnega procesa in posledično manjše porabe energije in materialov. Podeljen certifikat za varovanje okolja ISO 14001 lahko pomeni vstopnico na nekatere trge razvitih držav ali za postavljanje višjih cen (Branco & Rodrigues, 2006, str. 121).

Eksterne prednosti na podlagi družbene odgovornosti so povezane predvsem s povečanim ugledom podjetij. Le-ta velja za ključen atribut na virih osnovane teorije podjetja (Smith, 2007, str. 192). Podjetja z visokim družbeno odgovornim ugledom imajo lahko boljše odnose z zunanjimi deležniki, kot so kupci, investitorji, bančniki, dobavitelji in tekmeci. Prav tako so lahko bolj privlačna za zaposlitev, zvišujejo motivacijo svojih zaposlenih, predanost in lojalnost podjetju. To jim lahko posledično prinaša boljše finančne rezultate. Razkritje

informacij o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti lahko ustvari pozitiven imidž podjetja pri deležnikih (Branco & Rodrigues, 2006, str. 122).

Družbeno odgovorne aktivnosti lahko na dva načina prispevajo k boljšim finančnim dosežkom podjetja: so nagrada za pozitivno delovanje in blažijo posledice negativnih delovanj podjetij. Družbena odgovornost lahko predstavlja tudi obliko produktne diferenciacije, zlasti v primeru, ko kupci ne morejo razbrati kvalitete izdelka, dokler ga ne kupijo oz. uporabijo. Pri takšnih izdelkih se morajo kupci zanašati na druge signale pred nakupom, kot je npr. ugled podjetja (Branco & Rodrigues, 2006, str. 123).

Pri povezavi ugleda podjetja in boljših finančnih dosežkov pa je treba vseeno upoštevati določene vidike. Vse oblike družbene odgovornosti nimajo vedno pozitivnih učinkov na ugled podjetja. Tako so lahko družbeno odgovorne aktivnosti, ki nimajo skoraj nobene povezave s poslovanjem podjetja, označene kot pretiravanje vodstva in celo škodijo ugledu podjetja (Branco & Rodrigues, 2006, str. 124).

Avtorja povzemata, da se danes vpliv družbene odgovornosti na finančne dosežke podjetij običajno razume z analizo osnovnih neoprijemljivih virov, kot so znanje, korporativna kultura in ugled podjetij. Dosežki podjetja so odvisni od znanja njegovih zaposlenih in menedžerjev in od odnosov med posamezniki in skupinami posameznikov znotraj podjetja. Prav tako so dosežki odvisni od sposobnosti podjetja, da vzpostavi in ohranja zunanje odnose z deležniki, ki so ključnega pomena za podjetje (Branco & Rodrigues, 2006, str. 126).

1.3.3 Strategije za dno ekonomske piramide

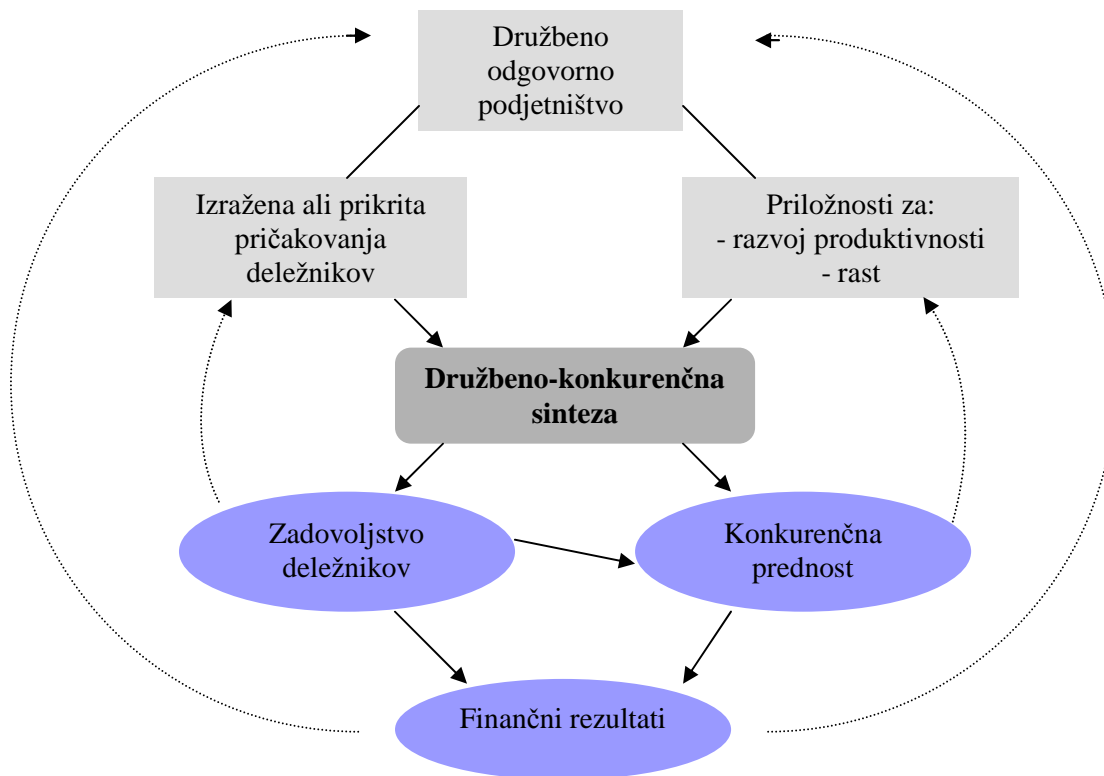
Povezava med družbenimi problemi in konkurenčno prednostjo podjetja obstaja tudi po Prahaladu in Hammondu (2003, str. 3), ki sta razvila strategije za dno ekonomske piramide. Na podlagi izkušenj iz Indije sta prišla do zaključkov, da morajo podjetja začeti proizvajati za najrevnejši sloj svetovnega prebivalstva, ker upoštevanje potreb revnih predstavlja nov vir rasti prihodkov, povečanje učinkovitosti in priložnost za inovacije podjetij. Na drugi strani bi zlasti transnacionalna podjetja s spodbujanjem trgovine in razvoja najrevnejših radikalno izboljšala življenje milijard ljudi (Prahalad & Hammond, 2003, str. 3).

Številne revne populacije imajo velike potrebe po nizkocenovnih in kvalitetnih izdelkih. Da bi podjetja dosegala nizke cene, se večkrat poslužujejo cenejše delovne sile v državah v razvoju. Ohranjanje cenovne konkurenčnosti pa pomeni tudi iskanje novih načinov za predelavo izdelkov, načinov financiranja in dobavljanja, da bi povečali produktivnost. Tovrstne nove načine lahko podjetja kasneje uporabijo pri poslovanju na razvitih trgih (Prahalad & Hammond, 2003, str. 14).

Poglavje o strategijah za doseganje konkurenčnih prednosti bom zaključila z grafično ponazoritvijo povezave med družbeno dimenzijo in poslovno strategijo podjetja na Sliki 3 kot jo vidi Molteni (2006, str. 519). Z izrazom družbeno-konkurenčna sinteza (angl. *social-*

competitive synthesis) je poimenoval inovativen način, na katerega podjetje odgovori na pričakovanja oz. probleme ene ali več skupin deležnikov ter zanje najde rešitve, ki hkrati prispevajo h konkurenčnosti in dolgoročnemu uspehu podjetja.

Slika 3: Družbeno-konkurenčna sinteza po Molteniju



Vir: Molteni, *The social-competitive innovation pyramid*, 2006, str. 519.

Mnenje Moltenija (Molteni, 2006, str. 521) in vseh predhodno omenjenih avtorjev je, da se mora družbeno odgovorno podjetje vprašati, ali predvidena družbeno odgovorna aktivnost podjetja odgovarja na pričakovanja deležnikov podjetja in ali hkrati prispeva h konkurenčni prednosti podjetja. Če podjetje najde rešitev, ki upošteva načelo dobim-dobiš tako za družbo kot podjetje samo, bo realizacija ideje prinesla zadovoljstvo deležnikov in povečala konkurenčnost podjetja. Molteni (2006, str. 520) trdi, da sčasoma družbeno-odgovorna sinteza postane del običajnega poslovanja podjetja. Zaradi zadovoljstva obeh strani se pojavi potreba po novih družbeno odgovornih projektih, večja konkurenčna prednost podjetja pa krepí zaupanje v sinergijo med podjetjem in družbo.

Če povzamem ključne ugotovitve v poglavju o strategijah za doseganje konkurenčne prednosti podjetja, je na prvem mestu ta, da je družbena odgovornost podjetja predstavljena kot inštrument za doseganje dolgoročnega dobička (Garriga & Melé, 2004, str. 53). Izhodišče vseh predstavljenih teorij je, da so družbeni in ekonomski cilji na dolgi rok povezani in se morajo združiti tako interesi podjetja kot družbe, da bi dosegli pozitivne učinke za obe strani. Zaradi soodvisnosti morajo odločitve podjetij in družbene politike prinašati vrednost obema stranema. Da bi to dosegla, morajo podjetja vključiti družbeno perspektivo v svoje osnovno

poslovanje, oz. v svojo poslovno strategijo. Podjetja, ki dodajo družbeno dimenzijo lastnemu ustvarjanju vrednosti in družbeni vpliv povežejo s celotno strategijo podjetja, sprejemajo proaktivne in integrativne družbene pobude, na podlagi katerih se čedalje bolj razlikujejo od drugih.

Glede na skupno izhodišče predstavljenih teorij sem oblikovala prvi dve raziskovalni vprašanji, ki ju želim potrditi v empiričnem delu:

1. **Vpliv družbene odgovornosti na povečanje konkurenčnih prednosti MSP je razviden šele na dolgi rok.**
2. **Družbene odgovorne aktivnosti, ki povečujejo konkurenčno prednost MSP, morajo postati del strategije podjetja in biti tesno povezane z dejavnostjo podjetja.**

V naslednjem poglavju se bom osredotočila zgolj na družbeno odgovornost MSP. Predstavila bom značilnosti ter spodbude in ovire pri vpeljevanju družbene odgovornosti MSP. Opredelila bom področja, na katerih se lahko prepletajo interesi podjetja in družbe, ter predstavila model vpeljevanja družbene odgovornosti za MSP, na podlagi katerega si lahko povečajo svoje konkurenčne prednosti.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT KONKURENČNA PREDNOST MSP

Obstoječe znanje o MSP in njihovih družbeno odgovornih aktivnostih lahko razdelimo na dve dimenziji, geografsko in vsebinsko. Geografska dimenzija se nanaša na družbeno odgovornost MSP na lokalni oz. regionalni, nacionalni, transnacionalni in globalni ravni. Vsebinska dimenzija obsega makro, mezo in mikro raven (Moore & Spence, 2006, str. 219).

Vprašanja na **makro ravni** se ukvarjajo z družbeno odgovornimi aktivnostmi MSP in njihovim vplivom na konkurenčnost, trajnostno rast, inovacije, razvoj veščin in družbeno izključenost. Na **mezo ravni** se vprašanja nanašajo na odgovorne aktivnosti MSP in na njihov vpliv na skupnosti, dobavne verige, kupce, naravno okolje ter na razlike med industrijskimi sektorji. Na mezo ravni je tudi pomembno vprašanje, na kakšen način lahko posredniške organizacije podpirajo MSP pri vpeljevanju družbeno odgovornih aktivnosti v podjetja. Na **mikro ravni** pa vprašanja vključujejo družbeno odgovornost MSP s stališča odnosa do podjetništva, vpliva podjetnika, najprimernejših orodij za vpeljavo družbene odgovornosti ter vključevanja zaposlenih v družbeno odgovorne aktivnosti (Moore & Spence, 2006, str. 220).

V magistrskem delu se bom sprva osredotočila na preučevanje družbene odgovornosti MSP na mikro ravni in preučila, kakšne so značilnosti družbene odgovornosti MSP v primerjavi z velikimi podjetji, kakšne so spodbude in ovire za vpeljevanje družbene odgovornosti in kakšne oblike družbene odgovornosti MSP poznamo. Kasneje se bom osredotočila še na

makro raven in preučila, kako lahko družbeno odgovorne aktivnosti MSP vplivajo na njihovo konkurenčno prednost.

2.1 Značilnosti MSP pri vpeljevanju družbene odgovornosti

Družbeno odgovornost običajno povezujemo s poslovanjem velikih podjetij. Velikim podjetjem namreč njihova moč in razpoložljivost z viri nalagata odgovornost, da z njimi ravnajo preudarno in skrbno. Hkrati so opaznejša, prodornejša in zanimivejša za okolje (Knez-Riedl, 2002a, str. 49). Tako je v njihovem interesu, da poslujejo odgovorno in etično, saj lahko negativni korporativni ugled znatno škoduje ceni delnice in ugledu med deležniki (Jenkins, 2006a, str. 242).

MSP redkoma privlačijo pozornost medijev in sama nimajo velikega družbenega vpliva s svojim poslovanjem. Ker pa predstavljajo bistveni element gospodarstev po svetu, raziskovalci čedalje večji pomen pripisujejo družbeni odgovornosti, ki jo izvajajo (Jenkins, 2006a, str. 242). Veliko MSP že izvaja družbeno odgovorne aktivnosti, čeprav jih tako ne poimenujejo in se jih morda sploh ne zavedajo (Castka, Balzarova, Bamber & Sharp, 2004, str. 143; Perrini, Russo & Tencati, 2007, str. 287). Perrini (2006, str. 312) tovrstne aktivnosti poimenuje »potopljena« družbena odgovornost (angl. *sunken csr*), Jenkins (2004, str. 52) pa »tiha« družbena odgovornost podjetij (angl. *silent csr*).

Za lažje razumevanje družbene odgovornosti MSP je sprva potrebno opredeliti nekaj njihovih temeljnih značilnosti, saj ne gre preprosto za »majhna velika podjetja«, katerim bi lahko prikojili značilnosti velikih podjetij (Jenkins, 2006a, str. 241). MSP se od velikih podjetij v določenih pogledih bistveno razlikujejo. To se odraža tudi v vsebini, značilnostih in obsegu njihovih družbeno odgovornih aktivnosti (Knez-Riedl, 2002a, str. 49).

Gibb (Grayson & Dodd, 2007, str. 10) opredeli nekaj značilnosti, ki pogosto veljajo za MSP in ki napeljujejo, da imajo MSP v svoji naravi že preddispozicije za družbeno odgovorno vedenje:

- Lastnik predstavlja podjetje – njegov ugled in vedenje se enači s podjetjem.
- Večina MSP posluje doživljenjsko zgolj na eni lokaciji.
- Lastništvo in menedžment sta običajno združena v isti osebi, kar izpostavlja vlogo podjetnika in njegove osebne izbire pri razvoju podjetja (Knez-Riedl, 2002a, str. 49). Podjetnik ima vso legitimnost in avtonomijo, da odloča o poslovanju z viri podjetja.
- Podjetnik z družino živi in dela vse življenje v isti lokalni skupnosti.
- Podjetniki so tesno povezani z okoljem – njihovi otroci hodijo v lokalne šole, obiskujejo lokalne ustanove...
- Status podjetnika je tesno povezan z njegovim lokalnim družbenim statusom.
- Podjetniki so nagnjeni k obravnavanju svojih zaposlenih kot razširjene družine. V podjetjih prevladujejo neformalni odnosi in bolj odprti načini komuniciranja, zato se sistem vrednot lažje prenese na delovanje celotnega podjetja (Knez-Riedl, 2002a, str. 49).

- Podjetniki so hkrati lastniki, zato njihove odločitve in cilji ne temeljijo na enakih motivih kot pri menedžerjih v velikih podjetjih.
- Velik del odnosov z deležniki in transakcij pri MSP temelji na zaupanju in ne na formalnih pogodbah.

Fuller in Tian (2006, str. 295) prav tako trdita, da je poslovanje pri MSP večinoma na osebni ravni, z direktnim odnosom med kupcem in podjetjem. Iz tega sklepata, da MSP delujejo družbeno odgovorno, ker je njihova legitimnost pri neposrednih deležnikih (zaposlenih, kupcih, dobaviteljih in lokalni skupnosti) na udaru dosti bolj direktno in osebno kot pri velikih podjetjih. Velika podjetja izvajajo formalne družbeno odgovorne strategije in politike, medtem ko MSP urejajo odnose s svojimi deležniki veliko bolj neformalno, na intuitiven način, ter le redko o tem poročajo (Summa, 2002, str. 9).

Vpetost podjetnikov v lokalne skupnosti tudi pomeni, da je njihov interes za zdravje, stabilnost in razvoj skupnosti, v katerih delujejo in od koder izvira večina njihovih kupcev in zaposlenih, velik. Njihova podoba in sloves (delodajalca, proizvajalca in akterja v lokalnih okvirih) nedvomno vplivata na njihovo konkurenčnost (Knez-Riedl, 2002a, str. 49).

Po drugi strani pa obstajajo številne značilnosti, ki otežujejo družbeno odgovorne aktivnosti MSP. Podjetniki v MSP običajno skrbijo za več področij poslovanja v podjetju in so osredotočeni na reševanje vsakodnevnih problemov. Pogosto jih tare pomanjkanje delovne sile, finančnih sredstev in časa. V ekonomskem pogledu so ranljivejša kot velika podjetja, zaradi česar so aktivnosti, ki niso povezane z njihovo glavno dejavnostjo, zanje drugotnega pomena. Pod pritiskom vsakodnevnih nalog in v pomanjkanju časa se ne ukvarjajo z družbeno odgovornimi aktivnostmi strateško oz. načrtno (Knez-Riedl, 2002a, str. 49).

MSP je težko usmerjati, ker niso naklonjena prostovoljnemu upoštevanju predpisov, ne zaupajo birokraciji in so manj odzivna na institucionalne pritiske, kot so zakonodaja, vladne agencije ter javne in zasebne interesne skupine (Jenkins, 2006a, str. 243). MSP običajno ne pristopajo k organizacijam in standardom družbene odgovornosti, ne uporabljajo kodeksov obnašanja in ne vključujejo družbene odgovornosti v svoje vizije. Pogosto izraza »družbena odgovornost« sploh ne uporabljajo (Spence, 2007, str. 536).

Lepoutre and Heene (2006, str. 267) pa ugotavljata, da bodo MSP imela več težav pri vpeljevanju družbene odgovornosti v primerjavi z velikimi podjetji zaradi pomanjkanja finančnih virov. Ovire naj bi se predvsem nahajale pri aktivnostih, ki se nanašajo na zunanje deležnike in zunanje okolje, oz. pri aktivnostih, ki ne prinašajo takojšnjih rezultatov in ki zahtevajo sistemske spremembe.

Jenkins (2004, str. 51) povzame glavne razlike med družbeno odgovornostjo velikih podjetij in MSP, ki so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Razlike med družbeno odgovornostjo velikih podjetij in MSP

Družbena odgovornost velikih podjetij	Družbena odgovornost MSP
Kdo	Kdo
Odgovornost širokemu krogu deležnikov	Odgovornost manjšemu številu deležnikov in/ali drugačnim deležnikom
Odgovornost družbi na splošno	Odgovornost lokalni skupnosti
Pomembnost delničarjev	Pogosto nimajo delničarjev
Zakaj	Zakaj
Zaščita imidža znamke in ugleda	Zaščita poslovanja
Pritiski kupcev	Pritiski s strani podjetij odjemalcev v dobavni verigi
Pritiski delničarjev, gibanja za družbeno odgovorno investiranje	Pritiski posojevalcev denarja; neodvisni od gibanja za družbeno odgovorno investiranje
Poslovna priložnost	Manjka dokazov o poslovni priložnosti
Kako	Kako
Temelji na korporativnih vrednotah	Temelji na načelih podjetnika
Formalno strateško planiranje za DOP	Neformalno načrtovane strategije za DOP
Poudarek na standardih	Poudarek na intuiciji in ad hoc procesih
Ključna vpetost strokovnjakov za DOP	Ni oseb, ki bi skrbele za programe DOP
Ublažitev tveganj	Izognitev tveganjem
Kaj	Kaj
Obsežne kampanje, npr. marketing z razlogom	Manjše akcije, npr. sponzorstvo lokalnega nogometnega moštva
Pozornost medijev za DOP aktivnosti	Aktivnosti, ki niso prepoznavne kot DOP

Vir: Jenkins, *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, 2004, str. 51.

Sektor MSP je pogosto zmotno predstavljen kot homogen, v katerem lahko delovanje podjetij enostavno opredelimo na podlagi njihove velikosti. V resnici gre za mnogo bolj kompleksen sektor, v katerem podjetja poslujejo na številnih ekonomskih področjih, v razpršenih dobavnih verigah, z različnimi voditeljskimi stili in lastniškimi strukturami (Jenkins, 2006b, str. 2). Zato značilnosti MSP ne moremo posploševati na vsa podjetja. Nekatera MSP gotovo nimajo nobenih drugih družbeno odgovornih ciljev kot zgolj upoštevanje zakonskih načel, ali pa imajo probleme tudi s slednjim. Na drugi strani pa MSP, ki se zavedajo pomena družbene odgovornosti, le-to v primerjavi z velikimi podjetji hitreje vpeljejo v svoje poslovanje. MSP

so sposobna povezati osebne in etične vrednote s poslovnimi ter hitreje izkoristiti prednosti novih tržnih niš za proizvode in storitve, ki imajo družbeno ali okoljsko vrednost (Jenkins, 2006a, str. 243).

2.2 Spodbude in ovire za družbeno odgovornost MSP

Preden bom analizirala spodbude in ovire za družbeno odgovornost MSP, velja poudariti, da našete spodbude in ovire nimajo enakih učinkov na vsa podjetja. Kako pomembna je posamezna spodbuda oz. ovira za določeno podjetje, je v veliki meri odvisno od velikosti, časa poslovanja, dejavnosti podjetja in njegovega geografskega, političnega ali kulturnega konteksta. Prav tako je njen vpliv odvisen od odnosa podjetja do tveganja, do inovacij in ambicij pri poslovanju (Report of the Round Table on »Fostering CSR among SMEs«, 2007).

Kusyk in Lozano (2006, str. 10) sta pri obširni raziskavi literature o spodbudah in ovirah za družbeno odgovornost MSP naštele 80 spodbud in 96 ovir. Čeprav sta v literaturi analizirala več ovir kot spodbud, je bilo mnenje raziskovalcev in akademikov večinoma na strani družbene odgovornosti MSP.

Spodbude in ovire sta razdelila glede na to, ali prihajajo s strani notranjih deležnikov (lastniki/vodstveni kader, zaposleni, načini vodenja) oz. zunanjih deležnikov (kupci, lokalna skupnost, konkurenčno okolje) ali pa so del teorije in prakse o družbeni odgovornosti (poslovne koristi, definicije). Poslovne koristi, zaradi katerih se MSP lotevajo družbene odgovornosti, bom podrobneje razdelala v podpoglavju o povezavi med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP. V nadaljevanju pa bom opisala najpogostejše spodbude in ovire s strani deležnikov.

2.2.1 Spodbude za družbeno odgovornost MSP

Med najpomembnejše spodbude s strani notranjih deležnikov sodi pozitiven odnos podjetnika do družbeno odgovornega poslovanja, saj je v večini primerov podjetnik edini, ki sprejema odločitve v podjetju. V primeru družinskih podjetjih z dolgoletno tradicijo lahko strateški odnos do družbeno odgovornega poslovanja postane celo del tradicije podjetja in se nadaljuje iz roda v rod (Mandl & Dorr, 2007, str. 31).

Med ostale interne faktorje uspeha za spodbujanje družbene odgovornosti v MSP sodijo tudi aktivno vključevanje zaposlenih v družbeno odgovorne aktivnosti, oblikovanje vizije in vrednot podjetja v skladu z družbeno odgovornostjo ter integracija družbene odgovornosti v vodstvene in poslovne aktivnosti podjetja (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007).

Za družbeno odgovornost podjetij pa ne zadostuje samo pozitivna usmerjenost s strani vodstva in zaposlenih. Da bi spodbudili tovrstne aktivnosti, podjetja potrebujejo »operativni zagon«. V večini primerov gre za zunanjo spodbudo s strani številnih deležnikov podjetja (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007):

- Investitorji iščejo investicije, ki bodo odsevale njihove lastne vrednote, ali pa so prepričani, da so družbeno odgovorna podjetja boljše investicija.
- Potrošniki in ostali člani dobavne verige večkrat izberejo izdelek, storitev ali podjetje na podlagi okoljskih in družbenih prednosti, ki jih le-ta nudi.
- Javne oblasti nudijo številne mehanizme za spodbujanje, kot so promocija družbene odgovornosti in obveščanje o njej, zakonska in fiskalna sporočila. Williamson, Lynch-Wood in Ramsay (2006, str. 317) so pri raziskavi o spodbudah za MSP na okoljskem področju prišli do zaključka, da je zakonodaja, ki podaja minimalne standarde za področja družbene odgovornosti, še vedno najučinkovitejši mehanizem, s katerim bodo podjetja spremenila svoje poslovanje na kratek in srednji rok.
- Nevladne organizacije spremljajo in ocenjujejo okoljski in družbeni vpliv podjetij ter izvajajo kampanje za uvedbo izboljšav.
- Sindikati skušajo vplivati na poslovanje podjetij preko mehanizmov, kot so kolektivne pogodbe.
- Ostala podjetja, poslovne mreže, posredniki in dobavne verige spodbujajo podjetja s prikazovanjem dobrih praks, delitvijo izkušenj in s predlogi za skupno sodelovanje v prid skupnosti, v kateri delujejo.

2.2.2 Ovire za družbeno odgovornost MSP

Glavne ovire za vključenost MSP v družbeno odgovorne aktivnosti so povezane z odločitvijo podjetja, ali mu bodo družbeno odgovorne aktivnosti prinašale neto koristi ali ne (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007). Negativna nastrojenost podjetnika do družbeno odgovornih aktivnosti predstavlja ključno oviro za vpeljevanje družbene odgovornosti v podjetje (Mandl & Dorr, 2007, str. 31).

Med ostale običajne ovire sodijo (Report of the round table on »Fostering CSR among SMEs«, 2007):

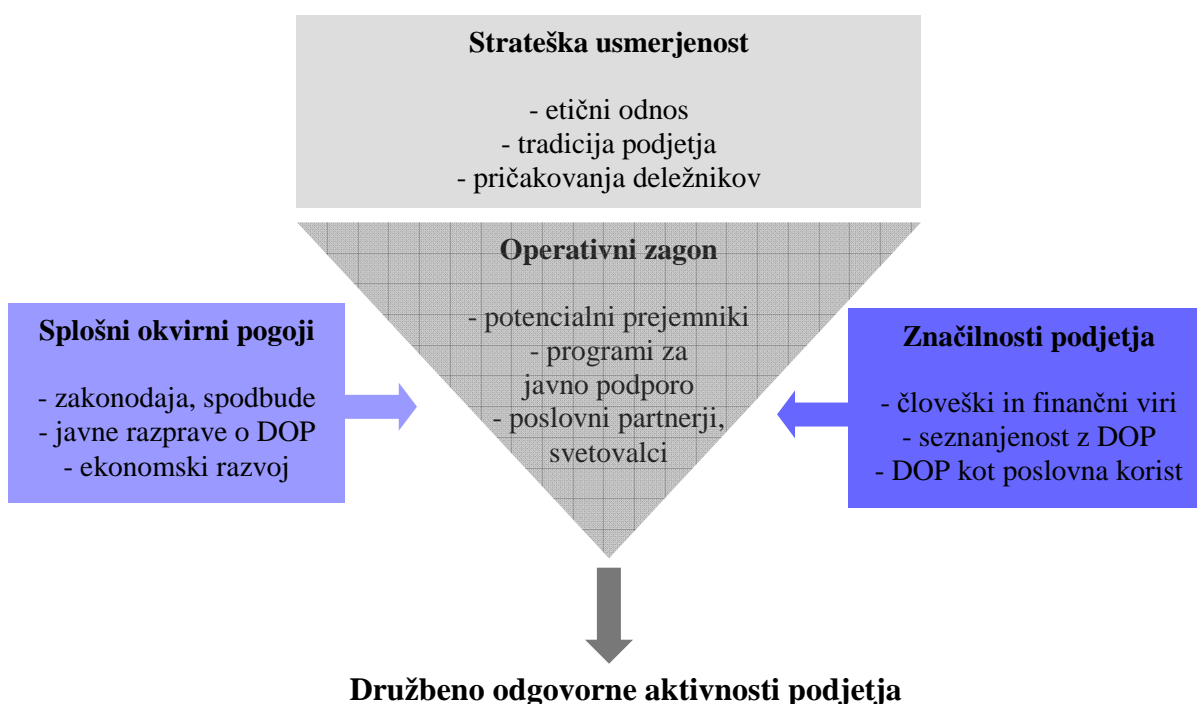
- predvideni in/ali dejanski stroški, kot so porabljeni čas in sredstva, ki jih mora podjetje investirati v spremenjen način poslovanja;
- pomanjkanje zavedanja o poslovnih koristih;
- izpostavljenost drugim bolj pomembnim zadevam, kot je npr. vsakdanji boj za obstanek na trgu;
- pomanjkanje znanja in kadra;
- odpor ali pa počasnost pri iskanju zunanje pomoči.

Družbena odgovornost podjetij je kompleksno področje, zato MSP težko definirajo načine in oblike odgovornosti, ki bi najbolj ustrezali poslovanju podjetja, bili učinkoviti in kredibilni. Večkrat so podjetja tudi nezaupljiva do organizacij, ki ponujajo pomoč pri vpeljevanju družbene odgovornosti, oz. le-teh ne znajo poiskati (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007).

Poleg naštetega pa vpeljevanje družbene odgovornosti v MSP lahko otežujejo tudi pomanjkanje javnega nadzora in zakonskih določil, slaba infrastruktura, šibkost deležnikov v lokalnem okolju in civilne družbe ter kratkoročni interesi kupcev in investitorjev (European Multistakeholder Forum on CSR, 2007).

Avstrijski inštitut za raziskovanje MSP (Mandl & Dorr, 2007, str. 33) je opisane spodbude in ovire za vpeljevanje družbene odgovornosti v MSP razvrstil na strateške in operative faktorje, ki vplivajo na to, ali se bodo MSP odločila za družbeno odgovornost ali ne. Poleg strateških in operativnih faktorjev imajo vpliv na družbeno odgovornost MSP tudi okolje, v katerem podjetja poslujejo, in splošne značilnosti podjetja, kot je prikazano na Sliki 4.

Slika 4: Spodbude in ovire pri odločitvah MSP o vpeljevanju družbene odgovornosti



Vir: Mandl & Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report, 2007, str. 33.*

Če povzamem, predstavlja pozitivna strateška usmerjenost podjetja do družbene odgovornosti predpogoj za kakršne koli konkretne aktivnosti na tem področju. V MSP je posebej pomemben odnos podjetnika do družbene odgovornosti oz. etičnost podjetnika, ker je v večini primerov podjetnik edini, ki sprejema odločitve v podjetju (Mandl & Dorr, 2007, str. 32). Kusyik in Lozano (2006, str. 11) sta v svoji obširni raziskavi literature s področja spodbud in ovir za družbeno odgovornost MSP ugotovila, da je bila kot najpomembnejša spodbuda največkrat omenjen odnos internih deležnikov do družbene odgovornosti oz. moralne in etične vrednote podjetnika. To je potrdila tudi Evropska raziskava ENSR Enterprise Survey 2001, na podlagi katere se je 55% MSP, ki izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, zanje odločilo zaradi etičnih razlogov (European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 2002, str. 27).

Iz omenjenih ugotovitev sem izpeljala tretje raziskovalno vprašanje, na katerega želim odgovoriti v magistrskem delu: **Spodbude za družbeno odgovornost MSP ne prihajajo iz zunanjega okolja, temveč nastajajo interno v podjetjih.**

2.3 Oblike družbeno odgovornih aktivnosti MSP

Temeljna načela pri uresničevanju družbene odgovornosti podjetij so (Avberšek, 2005, str. 8):

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih;
- etično in pošteno poslovanje;
- spoštovanje temeljnih človekovih pravic;
- odgovorno ravnanje z okoljem (skrb za prihodnje generacije);
- skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja, v katerem podjetje deluje.

Skladno z njimi lahko opredelimo štiri ključna področja družbene odgovornosti podjetij: trg, zaposleni, skupnost in naravno okolje.

2.3.1 Trg

Na trgu se podjetja srečujejo s tremi ključnimi zunanjimi deležniki: s kupci in združenji kupcev, z dobavitelji in poslovnimi partnerji ter investitorji oz. delničarji.

Današnji vse bolj tekmovalni trg zaznava, da konkurenčne cene, kakovostni izdelki in dobre storitve niso več edino merilo za pridobivanje kupcev. Sodobni potrošniki se pri nakupu vse bolj odločajo na osnovi informacij o izvoru izdelka, njegovih sestavinah in ugledu proizvajalca (Gavez et al., 2007, str. 24).

Aktivnosti za izboljšanje odnosov MSP s **kupci** so (Gavez et al., 2007, str. 26; Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007):

- vzpostavitev postopka za zbiranje pripomb in predlogov kupcev;
- vključevanje kupcev v idejne procese izboljšanja ter razvoja novih izdelkov oz. storitev;
- zagotavljanje varnosti izdelkov in obveščanje kupcev o njej;
- skrb za kakovost izdelkov in storitev;
- korektno in celovito informiranje o izdelkih, označevanje in embaliranje;
- poštena cenovna politika;
- etičnost pri trženju in oglaševanju, upoštevanje pravic kupcev;
- po-prodajne storitve ter izobraževanje kupcev.

Vse več pa je tudi podjetij, ki pri izboru svojih **dobaviteljev** upoštevajo družbeni in okoljski vidik poslovanja. Prednost MSP pri uvajanju koncepta odgovorne dobavne verige je, da imajo sicer manj dobaviteljev, a z njimi bolj neposredne odnose (Gavez et al., 2007, str. 24).

Družbeno odgovorne aktivnosti za izboljšanje odnosov z dobavitelji so (Olsen & Gitsham, 2005, str. 17; Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007):

- določitev kriterijev s področja družbene odgovornosti za izbor poslovnih partnerjev;
- upoštevanje človekovih pravic v državah v razvoju, iz katerih podjetja pridobivajo surovine;
- podpiranje lokalnih dobaviteljev;
- podpiranje dobaviteljev iz vrst manjšin (npr. podjetij v lasti etničnih manjšin, žensk in invalidskih podjetij);
- plačevanje računov v roku;
- spodbujanje ozaveščenosti ter izobraževanje poslovnih partnerjev.

Skupina **investitorjev** je prav tako pomembna za podjetja. Zavezanost h kakovosti, inovacijam ter skrbi za kupce in okolje izboljšuje možnosti MSP za pridobitev finančne podpore. Podjetja s transparentnimi družbenimi in okoljskimi praksami, ki so zavezana k trajnim izboljšavam na teh področjih, imajo več možnosti za pridobitev individualnih in institucionalnih investitorjev.

Gavez et al. (2007, str. 26) kot ključne koristi za MSP, izhajajoč iz družbene odgovornosti na področju trga, opredelijo:

- razvoj novih izdelkov in storitev na podlagi odprte in dvosmerne komunikacije s kupci;
- večji ugled podjetja zaradi pozitivne publicitete in izbire dobaviteljev, ki odražajo vrednote podjetja;
- večja prodaja, saj se bodo stranke ob nakupu lahko odločale na podlagi različnih meril, ne le finančnih;
- večja lojalnost kupcev ter lažje pridobivanje novih kupcev;
- večje zadovoljstvo zaposlenih, ki se bodo identificirali z vrednotami podjetja;
- boljši odnosi z dobavitelji.

2.3.2 Zaposleni

Zaposleni so najpomembnejši vir poslovanja podjetij, zato je njihovo zadovoljstvo ključna komponenta poslovnega uspeha (Better Business Journey, 2008). So hkrati najboljši ambasadorji ugleda podjetij. Njihova vključenost v izvajanje družbene odgovornosti zvišuje ugled podjetja, povečuje delovno moralo, pripadnost in pripomore k večji zavzetosti zaposlenih (Gavez et al., 2007, str. 14).

Podjetja izkazujejo družbeno odgovornost do zaposlenih tako, da zagotavljajo (Gavez et al., 2007, str. 14-17; Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007):

- Različnost zaposlenih in enake možnosti za zaposlovanje (zaposlovanje ne glede na spol, raso, invalidnost, starost, spolno usmerjenost ali vero). Korak v smeri družbeno

odgovornega ravnanja je, da podjetja poleg zakonsko določene nediscriminacije zagotovijo tudi zastopnost ciljnih skupin, ki so v izbirnih postopkih pogosto v depriviligiranem položaju.

- Ravnotežje med delom in prostim časom. Zaposlenim nudijo prijetno delovno okolje in podporo pri usklajevanju delovnega in prostega časa (npr. fleksibilen delovni čas, možnost dela na domu...).
- Zadovoljstvo zaposlenih s službo. Družbeno odgovorna MSP seznanjajo zaposlene z vrednotami podjetja, imajo izoblikovan sistem pohval in nagrad, imajo pošten odnos do zaposlenih ter z odprtim in rednim komuniciranjem spodbujajo zaupanje pri zaposlenih.
- Zdravje in varnost pri delu. Podjetja zagotavljajo primerno delovno opremo in spodbujajo zaposlene k zdravemu načinu življenja na delovnem mestu in zunaj njega.
- Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki je prilagojeno potrebam zaposlenih in potrebam podjetja.
- Spoštovanje človekovih pravic oz. delovanja v skladu s pravili in dokumenti o človekovih pravicah, ki veljajo v Sloveniji in po svetu.
- Aktivno sodelovanje zaposlenih z lokalno skupnostjo. S spodbujanjem k prostovoljnemu delu znotraj in zunaj delovnega časa zaposleni razvijajo veščine in spretnosti, kot so komunikacija, projektno vodenje, skupinsko delo itd.

MSP imajo pomembne prednosti zaradi svoje majhnosti pri zagotavljanju družbeno odgovornih delovnih pogojev, ker lahko lažje uvedejo napredne modele, kot sta posvetovanje z zaposlenimi in vključevanje zaposlenih v proces odločanja (Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007).

Ključne koristi za MSP, izhajajoč iz družbene odgovornosti na področju zaposlenih, so (Gavez et al., 2007, str. 18) :

- izboljšanje dela zaposlenih na podlagi povečane lojalnosti in ustrezne usposobljenosti zaposlenih;
- večji ugled podjetja;
- povečanje konkurenčnosti, saj večja motivacija zaposlenih prispeva k večji inovativnosti in kakovosti dela;
- zmanjšanje stroškov zaradi trajnejših delovnih razmerij in manjše odsotnosti z dela.

2.3.3 Skupnost

MSP so posebej občutljiva za področje lokalne skupnosti, ker v večini primerov poslujejo na lokalnih trgih. Dobri odnosi s skupnostjo lahko v mnogočem izboljšajo pogoje poslovanja podjetja in s tem pozitivno vplivajo na konkurenčnost podjetja (Jaklič, 1999, str. 269). Pri vlaganju podjetja v skupnost moramo ločiti med ad-hoc darovanjem in investiranji v skupnost, ki so strateška, načrtovana in temeljijo na sodelovanju s partnerskimi

organizacijami (Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007).

Glavne oblike družbene odgovornosti podjetja do skupnosti vključujejo (Gavez et al., 2007, str. 28-30, Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007) :

- denarno podporo (sponzorstva, donacije);
- gospodarski razvoj in zaposlovanje;
- mentorstvo, svetovanje in usposabljanje; podporo tretjemu sektorju lahko podjetja nudijo v obliki strokovne podpore, z različnimi brezplačnimi storitvami, posebnimi popusti ali prostovoljnim delom zaposlenih;
- tematska partnerstva z organizacijami tretjega sektorja, ki neposredno ali posredno vplivajo na poslovanje podjetij; podjetja z izbranim partnerjem razvijajo projekte, pri katerih vsak partner prispeva in dobiva.

Koristi za MSP, izhajajoč iz družbene odgovornosti na področju skupnosti, so (Gavez et al., 2007, str. 31) :

- pozitivna publiciteta in večji ugled podjetja,
- krepitev partnerskega sodelovanja s skupnostjo,
- večja učinkovitost zaposlenih pri delu.

2.3.4 Naravno okolje

MSP se manj zavedajo in posvečajo sedanjim in prihodnjim okoljskim trendom ter zakonodajam oz. tržnim priložnostim, ki iz njih izhajajo. Večkrat podcenjujejo vpliv lastnega poslovanja na okolje, ki je s stališča podjetja res majhen, vpliv celotnega sektorja MSP pa je precejšen. Okoljsko odgovornost MSP ovirajo tudi pomanjkanje veščin, ozaveščenosti in (človeških) virov na strani podjetja (Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe, 2007).

Aktivnosti MSP za izboljšanje ravnanja z okoljem so (Gavez et al., 2007, str. 20-22) :

- upoštevanje zakonskih določil; prvi korak k odgovornemu ravnanju do okolja je, da podjetja prepoznajo svoj vpliv na okolje in spremljajo zakonodajo, ki se nanaša na njihovo dejavnost oz. na njihove izdelke in storitve;
- recikliranje, zmanjševanje porabe, ponovna uporaba;
- uporaba okolju prijaznejših materialov in varčevanje z energijo in vodo;
- sodelovanje zaposlenih pri okoljevarstvenih aktivnostih podjetja;
- razvijanje okolju prijaznejših tehnologij in izdelkov.

Koristi za MSP, izhajajoč iz družbene odgovornosti na področju okolja, so (Gavez et al., 2007, str. 23) :

- nove priložnosti z okoljsko sprejemljivimi izdelki in storitvami, večji ugled pri kupcih in prednosti na trgu, zlasti v dobaviteljskih verigah in pri finančnih ustanovah;

- povečana učinkovitost podjetja zaradi zmanjšane rabe virov, povečane varnosti in učinkovitosti proizvodnje, izdelkov in storitev;
- finančni učinki zaradi zmanjšane uporabe virov;
- zaupanje javnosti na podlagi javnih podatkov o vplivih podjetja na okolje.

Koristi, ki jih podjetjem prinašajo družbeno odgovorna ravnanja na vseh štirih področjih družbene odgovornosti, so odvisne od panoge podjetja, aktivnosti, ki jih načrtuje, in učinkovitosti implementacije le-teh. V nadaljevanju bom podrobneje razdelala vse ključne koristi za MSP ter načine, kako jih podjetje lahko najbolje doseže.

2.4 Povezava med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP

Po več desetletij trajajočih razpravah za in proti družbeni odgovornosti se pozornost čedalje bolj preusmerja na povezavo med družbeno odgovornostjo in konkurenčnostjo na makro ravni ekonomij in držav, na mezo ravni industrijskih sektorjev in dobavnih verig ter na mikro ravni podjetij. Izhodišče razprav in raziskav je, da je z družbeno odgovornimi aktivnostmi možno krepiti konkurenčni položaj posameznih podjetij, pa tudi lokalnih in regionalnih skupnosti, držav in nadsocijalnih skupnosti, kot je EU (Lenssen et al., 2006, 324). V nadaljevanju se bom osredotočila na preučevanje povezave na mikro ravni podjetij oz. povezave med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP.

Poslovni pomen družbene odgovornosti za podjetja je EU opredelila že leta 2001 v Zelenem dokumentu. Družbena odgovornost naj bi bila po mnenju avtorjev dokumenta investicija, in ne strošek, ter uspešna dolgoročna strategija preživetja in uspevanja podjetij. Z družbeno odgovornostjo se podjetja prilagajajo željam in potrebam potrošnikov ter drugih deležnikov, kar lahko predstavlja sredstvo za diferenciacijo podjetij od konkurence. Konkurenčna prednost na podlagi družbene odgovornosti se po mnenju avtorjev Zelenega dokumenta ustvarja tudi zaradi dolgoročne povezanosti s ključnimi deležniki (Podnar & Golob, 2003, str. 4).

Avtorji Zelenega dokumenta izhajajo iz redefinicije pojma družbene odgovornosti, ki jo je Drucker razvil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in pravi, da mora biti družbena odgovornost razumljena kot poslovna priložnost (Podnar & Golob, 2003, str. 4). Prava družbena odgovornost podjetij po mnenju avtorja spreminja družbeni problem v ekonomsko priložnost in korist, v povečanje produktivnosti, človeške potencialne, v nova delovna mesta in blaginjo (Drucker, 1984, str. 62).

Izraz **poslovna priložnost družbene odgovornosti** je v kasnejših razpravah označeval povezavo med družbeno in okoljsko dejavnostjo podjetij ter njihovimi finančnimi rezultati. Danes se izraz vse bolj uporablja za načine, s katerimi družbena odgovornost ustvarja vrednost in povečuje blaginjo podjetij na podlagi večje okoljske učinkovitosti in upravljanja z znanjem, povečanih inovacij, novih poslovnih priložnosti, močnejše identitete podjetja in

večje predanosti deležnikov (Lenssen et al., 2006, 330). O konkurenčni prednosti na podlagi družbene odgovornosti govorita tudi Grayson in Hodges (2004, str. 11), ki sta za povezavo med obema razvila izraz **družbena priložnost podjetja**. Po njunem mnenju družbeno priložnost za podjetje predstavljajo vse komercialne aktivnosti, ki hkrati prispevajo k okoljski in družbeni trajnosti.

Ker se želim osredotočiti zgolj na povezavo med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP, bom izhajala iz predpostavke, da družbena odgovornost lahko tudi za MSP prinaša prednosti, kar je v svojem poročilu maja 2007 zapisala skupina strokovnjakov držav članic EU za področje družbene odgovornosti in MSP. V poročilu *Opportunity and Responsibility* govorijo o družbeni odgovornosti kot poslovni priložnosti za MSP, oz. kot naložbi, ki lahko MSP prinese dolgoročne koristi (Opportunity and Responsibility, 2007).

Sprva bom preučila, kakšne poslovne priložnosti prinašajo različne oblike družbene odgovornosti MSP. Pogledala bom, kakšne so značilnosti tistih podjetij, ki znajo izkoristiti družbene priložnosti, in kakšen je splošen model za doseganje konkurenčnih prednosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP. Grayson in Hodges (2004) sta model družbene priložnosti podjetja razvila predvsem na podlagi analiziranja večjih korporacij, Jenkins (2006a) pa je model aplicirala na MSP.

Na koncu poglavja bom opisala izsledke raziskav, ki so odkrivale povezavo med družbeno odgovornostjo in konkurenčno prednostjo MSP in ki predstavljajo izhodišče za mojo študijo primera.

2.4.1 Poslovne priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP

Večini analiz o poslovnih priložnostih družbene odgovornosti je skupnih šest področij, na katera naj bi družbeno odgovorne aktivnosti podjetja imele pozitiven učinek (Knez-Riedl, 2002b; The Business Case for Corporate Responsibility, 2003; Kako DOP povečuje konkurenčno prednost, 2007; Opportunity and Responsibility, 2007):

- 1. Ugled podjetja:** z družbeno odgovornostjo podjetje upravlja in vpliva na odnose in predstave, ki jih imajo o podjetju njegovi deležniki. Na podlagi družbene odgovornosti si MSP utrjujejo svoje poslovne povezave, zagotavljajo zvestobo kupcev, ustvarjajo podobo dobrega soseda ter nove poslovne priložnosti zlasti v okvirih lokalnih skupnosti, v katerih poslujejo. Na zaupanju, kredibilnosti in legitimnosti pa temelji družbeni kapital podjetja. Družbeni kapital – kakovost in količina odnosov, ki jih podjetje razvije – igra v današnji družbi znanja pomemben faktor konkurenčnosti zlasti za MSP (Lenssen et al., 2006, str. 325).
- 2. Obvladovanje tveganj:** podjetje lahko z aktivnim dialogom s svojimi deležniki ter analizami njihovih odnosov in želja učinkoviteje upravlja s potencialnimi tveganji in krizami, npr. na finančnem področju ali na področju odnosov s strankami.
- 3. Človeški kapital:** družbena odgovornost je pomemben dejavnik učinkovitega upravljanja s človeškim kapitalom v podjetju, saj vodi v večjo učinkovitost in lojalnost

zaposlenih. Stalnost zaposlenih oz. manj odhodov znižuje stroške prekvalifikacij in usposabljanja zaposlenih. Investicije v človeški kapital predstavljajo osnovo za trajnostno rast podjetij in močan dejavnik njihove konkurenčnosti.

4. **Inovacije in učenje:** družbena odgovornost pospešuje procese učenja in inovacij znotraj podjetja, saj služi kot pomoč pri iskanju novih priložnosti za produktne in tržne inovacije ter diferenciacije. Zlasti inovacije – razvoj novih proizvodov in storitev, ki se nanašajo na družbene probleme – postajajo čedalje večja poslovna priložnost za MSP.
5. **Dostop do kapitala:** družbena odgovornost je lahko ključni faktor podjetij pri dostopanju do kapitala, saj se v svetu uveljavlja vse bolj t.i. družbeno odgovorno investiranje. K poudarjenemu pomenu družbeno odgovornega investiranja v zadnjem času je v EU pripomogla npr. pobuda Evropske komisije iz leta 2002. Od tedaj je nastalo veliko združenj, forumov in rating agencij, ki presojujejo podjetja oz. projekte z vidika vseh treh razsežnosti družbene odgovornosti (ekonomske, okoljske in družbene) (Družbeno odgovorne investicije, 2007).
6. **Obvladovanje stroškov:** družbena odgovornost odpira priložnosti za zniževanje nekaterih stroškov (npr. v povezavi z zaposlenimi, skrbnim ravnanjem s surovinami in materialom) ter povečanje prihodkov (npr. zaradi zvestobe kupcev, visoke kakovosti izdelkov in storitev, okolju prijazne tehnologije), kar izboljšuje konkurenčnost, tržni položaj in dobičkonosnost podjetij.

Podjetja, ki izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, si tako odpirajo dostop do novih trgov, novih priložnosti in novih odnosov, si zagotavljajo dolgoročno dobičkonosnost in hkrati povečujejo konkurenčnost skupnosti, v katerih poslujejo. Na drugi strani družbeno neodgovorna podjetja tvegajo izgubo t.i. dovoljenja za poslovanje – nenapisanega dovoljenja za poslovanje, ki ga podjetju namenijo njegovi deležniki (The Business Case for Corporate Responsibility, 2007).

2.4.2 Značilnosti MSP, ki znajo izkoristiti poslovne priložnosti na podlagi družbene odgovornosti

Grayson in Hodges (2004, str. 14) sta na podlagi številnih intervjujev z direktorji in predsedniki uprav podjetij določila glavne značilnosti podjetij, ki znajo izkoristiti družbene priložnosti, t.j. poslovne priložnosti na podlagi družbene odgovornosti. Značilnosti podjetij Jenkinsova (2006b, str. 8) aplicira tudi na MSP:

1. Podjetje določa in usklajuje namen poslovanja, vizijo in vrednote v skladu z družbeno odgovornimi aktivnostmi.
2. Vodstvo v celoti verjame v oblikovane vrednote in namene ter ravna v skladu z njimi. V MSP je podjetnik hkrati pobudnik in izvajalec vrednot.
3. Namen, vizija in vrednote so prenesene na delovanje celotnega podjetja.
4. Namen, vizija in vrednote se v podjetju nenehno utrjujejo s kulturo poslovanja, internimi procesi in sistemom nagrajevanja.
5. V podjetju obstaja učinkovit mehanizem za sankcioniranje kršitev vrednot podjetja.

6. Podjetje ima učinkovite procese in orodja za odkrivanje ter rangiranje tveganj in priložnosti, ki so povezani z družbeno odgovornostjo. V podjetju obstajajo tudi načini, s katerimi preverjajo usklajenost poslovnih odločitev s korporativnimi vrednotami.
7. Procese odločanja izvaja vodstvo podjetja, kar zagotavlja večji pregled in večjo učinkovitost poslovanja.
8. V podjetju imajo učinkovit sistem vključevanja deležnikov, s katerim odkrivajo družbene priložnosti.
9. Odnosi z deležniki podjetja so urejeni z etičnim kodeksom. Na podlagi kodeksa v podjetju določijo delež tveganj in doprinosov na podlagi družbenih priložnosti.
10. V podjetju obstaja mehanizem za merjenje in poročanje o dosežkih podjetja.

Način ustvarjanja novih idej oz. določanja družbeno odgovornih aktivnosti, s katerimi podjetja izkoriščajo družbene priložnosti, je v MSP odvisen od številnih faktorjev, kot so sposobnosti, znanje ter motivacija podjetnika in ostalih zaposlenih, ter od konkurenčnega okolja, v katerem podjetje posluje. Način ustvarjanja novih idej je odvisen tudi od dinamičnih zmožnosti podjetja; to je zmožnosti, s katerimi podjetje ustvarja inovativne rešitve kot odgovor na spreminjajoče se poslovno okolje (Jenkins, 2006b, str. 9).

Dinamične zmožnosti podjetja, na podlagi katerih lahko izkoristi družbene priložnosti in si poveča konkurenčne prednosti, so (Jenkins, 2006b, str. 9):

1. Integracija družbene odgovornosti v ključne poslovne aktivnosti. To pomeni oblikovanje strategije družbene odgovornosti, ki je tesno povezana s poslovno strategijo podjetja.
2. Učenje o družbeni odgovornosti in o novih načinih poslovanja. Usposabljanje je potrebno za pridobitev veščin, na podlagi katerih podjetje izkoristi priložnosti, ki izhajajo iz družbene odgovornosti. Usposabljanje vključuje interno usposabljanje zaposlenih, usposabljanje s pomočjo zunanjih strokovnjakov, kot tudi partnerstva in mreženja z ostalimi podjetji za širitev primerov dobrih praks.
3. Izkoriščanje prednosti družbene priložnosti. Podjetniki v MSP težje vplivajo na svoje konkurenčno okolje kot v velikih podjetjih, zato imajo več možnosti, če sodelujejo s partnerji in ostalimi deležniki. Podjetja se združujejo v omrežja, da skupaj proizvajajo, tržijo, prodajajo ali sodelujejo pri razvoju novih proizvodov in storitev. Lahko tudi skupaj tvorijo del ohlapnejših povezav, ki temeljijo le na posredovanju informacij in pridobivanju novih veščin.

2.4.3 Model izkoriščanja poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP

Da bi podjetja kar najbolj izkoristila priložnosti, ki jih ponuja družbena odgovornost, morajo v prvi vrsti razviti poslovno strategijo, ki je usklajena s cilji podjetja in vključuje družbeno odgovorne vrednote in načela. V poslovni strategiji morajo predvideti (Jenkins, 2006b, str. 11):

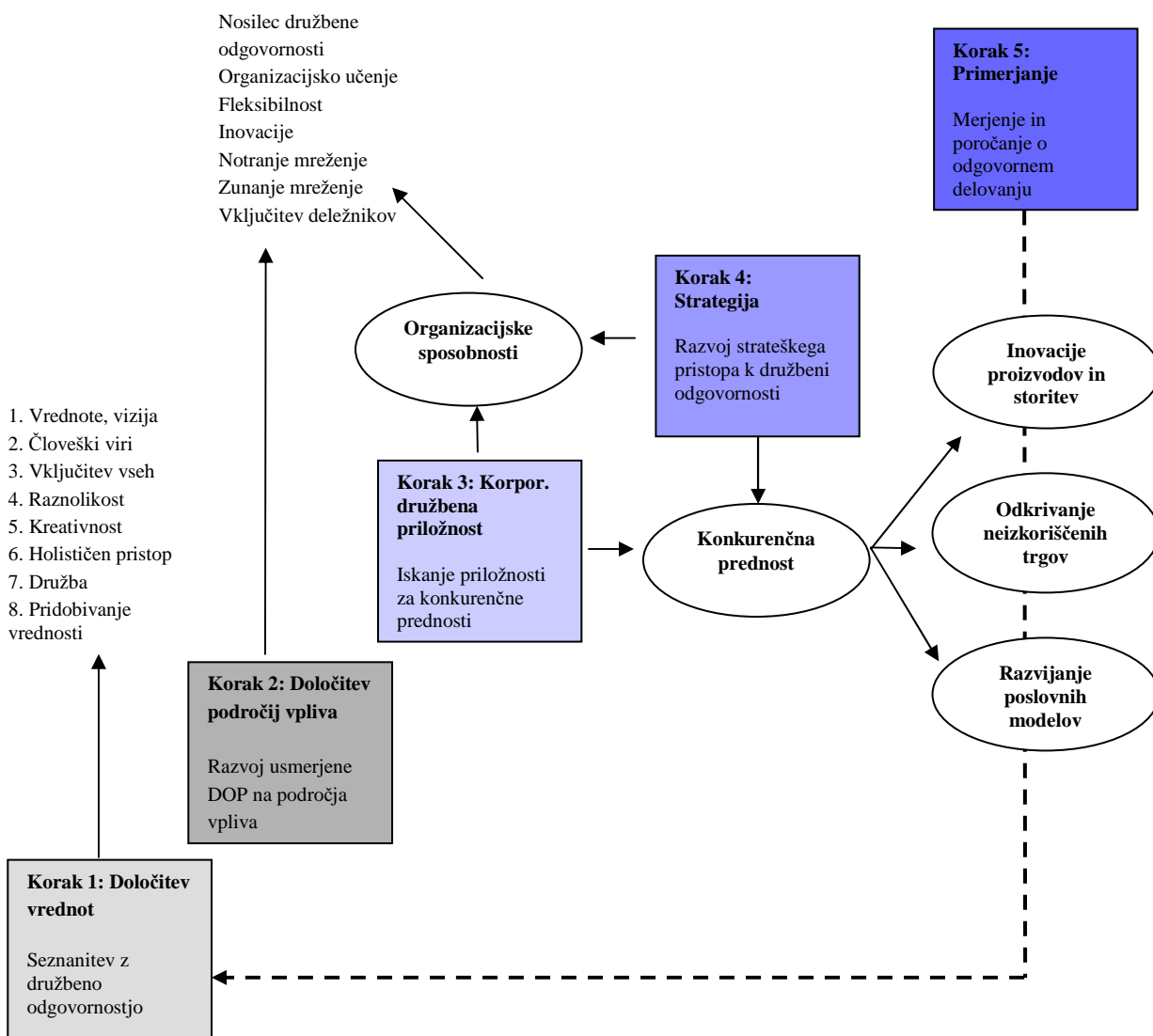
1. Nosilca družbene odgovornosti oz. osebo, ki bo družbeno odgovornost vpeljala v podjetje. V MSP je to običajno direktor podjetja oz. podjetnik. Le-ta ima vso svobodo, da določi področja družbene odgovornosti, vrednote in načela za svoje podjetje. Biti pa mora močan vodja, da vrednote prenese na celotno podjetje.
2. Zunanje omrežje. Da bi pridobili vse potrebne veščine in informacije o vpeljavi družbene odgovornosti, morajo biti v podjetju pripravljene uporabljati zunanje vire znanja. MSP se o družbeni odgovornosti pogosto učijo iz primerov dobrih praks podjetij, večinoma pa ne iščejo zunanje pomoči. Za MSP relevanten vir informacij so npr. banke, vendar družbene odgovornosti ne spodbujajo dovolj.
3. Notranje omrežje. Poleg pridobivanja novega znanja so pomembna tudi orodja za njegovo razširjanje znotraj celotnega podjetja. MSP lažje komunicirajo s svojimi zaposlenimi kot velika podjetja, vendar pogosto naletijo na težave pri vpeljevanju zaposlenih v družbeno odgovorne aktivnosti.
4. Prilagodljivost. MSP imajo veliko prednost, ker se lahko hitro prilagodijo spremenjenim razmeram na trgu oz. izkoristijo tržne niše za proizvode in storitve, ki vključujejo družbene in okoljske prednosti.
5. Inovacije. Pomembno je, da MSP izvajajo strategijo postopnega vpeljevanja procesov inovacij.
6. Konkurenčno prednost. V svoji strategiji morajo MSP opredeliti, kaj zanje pomeni konkurenčna prednost. Le-ta ne pomeni vedno rasti podjetja in večje ustvarjanje dobička, če to ni glavni cilj podjetja.

Grayson in Hodges (2004, str. 17) razvijeta 7-stopenjski model, po katerem podjetja uspešno integrirajo družbeno odgovornost v svoje strategije, Jenkinsova (2006b, str. 14) pa ga je prilagodila za MSP in opredelila pet korakov. Prvi korak modela predvideva, da se v MSP seznanijo z družbeno odgovornostjo in jo povežejo s poslovnimi načeli. Podjetnik običajno določi vrednote in načela poslovanja podjetja ter vanje vključi družbeno odgovornost. V drugem koraku morajo v podjetju določiti, katera področja družbene odgovornosti so pomembna pri njihovem poslovanju. Gavez et al. (2007, str. 9) to stopnjo poimenujejo identifikacija presečišč podjetja in družbe. Jenkinsova (2006b, str. 15) predlaga, da se mora podjetje v tej fazi povezati s svojimi deležniki in skupaj določiti družbeno odgovorna področja, ki so za podjetje pomembna in na katera ima podjetje tudi največji vpliv.

Tretji in četrti korak sta bistvenega pomena za doseganje konkurenčne prednosti na podlagi družbene odgovornosti. V tretjem koraku naj bi podjetje aktivno iskalo priložnosti, ki bi jih lahko realiziralo na podlagi družbene odgovornosti. V tej fazi morajo v podjetju biti inovativni, prilagodljivi in tržno usmerjeni ter iskati priložnosti, ki se nanašajo na družbene in okoljske probleme. Gavez et al. (2007, str. 10) svetujejo, naj v podjetju najdejo odgovor na vprašanje, kako bodo prispevali k uspehu podjetja in hkrati ustvarjali koristi za družbo. Četrti korak predvideva razvijanje strategije družbene odgovornosti oz. integracijo družbene odgovornosti v vse poslovne operacije podjetja. Le-ta zahteva določene organizacijske sposobnosti, kot so učenje, mreženje in inovacije, zato je četrti korak za večino MSP težje izvedljiv. Če so podjetja sposobna vključiti družbeno odgovornost v vsakodnevno poslovanje,

družbena odgovornost izgubi status zunanjega stroška in postane vsakdanji način poslovanja podjetja. V petem koraku naj bi podjetja merila učinke svoje družbene odgovornosti in o njih poročala širši javnosti, kar MSP redko izvajajo. Podjetja, ki komunicirajo s svojimi deležniki o družbeno odgovornih aktivnostih in o njih poročajo ter sodelujejo pri pridobivanju certifikatov in nagrad, tovrstno izpostavljanje prav tako vidijo kot vir konkurenčne prednosti (Jenkins, 2006b, str. 15). Celotni model poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Model poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti po Jenkinsovi



Vir: Jenkins, A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises, 2006b, str. 16.

Model poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti omogoča podjetjem, da gradijo strategijo družbene odgovornosti od prvega koraka preko procesov učenja in mreženja, ali pa se vključijo na različnih stopnjah, odvisno od njihove velikosti in izkušenj z družbeno odgovornostjo (Jenkins, 2006b, str. 15).

2.4.4 Izsledki raziskav o DOP in konkurenčni prednosti MSP

Raziskave o družbeno odgovornih praksah MSP se izvajajo večinoma v razvitih zahodnih državah, čeprav MSP predstavljajo ključno vlogo tudi v gospodarstvih nerazvitih držav (Moore & Spence, 2006, str. 222). Omeniti velja štiri pomembnejše evropske raziskave, ki potrjujejo obstoj poslovnih koristi za MSP kot rezultat družbeno odgovornih aktivnosti.

Kramer, Pfitzer in Lee (2005, str. 6) so na Danskem izvedli raziskavo *Uncovering the economic rationale for corporate social responsibility among Danish Small and Medium-sized Enterprises*. Namen raziskave je bil ugotoviti, ali obstajajo merljive ekonomske oz. konkurenčne prednosti kot posledica družbeno odgovornih aktivnosti MSP. Na podlagi študije približno 50 danskih MSP, ki izvajajo raznolike družbeno odgovorne aktivnosti, so določili štiri področja družbene odgovornosti, ki potencialno prinašajo konkurenčne prednosti. Dve področji prinašata podjetjem koristi po načelu »dobim-dobiš« že na kratek rok:

- družbeno odgovorne inovacije, ki za številna podjetja pomenijo nove poslovne priložnosti;
- aktivnosti za varovanje okolja, na podlagi katerih podjetja zmanjšajo stroške porabe energije in ravnanja z odpadki.

Na dolgi rok pa podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, beležijo konkurenčne prednosti na področjih:

- razvoja delovne sile, kjer imajo manjše stroške z zaposlovanjem, obdržanjem in bolniško odsotnostjo zaposlenih;
- prostovoljnega družbenega investiranja, ki je neposredno povezano s konkurenčnim okoljem podjetij (Kramer et al., 2005, str. 39).

Hkrati so ugotovili, da družbeno odgovorne aktivnosti, ki se nanašajo na dobavno verigo, trg in vključevanje deležnikov, niso doprinesle nobenih merljivih konkurenčnih prednosti posameznim MSP (Opportunity and Responsibility, 2007).

Prav tako je leta 2005 potekala obsežna raziskava v sedmih evropskih državah *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice*, ki jo je finančno podprla Evropska komisija, ponazorila pa je povezavo med družbeno odgovornimi aktivnostmi MSP in njihovo konkurenčno prednostjo predvsem na dolgi rok. V raziskavo je bilo vključenih 35 podjetij (5 iz vsake države), pri njihovem izboru pa so upoštevali princip heterogenosti glede velikosti podjetij, panog poslovanja in področij družbene odgovornosti. Na podlagi poglobljenih študij primerov so ugotovili, da podjetja v raziskavi beležijo neposredne koristi na podlagi DOP, kot so izboljšani proizvodi ali proizvodni procesi, ter posredne koristi, kot sta večje zadovoljstvo kupcev ali boljše mreženje s poslovnimi partnerji in oblastmi. Za pomembne rezultate družbeno odgovornih praks so v podjetjih navedli predvsem večje zadovoljstvo zaposlenih, večjo publiciteto in večjo lojalnost kupcev (Mandl & Dorr, 2007, str. 2).

Murillo in Lozano (2006, str. 235) sta izvedla empirično študijo štirih srednje velikih podjetij v katalonski regiji v Španiji, s katero sta potrdila obstoj poslovnih koristi na podlagi DOP in predlagala uvedbo pojma »odgovorna konkurenčnost« za vsa MSP, ki so družbeno odgovorna in ki želijo povečati svojo konkurenčnost z upoštevanjem družbenih problemov. Podjetja, vključena v raziskavo, sicer ne beležijo specifičnih rezultatov svojih družbeno odgovornih aktivnosti, ki bi imeli vpliv na finančno poslovanje podjetij. Napredek podjetij, izhajajoč iz DOP, se kaže na organizacijski ravni in je rezultat izboljšane delovne klime, večje vpletenosti zaposlenih pri ciljih podjetja in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih v primerjavi z drugimi podjetji v panogi.

Podobne izsledke kot njuna raziskava beleži tudi Jenkinsova (2006a, str. 249) z empirično študijo na primeru 24 MSP v Veliki Britaniji, ki predstavljajo zgled družbeno odgovornih podjetij. Vsa podjetja, vključena v raziskavo, imajo poslovne koristi, izhajajoče iz DOP, ki pa so večinoma neoprijemljive narave. Podjetja beležijo nemerljive koristi, kot so povečan ugled, ali pa učinkovitost družbeno odgovornih aktivnosti ne morejo absolutno dokazati, kot je npr. manjša odsotnost zaposlenih pri delu.

Ključna ugotovitev štirih omenjenih raziskav je, da obstaja povezava med družbeno odgovornostjo MSP in njihovo konkurenčno prednostjo gledano na dolgi rok. Družbeno odgovorne aktivnosti pozitivno prispevajo h konkurenčnosti MSP, zlasti z izboljšanjem neoprijemljivih virov podjetij, kot so ugled, zadovoljstvo zaposlenih ter korporativna kultura. Družbeno odgovorne inovacije in aktivnosti za varovanje okolja lahko prinašajo MSP merljive poslovne koristi celo na kratek rok, vendar jih v večini MSP še ne znajo izkoristiti oz. uporabiti v praksi. Na tem mestu velja poudariti, da so ugotovitve omenjenih raziskav primerljive z ugotovitvami raziskave mojega magistrskega dela, ki bo sledila v nadaljevanju. Analiza petih slovenskih MSP, ki so primer dobre prakse na področju družbene odgovornosti, je pokazala, da sta večje zadovoljstvo zaposlenih in večji ugled podjetja ključni koristi, ki jo na dolgi rok na podlagi družbene odgovornosti beležijo vsa podjetja. Merljive kratkoročne koristi je beležilo zgolj eno analizirano podjetje, in sicer na račun strateških aktivnosti na področju varovanja okolja.

3 DRUŽBENA ODGOVORNOST MSP V SLOVENIJI

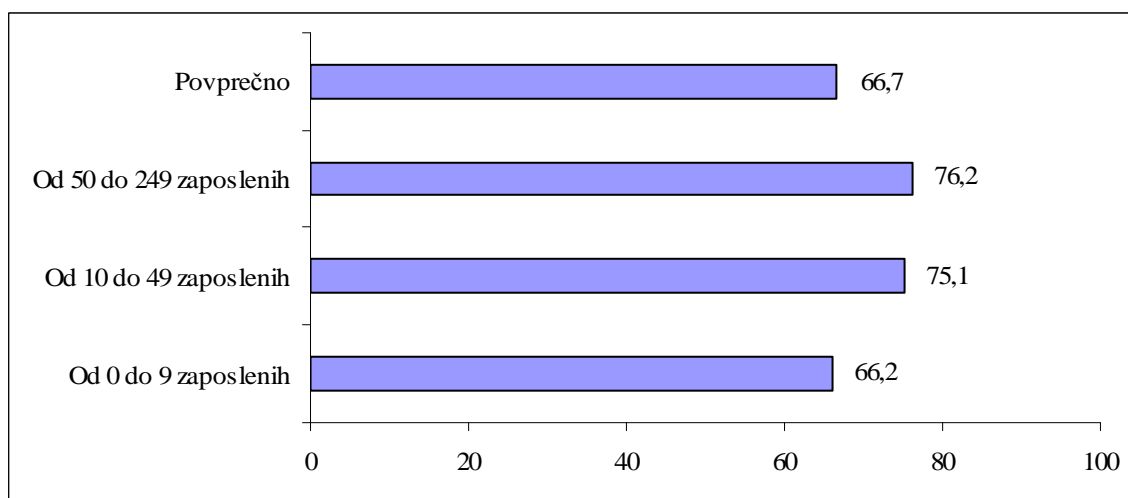
3.1 Značilnosti družbene odgovornosti MSP v Sloveniji

Pred nekaj leti se v Sloveniji še ni toliko govorilo o družbeni odgovornosti. Pravzaprav je bil marsikomu pojem še povsem neznan, le redka pa so bila podjetja, ki so družbeno odgovornost vključevala tudi v svojo poslovno prakso (Hrast, 2006). Leta 2002 je bila s pomočjo Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij izvedena prva raziskava o družbeni odgovornosti MSP do zunanjih deležnikov. Zaradi skladnosti z evropsko raziskavo *Observatory of European SMEs*, ki je zajela enako velika podjetja iz 19 evropskih držav, so se

tudi raziskovalci v Sloveniji osredotočili na t.i. zunanjo družbeno odgovornost podjetij in uporabili enak vprašalnik (Knez-Riedl, 2002b, str. 111).

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je bilo v družbeno odgovorne aktivnosti vključenih 66,7% od zajetih slovenskih MSP (pri raziskavi jih je sodelovalo 1153), kar presega povprečje evropskega vzorca podjetij (49%). Med vrstami področij, kamor so anketirana podjetja največ prispevala, prevladujeta šport (46%) in kultura (36%), sledi jima izobraževanje in usposabljanje (26%). Slika 6 prikazuje odstotek MSP, ki so bili vključeni v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti.

Slika 6: Odstotek podjetij, ki sodelujejo v zunanjih družbenih aktivnostih, glede na velikost podjetij

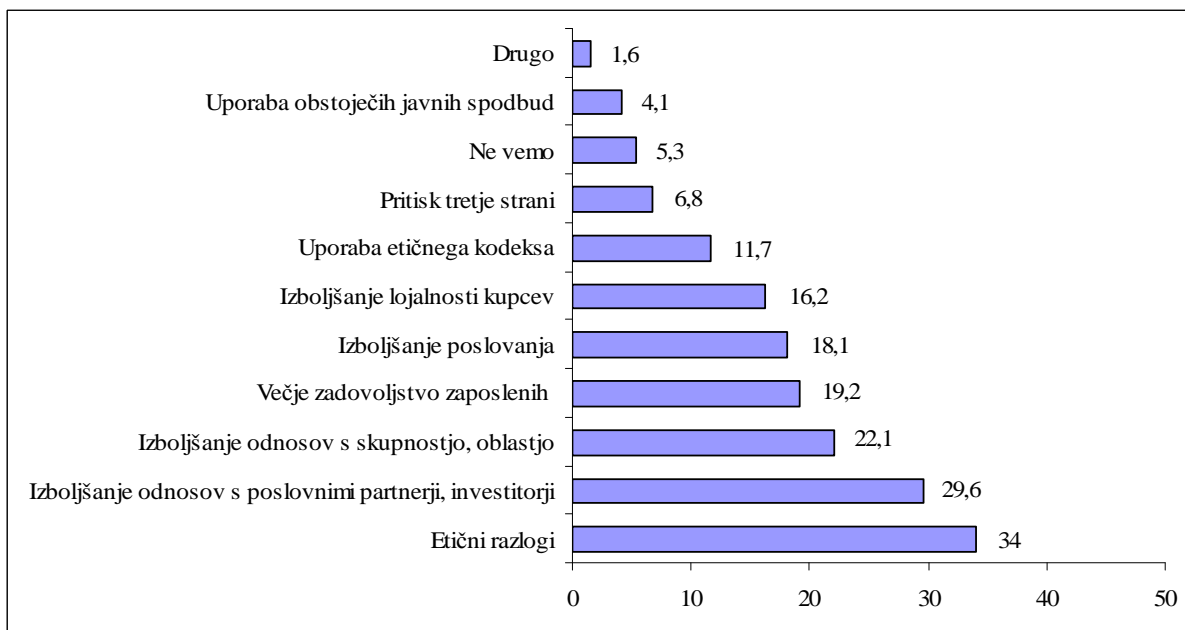


Vir: Knez-Riedl, Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij, 2002b, str. 100.

Glavni načini angažiranja podjetij pri družbeno odgovornih aktivnostih so bili denar in nedenarne donacije (53%), sponzoriranje (50%) ter aktivnosti, povezane s trženjsko kampanjo (16%). Družbeno odgovorne aktivnosti slovenskih MSP so bile večinoma občasne in nepovezane s strategijo (58%). Občasne ali redne aktivnosti, ki so bile povezane s strategijo podjetja, so izvajala predvsem večja MSP. Le-ta so imela praviloma pogosteje izdelane strategije in bolj izoblikovan odnos do družbene odgovornosti (Knez-Riedl, 2002b, str. 104).

Med razlogi za družbeno odgovornost so prednačili etični razlogi (34%), prizadevanja za boljše odnose s poslovnimi partnerji in investitorji (29%) ter z lokalno skupnostjo in oblastmi (22%). Opazno je, da je večja podjetja najbolj motiviralo izboljšanje odnosov s skupnostjo in oblastmi, manjša podjetja pa predvsem boljši odnosi s poslovnimi partnerji in investitorji. Kot največjo oviro pri družbeno odgovornem ravnanju pa so MSP navedla pomanjkanje denarnih sredstev (45%). Na Sliki 7 so prikazani vsi razlogi MSP za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti.

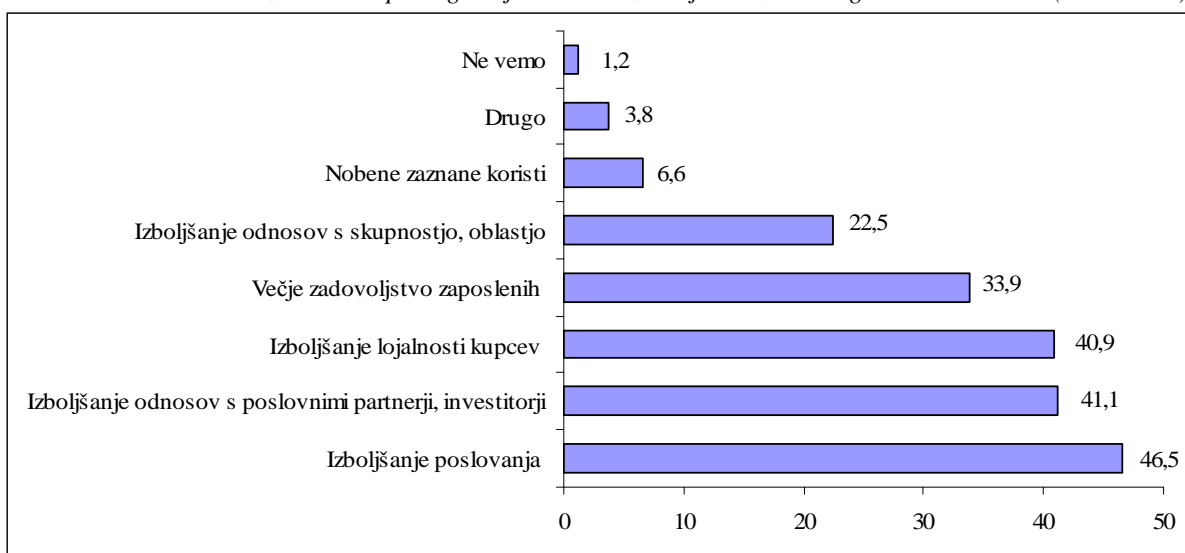
Slika 7: Glavni razlogi in motivacija za zunanje družbeno odgovorne aktivnosti MSP (v odstotkih)



Vir: Knez-Riedl, Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij, 2002b, str. 105.

Največje koristi od zunanjih družbeno odgovornih aktivnosti so slovenska MSP videla predvsem v boljšem poslovanju (47%), potem v boljših odnosih s poslovnimi partnerji in investitorji ter v večji lojalnosti kupcev (oboje 41%). Sledili so jim večje zadovoljstvo zaposlenih (34%) in boljši odnosi s skupnostjo (22%). Poslovne koristi na podlagi zunanje družbene odgovornosti, kot so jih navedla slovenska MSP, so prikazane na Sliki 8.

Slika 8: Glavne koristi za MSP na podlagi vključenosti v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti (v odstotkih)



Vir: Knez-Riedl, Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij, 2002b, str. 106.

Z izvedeno raziskavo smo dobili nekatere podatke o zunanji družbeni odgovornosti slovenskih MSP. Celovito podobo o družbeni odgovornosti MSP bi dobili le, če bi v raziskavi upoštevali odnose do zunanjih kot tudi notranjih deležnikov podjetij. Inštitut za podjetništvo

in management malih podjetij je leta 2003 izvedel tudi raziskavo okoljske odgovornosti slovenskih MSP, katere primarni interes je bil ugotoviti celovitejšo okoljsko odgovornost (do zunanjih in notranjih deležnikov) v populaciji MSP (Knez-Riedl, 2004, str. 71).

Kot motiv za okoljsko odgovorne aktivnosti so MSP, zajeta v vzorec, izpostavila predvsem skrb za zdravo okolje in zdravje ljudi ter prilagajanje zakonodaji. Z raziskavo so ugotovili, da zakonodaja bolj motivira srednje velika podjetja kot pa mikro in mala podjetja. Pomanjkanje časa je glavna ovira za okoljsko odgovorne aktivnosti mikro in malih podjetij, srednje velika podjetja pa od okoljskih aktivnosti odvrta predvsem previsoki stroški (Knez-Riedl, 2004, str. 76). Navedeni razlogi za okoljsko odgovorne aktivnosti so prikazani na Sliki 9.

Slika 9: Razlogi MSP za okoljsko odgovorne aktivnosti (v odstotkih)



Vir: Knez-Riedl, *Okoljska odgovornost slovenskih malih in srednjevelikih podjetij*, 2004, str. 72.

Podjetja, zajeta v raziskavo, v veliki večini niso pridobila nobenih okoljskih standardov (85%), večina (46%) pa izvaja okoljsko odgovorne aktivnosti, ki niso povezane s strategijo podjetja. Z velikostjo podjetij je naraščala tudi strateška naravnost okoljsko odgovornih aktivnosti (Knez-Riedl, 2004, str. 76).

Med osnovnimi okoljskimi aktivnostmi podjetij izstopa ravnanje z embalažo in odpadki (45%), temu sledi poraba materiala (43%). Med drugimi okoljskimi aktivnostmi je opaznejše okoljsko izobraževanje (20%) in sodelovanje v t.i. drugih okoljskih projektih (17%). Z raziskavo so ugotovili, da bodo v naslednjih treh letih okoljsko aktivna predvsem srednje velika podjetja, na najmanj jasen odnos do okoljske problematike v naslednjih treh letih pa so naleteli pri mikro podjetjih (Knez-Riedl, 2004, str. 76).

Za konec velja še omeniti, da je bilo leta 2002 po podatkih Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti vključenih 66,7% slovenskih MSP. To je več, kot kažejo podatki raziskave *Observatory of European SMEs* za enako velika evropska podjetja, od katerih jih je bila vključenih povprečno slaba polovica (49%). Višjo povprečno vključenost v družbeno odgovorne aktivnosti kot slovenska MSP so

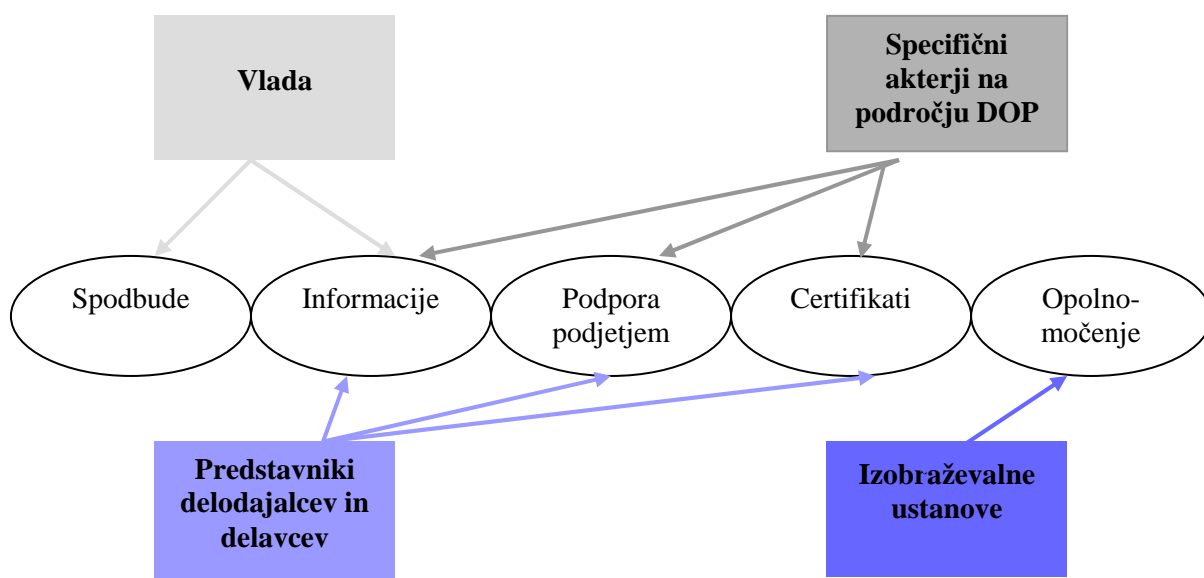
imela enako velika podjetja iz samo šestih evropskih držav od devetnajstih, in sicer iz Avstrije, Danske, Finske, Islandije, Lichtensteina in Norveške. Manjša vključenost je bila značilna za južnoevropska podjetja (iz Španije, Italije, Grčije), najmanjša pa za francoska podjetja (Knez-Riedl, 2002b, str. 100). Nadpovprečna vključenost slovenskih MSP v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti v Evropi tako potrjuje, da slovenska MSP še zdaleč niso brezbrizna do dogajanj v širši družbi in da pomembno prispevajo k nekaterim dejavnostim, npr. na področju športa in kulture (Knez-Riedl, 2002b, str. 112).

3.2 Ključni akterji, ki delujejo na področju spodbujanja družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji

Na področju spodbujanja družbene odgovornosti podjetij so v Sloveniji vključeni različni akterji. Aktivnosti in iniciative potekajo v javnem sektorju, na čelu z vlado ter ostalimi javnimi organizacijami, in v zasebnem sektorju. V zadnjih letih so bili na pobudo številnih zasebnih iniciativ ustanovljeni inštituti in organizacije za promocijo in razvoj družbene odgovornosti podjetij (Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union, 2009).

V nadaljevanju bom predstavila sistematičen pregled različnih akterjev in njihovih aktivnosti za spodbujanje družbene odgovornosti. Pregled ni namenjen predstavitvi vseh akterjev, ki delujejo na področju družbene odgovornosti, temveč le tistih, katerih aktivnosti se nanašajo tudi na MSP. Nabor akterjev sem povzela po shematičnem pregledu ključnih akterjev in njihovih strategij na področju družbene odgovornosti (Slika 10), ki ga je pripravil Avstrijski inštitut za raziskovanje MSP (Mandl & Dorr, 2007, str. 20). Ključne akterje na področju družbene odgovornosti sem identificirala na podlagi gradiv, pripravljenih v okviru projekta *CSR – Code to smart reality for SMEs*, ter nacionalnega poročila o javnih politikah na področju družbene odgovornosti.

Slika 10: Pregled ključnih akterjev in njihovih strategij na področju družbene odgovornosti podjetij



Vir: Mandl & Dorr, *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*, 2007, str. 20.

3.2.1 Vlada

Vlada RS je leta 2005 ustanovila medresorsko delovno skupino za področje družbene odgovornosti, ki je leta 2006 objavila Nacionalno poročilo o javni politiki na področju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji. Poročilo prikazuje številne aktivnosti, ki v smislu spodbujanja družbene odgovornosti podjetij potekajo na posameznih ministrstvih (Golob & Podnar, 2006, str. 4).

Poslovna pobuda vlade na področju družbene odgovornosti je v prvi vrsti podelitev Priznanja RS za poslovno odličnost za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja različnim kategorijam organizacij, med katerimi so tudi podjetja v zasebni lasti, ki imajo manj kot 250 zaposlenih (Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union, 2009). Ministrstvo za okolje in prostor prav tako vsako leto podeljuje certifikate za odgovorno ravnanje podjetij ter okoljske nagrade za okoljski izdelek leta, okolju prijazno podjetje, okolju prijazen postopek in za mednarodno okoljsko partnerstvo (Okoljske nagrade 2008, 2009).

Leta 2007 je razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje pripravilo pilotski projekt podeljevanja certifikata "Družini prijazno podjetje", ki je pod okriljem Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS (v nadaljevanju MDDSZ) prerasel v stalno prakso. Glavni cilj projekta je zmanjševanje prikrite diskriminacije pri zaposlovanju mladih žensk zaradi materinstva (Podeljeni prvi certifikati Družini prijazno podjetje, 2009).

Vladno orodje, ki spodbuja družbeno odgovorne aktivnosti, je podeljevanje vsakoletnih nagrad za primere dobre prakse na področju varnosti in zdravja pri delu. Država s subvencijami, nagradami in oprostitvijo plačila prispevkov spodbuja podjetja k zaposlovanju težje zaposljivih skupin. Podjetja so deležna tudi olajšav (zmanjšanje davčne osnove) za znesek izplačil v denarju in v naravi društvom za humanitarne, dobrodelne, invalidske, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, kulturne, ekološke in religiozne namene (Davčna olajšava za donacije društvu, 2009).

3.2.2 Predstavniki delodajalcev in delavcev

V Sloveniji potekajo na temo družbene odgovornosti seminarji in druga izobraževanja v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije (v nadaljevanju GZS), Obrtno zbornico Slovenije (v nadaljevanju OZS) in Pospeševalnim centrom za malo gospodarstvo, ki so namenjeni predvsem osveščanju MSP o družbeni odgovornosti.

Leta 2006 je Gospodarska zbornica Slovenije, Območna zbornica Maribor, s podporo EU izvedla projekt *CSR – Code to Smart Reality for SMEs*. 18-mesečni projekt je trajal od maja 2006 do oktobra 2007, njegov glavni namen pa je bil prispevati k dvigu ozaveščenosti MSP o družbeni odgovornosti v Sloveniji. V okviru projekta so potekale različne informativne

delavnice po območnih enotah GZS, izvedeno je bilo posebno usposabljanje 24 svetovalcev za področje družbene odgovornosti podjetij, izdan priručnik o dobrih praksah ter organizirana zaključna konferenca projekta (Gavez et. al, 2007, str. 40).

3.2.3 Specifični akterji na področju družbene odgovornosti

Leta 2004 je bil ustanovljen Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (v nadaljevanju IRDO) z namenom raziskovati in pospeševati razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji in v svetu. Od leta 2006 vsako leto organizira konferenco »Družbena odgovornost in izzivi časa« z namenom, da bi v slovenskem prostoru pomagali krepiti družbeno odgovornost. IRDO in Slovensko društvo za odnose z javnostmi sta leta 2009 v partnerskem sodelovanju z revijo Kapital prvič pilotno podelila Slovensko nagrado za družbeno odgovornost, imenovano Horus, tudi v kategoriji malih in srednje velikih podjetij (Inštitut za raziskovanje družbene odgovornosti, 2009).

Leta 2007 je bilo ustanovljeno Slovensko društvo Združenih narodov za trajnostni razvoj kot združenje podjetij in nevladnih organizacij, ki so predane univerzalnim načelom UN Global Compact (Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj, 2009). Istega leta je slovensko društvo za odnose z javnostmi ustanovilo sekcijo za spodbujanje družbene odgovornosti, glavni namen obeh pa je podpirati slovenska podjetja v njihovih prizadevanjih pri uresničevanju družbeno odgovornih praks (Mulej & Hrast, 2008).

Za pridobitev certifikatov za sisteme vodenja, ki pričajo o družbeni odgovornosti podjetij, se MSP lahko obrnejo na Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ). Inštitut podeljuje okoljska certifikata ISO 14001 ter EMAS, certifikat zdravja in varnosti pri delu OHSAS 18001 ter certifikata na področju kakovosti vodenja ISO 9001 ter EFQM. Leta 2009 bo objavljen tudi mednarodni standard ISO 26000 s smernicami za družbeno odgovornost (Kaker, 2007, str. 1).

Mednarodna certifikacijska hiša BVQI pa v Sloveniji podeljuje certifikat standarda SA 8000, ki je namenjen preverjanju delovnih pogojev v smislu zagotavljanja človekovih pravic in spoštovanja temeljnih pravic zaposlenih (Gavez et. al, 2007, str. 34).

3.2.4 Izobraževalne ustanove

V letu 2006 so Ekonomska fakulteta in Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani in Mariboru v učni načrt uvrstile predmete s področja družbene odgovornosti. Londonska šola za odnose z javnostmi je v Sloveniji leta 2009 prvič organizirala tritedensko izobraževanje Šola družbene odgovornosti podjetij (Pričela se je Šola družbene odgovornosti podjetij, 2009). Pod okriljem izobraževalnih ustanov se vsako leto zvrstijo tudi številni dogodki, seminarji in konference na temo družbene odgovornosti (Mulej & Hrast, 2008).

Če povzamem, za MSP v Sloveniji danes obstaja več virov za pridobitev informacij o družbeno odgovornem poslovanju. Ker pa se MSP za družbeno odgovornost odločajo prostovoljno, je pobuda večinoma na njihovi strani in bi država na tem področju morala storiti več. IRDO se tako zavzema za sprejetje nacionalne strategije za promocijo družbene odgovornosti, ki bi združila vse akterje in uskladila njihove aktivnosti pri spodbujanju družbene odgovornosti (Mulej & Hrast, 2008).

4 ŠTUDIJE PRIMEROV: UČINKI DRUŽBENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI NA KONKURENČNO PREDNOST MSP V SLOVENIJI

4.1 Metodološki koncept raziskave

Empirični del magistrskega dela sestavlja pet študij primerov slovenskih MSP, ki predstavljajo primer dobre prakse družbeno odgovornega podjetja. Za poglobljene raziskovalne študije primerov sem se odločila, ker omogočajo, da na osnovi praktičnih spoznanj dogradimo že obstoječo teorijo ali pa izgradimo novo (Bregar & Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 168).

Pri pripravi študij primerov sem izhajala iz teoretičnega okvira, ki je predstavljen v prvem delu magistrskega dela. Za zbiranje primarnih podatkov o podjetjih sem uporabila komunikacijski pristop in združila dva načina anketiranja. Najprej sem zaposlenim, ki so v izbranih podjetjih odgovorni za področje družbene odgovornosti, poslala spletno anketo na osnovi pripravljenega vprašalnika. Nato sem s telefonskim intervjujem istih anketirancev preverila in dopolnila njihove odgovore v okviru vprašalnika. Da bi povečala veljavnost pridobljenih podatkov, sem uporabila triangulacijo podatkov in navzkrižno preverila primarne podatke z analizo sekundarnih podatkov o podjetjih, objavljenih v internih glasilih, na spletnih straneh in v medijih, ki sem jih zbirala od začetka raziskave novembra 2007 do junija 2009.

Pri oblikovanju vprašalnika sem se oprla na spoznanja, pridobljena v teoretičnem delu. Vprašanja so bila sestavljena po področjih in za vsa podjetja enaka, da sem odgovore med sabo lahko primerjala. Uporabila sem odprt in zaprt tip vprašanj, pri slednjem pa sem upoštevala petstopenjsko Likertovo lestvico. Vprašanja raziskave so se nanašala na oblike družbeno odgovornih aktivnosti podjetja, poslovne koristi in stroške na podlagi družbene odgovornosti podjetja, spodbude za družbeno odgovornost, značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti ter načrte za prihodnost na področju družbene odgovornosti. Vprašalnik je predstavljen v Prilogi 2.

Zbiranje podatkov z anketami in intervjuji je potekalo v novembru 2007 na podlagi predhodnih dogovorov s kontaktnimi osebami, odgovornimi za področje družbene odgovornosti podjetij.

Analizo podatkov, pridobljenih v anketah in intervjujih, sem pripravila za vsako podjetje posebej. Pri interpretaciji rezultatov sem le-te med seboj primerjala, jih povezala s podatki, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov o podjetjih ter s teoretičnimi izsledki, ki sem jih pripravila v prvem delu magistrskega dela. Končni rezultat raziskave je povzetek zaključkov študij primerov in priprava predlogov izboljšav na področju spodbujanja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji.

4.2 Opredelitev problema in namena raziskave

Ni neobičajno, da se lastniki in menedžerji, ki so odgovorni za poslovanje podjetij, večkrat sprašujejo, zakaj sploh vpeljati družbeno odgovorne aktivnosti v poslovanje podjetij. Zlasti MSP, ki so bolj omejena s človeškimi in finančnimi viri kot velika podjetja, potrebujejo opravičljiv razlog za investiranje časa in denarja v zadeve, ki niso neposredno povezane s poslovnimi cilji in rezultati.

Ker v Sloveniji povezava med družbeno odgovornostjo slovenskih podjetij in njihovo konkurenčno prednostjo še ni bila raziskana, sem jo analizirala v svojem magistrskem delu. Zanimalo me je, ali obstajajo primeri slovenskih MSP, ki poslujejo družbeno odgovorno in si tako povečujejo konkurenčne prednosti. Z magistrskim delom želim narediti še en korak k boljšemu poznavanju družbene odgovornosti med podjetji v Sloveniji in zavedanju o njenih pozitivnih učinkih ne samo za družbo, temveč tudi za samo podjetje.

4.3 Metodologija

4.3.1 Izbor enot raziskovanja

Študije primerov sem izvedla na petih slovenskih MSP, ki predstavljajo primer dobre prakse družbeno odgovornega podjetja. Pri izboru primerov podjetij sem se obrnila na Center razvoja človeških virov s sedežem v Mariboru, ki kot partnerska organizacija sodeluje pri projektu »CSR - Code to Smart Reality«, ter na javno dostopne podatke o prejemnikih nagrad za okoljsko poslovanje in certifikatov »Družini prijazno podjetje«. Izbor podjetij sem omejila z določenimi kriteriji:

- gre za malo ali srednje veliko podjetje (do 249 zaposlenih),
- družbeno odgovorno ravnanje je v podjetju že prisotno.

Pri izboru podjetij sem skušala upoštevati različne velikosti podjetij, panoge in družbeno odgovorne aktivnosti, da sem zagotovila heterogenost študije primera. S pomočjo Centra razvoja človeških virov sem prišla do podatkov, katera MSP v Sloveniji so javno znana po svojih družbeno odgovornih aktivnostih. Ostala podjetja sem izbrala na podlagi prejetih priznanj in certifikatov, podeljenih za določena področja družbene odgovornosti.

Ker je obstajalo tveganje, da v vseh podjetjih ne bodo hoteli sodelovati v študiji primera, sem v vzorec zajela 10 podjetij, ki so predstavljeni v Tabeli 4. Vsa podjetja predstavljajo primer dobre prakse družbeno odgovornega podjetja in ustrezajo mojim kriterijem.

Tabela 4: Podjetja, zajeta v vzorec raziskave

Št.	Podjetje	Zaposleni 2006	Panoga	Področje družbene odgovornosti
1	Domenca d.o.o., Jesenice	17	K 72.400 Omrežne podatkovne storitve	Zaposleni – certifikat »Družini prijazno podjetje«, skrb za lokalno skupnost
2	Infotehna d.o.o., Novo mesto	39	J 62.010 Računalniško programiranje	Zaposleni – certifikat »Družini prijazno podjetje«, skrb za okolje, lokalno skupnost
3	Mikro+Polo d.o.o., Maribor	80	G 51.550 Trgovina na debelo s kemičnimi izdelki	Zaposleni – certifikat »Družini prijazno podjetje«, skrb za lokalno skupnost
4	Meblo Jogi d.o.o., Nova Gorica	134	DN 36.150 Proizvodnja žimnic	Zaposleni - certifikat SA 8000, okolje – v postopku pridobivanja certifikata ISO 14001
5	Keko – Varicon d.o.o., Žužemberk	175	DL 32.100 Proizvodnja elektronike	Okolje: nagrada Okolju prijazno manjše podjetje 2005, certifikat ISO 14001
6	Metalprim d.o.o., Maribor	13	K 74.204 Projektiranje	Odjemalci, 1. nagrada »DOP – priložnost MSP« za načrt uvajanja DOP
7	Saubermacher & Komunala d.o.o., Murska Sobota	34	O 90.021 Zbiranje in odvoz odpadkov	Zaposleni - certifikat SA 8000, okolje - ISO 14001, dobavitelji, lokalna skupnost
8	Tero d.o.o., Slovenj Gradec	41	DJ 28.520 Splošna mehanična dela	Zaposleni – certifikat »Družini prijazno podjetje«
9	Polycom d.o.o., Škofja Loka	113	DH 25.240 Proizvodnja drugih izdelkov iz plast. mas	Okolje: nagrada Okolju prijazno podjetje 2004, certifikat ISO 14001
10	Lesna TIP d.d., Otiški Vrh	172	DD 20.200 Proizvodnja furnirja	Kupci, okolje - ISO 14001, nagrada Energetsko učinkovito podjetje 2006

Za sodelovanje v raziskavi sem prosila direktorje prvih petih izbranih podjetij na seznamu. Sodelovanja mi niso odbrili le v podjetju Keko – Varicon iz Žužemberka, ker je v obdobju raziskave ravno potekala menjava vodstva. Namesto podjetja Keko – Varicon sem izbrala podjetje Polycom iz Škofje Loke, da bi zagotovila heterogenost pri velikosti podjetij. Ostalih podjetij na seznamu zaradi zadostnega odziva nisem kontaktirala. V raziskavi je tako

sodelovalo pet podjetij: Domenca d.o.o. z Jesenic, Infotehna d.o.o. iz Novega mesta, Mikro+Polo d.o.o. iz Maribora, Meblo Jogi d.o.o. iz Nove Gorice ter Polycom d.o.o. iz Škofje Loke.

4.3.2 Zbiranje empiričnega gradiva

Za zbiranje primarnih podatkov o podjetjih sem uporabila komunikacijski pristop, in sicer spletno anketo ter telefonski intervju, ki sem ju izvedla v novembru 2007. Direktorjem izbranih podjetij sem poslala predstavitveno pismo, v katerem sem jih prosila za sodelovanje in v telefonskem razgovoru z njimi dobila dovoljenje ter kontaktno osebo za področje družbene odgovornosti. Zaradi pomanjkanja časa s strani podjetij sem glede na njihove želje izbrala najprimernejšo metodo anketiranja. Tako so v podjetjih vprašalnike izpolnili preko računalnika, za dopolnitev podatkov pa sem izvedla še telefonski intervju.

Sekundarne podatke o podjetjih sem zbrala na podlagi internih virov podjetij, podatkov, dostopnih na internetu, ter zapisov o podjetjih iz medijev.

4.3.3 Veljavnost in zanesljivost raziskave

Veljavnost raziskovalnih spoznanj se lahko pomembno poveča s pomočjo triangulacije. Pri načelu triangulacije raziskovalnih metod 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 sem skušala zagotoviti z anketiranjem vodilnih kadrov, ki so pristojni za politiko družbene odgovornosti v podjetju. Da bi povečala veljavnost pridobljenih podatkov, sem uporabila triangulacijo podatkov in navzkrižno preverila primarne podatke z analizo sekundarnih podatkov o podjetjih, objavljenih v internih glasilih, na spletnih straneh in v medijih. Pred objavo magistrskega dela je analizo študije primera za posamezno podjetje preveril tudi ključni informator oz. kontaktna oseba iz podjetja.

Zanesljivost analize kvalitativnih podatkov je nizka, saj raziskovalni pristopi niso standardizirani do takšne mere kot v analizi kvantitativnih podatkov (Bregar et al., 2005, str. 159). Zato sem v magistrskem delu natančno opisala postopke zbiranja podatkov, da bi povečala možnost za ponovitev raziskave, s katero bi prišli do enakih ugotovitev.

4.3.4 Omejitve raziskave

Omejitve v empiričnem delu magistrskega dela so vsebinske in časovne narave:

- Vsebinske: izbranih je bilo omejeno število podjetij (5), ki so bila vključena v raziskavo. V nekaterih izbranih MSP ne morejo pripisati konkretnih poslovnih učinkov določenim družbeno odgovornim aktivnostim. Tako sem se pri analizi podatkov osredotočila zlasti na kvalitativne informacije o učinkih družbeno

odgovornih aktivnosti in predstavila morebitne kvantitativne rezultate, če jih imajo v podjetjih zabeležene.

- Časovne: študije primerov so se izvajale v novembru 2007.

5 VSEBINSKA ANALIZA PETIH ŠTUDIJ PRIMEROV

V nadaljevanju poglavja sledi analiza študije primera za vsako posamezno podjetje. Podatke, pridobljene v anketah in intervjujih, in sekundarne podatke sem analizirala v petih korakih, kot so predstavljeni v modelu poslovnih priložnosti za MSP na podlagi družbene odgovornosti po Jenkinsovi (2006b, str. 15):

1. seznanitev z družbeno odgovornostjo v podjetju ter povezava družbene odgovornosti s poslovnimi načeli podjetja;
2. določitev ključnih področij družbene odgovornosti za podjetje, ciljev in deležnikov, na katere bo podjetje vplivalo;
3. oblikovanje družbeno odgovornih aktivnosti, ki bodo prinašale specifične koristi za podjetje in družbo;
4. integracija družbene odgovornosti v celotno poslovanje podjetja oz. zagotovitev vseh potrebnih virov za izpeljavo družbeno odgovorne strategije podjetja;
5. merjenje in poročanje o družbeno odgovornem delovanju ter nadgraditev obstoječe strategije.

Ugotovitve posameznih študij primerov sem med seboj primerjala ter pripravila zaključne ugotovitve in priporočila raziskave na področju spodbujanja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji.

5.1 Primer podjetja Domenca d.o.o.

Korenine podjetja Domenca d.o.o. (v nadaljevanju Domenca) segajo v leto 1999, podjetje pa je bilo v sedanji obliki ustanovljeno leta 2003 in ima sedež na Jesenicah. Osnovne dejavnosti podjetja s 30 zaposlenimi so registracija domen, spletno gostovanje ter izdelava spletnih aplikacij in spletnih mest (Domenca d.o.o., 2009). V medijih bolj prepoznavno je sestrsko podjetje Mimovrste, spletna trgovina, ki je leta 2008 osvojilo bronasto gazelo na izboru za gorenjsko gazelo. Obe podjetji sta močno prepleteni, saj Domenca poleg storitev na trgu skrbi za celoten razvoj spletne trgovine (Krcnc, 2009).

Domenca je med prvimi 32 podjetji v Sloveniji maja 2007 prejela osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Leta 2009 se je uvrstila med sedem finalistov izbora Zlata nit za najboljše zaposlovalce v kategoriji malih podjetij. Obe podjetji, Domenca in Mimovrste sta bili uvrščeni med finaliste pilotnega razpisa za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus v letu 2009 (Prvi finalisti Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus, 2009). Solastnik in direktor obeh podjetij je gospod Jugoslav Petković. V Tabeli 5 so predstavljeni osnovni in pomembnejši finančni podatki podjetja Domenca.

Tabela 5: Osebna izkaznica podjetja Domenca d.o.o.

Predstavitev osnovnih podatkov podjetja			
Firma	Domenca prijazne internet rešitve d.o.o.		
Naslov	Spodnji Plavž 24e, 4270 Jesenice		
Datum registracije	4. 2. 2003		
Dejavnost	K 72.400 Omrežne podatkovne storitve		
Predstavitev pomembnejših finančnih podatkov podjetja (v EUR)			
	Leto 2008	Leto 2007	Indeks 2008/2007
Celotni prihodki	1.219.719	998.349	122,2
Čisti dobiček	27.497	17.933	153,3
Sredstva	859.534	459.613	187,0
Kapital	131.139	103.641	126,5

Vir: spletna stran www.bonitete.si.

V Domenci so bile družbeno odgovorne aktivnosti do zaposlenih v veljavi že od samega začetka, saj so hoteli zagotoviti najboljše možne razmere za delo. K družbeni odgovornosti jih je spodbudila tudi želja, narediti nekaj dobrega za okolico, s tem zagotoviti pozitiven odnos okolice do podjetja ter dolgoročno povečati prepoznavnost, ugled in stabilnost podjetja. Glavni pobudniki družbene odgovornosti so bili lastniki podjetja in vodstveno osebje, delno pa so spodbude prišle s strani zaposlenih (Anketa, 2007).

Družbeno odgovorne aktivnosti so večinoma zasnovali po lastni presoji ali pa na podlagi dobrih praks drugih podjetij. Družbena odgovornost predstavlja del vrednot podjetja. Na spletni strani podjetja Domenca (<http://www.domenca.si>) je zapisano, da je najpomembnejša vrednota Domence znanje. Ideje in prizadevanja v podjetju pa povezujejo skupaj na podlagi odgovornosti, ki jo izžarevajo na individualni in kolektivni ravni.

Za prioritarno področje družbene odgovornosti so v Domenci določili **področje zaposlenih**. V podjetju namreč verjamejo, da je skrb za zaposlene najboljša osnova za doseganje presežkov na vseh področjih njihovega delovanja. V povezavi z odgovornostjo do zaposlenih je za podjetje pomembno tudi področje lokalne skupnosti, predvsem v smislu zagotavljanja kakovosti življenja ter pomoči različnim klubom in društvom, zlasti če v njih delujejo njihovi zaposleni (Anketa, 2007). Vodja korporativnega komuniciranja in odnosov z javnostmi g. Miha Rejc (2007) pravi: »Pri nas družbeno odgovornost razumemo in delujemo predvsem v smeri poudarjene skrbi za zaposlene, njihovo zdravje, družino, dobro počutje, občutek koristnosti njihovega dela za širše dobro...«

S certifikatom Družini prijazno podjetje so se v Domenci formalno zavezali k zagotavljanju delovnih pogojev, ki omogočajo lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Sodelavcem med drugim omogočajo fleksibilen delovni čas, možnost vsaj občasnega dela od doma, izlet za zaposlene in njihove družine, letne razgovore vodstva z zaposlenimi ter

ocenjevanje vodstva od spodaj (Domenca d.o.o., 2009). G. Rejc (2007): »Imamo zelo transparenten in pošten plačni sistem, ki zaposlene nagraduje za lojalnost, predpostavlja enake izhodiščne plače za vse sodelavce, ki opravljajo podobno delo (enako delovno mesto), in natančno opredeljuje možnosti za napredovanje oz. nagrajevanje. Zaposlenim na delovnem mestu zagotavljamo vsak dan sveže sadje, kakovostno pitno vodo in jih spodbujamo k zdravi prehrani, rednim premorom med delom ipd. V hladnejših mesecih je zaposlenim na voljo večnamenska dvorana za rekreacijo. Uvajamo tudi vaje za aktivnost na delovnem mestu.«

Iz zdravih notranjih temeljev v Domenci gradijo **odgovornost do lokalnih skupnosti**, širše javnosti in okolja. V podjetju imajo za sponzorstva in donacije lokalni skupnosti izoblikovane kriterije ter podpirajo predvsem razvoj športa in zdravstva. Zaposlene spodbujajo, naj se vključujejo v dobrodelne in družbeno koristne dejavnosti in jih pri tem podpirajo (Anketa, 2007). Na **področju odgovornosti do poslovnih partnerjev** »gre predvsem za pošten odnos ter prijazno in kakovostno storitev. Glavne vrednote so strokovnost, iskrenost, odkritost in kakovost. Partnerjem in kupcem vedno zagotavljamo kakovostno rešitev, pri čemer zadržujemo cene v mejah realnih stroškov, ne pretiranih zaslužkov« (Rejc, 2007). Nenazadnje med družbeno odgovornost v Domenci štejejo tudi **skrb za okolje**, v smislu recikliranja ter uporabe obnovljivih virov energije (Anketa, 2007).

V Tabeli 6 sem povzela družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju Domenca na podlagi ankete, izvedene leta 2007. Predstavljene so tudi vse koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo za podjetje in hkrati deležnike podjetja.

Tabela 6: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Domenca leta 2007

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	■ ■	- večji ugled podjetja med kupci in dobavitelji	- pošten odnos
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	■ ■		
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	■ ■		
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	■ ■		
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	■		
	- Upošteevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	■ ■		
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnava obveznosti.	■ ■		
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	■ ■		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Srb za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske. - Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin. - Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine. - Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu. - Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene. - Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih. - Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih. - Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju. - Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - manjša fluktuacija zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih - večji ugled podjetja med zaposlenimi, potencialnimi kadri in poslovnimi partnerji - večja publiciteta - boljši položaj na trgu dela 	<ul style="list-style-type: none"> - kakovostno delovno okolje - nadpovprečno delovno okolje - zadovoljstvo z zaposlitvijo
Skrb za lokalno skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti. - Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente. - Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov. - Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti. - Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva. - Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodnele aktivnosti. - Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ □ □ ■ ■ ■ ■ □ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja v lokalni skupnosti - izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo 	<ul style="list-style-type: none"> - finančna pomoč neprofitnim projektom
Skrb za naravno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Varčujemo z vsemi energetskimi viri. - Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale. - Recikliramo odpadke. - Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem. - Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ □ □ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - energetska vzdržnost

Legenda:* ■ ■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno.

Vir: Anketa, 2007.

Na podlagi družbene odgovornosti beležijo v Domenci majhne poslovne koristi, ki nastanejo na dolgi rok, ter zmerne poslovne stroške (Anketa, 2007). Družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo tako notranje koristi za podjetje kot zunanje za deležnike, na katere se aktivnosti

nanašajo. Zaradi ukrepov na področju odgovornosti do zaposlenih in v okviru osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje v Domenci beležijo **večje zadovoljstvo zaposlenih**, ki se kaže v manjši fluktuaciji ter dejstvu, da se nekdanji zaposleni tudi vračajo nazaj v podjetje. Zadovoljstvo zaposlenih z delovnimi pogoji pa posredno vodi k **večji produktivnosti podjetja**. Ukrepi vplivajo na **mreženje podjetja**, saj ima na podlagi pridobljenega certifikata večji ugled pri poslovnih partnerjih, ter na **boljši položaj na trgu dela**, ker beležijo pozitiven odnos kandidatov za zaposlitev (Anketa, 2007). Njihovi zaposleni imajo poleg zadovoljstva z zaposlitvijo priložnost delati v nadpovprečnem delovnem okolju, kjer skrbijo za njihovo zdravje in dobro počutje ter zagotavljajo ravnotežje med delom in prostim časom. Družbeno odgovorne aktivnosti na področjih trga, skupnosti in okolja prinašajo podjetju **večji ugled** in vplivajo na boljše odnose z zunanjimi deležniki.

Prejeta priznanja vplivajo na **večjo publiciteto podjetja**, ker se zaradi njih večkrat pojavi v medijih, posledično pa ima tudi večji ugled med zunanjimi deležniki. Direktor podjetja g. Petković je v intervjuju za časnik Dnevnik (Krnc, 2009) povedal, da se neposrednega učinka priznanj, ki ju dobivata podjetji Domenca in Mimovrste, ne da izmeriti, prinašajo pa veliko posrednih koristi. Ker sta poslovanji obeh podjetij prepleteni, si delita tudi prejeta priznanja. Koristi na podlagi certifikatov in priznanj jim pri poslovanju koristijo ne le z vidika prepoznavnosti, temveč so dobra referenca, pri poslovnih dogovorih dajejo večjo verodostojnost, pri izbiri kadrov pa inovativnost. Za podjetje je medijska prepoznavnost nadvse koristna, zato so teh priznanj zelo veseli.

V podjetju Domenca so družbeno odgovorne aktivnosti vključene v vsakdanje poslovanje podjetja in strateško načrtovane. To velja zlasti za aktivnosti na področju odgovornosti do zaposlenih, saj so kot prejemniki osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje morali določiti cilje in ukrepe ter pripraviti načrt vpeljave ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri. Zavezani so tudi k oddaji letnih poročil nosilcu licence o napredku pri vpeljavi ukrepov (Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje", 2009).

Družbeno odgovornost komunicirajo preko spletne strani, kjer objavljajo novice o prejetih priznanjih in certifikatih in kjer družbeni odgovornosti namenjajo posebno poglavje v okviru predstavitve podjetja. Njihovi načrti za prihodnost so, da bodo obseg družbeno odgovornih aktivnosti še povečali (Anketa, 2007).

5.2 Primer podjetja Infotehna d.o.o.

Infotehna d.o.o. (v nadaljevanju Infotehna) je visoko tehnološko podjetje, ki gradi specifične poslovne rešitve in celovite sisteme za upravljanje vsebin. Namenjene so organizacijam, ki delujejo v visoko reguliranih okoljih: farmacevtskim podjetjem, bankam, zavarovalnicam, javni upravi, vladnemu sektorju, živilski industriji ipd. Podjetje je leta 1988 ustanovil sedanji direktor Čedomir Jakovljević. Septembra 2008 je imelo 45 zaposlenih, sedež v Novem mestu, glavni predstavništvi v Ljubljani in Zagrebu, prodajna predstavništva pa v ZDA, Veliki Britaniji, Litvi, Ukrajini, Turčiji in Indiji (Infotehna d.o.o., 2009). Infotehna spada med

najhitreje rastoča slovenska podjetja, saj je leta 2006 osvojilo naslov dolenjsko-posavske gazele in kasneje tudi številne druge nagrade in priznanja:

- nagrado za odličnost European IT Excellence Award leta 2008 (Infotehna d.o.o., 2009);
- podeljen certifikat Družini prijazno podjetje leta 2007;
- priznanje TOP 10 podjetij leta 2007, ki sistematično investirajo v znanje in skrbijo za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Sofos, sporočilo za javnost, 2009);
- uvrstitev na seznam 101 najboljšega zaposlovalca po izboru Zlata nit 2008/09 (101 najboljši zaposlovalec je..., 2009);
- uvrstitev med finaliste pilotnega razpisa za Slovensko nagrado za družbeno odgovornost Horus leta 2009 v kategoriji malih podjetij (Prvi finalisti Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus, 2009).

V Tabeli 7 so predstavljeni osnovni in pomembnejši finančni podatki podjetja Infotehna.

Tabela 7: Osebna izkaznica podjetja Infotehna d.o.o.

Predstavitev osnovnih podatkov podjetja			
Firma	Infotehna, sistemi za upravljanje dokumentov in procesov d.o.o.		
Naslov	Glavni trg 20, 8000 Novo mesto		
Datum registracije	22. 12. 1988		
Dejavnost	J 62.010 Računalniško programiranje		
Predstavitev pomembnejših finančnih podatkov podjetja (v EUR)			
	Leto 2008	Leto 2007	Indeks 2008/2007
Celotni prihodki	3.116.307	2.561.489	121,7
Čisti dobiček	83.844	55.315	151,6
Sredstva	3.039.594	1.702.747	178,5
Kapital	656.033	372.190	176,3

Vir: spletna stran www.bonitete.si.

V Infotehni so družbeno odgovorni že dve desetletji oz. vse od ustanovitve podjetja. Ga. Sonja Jakovljević (2007) iz oddelka korporativnih komunikacij pravi: »V Infotehni razumemo koncept družbene odgovornosti zelo široko. Odgovornost za nas ni zgolj razdeljevanje sponzorskih in donatorskih sredstev, temveč skupek aktivnosti, preko katerih se trudimo graditi in ohranjati tesne stike z vsemi deležniškimi skupinami (ne le lastniki, delavci in kupci, ampak tudi z javnostjo, naravo, družinami zaposlenih ipd.). Vse aktivnosti smo oblikovali v skladu z našimi cilji, saj ne želimo, da bi naša prizadevanja izzvenela v prazno.«

Spodbude za družbeno odgovornost so prišle s strani lastnikov podjetja, zaposlenih in deloma tudi kupcev. Z izvajanjem družbeno odgovornih aktivnosti so začeli v prvi vrsti zaradi moralne obveze, ki so jo čutili do zaposlenih, lokalne skupnosti in okolja. Hkrati so si v podjetju za cilj zadali: imeti najboljše kadre in jih tudi obdržati, osveščati mlad potencialni

kader o podjetju ter zmanjšati stroške porabe energije. Znanje o družbeno odgovornih aktivnostih so črpali večinoma na podlagi dobrih praks drugih podjetij, deloma pa so informacije dobili pri poslovnih partnerjih ter na seminarjih in konferencah (Anketa, 2007).

V Infotehni redno izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, ki so jih umestili v poslanstvo in vrednote podjetja. Poslanstvo Infotehne se glasi: »Prizadevamo si za zadovoljstvo čim širšega kroga ljudi, ki prihajajo v stik z nami, zato se trudimo, da bi ne le izpolnili, temveč tudi presegli pričakovanja lastnikov, poslovnih partnerjev in zaposlenih. Vseskozi sledimo cilju dolgoročnega napredovanja in uspešnega ter uravnoveženega poslovanja.« Vrednoti, ki ju v podjetju najbolj poudarjajo, sta znanje in timsko delo: »V Infotehni trdno verjamemo v znanje in timsko delo, ki sta ključna gradnika našega uspeha. Tesno sta vpeta tako v kulturo podjetja kot v zavest vseh delavcev. Visoko cenimo kreativne, marljive in predane sodelavce, saj se zavedamo, da so ključna sestavina visoke konkurenčnosti predvsem odgovorni, motivirani in zadovoljni ljudje.« (Letno poročilo 2007, str. 31)

Družbeno odgovorne aktivnosti izhajajo iz strateških ciljev podjetja in so osredotočene na tri ključna področja: skrb za zaposlene, lokalno skupnost ter varovanje okolja. Dva izmed sedmih strateških ciljev se glasita (Infotehna d.o.o., 2009):

- »Nenehno bomo izboljševali učinkovitost in strokovno usposobljenost zaposlenih, hkrati pa povečevali tudi njihovo motiviranost in pripadnost podjetju.«
- »Še naprej bomo oblikovali visoko kakovostne rešitve in dosegali odličnost.«

V Infotehni so uvedli **družbeno odgovorne aktivnosti za zaposlene** s ciljem povečati produktivnost in kakovost dela zaposlenih ter zmanjšati fluktuacijo in bolniško odsotnost zaposlenih. Ga. Jakovljević (2007) pojasnjuje: »Infotehna je bila v prvi generaciji podjetij, ki so prejela certifikat Družini prijazno podjetje. Mladi starši lahko dlje koristijo krajši delovni čas, ob rojstvu otroka prejmejo finančno pomoč ter dodaten dan plačanega dopusta. Imamo svoje športno in kulturno društvo, preko katerega lahko delavci in družinski člani obiskujemo brezplačne ali cenovno zelo ugodne aktivnosti, vsi pa se lahko udeležimo tudi brezplačnega jadriranja, ki ga organiziramo enkrat letno. Naš delovni čas in odmori so fleksibilni, kar delavcem omogoča, da lahko med odmorom opravljajo številne obveznosti, za katere bi sicer morali vzeti dopust. Vsak izmed nas lahko sodeluje pri predlogih, kam razporediti sponzorstva in donacije – v letu 2007 smo upoštevali vse predloge, ki jih je podalo sedem sodelavcev. Imamo inovacijam in predlogom prijazno politiko, saj nekatere predloge finančno nagradujemo. Konec leta delavci sami izberemo najboljše ter jih nagradimo z dopustom in finančno stimulacijo.«

V **odnosu do lokalne skupnosti** so v podjetju sredstva in čas osredotočili na aktivnosti za mlade, s ciljem osveščati in vzgajati bodoče generacije poslovnih partnerjev – zaposlenih, dobaviteljev in kupcev. Že vrsto let sodelujejo z novomeškim zavodom za mladinske dejavnosti Lokal Patriot. Postali so glavni pokrovitelj jazz festivala Jazzinty in glavni pokrovitelj delavnice Jazzinty ter odmevnega fotografskega dogodka Fotopub (Infotehna d.o.o., 2009). Ga. Jakovljević (2007): »Zaposluje veliko mladih ljudi, ki sicer težko dobijo

prvo službo. Zaposluje po načelu enakih možnosti in se osredotočamo zgolj na primernost kandidatov in ne na demografske značilnosti. Staro opremo, kartuše in računalnike darujemo fizičnim osebam in društvom, aktivno pa sodelujemo in finančno pomagamo številnim kulturnim, izobraževalnim in človekoljubnim organizacijam. Ker je za nas pridobivanje najboljših kadrov ključno, sodelujemo tudi z izobraževalnimi institucijami: za osnovnošolce pripravljamo dneve odprtih vrat, študentje pa pri nas lahko opravljajo prakso.«

V podjetju **skrbijo tudi za okolje** in so preudarni pri rabi električne energije, reciklirajo star papir, vsak izmed delavcev pa lahko izkoristi en delovni dan v letu za naravovarstvene aktivnosti in ima plačan dopust. Z uporabo Infotehninih rešitev se poraba papirja pri njihovih kupcih zmanjša tudi do 50-krat, zaradi česar vidno prispevajo k manjši sečnji dreves (Anketa, 2007). Kot dobavitelj visoko reguliranih industrij se morajo v Infotehni nenehno truditi za napredek, najvišjo kakovost in korekten **odnos do kupcev**. »Z vsemi kupci ohranjamo redne stike, saj jih naši prodajni predstavniki kljub veliki geografski razdrobljenosti redno obiskujejo. Poleg tega vsako leto za uporabnike naših rešitev organiziramo konferenco, na kateri ne le predstavimo vse novosti, temveč se z njimi pogovorimo, preverimo njihove želje ter splošno zadovoljstvo z nami. Pri partnerjih in potencialnih kupcih nenehno iščemo tudi informacije o tem, kaj pogrešajo, zato izvajamo tržne analize, ki jih delamo sami.« (Jakovljević, 2007)

V Tabeli 8 sem povzela družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju Infotehna na podlagi ankete, izvedene leta 2007. Predstavljene so tudi vse koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo za podjetje in hkrati deležnike podjetja.

Tabela 8: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Infotehna leta 2007

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	■ ■	- večji ugled podjetja med poslovnimi partnerji - izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji	- visoko kakovostna storitev - dolgoročen in osebni odnos
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	■		
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	■		
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	■		
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	■		
	- Upoštevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	□		
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnava obveznosti.	■		
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	□		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Srb za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske. - Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin. - Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine. - Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu. - Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene. - Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih. - Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih. - Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju. - Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■■ ■■ ■■ ■■ ■■ ■■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - povečanje produktivnosti zaradi manjše fluktuacije in večjega zadovoljstva zaposlenih - večji ugled podjetja med zaposlenimi, potencialnimi kadri in poslovnimi partnerji - boljši položaj na trgu dela 	<ul style="list-style-type: none"> - stimulatívno delovno okolje - osebnostna rast in poklicni napredek - boljša usposobljenost za delo - boljši ekonomski status - trdnejše zdravje
Skrb za lokalno skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti. - Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente. - Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov. - Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti. - Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva. - Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodnele aktivnosti. - Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> □ ■■ ■■ ■ ■■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja v lokalni skupnosti - izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo 	<ul style="list-style-type: none"> - finančna pomoč različnim dejavnostim - ekonomski napredek regije
Skrb za naravno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Varčujemo z vsemi energetskimi viri. - Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale. - Recikliramo odpadke. - Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem. - Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ □ ■■ ■■ ■■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - čistejše okolje - ohranitev gozdov

Legenda:* ■■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno.

Vir: Anketa, 2007.

Družbena odgovornost Infotehni povzroča zmerne stroške, po drugi strani pa prinaša velike koristi za podjetje in njegove deležnike. Koristi so po mnenju ge. Jakovljević očitne na dolgi rok, implicitne in težko merljive. Na podlagi ukrepov v okviru certifikata Družini prijazno

podjetje beležijo predvsem **večje zadovoljstvo zaposlenih**, saj imajo manjšo fluktuacijo in manj bolniških odsotnosti (Anketa, 2007). Posredno vodi zadovoljstvo zaposlenih k **večji produktivnosti podjetja**, ker so izboljšali kakovost njihovega dela in s tem dosegli večje zadovoljstvo kupcev. Infotehna ima **boljši položaj na trgu dela**, ker družbeno odgovorne aktivnosti ustvarjajo imidž privlačnega delodajalca. Ga. Jakovljević (2007) pravi: »Na področju družbene odgovornosti je predvsem pomemben **ugled**, ki ga imamo kot uspešen in odgovoren delodajalec. Mnogo visoko usposobljenih kadrov ostaja pri nas, saj dobro skrbimo za svoje delavce. Obenem je lažje dobiti nove delavce, saj so pri pridobivanju novih kadrov možnosti, ki jih delodajalec nudi, izjemno pomembne.« Ostale družbeno odgovorne aktivnosti povečujejo ugled podjetja med zunanjimi deležniki in **krepijo mreženje podjetja**, saj izboljšujejo odnose s poslovnimi partnerji in lokalno skupnostjo. »Kot za dobavitelja visoko reguliranih industrij je naše odgovorno ravnanje ključnega pomena: farmacevtskim podjetjem, bankam, zavarovalnicam in drugim se zdi odgovorno ravnanje njihovih partnerjev v današnjem času preprosto nujno.« (Jakovljević, 2007)

Družbeno odgovorne aktivnosti Infotehne so strateško načrtovane in povezane z dejavnostjo podjetja. Za vsa tri ključna področja odgovornosti imajo določene cilje, deležnike in nosilce izvajanja aktivnosti v podjetju. Izvajanje aktivnosti redno spremljajo, zlasti na področju ukrepov za zaposlene, ki jih izvajajo kot Družini prijazno podjetje (Anketa, 2007).

V Infotehni redno obveščajo javnost in zaposlene o družbeno odgovornih aktivnostih. Ga. Jakovljević (2007): «Vsak mesec se vsi delavci zberemo na srečanjih, kjer se izobražujemo ter obveščamo o aktualnih dogodkih v podjetju. Imamo tudi intranet, ki ga redno ažuriramo. Skupnost redno informiramo, saj smo pričeli v letu 2006 izdajati letna poročila kljub temu, da to za nas ni obvezno. Obenem smo postavili nove spletne strani, na katerih je posebno poglavje namenjeno družbeni odgovornosti.« V Infotehni bodo v prihodnosti ohranili obseg družbeno odgovornih aktivnosti, saj si ne morejo privoščiti, da ne bi bili družbeno odgovorni (Jakovljević, 2008, str. 10).

5.3 Primer podjetja Mikro+Polo d.o.o.

Mikro+Polo d.o.o. (v nadaljevanju Mikro+Polo) je srednje veliko družinsko podjetje, ki ga je leta 1990 v Mariboru ustanovil gospod Vojko Podgornik. Podjetje je zraslo v največjega slovenskega dobavitelja laboratorijske opreme, pribora in kemikalij ter predstavlja povezavo med 4000 kupci in 300 dobavitelji. Podjetje je imelo v letu 2007 80 zaposlenih, predstavništvu pa na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini (Mesarec, 2007). Za svoje poslovanje je leta 2001 prejelo certifikat ISO 9001:2001, leta 2007 certifikat Družini prijazno podjetje, leta 2008 pa se je uvrstilo na listo 101 najboljšega zaposlovalca po izboru Zlata nit (101 najboljši zaposlovalci je..., 2009). Direktor podjetja je gospod Marko Podgornik.

V Tabeli 9 so predstavljeni osnovni in pomembnejši finančni podatki podjetja Mikro+Polo.

Tabela 9: Osebna izkaznica podjetja Mikro+Polo d.o.o.

Predstavitev osnovnih podatkov podjetja			
Firma	Mikro+Polo družba za inženiring, proizvodnjo in trgovino d.o.o.		
Naslov	Zagrebška cesta 22, 2000 Maribor		
Datum registracije	17. 1. 1990		
Dejavnost	G 46.750 Trgovina na debelo s kemičnimi izdelki		
Predstavitev pomembnejših finančnih podatkov podjetja (v EUR)			
	Leto 2008	Leto 2007	Indeks 2008/2007
Celotni prihodki	12.005.307	9.812.182	122,4
Čisti dobiček	99.772	59.280	168,3
Sredstva	7.746.739	6.707.937	115,5
Kapital	1.161.271	1.061.089	109,4

Vir: spletna stran www.bonitete.si.

Družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju izvajajo vse od ustanovitve, saj je njihova največja vrednota ambiciozen, inovativen, prilagodljiv in odličen kolektiv. Družbeno odgovornost so osredotočili na zaposlene, veliko pozornosti pa namenjajo tudi varovanju okolja. Spodbude za družbeno odgovornost v podjetju prihajajo s strani lastnikov, vodstvenega osebja, poslovnih partnerjev in kupcev. Znanje o družbeni odgovornosti so črpali iz številnih virov: dobrih praks drugih podjetij, informacij s strani poslovnih partnerjev, zunanjih svetovalcev, na seminarjih in konferencah ter ob pridobivanju standardov kakovosti (Anketa, 2007).

V podjetju za družbeno odgovornost raje uporabljajo izraza skrb oz. odgovornost. Družbeno odgovorne aktivnosti redno izvajajo in so postale del vizije, poslanstva in vrednot podjetja. Izdali so tudi brošuro »Naša kultura«, v kateri so vrednote podjetja predstavljene vsem zaposlenim (Roškarič, 2007).

Vizija podjetja se glasi: »Želimo nadaljevati pot kot najboljši specializiran dobavitelj laboratorijske, medicinske in procesne opreme, pribora in kemikalij v Sloveniji, dominirati na trgu z nenehnim izboljševanjem ter razvijati potenciale in veščine zaposlenih za ohranjanje in krepitev strokovnosti, učinkovitosti, iniciativnosti in ustvarjalnosti na zahtevnih trgih.« (Mikro+Polo d.o.o., 2009). Tudi v svojem poslanstvu podjetje poudarja pomen zaposlenih in kupcev: »Naše osnovno poslanstvo je rešiti kupcu vsak problem, s katerim se sreča v eksperimentalnem okolju laboratorija. S prisotnostjo širokega spektra izdelkov v strokovnem okolju dajemo prispevek v raziskovanje in izobraževanje, s sinergijskim delovanjem sklopov aktivnosti za zagotavljanje kakovosti pa zagotavljamo visok nivo izdelkov in poslovanja, zadovoljstva zaposlenih, predvsem pa naših kupcev.« (Mikro+Polo d.o.o., 2009)

Med ključna področja družbene odgovornosti v podjetju Mikro+Polo sodijo področja zaposlenih, lokalne skupnosti in varovanja okolja. Na področju **zaposlenih** razvijajo kulturo napredka s timskim delom, za zaposlene skrbijo s številnimi aktivnostmi, kot so brezplačen

zajtrk za zaposlene, spodbujanje neformalnega druženja zaposlenih in njihovih družin, organizacija izletov, daljši odmor za malico (50 minut), načrtovanje izobraževanj za zaposlene, uvajanje v delo s poudarkom na mentorstvu, nagrajevanje zaposlenih in izbor »najsodelavca« (Gavez et. al, 2007, str. 14). Komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom spodbujajo na štirih letnih sestankih zaposlenih z direktorjem podjetja in s tedenskimi sestanki po oddelkih (Roškarič, 2007).

Na začetku vsakega leta naredijo plan za sponzorstva in donacije, v okviru katerih bodo namenili sredstva **lokalni skupnosti**. Ključno je, da so sredstva povezana z dejavnostjo podjetja. Sredstva namenjajo večinoma v materialni obliki iz njihovega prodajnega programa (Roškarič, 2007). V podjetju sponzorirajo razne organizacije, ki združujejo strokovnjake, raziskovalce in svetovalce. Sredstva donirajo društvom in neprofitnim organizacijam ter za nakupe reševalnih vozil. Materialno in denarno pomagajo dijakom in učencem v okviru mednarodnih projektov (Mesarec, 2007). Na **področju varovanja okolja** so svoje aktivnosti osredotočili na embalažo. Ga. Emanuela Roškarič (2007), vodja kadrovske službe, pravi: »V podjetju varčujemo z embalažo in iščemo nove vrste embalaže, ki so okolju prijaznejše. Pri odvozi odpadkov pa upoštevamo zakonske predpise.«

V Tabeli 10 sem povzela družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju Mikro+Polo na podlagi ankete, izvedene leta 2007. V okviru ankete nisem dobila podatka o odgovornosti podjetja do poslovnih partnerjev, ker kontaktna oseba ga. Roškarič s tovrstnimi aktivnostmi ni bila seznanjena, direktor podjetja pa je bil dalj časa bolniško odsoten. V tabeli so predstavljene tudi vse koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo za podjetje Mikro+Polo in hkrati deležnike podjetja.

Tabela 10: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Mikro+Polo leta 2007

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	n.p.		
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	n.p.		
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	n.p.		
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	n.p.		
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	n.p.		
	- Upoštevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	n.p.		
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnavamo obveznosti.	n.p.		
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	n.p.		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Srb za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske. - Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin. - Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine. - Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu. - Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene. - Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih. - Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih. - Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju. - Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	- povečanje produktivnosti zaradi bolj motiviranih zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> - stimulatívno delovno okolje - lažje usklajevanje dela in prostega časa - večje zadovoljstvo
Skrb za lokalno skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti. - Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente. - Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov. - Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti. - Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva. - Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodelne aktivnosti. - Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	- večji ugled podjetja v lokalni skupnosti	- materialna in finančna pomoč različnim dejavnostim
Skrb za naravno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Varčujemo z vsemi energetskeimi viri. - Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale. - Recikliramo odpadke. - Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem. - Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja - inovacije na področju embalaže 	- čistejše okolje

Legenda: * ■ ■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno, n.p. – ni podatka.

Vir: Anketa, 2007.

Podjetju Mikro+Polo povzroča družbena odgovornost zmerne poslovne stroške in prinaša zmerne koristi, ki so vidne šele na dolgi rok. Gospa Roškarič (2007) meni, da imajo v podjetju poslovne koristi predvsem na področju zaposlenih, kjer beležijo boljše počutje

zaposlenih zaradi lažjega usklajevanja delovnega in zasebnega časa ter pozitivnega delovnega vzdušja, kar posledično prinaša **večjo motivacijo zaposlenih pri delu in večjo produktivnost**. Na podlagi osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje pa niso opazili večjega zanimanja s strani potencialnih kandidatov (Anketa, 2007). Družbeno odgovorno investiranje v lokalno skupnost in v ukrepe za varovanje okolja podjetju prinaša **večji ugled** med zunanjimi deležniki.

V podjetju Mikro+Polo so družbeno odgovorne aktivnosti vključene v vsakdanje poslovanje podjetja in strateško načrtovane. To zlasti velja za aktivnosti na področju odgovornosti do zaposlenih, saj so kot prejemniki osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje morali določiti cilje in ukrepe ter pripraviti načrt vpeljave ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri. Zavezani so tudi k oddaji letnih poročil nosilcu licence o napredku pri vpeljavi ukrepov (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2009).

Javnost na spletni strani podjetja obveščajo o vseh pridobljenih certifikatih in ukrepih, povezanih z njimi. V prihodnje pa nameravajo obseg družbeno odgovornih aktivnosti še povečati (Anketa, 2007).

5.4 Primer podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.

Podjetje Polycom Škofja Loka d.o.o. (v nadaljevanju Polycom) je srednje veliko podjetje s 116 zaposlenimi, ki nudi predelavo plastičnih mas in izdelavo zahtevnih orodij za brizganje. Kupci podjetja prihajajo s področja avtomobilske industrije, kompresorske tehnike, elektrotehnike in elektronike. Leta 1985 sta ga ustanovila brata Stanonik. Direktor podjetja je Iztok Stanonik, njegov brat, Igor Stanonik, pa ima v podjetju funkcijo tehničnega direktorja. Kakovost izdelkov in storitev je ena izmed vodil poslovanja podjetja. V ta namen so sistem poslovanja prilagodili zahtevam sistema vodenja kakovosti po ISO 9001/2000, sistemu zagotavljanja zdravega in varnega dela po OHSAS 18001 ter sistemu ravnanja z okoljem ISO 14001 (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009).

Za svoje delo na področju družbene odgovornosti so prejeli (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009):

- priznanje za udeležbo v enoletnem projektu »Čista proizvodnja 2002« in uvedbo metodologije čiste proizvodnje v svoje podjetje;
- plaketo občine za dosežene uspehe podjetja in prispevek k razvoju gospodarstva v občini Gorenja vas – Poljane leta 2003;
- nagrado za okolju prijazno manjše podjetje 2004.

V Tabeli 11 so predstavljeni osnovni in pomembnejši finančni podatki podjetja Polycom.

Tabela 11: Osebna izkaznica podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.

Predstavitev osnovnih podatkov podjetja			
Firma	Polycom predelava plastičnih mas in orodjarstvo Škofja Loka d.o.o.		
Naslov	Poljane nad Škofjo Loko 76, 4223 Poljane nad Škofjo Loko		
Datum registracije	14. 8. 1990		
Dejavnost	C 22.290 Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas		
Predstavitev pomembnejših finančnih podatkov podjetja (v EUR)			
	Leto 2008	Leto 2007	Indeks 2008/2007
Celotni prihodki	9.911.722	9.745.022	101,7
Čisti dobiček	20.611	149.394	13,8
Sredstva	8.092.012	8.256.615	98,0
Kapital	1.833.482	1.812.871	101,1

Vir: spletna stran www.bonitete.si.

V podjetju pod pojmom družbena odgovornost razumejo skrb za odnose med zaposlenimi ter varnost zaposlenih, okoljsko delovanje podjetja ter umestitev podjetja v lokalno in širše okolje. Družbeno odgovorne aktivnosti so vpeljali z namenom izboljšati delovne pogoje ter medsebojne odnose v podjetju. Spodbude za družbeno odgovornost prihajajo predvsem s strani lastnikov podjetja, vodstvenega osebja, zaposlenih ter kupcev, deloma pa tudi s strani zunanjih svetovalcev in države na podlagi zakonodaje. Družbeno odgovorne aktivnosti so oblikovali na podlagi dobrih praks drugih podjetij, informacij poslovnih partnerjev, informacij zunanjih svetovalcev ter ob pridobivanju standardov kakovosti (Anketa, 2007). Osredotočili so se na vsa štiri področja družbene odgovornosti: skrb za poslovne partnerje, zaposlene, lokalno skupnost in naravno okolje. Zadovoljstvo poslovnih partnerjev in zaposlenih ter varovanje okolja sodijo med strateške načrte podjetja, ki se glasijo (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009):

- zagotavljanje zadovoljstva kupcev, partnerjev, zaposlenih in lastnikov podjetja; mednarodno uveljavljanje na evropskem tržišču;
- uvajanje procesa nenehnih izboljšav z namenom zniževanja stroškov;
- zagotavljanje kakovosti;
- stalno izobraževanje in usposabljanje kadrov;
- varovanje okolja.

V Polycomu se zavedajo, da so zadovoljni **kupci** temelj njihovega uspešnega poslovanja (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009). Ga. Mateja Šenk (2007), vodja področij kakovosti, okolja in varnosti zaposlenih, pravi: »S spodbujanjem inovativnosti zaposlenih in vpeljanimi standardi kakovosti zagotavljamo zadovoljstvo strank ter kakovost izdelkov in storitev. Stranke redno obiskujemo in prisluhnemo njihovim težavam ter preverjamo njihovo zadovoljstvo z nami.«

Vodilo podjetja je doseganje zadovoljstva in razvijanje razvojnega potenciala **zaposlenih**. Ga. Šenk (2007): »Zaposlenim omogočamo enake možnosti za osebno rast in napredovanje ter varna in zdrava delovna mesta. Vpeljan imamo standard zagotavljanja zdravega in varnega dela, letne razgovore, redne dnevne, tedenske in mesečne sestanke, postopke za zagotavljanje inovativnosti zaposlenih ter postopke, ki omogočajo strokovno rast in razvoj kadrov.« V Polycomu vsako leto organizirajo tradicionalni piknik za zaposlene, obisk dedka Mraza za otroke zaposlenih ter novoletno zabavo ob koncu leta (Poljanec. Glasilo podjetja Polycom, 2008, str. 6).

V podjetju se zavedajo pomembnosti **okolja** z vsemi njegovimi sestavinami. Kljub dejstvu, da ne predstavljajo nevarnosti za okolje, si nenehno prizadevajo za njegovo ohranjanje. Vpeljali so standardiziran sistem varovanja okolja in ga nadgradili z metodologijo čiste proizvodnje. Čista proizvodnja pomeni kontinuirano izvajanje celovite preventivne strategije varovanja okolja na procesih in proizvodih, s ciljem zmanjšanja negativnih vplivov na ljudi in okolje. V skladu z okoljsko usmeritvijo vlagajo veliko sredstev in znanja v ekološko najprimernejše rešitve (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009).

V Polycomu s sponzorstvi in donatorstvi sooblikujejo življenje v **lokalni skupnosti**, ker se zavedajo, kako pomembno je dihati s krajem, kjer poslujejo, in ker predstavljajo način, na katerega gradijo dobre odnose z lokalno skupnostjo (Poljanec. Glasilo podjetja Polycom, 2008, str. 12).

V Tabeli 12 sem povzela družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju Polycom na podlagi ankete, izvedene leta 2007. Predstavljene so tudi vse koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo za podjetje in hkrati deležnike podjetja.

Tabela 12: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Polycom leta 2007

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	■ ■	- večji ugled podjetja med poslovnimi partnerji - izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji	- partnerski odnos - zadovoljstvo
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	■ ■		
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	■ ■		
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	■ ■		
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	■ ■		
	- Upoštevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	■		
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnavamo obveznosti.	■ ■		
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	■ ■		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Srb za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske. - Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin. - Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine. - Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu. - Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene. - Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih. - Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih. - Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju. - Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večje zadovoljstvo zaposlenih - večji ugled podjetja med zaposlenimi in poslovnimi partnerji 	<ul style="list-style-type: none"> - zagotovljeno varno in zdravo delovno mesto - osebno napredovanje
Skrb za lokalno skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti. - Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente. - Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov. - Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti. - Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva. - Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodnele aktivnosti. - Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja v lokalni skupnosti - izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo 	<ul style="list-style-type: none"> - finančna pomoč različnim dejavnostim v okviru sponzorstev in donatorstev
Skrb za naravno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Varčujemo z vsemi energetskimi viri. - Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale. - Recikliramo odpadke. - Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem. - Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja - večja učinkovitost zaradi manjših stroškov poslovanja - izboljšanje delovnih pogojev 	<ul style="list-style-type: none"> - ohranjen ekosistem

Legenda:* ■ ■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno.

Vir: Anketa, 2007.

Pri izvajanju družbeno odgovornih aktivnosti v Polycomu beležijo zmerne stroške in zmerne koristi, ki nastanejo takoj oz. v obdobju enega leta. Kratkoročne koristi se nanašajo predvsem na **prihranke zaradi okoljevarstvenih ukrepov**, ki jih v podjetju Polycom realizirajo vsako

leto in objavijo v Okoljskem poročilu (Okoljsko poročilo 2008 podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009).

V Tabeli 13 so naštetih izpeljani okoljski programi od leta 2007 ter planirani programi za leto 2009. Za leto 2009 so v podjetju predvideli organizacijske ukrepe na področju zagotavljanja kakovosti izdelkov ter ocenjujejo, da lahko z izboljšanjem kakovosti dosežejo prihranke pri energiji v vrednosti 10.000 EUR.

Tabela 13: Realizirani / planirani okoljevarstveni ukrepi in realizirani / planirani prihranki podjetja Polycom

Obdobje	Opis projekta/učinki	Investicija EUR	Prihranek EUR/leto
2007	Zmanjšanje porabe električne energije na kg predelanega materiala	Organizacijski ukrep	4.100
2008	Zmanjšanje porabe električne energije na kg predelanega materiala	Organizacijski ukrep	6.000
2009	Zmanjšanje porabe električne energije na kg predelanega materiala	Organizacijski ukrep	10.000

Vir: Okoljsko poročilo 2008 podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009, str. 23-24.

Okoljevarstveni ukrepi pomenijo za podjetje tudi dobre medsosedske odnose in posledično **večji ugled v lokalni skupnosti**, izboljšanje delovnih pogojev, kar povečuje **zadovoljstvo zaposlenih**, in večjo kakovost proizvodov, kar **izboljšuje odnose s poslovnimi partnerji**. Na podlagi pridobljenih standardov in podeljenih nagrad pa beležijo **večji ugled** pri zunanjih deležnikih (Anketa, 2007).

Sistem zagotavljanja zdravja in varnosti pri delu je integran v sistema zagotavljanja kakovosti in varovanja okolja v podjetju (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009). Vpeljani sistemi kakovosti, varovanja zdravja in okolja podjetju Polycom zagotavljajo sistematičnost pri planiranju in realizaciji ukrepov (Okoljsko poročilo 2008 podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009). Vse ukrepe na področju družbene odgovornosti izvajajo redno in so povezani z dejavnostjo podjetja (Anketa, 2007).

V podjetju Polycom posebno skrb namenjajo tudi osveščanju in usposabljanju zaposlenih. Okoljsko poročilo podjetja je od leta 2004 objavljeno na spletnih straneh podjetja in na straneh mednarodnega registra družbene odgovornosti podjetij. Na spletnih straneh podjetja imajo tudi posebno poglavje, posvečeno politiki podjetja na področju odgovornosti do okolja in ljudi (Polycom Škofja Loka d.o.o., 2009). Obseg družbeno odgovornih aktivnosti nameravajo v naslednjih letih še povečati (Anketa, 2007).

5.5 Primer podjetja Meblo Jogi d.o.o.

Podjetje Meblo Jogi d.o.o. (v nadaljevanju Meblo Jogi) je bilo ustanovljeno leta 1994 in je vodilno podjetje v Sloveniji na področju izdelkov za počitek in spanje. Osnovna dejavnost podjetja s 135 zaposlenimi (na dan 31.12.2006) je proizvodnja postelj in vzmetnic. Sedemdeset odstotkov proizvodnje izvozijo na trge Srednje in Vzhodne Evrope ter druge mednarodne trge. Podjetje ima dve tovarni, eno v Novi Gorici in drugo v Braniku. Vse od njegove ustanovitve je direktor podjetja gospod Boris Lozej. V letih 1999 in 2000 so v podjetju pridobili dva pomembna certifikata: leta 1999 certifikat sistema kakovosti ISO 9001, leta 2000 pa so kot prvi v Sloveniji pridobili certifikat SA 8000, t.j. standard družbene odgovornosti (Meblo Jogi d.o.o., 2009). Podjetje je bilo leta 2002 razglašeno za »Ženskam prijazno podjetje 2002« (Ženskam prijazno podjetje, 2009). V Tabeli 14 so predstavljeni osnovni in pomembnejši finančni podatki podjetja Meblo Jogi.

Tabela 14: Osebna izkaznica podjetja Meblo Jogi d.o.o.

Predstavitev osnovnih podatkov podjetja			
Firma	Meblo Jogi Podjetje za izdelavo izdelkov za počitek in spanje d.o.o., Nova Gorica		
Naslov	Industrijska cesta 5, Kromberk, 5000 Nova Gorica		
Datum registracije	21. 1. 1994		
Dejavnost	C 31.030 Proizvodnja žimnic		
Predstavitev pomembnejših finančnih podatkov podjetja (v EUR)			
	Leto 2008	Leto 2007	Indeks 2008/2007
Celotni prihodki	18.005.425	20.336.538	88,5
Čisti dobiček	- 324.432	42.205	-768,7
Sredstva	10.068.576	10.444.928	96,4
Kapital	2.365.073	2.689.505	87,9

Vir: spletna stran www.bonitete.si.

V podjetju Meblo Jogi verjamejo, da so okoljska osveščenost, dobre delovne razmere, varnost in kvaliteta sestavni deli dobre poslovne politike. Naštete vrednote si neprestano prizadevajo vključevati v cilje podjetja. Zavedajo se, da je potrebno za zaposlene in njihove zmogljivosti skrbeti, saj preživijo večji del svojega časa v delovnem okolju in prispevajo k uspešnosti podjetja, zato so v podjetju izbrali za prioritarno področje družbene odgovornosti skrb za zaposlene. Ga. Ingrid Heuffel Berginc, vodja proizvodnje in sistema kakovosti, pravi: »Pred začetkom uvajanja sistema družbene odgovornosti smo se v podjetju zavedali, da izboljševanje delovnih razmer in etični odnos do vseh zaposlenih lahko pripomore k povečani produktivnosti in inovativnosti. Poleg posodabljanja tehnološkega procesa in opreme smo večjo pozornost namenili zaposlenim, t.j. osebju, ki pretežni del časa preživi v našem okolju.« Spodbude za družbeno odgovorne aktivnosti so prišle večinoma s strani vodstva podjetja,

znanje o njih pa so pridobili ob vpeljevanju standardov kakovosti ter na podlagi informacij na seminarjih in konferencah (Anketa, 2007).

»Večina podjetij se najprej odloči za osvojitve sistemov ISO 9001 in ISO 14001, mi pa smo se odločili, da bomo dali prednost standardu za ljudi SA 8000 pred okoljevarstvenim,« je v članku za Finance povedala ga. Heuffel Berginc. »Zavedamo se, da so zaposleni dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti. Vsak od njih se mora čutiti pomembnega in mora v svojem delu videti tudi lastno poklicno prihodnost in socialno varnost.« (Potočnik, 2001) Na področju **skrbni za zaposlene** v podjetju Meblo Jogi izvajajo vse zahteve mednarodne in nacionalne zakonodaje, internih aktov, sklepe skupščine družbe in direktorja ter delujejo v skladu s standardom SA 8000. Ga. Heuffel Berginc (2007): »Velik poudarek dajemo na urejeno in prijetno delovno okolje ter dobre in zdrave delovne pogoje. Zaposleni so izbrali predstavnika delavcev, na katerega se lahko obrnejo s pripombami, vprašanji ali predlogi. Spodbujamo tudi inovativnost z ustreznim nagrajevanjem. Poudarjamo stalna izobraževanja za znanja, ki jih potrebujejo zaposleni na delovnih mestih in tudi za razvoj osebne kariere posameznika.« Primeri družbeno odgovornih aktivnosti na področju zaposlenih vključujejo še (Družbena odgovornost podjetij, 2009):

- uvedbo desetminutnega »aktivnega odmora« dvakrat dnevno za vse zaposlene na podlagi programa, ki ga je razvil fizioterapevt;
- organizacijo prostih dni za izlete (ekskurzije, trekinge ali smučanje) trikrat letno;
- uvedbo zdravstvenega in varnostnega programa usposabljanja za vse zaposlene.

V Tabeli 15 sem povzela družbeno odgovorne aktivnosti v podjetju Meblo Jogi na podlagi ankete, izvedene leta 2007. Predstavljene so tudi vse koristi, ki jih družbeno odgovorne aktivnosti prinašajo za podjetje in hkrati deležnike podjetja.

Tabela 15: Izvajanje* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetju Meblo Jogi leta 2007

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	■ ■	- večji ugled podjetja med poslovnimi partnerji - izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji	- dolgoročen in osebni odnos
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	■ ■		
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	■ ■		
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	■ ■		
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	■ ■		
	- Upoštevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	■ ■		
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnava obveznosti.	■ ■		
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	■ ■		

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Pogostost izvajanja	Koristi za podjetje	Koristi za deležnike
Srb za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske. - Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin. - Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine. - Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu. - Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene. - Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih. - Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih. - Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju. - Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - povečanje produktivnosti zaradi večje motivacije zaposlenih in sistema generiranja idej in podajanja pripomb - večji ugled podjetja med poslovnimi partnerji - pridobitev novih kupcev 	<ul style="list-style-type: none"> - boljši delovni pogoji - večja povezanost med zaposlenimi - boljša usposobljenost za delo
Skrb za lokalno skupnost	<ul style="list-style-type: none"> - Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti. - Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente. - Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov. - Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti. - Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva. - Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodnele aktivnosti. - Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja v lokalni skupnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - finančna pomoč različnim dejavnostim
Skrb za naravno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - Varčujemo z vsemi energetskimi viri. - Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale. - Recikliramo odpadke. - Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem. - Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> - večji ugled podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - čistejše okolje

Legenda:* ■ ■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno.

Vir: Anketa, 2007.

Na podlagi družbene odgovornosti beležijo v podjetju tako zmerne stroške kot koristi, ki so opazne šele po enem letu. Ga. Heuffel Berginc (2007): »S sistemom SA 8000 se je **povečala motivacija zaposlenih**. Vzpodbudili smo jih za podajanje različnih idej, predlogov in

izboljšav, povečalo se je tudi zavedanje da le povezovanje v skupine oz. timsko delo lahko pripomore k izboljšanju rezultatov in s tem k doseganju **večje produktivnosti**. Prav tako smo dosegli večjo povezanost med zaposlenimi, boljše delovne pogoje, urejena delovna mesta, okolico in podjetje. Prednosti, ki smo jih pridobili z vpeljavo sistema, so vidne predvsem v **večji urejenosti**, tako splošni kot tudi na področju zdravja in varnosti ter na področju zaposlovanja. V podjetju imamo jasno dokumentirane postopke za načine zaposlovanja ter postopke s področja zdravja in varnosti, tako da je njihovo izvajanje točno in jasno definirano, predvsem pa je bistveno to, da se izvaja tudi v praksi. S tem smo dosegli jasno odgovornost, večjo učinkovitost in način, kako spremljati zastavljene cilje, saj lahko le tako ocenjujemo napredovanje in izboljševanje sistema. Prednost je tudi ta, da smo predčasno pridobili certifikat, preden so ga od nas zahtevali kupci, in s tem **pridobili tudi nekatere nove kupce**.«

Da bi ostali čim bolj konkurenčni, v podjetju neprenehoma določajo kvantificirane cilje ter kazalnike uspešnosti in učinkovitosti (npr. delovne nesreče, odsotnost z dela, čas za usposabljanje, inovacije zaposlenih, ocene razvoja in mesečne ocene poslovanja podjetja), kar jim omogoča neprestano izboljševanje in potrjevanje SA 8000 certifikata. V začetku leta 2009 so si postavili tudi cilje sistema družbene odgovornosti (Meblo Jogi d.o.o., 2009), ki so predstavljeni v Tabeli 16.

Tabela 16: Pregled družbeno odgovornih ciljev v podjetju Meblo Jogi

Kazalniki	D (doseganje) ali N (nedoseganje) v primerjavi s planom 2009
Število kršitev zaradi neuporabe zaščitnih sredstev	D
Število delovnih nesreč	D
Število nesreč izven dela	N
Faktor resnosti nesreč na delu in izven dela	N
Bolniški stalež	N
Število ur usposabljanja na zaposlenega	D
Povprečna bruto plača na zaposlenega	D

Vir: Meblo Jogi d.o.o., Družbena odgovornost, 2009.

O dosežkih podjetja na področju družbene odgovornosti seznanjajo zaposlene na seminarjih, delavnicah in sestankih ter s pomočjo oglasnih desk v podjetju in memo sporočil (Družbena odgovornost podjetij, 2009). Na svoji spletni strani vsem obiskovalcem jasno sporočajo o politike družbene odgovornosti v podjetju, ukrepih na podlagi pridobljenega certifikata SA 8000 ter realiziranih načrtih glede družbene odgovornosti v tekočem letu (Meblo Jogi d.o.o., 2009). V podjetju Meblo Jogi nameravajo tudi v prihodnje povečati obseg družbeno odgovornih aktivnosti (Anketa, 2007).

5.6 Primerjava analiziranih podjetij

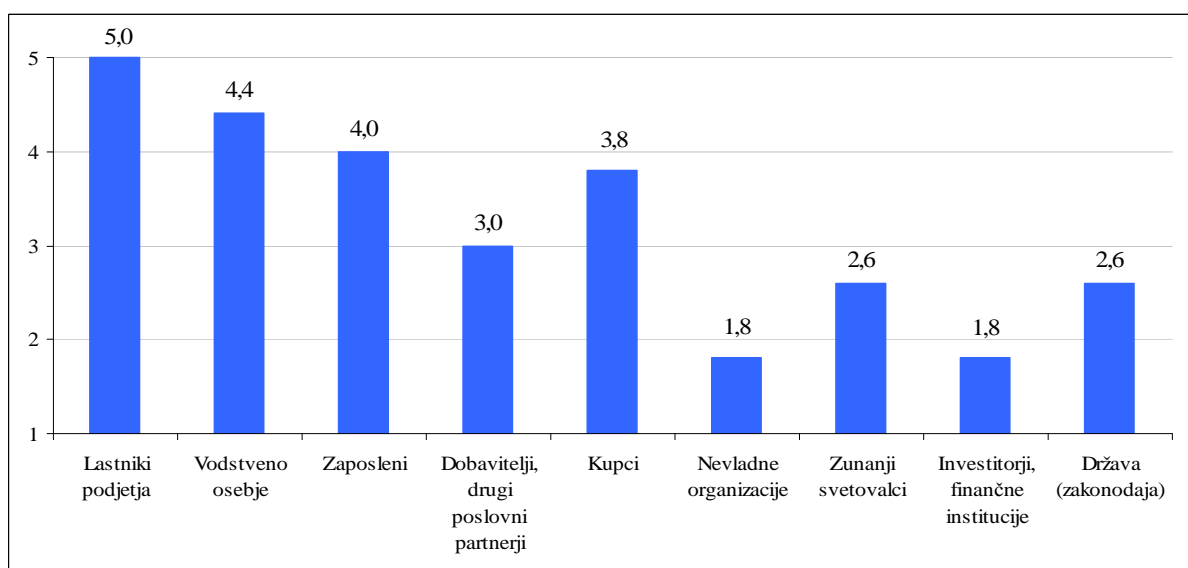
Da bi odkrila povezavo med družbeno odgovornostjo MSP in njihovo konkurenčno prednostjo, sem se osredotočila na študije primerov petih slovenskih podjetij, ki so prejela priznanja ali certifikate za svoje družbeno odgovorne aktivnosti. Pri izboru podjetij sem upoštevala njihovo velikost in dejavnost, da bi zagotovila raznolikost študij primerov. Dve izmed petih izbranih podjetij sta mali podjetji, ostala tri pa so srednje velika podjetja. V raziskavo nisem zajela mikro podjetij, ker nisem zasledila nobenega primera dobre prakse na področju družbene odgovornosti v tej kategoriji. Mali podjetji opravljata storitveno dejavnost, eno srednje veliko podjetje opravlja trgovsko dejavnost, ostali dve srednje veliki podjetji pa sodita med proizvodna podjetja. Geografska lokacija podjetij je bila odvisna od tega, kje se nahajajo podjetja, ki so primer dobre prakse na področju družbene odgovornosti. Po naključju so izbrana podjetja enakomerno razporejena po območju Slovenije. Pri vseh petih je direktor hkrati tudi lastnik podjetja. TABELARNI PREGLED družbene odgovornosti vseh petih podjetij je predstavljen v Prilogi 4.

Korak 1: Seznanitev z družbeno odgovornostjo

V podjetjih, vključenih v raziskavo, nimajo sprejete lastne definicije družbene odgovornosti, vendar znajo opredeliti pojem v kontekstu njihovega podjetja. Pojem družbene odgovornosti razumejo zelo široko in vanj večinoma zajemajo tri glavna področja odgovornosti: odgovornost do zaposlenih, skupnosti ter naravnega okolja. Pošten odnos do poslovnih partnerjev ter kakovost izdelkov oz. storitev je temelj njihovega poslovanja, zato je ne izpostavljajo kot družbeno odgovorno aktivnost, temveč preprosto kot »način poslovanja, ki ga imamo v podjetju«. Vsa podjetja, razen podjetja Domenca, so za svoje poslovanje pridobila tudi certifikat sistema kakovosti ISO 9001. Tri izmed petih podjetij pri komuniciranju uporabljajo izraz družbeno odgovornost, ostali dve pa sta svojo družbeno odgovornost označili kot »skrb« za okolje in ljudi. V raziskavah Jenkinsove (2006a, str. 246) ter Murilla in Lozana (2006, str. 232) se je pojem družbeno odgovornost podjetij izkazal kot problematičen, ker so ga MSP večinoma povezovala z odgovornostjo velikih podjetij, nekaterim pa se je zdel nerazumljiv in so izrazila potrebo po preprostejšem izrazu. Pri podjetjih, analiziranih v lastni raziskavi, nisem opazila problemov z razumevanjem pojma družbeno odgovornost podjetij. Slovenska različica namreč izpušča besedo »korporativen« in se s pojmom lahko poistovetijo tako MSP kot velika podjetja.

Družbeno odgovorne aktivnosti so v vseh podjetjih začeli izvajati že od nastanka, ključni pobudniki so bili lastniki podjetja, sledijo jim vodstveno osebje ter zaposleni (Slika 11). Glavni razlog za izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti je bila moralna obveza lastnikov in vodstvenega osebja, da naredijo nekaj dobrega za zaposlene, skupnost, v kateri poslujejo, in naravno okolje. Poleg moralne obveze pa so se v vseh podjetjih zavedali tudi poslovnih koristi, ki jih lahko uresničijo z družbeno odgovornim ravnanjem. Nekaj zunanjih spodbud je prišlo s strani kupcev in dobaviteljev, v dveh podjetjih pa so beležili tudi šibke spodbude s strani zunanjih svetovalcev ter na podlagi zakonodaje.

Slika 11: Strinjanje o pobudnikih družbeno odgovornih aktivnosti podjetij



Vir: Anketa, 2007.

Omenjena ugotovitev ne odstopa od ugotovitev predhodnih raziskav na evropskem področju (European SMEs and Social and Environmental Responsibility, 2002; Knez-Riedl, 2002b; Jenkins, 2006a; Murillo & Lozano, 2006; Mandl & Dorr, 2007), da je **pozitiven odnos lastnika oz. podjetnika do družbene odgovornosti predpogoj za vpeljavo družbeno odgovornih aktivnosti v podjetje**. Raziskava potrjuje tudi opis MSP po Jenkinsovi (2006a, str. 243), ki trdi, da so MSP manj odzivna na institucionalne pritiske, kot so zakonodaja, vladne agencije ter javne in zasebne interesne skupine. Čeprav je za MSP značilno, da poteka poslovanje večinoma na osebni ravni ter je njihova legitimnost pri kupcih in dobaviteljih na udaru dosti bolj neposredno (Fuller & Tian, 2006, str. 295), spodbude za družbeno odgovornost s strani zunanjih deležnikov v moji raziskavi ne predstavljajo ključnega faktorja.

Večina podjetij se je strinjala, da obstaja dovolj informacij o družbeni odgovornosti. Le-te so dobili na podlagi dobrih praks drugih podjetij, nekaj pa s strani poslovnih partnerjev ter na seminarjih in konferencah. Podjetja, ki imajo vpeljane standarde kakovosti (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ali SA 8000), so informacije dobila v postopku pridobivanja standardov.

Korak 2: Razvoj usmerjene družbene odgovornosti na področja vpliva

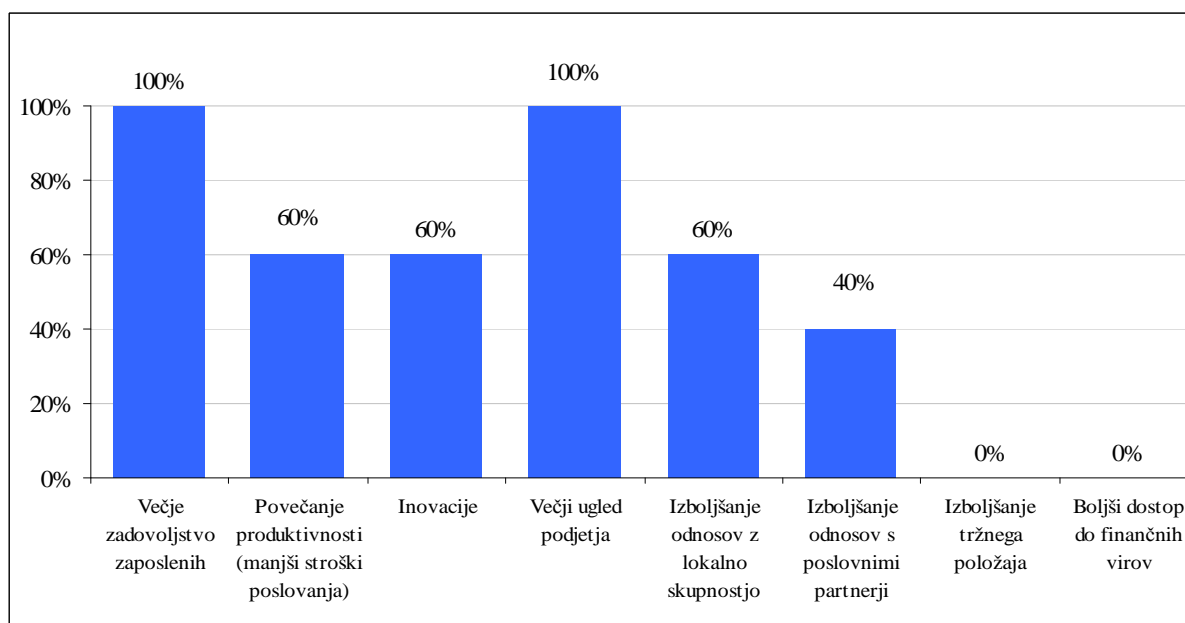
V procesu odločanja o družbeno odgovornih aktivnostih so štiri podjetja dala prednost enemu področju družbene odgovornosti, t.j. odgovornosti do zaposlenih, v proizvodnem podjetju Polycom pa se poleg zaposlenih osredotočajo tudi na varovanje okolja. V vseh podjetjih se namreč zavedajo, da so zaposleni ključni dejavnik uspeha in konkurenčne prednosti podjetja. Primerjava družbeno odgovornih aktivnosti podjetij je povzeta v Prilogi 3.

Podjetja so za izbrano področje družbene odgovornosti pridobila certifikat (Družini prijazno podjetje) ali vpeljala standard poslovanja (OHSAS 18001, SA 8000, ISO 14001). Zaradi moralne obveze, ki jo čutijo do ostalih deležnikov, pa izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti tudi na področju lokalne skupnosti ter naravnega okolja. Razvoj usmerjene družbene odgovornosti na področje, na katerem podjetje in družba realizirata največje koristi po načelu dobim-dobiš, zagovarjajo tudi avtorji, ki povezujejo družbeno odgovornost s konkurenčno prednostjo (Grayson & Hodges, 2004; Jenkins, 2006b; Molteni, 2006; Porter & Kramer, 2006).

Korak 3: Iskanje priložnosti za konkurenčne prednosti

V podjetjih beležijo poslovne koristi in stroške na podlagi družbene odgovornosti, prav tako pa so navedli koristi za vse zunanje deležnike. Samo v podjetju Domenca so označili, da beležijo večje stroške kot koristi, v podjetjih Mikro+Polo in Polycom imajo tako zmerne koristi kot zmerne stroške, v podjetjih Infotehna ter Meblo Jogi pa so poslovne koristi večje od stroškov. Vsa podjetja so kot koristi navedla »mehke« oz. **neoprijemljive koristi**, kot so večji ugled ali izboljšanje odnosov z deležniki, ki se jih ne da izmeriti oz. se jih ne more pripisati točno določeni družbeno odgovorni aktivnosti (Slika 12). **Konkretne finančne učinke** sta zabeležili zgolj obe proizvodni podjetji na podlagi indikatorjev v okviru standardov poslovanja SA 8000 ter ISO 14001. **Kratkoročne poslovne koristi** so nastale samo v podjetju Polycom, ki ima vpeljan okoljski standard ISO 14001, in so rezultat sprejetih ukrepov na področju varovanja okolja. Ostala podjetja imajo dolgoročne koristi, ki nastanejo po obdobju enega leta ali dlje.

Slika 12: Poslovne koristi, ki jih v podjetjih beležijo na podlagi družbene odgovornosti



Vir: Anketa, 2007.

Vsa podjetja beležijo na podlagi družbeno odgovornih aktivnosti za zaposlene **večje zadovoljstvo zaposlenih**. Večje zadovoljstvo zaposlenih se kaže na podlagi manjše fluktuacije, manjšega deleža bolniških odsotnosti in boljšega delovnega ozračja. Vse to lahko predstavlja dober predpogoj za bolj kreativno in zavzeto delo, na podlagi katerega podjetja beležijo večjo produktivnost. Podjetja imajo zaradi večjega ugleda med zaposlenimi tudi **boljši položaj na trgu dela**, kar je pomembno zlasti za MSP, saj ne veljajo za najbolj atraktivnega delodajalca (npr. zaradi manjših kariernih možnosti, nižjih plač itd.).

Aktivnosti na področju varovanja okolja prinašajo **neposredne prihranke** podjetju Polycom, ki ima vpeljan standard ISO 14001, izboljšujejo proizvodne procese in kakovost izdelkov, kar podjetju prinaša večjo učinkovitost. Ostala podjetja na podlagi aktivnosti za varovanje okolja beležijo **večji ugled** v lokalni skupnosti. Aktivnosti in investicije v lokalni skupnosti prav tako pripomorejo k večjemu ugledu podjetij in k **boljšim odnosom z lokalno skupnostjo**. Investiranje v konkurenčno okolje sem zasledila v podjetju Infotehna, kjer so svoja sredstva namenili področju mladih in s tem dosegli boljšo prepoznavnost podjetja med potencialnimi partnerji ter si povečali ugled kot potencialni zaposlovalec. V podjetjih so kot rezultat poštenega odnosa do poslovnih partnerjev navedli **boljše odnose s kupci in dobavitelji** ter med njimi večji poslovni ugled. Na podlagi pridobljenih priznanj in certifikatov imajo v podjetjih **večjo publiciteto** in posledično večji ugled pri svojih deležnikih. V nobenem podjetju pa niso kot korist svojih družbeno odgovornih aktivnosti navedli izboljšanje tržnega položaja ali boljši dostop do finančnih virov.

Podjetja so poleg notranjih učinkov zabeležila tudi zunanje učinke na določeno skupino deležnikov (poslovne partnerje, lokalno skupnost in okolje). Poslovnim partnerjem z družbeno odgovornimi aktivnostmi zagotavljajo pošten in dolgoročen odnos, lokalni skupnosti finančna in materialna sredstva za pomoč neprofitnim dejavnostim ter ohranjajo čistejše okolje.

Povezava, ki je očitna na podlagi študij primerov, kaže, da v podjetjih beležijo največ koristi od družbeno odgovornih aktivnosti na prioritetenem področju (t.j. področje zaposlenih, oz. področje varovanja okolja). Le-te imajo neposredne notranje učinke na podjetja (večje zadovoljstvo zaposlenih, prihranki pri poslovanju), ki vodijo k posrednim učinkom na podjetje (večja publiciteta in ugled, boljši položaj na trgu dela, boljše mreženje, večja produktivnost, učinkovitost) in njegove deležnike (boljši delovni pogoji, možnosti za osebno in poklicno rast, lažje usklajevanje delovnega in osebnega časa, ohranjeno okolje itd.). Družbeno odgovorne aktivnosti na ostalih področjih prinašajo koristi zunanjim deležnikom podjetja, podjetjem pa prinašajo zgolj večji ugled ter izboljšanje odnosov z deležniki.

Ugotovitve raziskave ne odstopajo od predhodnih raziskav s področja družbene odgovornosti in MSP ter so identične zlasti s predpostavkami na virih osnovane teorije podjetja, ki sta jih razvila Branco in Rodrigues (2006, str. 126). Avtorja trdita, da se danes vpliv družbene odgovornosti na konkurenčno prednost podjetij običajno razume z analizo osnovnih neoprijemljivih virov, kot so znanje, korporativna kultura in ugled podjetij. Dosežki podjetja

so odvisni od znanja njegovih zaposlenih in vodstva ter od odnosov med posamezniki in skupinami posameznikov znotraj podjetja. Prav tako so dosežki odvisni od sposobnosti podjetja, da vzpostavi in ohranja zunanje odnose z deležniki, ki so ključnega pomena za podjetje.

Korak 4: Strateški pristop k družbeni odgovornosti

Na prioritetenem področju družbene odgovornosti so vsa podjetja pridobila certifikat oz. vpeljala standard kakovosti (osnovni certifikat Družini prijazno podjetje, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001) in s tem ukrepe umestila v strategijo podjetja. Na podlagi standardov oz. certifikatov je v podjetjih prioriteten področje družbene odgovornosti urejeno in standardizirano, ukrepe redno izvajajo, saj so podjetja podvržena letnim preverjanjem realizacije ukrepov s strani zunanjih presojevalcev.

Aktivnosti na ostalih področjih družbene odgovornosti so deloma načrtovane (v vseh petih podjetjih imajo npr. izoblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva), deloma pa jih izvajajo ad hoc. Ker so družbeno odgovorne aktivnosti podjetij osredotočene predvsem na zaposlene, jih ne izvajajo skupaj z zunanjimi partnerji. S slednjimi največkrat sodelujejo pri sponzoriranju in donacijah različnih dogodkov, društev in ustanov v lokalni skupnosti.

Značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti podjetij so prikazane v Tabeli 17.

Tabela 17: Strinjanje* z značilnostmi družbeno odgovornih aktivnosti podjetij, zajetih v raziskavo

Značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti	Domenca	Infotehna	Mikro+Polo	Polycom	Meblo Jogi
V podjetju redno izvajamo družbeno odgovorne aktivnosti.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Družbena odgovornost je del strategije podjetja.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Družbena odgovornost je del vizije/poslanstva/vrednot podjetja.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Družbeno odgovorne aktivnosti so povezane z dejavnostjo podjetja.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Družb. odgov. aktivnosti se nanašajo na probleme, ki so pomembni za podjetje in deležnike.	■	■ ■	■ ■	■ ■	■
Družb. odgov. aktivnosti izvajamo v sodelovanju s partnerji.	□	■	■	■	■

Legenda: * ■ ■ – popolnoma se strinjam, ■ – strinjam se, □ – niti se strinjam niti se ne strinjam.

Vir: Anketa, 2007.

Ključni pomen koraka, v katerem podjetja razvijejo strategije družbene odgovornosti oz. jo integrirajo v vse poslovne operacije podjetja, zagovarjajo tako teorije za doseganje

konkurenčne prednosti na podlagi družbene odgovornosti (Hart, 1995; Smith, 2003; Moss Kanter, 2003; Porter & Kramer, 2004) kot avtorji, ki v družbeni odgovornosti vidijo priložnost za MSP (Grayson & Hodges, 2004; Jenkins, 2006b). Ker je korak zaradi karakteristik MSP težko izvedljiv, so ga v izbranih podjetjih certificirali oz. standardizirali in tako dosegli, da je družbena odgovornost postala vsakdanji način poslovanja podjetja.

Korak 5: Merjenje in poročanje o družbeno odgovornem delovanju

Z izjemo podjetja Infotehna, ki vsako leto izda letno poročilo in v njem nameni posebno pozornost družbeni odgovornosti, ter podjetja Polycom, ki vsako leto izda okoljsko poročilo, ostala podjetja ne komunicirajo svoje družbene odgovornosti v večjem obsegu. Politiko družbene odgovornosti predstavljajo interno svojim zaposlenim, informacije objavljajo na svojih spletnih straneh ter se pojavljajo v medijih v primeru podelitve priznanj oz. certifikatov s področja družbene odgovornosti.

Vsa podjetja, zajeta v raziskavi, načrtujejo, da bodo nadaljevala s svojimi družbeno odgovornimi aktivnostmi, kar štiri pa jih bodo še povečala. Tako lahko sklepam, da so zadovoljna z učinki, ki jih beležijo na podlagi družbene odgovornosti.

5.7 Zaključne ugotovitve študij primerov

Rezultati študij primerov potrjujejo strokovna in teoretična izhodišča družbene odgovornosti MSP in razkrivajo zanimive podatke o kulturi MSP ter njihovi družbeni odgovornosti.

V okviru raziskave sem preverila tri raziskovalna vprašanja, ki sem jih strukturirala glede na obravnavano literaturo v teoretičnem delu:

1. Spodbude za družbeno odgovornost MSP ne prihajajo iz zunanjega okolja, temveč nastajajo interno v podjetjih.
2. Družbeno odgovorne aktivnosti, ki povečujejo konkurenčno prednost MSP, morajo postati del strategije podjetja in biti tesno povezane z dejavnostjo podjetja.
3. Vpliv družbene odgovornosti na povečanje konkurenčne prednosti MSP je razviden šele na dolgi rok.

Na podlagi ugotovitev raziskave **potrjujem prvo raziskovalno vprašanje**, da spodbude za družbeno odgovornost ne prihajajo iz zunanjega okolja, temveč nastajajo interno v podjetjih. Pozitiven odnos lastnika oz. podjetnika do družbene odgovornosti je ključna spodbuda za začetek družbeno odgovornih aktivnosti podjetja. Lastnik oz. podjetnik z etičnim obnašanjem in pozitivnim odnosom daje osebni zgled, kateremu sledijo vodstveno osebje ter zaposleni v podjetju. Za kontinuirano izvajanje družbeno odgovornih aktivnosti in večanje njihovega obsega pa je v MSP bistveno tudi zavedanje o poslovnih koristih in njihovo realiziranje na podlagi družbene odgovornosti. Spodbude s strani kupcev in dobaviteljev so za MSP sekundarnega pomena. Zunanji svetovalci, nevladne organizacije, finančne institucije ter država na družbeno odgovorne aktivnosti MSP nimajo vpliva, ali pa je ta zelo šibak.

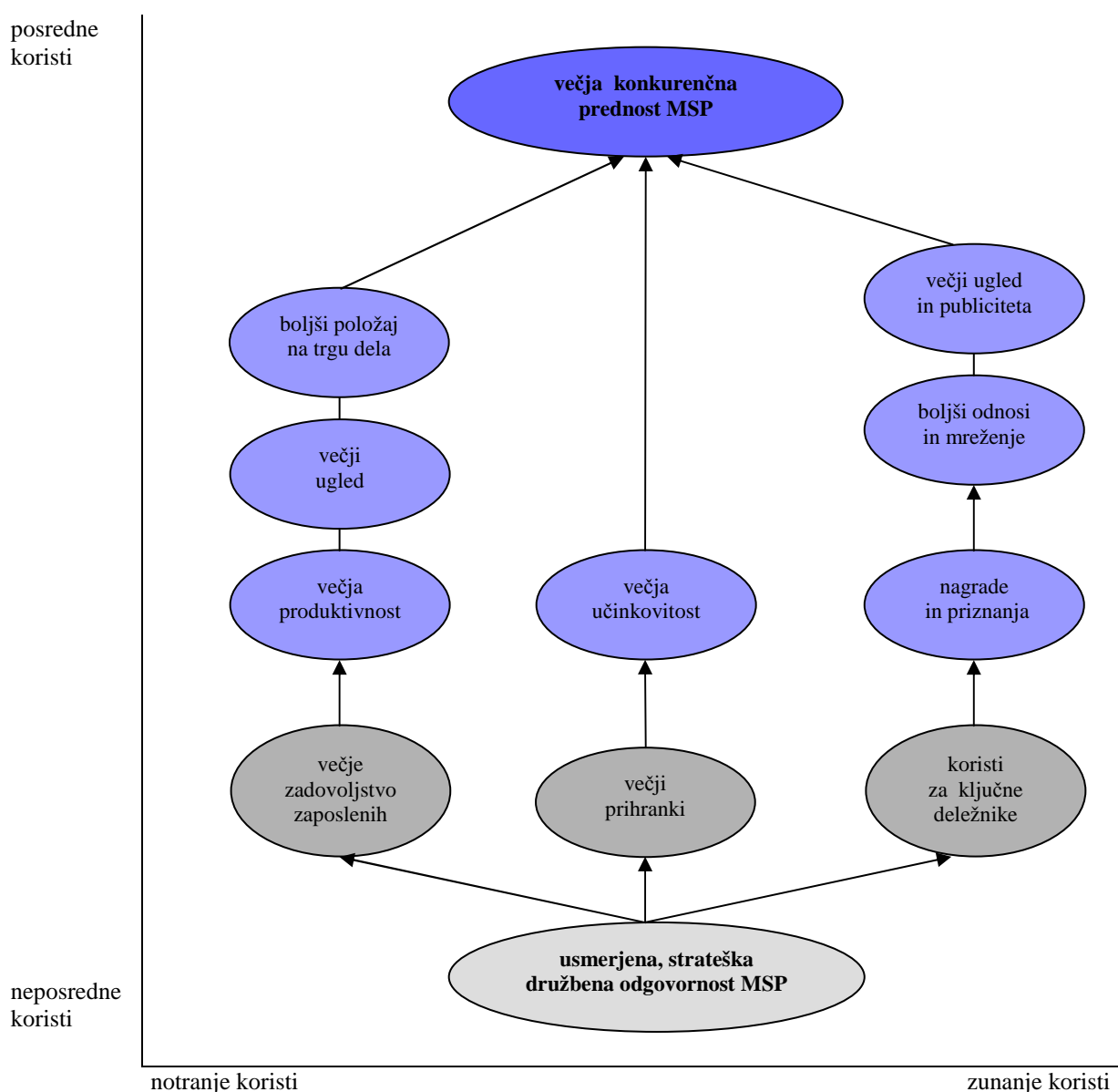
Ugotovitve raziskave **potrjujejo drugo raziskovalno vprašanje**, da morajo družbeno odgovorne aktivnosti, ki povečujejo konkurenčno prednost MSP, postati del strategije podjetja in biti tesno povezane z dejavnostjo podjetja. Družbeno odgovorne aktivnosti, ki so del strategije podjetja, so načrtovane tako, da upoštevajo potrebe deležnikov ter cilje podjetja, zato so inovativne in proaktivne. Strateški pristop k aktivnostim zagotavlja, da so aktivnosti urejene in so postale del vsakdanjega poslovanja. Pri tem so podjetjem v pomoč osvojeni standardi družbene odgovornosti, ki poleg urejenosti dokazujejo raven družbene osveščenosti podjetij in utrjujejo blagovno znamko. Družbeno odgovorne aktivnosti, ki niso povezane z dejavnostjo podjetja, lahko vplivajo le na povečan ugled podjetja v javnosti, ne vplivajo pa na večjo produktivnost ali učinkovitost podjetja.

Z raziskavo sem **delno potrdila tudi tretje raziskovalno vprašanje**, da je vpliv družbene odgovornosti na povečanje konkurenčne prednosti MSP razviden šele na dolgi rok. Družbeno odgovorne aktivnosti, ki imajo vpliv na kratki rok, se nanašajo na okoljevarstvene ukrepe, na podlagi katerih podjetja realizirajo neposredne prihranke oz. zmanjšujejo stroške v proizvodnem procesu in v celotnem življenjskem ciklu proizvodov. Na področju odgovornosti do zaposlenih pa MSP beležijo dolgoročne poslovne koristi, ki vplivajo na konkurenčno prednost podjetja in se kažejo šele po obdobju enega leta in dlje.

Na osnovi ugotovitev raziskave in potrditve raziskovalnih vprašanj, **potrjujem temeljno tezo** magistrskega dela, da družbeno odgovorne aktivnosti MSP povečujejo njihovo konkurenčno prednost. Strateške družbeno odgovorne aktivnosti na področju zaposlenih lahko prinesejo neposredne koristi podjetju, ker povečujejo zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, saj zmanjšujejo bolniško odsotnost ter fluktuacijo zaposlenih. Pripomorejo tudi k vzpostavljanju podobe, da so podjetja privlačna za zaposlitev, na podlagi katere lahko podjetja razvijejo konkurenčne prednosti. Poleg učinkov na zaposlene lahko družbena odgovornost s poudarkom na okoljski komponenti pripelje do učinkovitejših procesov. Podjetja z visokim družbeno odgovornim ugledom imajo boljše odnose z zunanjimi deležniki, kot so kupci, dobavitelji in lokalna skupnost.

Slika 13 predstavlja shematski prikaz vseh potencialnih vplivov družbene odgovornosti na konkurenčnost MSP na podlagi ugotovitev raziskave.

Slika 13: Shematski prikaz vplivov strateških družbeno odgovornih aktivnosti na konkurenčno prednost MSP



Na podlagi rezultatov raziskave sem oblikovala predloge izboljšav na področju spodbujanja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji. Gre za predloge, kako spodbuditi MSP, da bodo znala družbeno odgovorne aktivnosti izkoristiti za povečanje lastnih konkurenčnih prednosti. V prvi vrsti je potreben integriran pristop vseh ključnih akterjev s področja družbene odgovornosti na nacionalnem nivoju, da bi zagotovili uskladitev in preglednost njihovih aktivnosti. Pomembno je tudi, da akterji pri oblikovanju posameznih (javnih) spodbud in aktivnosti upoštevajo specifične karakteristike MSP, saj se družbeno odgovornost MSP v številnih pogledih razlikuje od družbene odgovornosti velikih podjetij.

Predloge izboljšav sem določila po akcijskih področjih, ki se ujemajo s posameznimi koraki modela poslovnih priložnosti za MSP na podlagi družbene odgovornosti.

Korak 1: Seznanitev z družbeno odgovornostjo

Če hočejo MSP uvesti družbeno odgovorne aktivnosti, obstaja zanje na trgu dovolj informacij, premalo pa je konkretnih zunanjih spodbud (npr. subvencij za družbeno odgovorne aktivnosti), ki bi jih morala zagotoviti država. Smiselno bi bilo razmisliti o državnih spodbudah za MSP, ki bi pomagale podjetjem, da bi lažje prešla obdobje med kratkoročnimi stroški in dolgoročnimi koristmi družbeno odgovornih aktivnosti. Predlagam tudi izvedbo raziskav o merljivih koristih za družbo, ki jih prinašajo bolj usposobljeni, produktivni in zdravi zaposleni. Dokazane koristi bi lahko upravičile državne subvencije podjetjem, ki nudijo dodatne (nadstandardne) ugodnosti svojim zaposlenim.

Javno priznanje družbeno odgovornih praks je v Sloveniji na zadovoljivem nivoju, zato bi morali pri informiranju MSP izpostaviti vse nagrade in priznanja s področja družbene odgovornosti ter koristi, ki jih le-te lahko prinašajo podjetjem. Poiskati ter izpostaviti bi morali tudi primere dobrih praks podjetij, ki znajo izkoriščati poslovne priložnosti na podlagi družbenega investiranja v konkurenčno okolje in uvajanja družbeno odgovornih inovacij. Ugotovitve danske raziskave iz leta 2005 namreč kažejo, da družbeno odgovorne inovacije na področju proizvodov in storitev za številna MSP na Danskem prinašajo merljive kratkoročne poslovne koristi. Inovacije predstavljajo dobičkonosno rešitev za različne družbene probleme ter danskim MSP odpirajo nove tržne priložnosti. Nenazadnje bi morale družbeno odgovornost MSP bolj upoštevati tudi finančne ustanove in zagotoviti, da bi podjetja na podlagi družbene odgovornosti lahko imela boljši dostop do finančnih virov.

Korak 2: Razvoj usmerjene družbene odgovornosti na področja vpliva

Družbena odgovornost podjetij je kompleksno področje, zato MSP težko definirajo načine in oblike odgovornosti, ki bi najbolj ustrezali poslovanju podjetja, bili učinkoviti in kredibilni. Nadaljne raziskave o povezavi družbene odgovornosti in konkurenčne prednosti MSP bi se morale osredotočiti na različne gospodarske panoge in določiti, katera družbeno odgovorna področja in aktivnosti podjetij v posameznih panogah prinašajo največje koristi. Pri informiranju MSP o družbeni odgovornosti bi bilo treba poudariti, da za ustvarjanje koristi na podlagi družbene odgovornosti zadošča, da se osredotočijo zgolj na eno področje. Zagotavljanje varnosti zaposlenih, sodelovanje zaposlenih pri odločanju ali okoljska vzdržnost so dobro izhodišče za začetek. Na družbeno odgovornost ne bi smeli gledati kot na nekaj dodanega podjetju, temveč kot na priložnost, da razvijejo obstoječe prednosti in uvedejo vidne izboljšave, na katere niso bili pozorni v preteklosti.

Korak 3: Iskanje priložnosti za konkurenčne prednosti

MSP lažje prepoznajo priložnosti za družbeno odgovorne aktivnosti v verigi vrednosti podjetja, težje pa prepoznajo elemente v konkurenčnem okolju, ki zanje prinašajo največje vrednosti in katere bi lahko okrepili z družbeno odgovornimi investicijami. Poleg tega MSP redko razpolagajo z zadostnimi sredstvi, s katerimi bi lahko vidno vplivala na svoje

konkurenčno okolje. Z nadaljnimi raziskavami bi bilo potrebno opredeliti ključne elemente konkurenčnega okolja za MSP po posameznih panogah ter spodbujati podjetja, da se pri osredotočenih investicijah v konkurenčno okolje povezujejo s partnerji in ostalimi deležniki. Lahko se povezujejo v omrežja podjetij, ki skupaj prispevajo k rešitvi problema na določenem področju konkurenčnega okolja. Lahko pa tvorijo del ohlapnejših povezav, ki temeljijo le na posredovanju informacij in pridobivanju novih veščin. Pomembno je tudi, da podjetja sodelujejo z vodilnimi organizacijami in posamezniki v družbenem sektorju, kot so npr. župani in ravnatelji. Podjetja potrebujejo tovrstne partnerje, da problem vidijo z več perspektiv in da dobijo potrebno politično legitimnost. Na ta način se gradi vzajemnost v odnosih in se zagotovi, da se bodo aktivnosti nadaljevale, tudi ko bodo podjetja prenehala s svojimi investicijami.

Korak 4: Strateški pristop k družbeni odgovornosti

Četrty korak je za večino MSP težje izvedljiv in zahteva določene organizacijske sposobnosti, da se družbena odgovornost vpelje v poslovne operacije podjetja ter v vsakodnevno poslovanje. Pri tem so lahko podjetjem v veliko pomoč pridobljeni certifikati s področij družbene odgovornosti. Pri informiranju MSP o možnih certifikatih bi bilo potrebno poudariti tudi predvidene stroške, ki nastanejo zaradi pridobivanja certifikata, vire, ki so potrebni za vpeljavo in realizacijo ukrepov v okviru certifikatov, ter koristi, ki jih podjetju prinašajo prejeti certifikati. Konkretno pomoč MSP pri vpeljevanju certifikatov bi morala nuditi država, strokovno pomoč pa ostale podporne organizacije (npr. GZS, OZS).

Korak 5: Merjenje in poročanje o družbeno odgovornem delovanju

MSP se za družbeno odgovorne aktivnosti poleg moralnih vzgibov v veliki meri odločajo tudi na podlagi zavedanja o poslovnih koristih. Merjenje učinkov družbene odgovornosti je problematično, saj je večina poslovnih koristi na podlagi družbene odgovornosti neoprijemljive narave. Metode preverjanja bo sicer nudil mednarodni standard ISO 26000, ki naj bi bil objavljen v letu 2009, vendar obstaja vprašanje, koliko MSP je z njim sploh seznanjenih in bi ga želela uvesti v svoje poslovanje. Tako bi bilo potrebno z nadaljnimi raziskavami določiti preproste kazalnike o učinkovitosti družbeno odgovornih aktivnosti, da bi potencialne koristi postale bolj transparentne in očitne.

SKLEP

Osrednji cilj magistrskega dela je bil prek teoretičnega in empiričnega metodološkega pristopa na osnovi študij primerov petih slovenskih podjetij prikazati povezavo med družbeno odgovornostjo MSP in njihovo konkurenčno prednostjo.

V teoretičnem delu sem najprej predstavila sklop teorij s področja družbene odgovornosti, ki se nanašajo na strategije za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Na podlagi analize teorij sem ugotovila, da na dolgi rok obstaja povezava med ekonomskimi in družbenimi interesi ter se morajo združiti tako interesi podjetja kot družbe, da bi dosegli pozitivne učinke za obe strani. Podjetja, ki družbeni vpliv povežejo s celotno strategijo podjetja, sprejemajo proaktivne in integrativne družbene pobude, na podlagi katerih se čedalje bolj razlikujejo od drugih. V nadaljevanju sem se osredotočila zgolj na družbeno odgovornost MSP in s pomočjo analize tuje literature obrazložila, da je potrebno družbeno odgovornost MSP zaradi specifičnih karakteristik obravnavati ločeno od velikih podjetij. Kot izhodišče za pripravo študij primerov sem analizirala spodbude in ovire pri vpeljevanju družbene odgovornosti v MSP, naravo družbene odgovornih aktivnosti MSP ter koristi, ki jih MSP lahko realizirajo na podlagi družbene odgovornosti. Predstavila sem model izkoriščanja poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP ter povzela ključne ugotovitve evropskih raziskav, ki so se ukvarjale z družbeno odgovornostjo MSP in njihovo konkurenčno prednostjo. V zadnjem delu teoretičnega dela sem analizirala že izvedene raziskave o družbeni odgovornosti MSP v Sloveniji. Raziskave so potrdile nadpovprečno vključenost slovenskih MSP v zunanje družbeno odgovorne aktivnosti v Evropi, kar potrjuje dejstvo, da slovenska MSP še zdaleč niso brezbrizna do dogajanj v širši družbi, za celotno sliko pa bi morali v raziskave zajeti tudi odgovornost MSP do notranjih deležnikov. Za konec sem predstavila širok spekter akterjev, ki delujejo na področju družbene odgovornosti v Sloveniji, katerih aktivnosti pa med sabo niso povezane v enotno nacionalno strategijo.

V empiričnem delu sem s kvalitativnim raziskovalnim pristopom preučila primere dobrih praks petih slovenskih MSP. Najprej sem družbeno odgovornost vsakega posameznega podjetja analizirala v petih korakih, kot si sledijo v modelu poslovnih priložnosti na podlagi družbene odgovornosti za MSP. Nato sem ugotovitve raziskave za vsako podjetje primerjala med sabo in jih povezala s teoretičnim delom. Če povzamem, so ugotovitve vseh petih študij primerov naslednje:

- Ključne spodbude za vpeljavo družbene odgovornosti MSP nastajajo interno v podjetjih in se nanašajo na moralno obvezo, ki jo lastniki podjetij čutijo do svojih deležnikov, kot tudi na poslovne koristi, ki so jih v podjetjih predvideli v povezavi z družbeno odgovornostjo.
- Podjetja so se usmerila v eno ali dve prioritetni področji družbene odgovornosti ter za aktivnosti na izbranih področjih pridobila certifikat oz. vpeljala standard poslovanja. Na podlagi certifikatov / standardov so v podjetjih družbeno odgovorne aktivnosti povezali s strategijo in jih umestili v vsakdanje poslovanje.

- Na ostalih področjih družbene odgovornosti v podjetjih izvajajo aktivnosti, ki niso povezane s strategijo podjetja.
- Vsa podjetja po mnenju ključnih informatorjev v raziskavi beležijo poslovne koristi na podlagi družbene odgovornosti.
- V podjetjih beležijo največ koristi na osnovi družbeno odgovornih aktivnosti na prioritetnem področju. Koristi, ki nastanejo na dolgi rok, so nemerljive narave in se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, večji ugled in publiciteto podjetja, boljše odnose z deležniki ter boljši položaj podjetja na trgu dela. Koristi, ki nastanejo na kratki rok, so merljive in se nanašajo na realizirane prihranke.
- Družbeno odgovorne aktivnosti, ki niso povezane s strategijo podjetja, prinašajo podjetjem večji ugled ter izboljšanje odnosov z deležniki.

Zaključne ugotovitve študij primerov so potrdile temeljno tezo magistrskega dela, da družbeno odgovorne aktivnosti MSP povečujejo njihovo konkurenčno prednost.

V magistrskem delu sem sledila teoretičnim izhodiščem, ki povezujejo družbeno odgovornost podjetij z njihovo konkurenčno prednostjo, se osredotočila na segment MSP ter dodala novo dimenzijo že izvedenim raziskavam s področja družbene odgovornosti MSP v Sloveniji. Izbrane študije primerov lahko služijo kot zgled uspešnega izkoriščanja priložnosti na podlagi družbene odgovornosti ostalim MSP ter akterjem, ki delujejo na področju informiranja MSP o družbeno odgovornih aktivnostih v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Avberšek, A. (ur.) (2005). *Družbena odgovornost – danes, jutri,...? Zbornik referatov*. Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
3. *Better Business Journey*. Najdeno 26. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.smallbusinessjourney.com/Page409.asp>
4. *Bonitete.si*. Najdeno 6. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si>
5. Bourgeois, L. J. III, Duhaime, I. M. & Stimpert, J. L. (1999). *Strategic Management: a Managerial Perspective*. (2nd ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
6. Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. *The Business Case for Corporate Responsibility*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.adl.com/reports.html?&page=4&download=12&file=231.pdf&anchor=set12#set53>
9. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

10. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, 268-292.
11. Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J. & Sharp, J. M. (2004). How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective. *Corporate Social- Responsibility and Environmental Management*, 11 (3), 140-149.
12. Chryssides, G. & Kaler J. (1999). *An Introduction to Business Ethics*. London: International Thompson Business Press.
13. *Corporate Social Responsibility*. Najdeno 7. maja 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_index.htm
14. *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en&moreDocuments=yes>
15. *Davčna olajšava za donacije društvu*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem mestu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/davek_od_dohodkov_pravnih_oseb_pojasnila/davcne_olajsave/davcna_olajsava_za_donacije_drustvu/
16. *Domenca d.o.o.* (2009). Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.domenca.si>.
17. Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.
18. *Družbena odgovornost podjetij*. Najdeno 29. maja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/cases_sl.pdf
19. *Družbeno odgovorne investicije*. Najdeno 9. septembra 2007 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/regije/samostojne_gospodarske_zbornice_vkljucene_v_sistem_gzs/stajerska_gospodarska_zbornica/druzbena_odgovornost_podjetij/gradiva_dokumenti_clanki_o_dop/clanki_in_drugi_referencni_materiali/34676
20. *European Commission Recommendation 2003/361/EC*. Najdeno 18. junija 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm
21. *European Multistakeholder Forum on CSR*. Najdeno 25. septembra 2007 na spletnem naslovu http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf
22. European SMEs and Social and Environmental Responsibility. (2002). *Observatory of European SMEs*. (Št. 4, 2002). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Najdeno 18. junija 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf
23. Friedman, M. (1970, 13. september). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Najdeno 19. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
24. Fuller, T. & Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*, 67, 287-304.

25. Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
26. Gavez, S. et al. (2007). *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije – Območna zbornica Maribor.
27. Golob, U. (2004). *Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda*. Najdeno 12. maja 2009 na spletnem naslovu www.socius.si/media/uploads/file/article_384.pdf
28. Golob, U. & Podnar, K. (2006). *Evropa kot središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij?* Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060620.doc>
29. Grayson, D. & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity*. Sheffield: Green Leaf Publishing Limited.
30. Grayson, D. & Dodd, T. (2007). *Small is Sustainable (and Beautiful!) - Encouraging European Smaller Enterprises to be Sustainable*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.doughtycentre.info>
31. Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254-280.
32. Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
33. Hart, S. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 1(75), 66-76.
34. Heuffel, I. B. (2007, 14. november). Telefonski pogovor.
35. Hrast, A. (2006). *Slovenija postaja vse bolj aktivna na področju družbene odgovornosti podjetij*. Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu <http://www.pcmg.si/index.php?id=5037>
36. *Infotehna d.o.o.* (2009). Najdeno 28. maja na spletnem naslovu <http://www.infotehna.si>
37. *Inštitut za raziskovanje družbene odgovornosti* (2009). Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.irdo.si>
38. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Jakovljević, S. (2007, 16. november). Telefonski pogovor.
40. Jakovljević, S. (2008, 22. oktober). *Odgovorno ravnanje s človeškimi viri kot del strategije Infotehne*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/dan/2008/Sonja_Jakovljevic.pdf
41. Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29 (4), 37-57.
42. Jenkins, H. (2006a). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
43. Jenkins, H. (2006b). *A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small and Medium Sized Enterprises*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://cbs.dk/content/download/51487/733652/file/Jenkins%20->

- %20A%20%E2%80%98business%20opportunity%E2%80%99%20model%20of%20Corporate%20Social%20Responsibility%20for%20Small%20and%20Medium%20Sized%20Enterprises.pdf
44. Kaker, B. (2007). *Standard ISO 26000 in poslovna odličnost*. Najdeno 19. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.siq.si/fileadmin/siqnew/strokovni_clanki/26000_odlicnost_blank.pdf
 45. *Kako DOP povečuje konkurenčno prednost*. Najdeno 25. septembra 2007 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/infopika/druzben_a_odgovornost_podjetij/dop_za_povecanje_konkurencnosti/kako_dop_povecuje_konkurencnost
 46. Knez-Riedl, J. (2002a). Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij. V *Zbornik 23. posvetovanja PODIM. Prenos novosti v podjetniško prakso* (str. 45-60). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
 47. Knez-Riedl, J. (2002b). Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij. V *Slovenski podjetniški observatorij 2002* (str. 91-112). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
 48. Knez-Riedl, J. (2004). Okoljska odgovornost slovenskih malih in srednjevelikih podjetij. V *Slovenski podjetniški observatorij 2003* (str. 71-77). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
 49. Knez-Riedl, J. (2007). *Družbena odgovornost podjetja in evropski strateški dokumenti*. Najdeno 12. maja 2009 na spletnem mestu http://www.centercv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/DOP_in_evropski_dokumenti.doc
 50. Kramer, M., Pfitzer, M. & Lee, P. (2005). *Competitive Social Responsibility: Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility among Danish Small- and Medium-Sized Enterprises*. Najdeno 1. marca 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/mainstreaming/ms_sme_topic2_people.pdf
 51. Krnc, M. (2009, 15. marec). V podjetju gradimo predvsem znanje in stavimo na kompatibilnost ekipe. *Dnevnik*. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/1042251980
 52. Kussyk, S. & Lozano, J. (2006). *A Four-Cell Typology of Key Social Issue Drivers and Barriers of SME Social Performance*. Najdeno 10. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.eabis.org/csrplatform/colloquium/2006/2006proceedings/2006workshop5>
 53. Lenssen et al. (2006). Guest Editorial. Corporate Responsibility and Competitiveness. *Corporate Governance*, 6 (4), 324-333.
 54. Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.

55. *Letno poročilo 2007 [podjetja Infotehna d.o.o.]*. Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.infotehna.si/dokumenti/40ec701d4efa5ee320e63f8a06466501.pdf>
56. Mandl, I. & Dorr, A. (2007). *CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*. Najdeno 15. maja 2007 na spletnem naslovu [http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/Mainstreaming%20Corporate%20Social%20Responsibility%20\(CSR\)%20Among%20SMEs_engl.htm](http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/Mainstreaming%20Corporate%20Social%20Responsibility%20(CSR)%20Among%20SMEs_engl.htm)
57. *Meblo Jogi d.o.o.* (2009). Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.meblo-jogi.si>
58. Mesarec J. (2007, 24. april). Družbena odgovornost podjetij. Gradivo mednarodne konference »Kako smo lahko družbeno odgovorni?«.
59. *Mikro+Polo d.o.o.* (2009). Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mikro-polo.si>
60. Molteni, M. (2006). The Social-Competitive Innovation Pyramid. *Corporate Governance*, 6 (4), 516-526.
61. Moore, G. & Spence, L. (2006). Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*, 67, 219-226.
62. Moss Kanter, R. (2003). From Spare Change to Real Change. The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (189-213). Boston: Harvard Business School Press.
63. Mulej, M. & Hrast, A. (2008, 9. maj). *Stanje zavesti družbene odgovornosti v Sloveniji – pregled projektov in vključenih podjetij*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.zkps.si/doc/uniapac_v_lj_08/Hrast_MULEJ_UNIAPAC_presentation_2008-05-09.pdf
64. Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.
65. *Nova opredelitev MSP. Vodnik za uporabnike in vzorec izjave*. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
66. *Okoljske nagrade 2008*. Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/okolje/?go=30>
67. *Okoljsko poročilo 2008 podjetja Polycom Škofja Loka d.o.o.* Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.polycom.si/docs/Okoljsko%20porocilo_2008.pdf
68. Olsen, L. & Gitsham, M. (2005). *Catalogue of CSR Activities: A Broad Overview*. Najdeno 2. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Catalogue%20of%20CSR%20Activities:%20A%20broad%20overview/\\$file/CSRActivities.pdf](http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Catalogue%20of%20CSR%20Activities:%20A%20broad%20overview/$file/CSRActivities.pdf)
69. *Opportunity and Responsibility*. Najdeno 3. maja 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf
70. Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67, 305–316.

71. Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285–300.
72. *Podeljeni prvi certifikati Družini prijazno podjetje*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.mdds.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/12106/5472/>
73. Podnar, K. & Golob, U. (2003). Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija*, 1, 3-5.
74. *Poljanec. Glasilo podjetja Polycom*. (2008, november). Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.polycom.si/docs/Polycom_2008_glasilo_Polyanec_8.pdf
75. *Polycom Škofja Loka d.o.o.* (2009). Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.polycom.si>
76. Porter, M. E. & Kramer, M. (2003). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (27-64). Boston: Harvard Business School Press.
77. Porter, M. E. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
78. Potočnik, A. (2001, 10. junij). Mednarodni standard za ljudi SA 8000 izboljšuje delovne razmere. *Finance*. Najdeno 9. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/6775>
79. Prahalad, C. & Hammond, A. (2003). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (1-25). Boston: Harvard Business School Press.
80. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata "Družini prijazno podjetje"*. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/Pravila_in_postopek_za_pridobitev_certifikata.pdf
81. *Pričela se je Šola družbene odgovornosti podjetij*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.spem.si/novice.asp?id_novice=340
82. *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*. (2001). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Najdeno 2. septembra 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf
83. *Prvi finalisti Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus*. Najdeno 28. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.piar.si/arhiv-novic/arhiv-novic/novica/prvi-finalisti-slovenske-nagrade-za-druzbeno-odgovornost-horus/>
84. *Raziskava družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji*. Najdeno 15. maja 2007 na spletnem naslovu http://www.pic.si/images/stories/dokumenti/nvoanalize/CIVICUS-Studija_o_druzbeni_odgovornosti.pdf
85. Rejc, A. (2004). Balanced Scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti. V Jazbec, B. et al., *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (503-517). Ljubljana: Časnik Finance.

86. Rejc, M. (2007, 20. december). Telefonski pogovor.
87. *Report of the Round Table on »Fostering CSR among SMEs«*. Najdeno 5. marca 2007 na spletnem naslovu http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20RT%20report%20SME.pdf
88. *Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe*. Najdeno 20. marca 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm
89. *Responsible Entrepreneurship for SMEs*. Najdeno 18. junija 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm
90. Roškarič, E. (2007, 8. november). Telefonski pogovor.
91. *Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj*. Najdeno 2. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/slovenija.html>
92. Smith, A. D. (2007). Making the Case for the Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility. *Business Strategy Series*, 8 (3), 186-195.
93. Smith, C. (2003). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (157-187). Boston: Harvard Business School Press.
94. Smole, J. (2000). Razvoj malega gospodarstva v Sloveniji. V M. Glas, V. Pšeničny (ur.), *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje* (str. 64-82). Ljubljana: Gea College.
95. *Sofos. Sporočilo za javnost*. Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.planetgv.si/upload/content/files/PR-TOP10inLestvicapredavateljv-zmagovalci.doc>
96. Spence, L. J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112 (4), 533-552.
97. *101 najboljši zaposlovalec je ...* Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/novice/Default.aspx?n=1577>
98. Summa, T. (2002). Commentary. *CSR Magazine. Special Report. Starting Small – What Social Responsibility Means for Europe's SMEs*. Najdeno 9. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_october_2002.pdf
99. Šenk, M. (2007, 23. november). Telefonski pogovor.
100. *Uvod v družbeno odgovornost malih in srednje velikih podjetij*. Najdeno 18. junija 2007 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/introduction_sl.pdf
101. Williamson, D. & Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.
102. *Ženskam prijazno podjetje*. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/zenskam-prijazno-podjetje/meblo-jogi/>

PRILOGE

Priloga 1: Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

business case for corporate responsibility – poslovna korist družbene odgovornosti
business opportunity for corporate responsibility – poslovna priložnost družbene odgovornosti
competitive advantage – konkurenčna prednost
corporate philanthropy – filantropija podjetja
corporate social integration – družbena integracija podjetja
corporate social opportunity – družbena priložnost podjetja
corporate social responsibility – družbena odgovornost podjetij
dynamic capabilities – pristop dinamičnih zmožnosti
entrepreneur – podjetnik
entrepreneurship – podjetništvo
generic social issue – generičen družbeni problem
inside-out linkage – povezava znotraj-ven
intangible resources – neoprijemljivi viri
outside-in linkage – povezava zunaj-navznoter
resource-based perspectives, resource-based view of the firm – na virih osnovana teorija podjetja
responsible competitiveness – odgovorna konkurenčnost
responsible entrepreneurship – odgovorno podjetništvo
social dimension of competitive context – družbena dimenzija konkurenčnega okolja
socially responsible investment – družbeno odgovorna investicija
small and medium-sized enterprises – mala in srednje velika podjetja
stakeholder – deležnik
strategic CSR – strateška družbena odgovornost podjetij
tangible resources – oprijemljivi viri
value-chain social impact – družbeni vpliv verige vrednosti

Priloga 2: Vprašalnik o družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji

Vprašalnik je sestavljen iz 22 vprašanj, ki se nanašajo na družbeno odgovorne aktivnosti vašega podjetja.

1. SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

Naziv podjetja:	
Naslov:	
Leto ustanovitve:	
Število zaposlenih (31. 12. 2006):	
Promet (31. 12. 2006):	
Glavna dejavnost podjetja:	
Kontaktna oseba za področje družbene odgovornosti, položaj v podjetju:	

2. OPREDELITEV POJMA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN OPIS DRUŽBENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI PODJETJA

2.1 OPREDELITEV POJMA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Vprašanje 1: Kaj v vašem podjetju razumete pod pojmom družbena odgovornost podjetij? Ali imate v podjetju sprejeto lastno definicijo družbene odgovornosti?

--

Vprašanje 2: Katera področja družbene odgovornosti so za vaše podjetje najpomembnejša?
(Pri vsakem področju označite svojo izbiro z X.)

sploh ni pomembno

zelo je pomembno

Področje družbene odgovornosti	1	2	3	4	5
Ravnanje s človeškimi viri					
Zdravje in varnost pri delu					
Upravljanje z naravnimi viri in vplivi na okolje					
Razvoj lokalne skupnosti					
Pošten odnos do partnerjev, dobaviteljev, kupcev					
Varovanje človekovih pravic					

2.2 OPIS DRUŽBENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI PODJETJA

2.2.1 Skrb za poslovne partnerje, dobavitelje, kupce

Vprašanje 3: Kako v vašem podjetju obravnavate kupce in poslovne partnerje?

(Pri vsaki aktivnosti označite svojo izbiro z X.)

nikoli

vedno

Družbeno odgovorna aktivnost	1	2	3	4	5
Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.					
Kupcem zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda oz. storitve.					
Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.					
Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah podjetja.					
Redno merimo zadovoljstvo kupcev.					
Upoštevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.					
Imamo pošten odnos do dobaviteljev in poslovnih partnerjev, redno poravnavamo obveznosti.					
Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.					

Vprašanje 4: Ali imate v podjetju druge načine oz. aktivnosti, s katerimi skrbite za vaše kupce in poslovne partnerje?

--

2.2.2 Skrb za zaposlene

Vprašanje 5: Kako v vašem podjetju zaposlujete in skrbite za vaše zaposlene?

(Pri vsaki aktivnosti označite svojo izbiro z X.)

Družbeno odgovorna aktivnost	nikoli			vedno	
	1	2	3	4	5
Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske.					
Zaposlujemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin (invalidi, dolgotrajno brezposelni, starejši, ...).					
Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela, družine in osebnega razvoja.					
Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu.					
Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene.					
Zagotavljamo možnost za usposabljanje, izobraževanje in napredovanje zaposlenih.					
Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih.					
Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju.					
Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji.					

Vprašanje 6: Ali imate v podjetju druge načine oz. aktivnosti, s katerimi skrbite za vaše zaposlene?

2.2.3 Skrb za lokalno skupnost

Vprašanje 7: Kakšen je odnos vašega podjetja do lokalne skupnosti, v kateri posluje? (Pri vsaki aktivnosti označite svojo izbiro z X.)

	nikoli			vedno	
Družbeno odgovorna aktivnost	1	2	3	4	5
Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti.					
Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente.					
Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov.					
Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti.					
Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva.					
Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodelne aktivnosti.					
Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti.					

Vprašanje 8: Ali imate v podjetju druge načine oz. aktivnosti, s katerimi skrbite za lokalno skupnost?

--

2.2.4 Skrb za ohranjanje naravnega okolja

Vprašanje 9: Kako v vašem podjetju skrbite za ohranjanje naravnega okolja?

(Pri vsaki aktivnosti označite svojo izbiro z X.)

Družbeno odgovorna aktivnost	nikoli			vedno	
	1	2	3	4	5
Varčujemo z vsemi energetske viri.					
Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale.					
Recikliramo odpadke.					
Razvijamo nove izdelke/storitve in proizvodne procese, povezane z varovanjem okolja.					
Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja.					

Vprašanje 10: Ali imate v podjetju druge postopke oz. aktivnosti, s katerimi skrbite za ohranjanje naravnega okolja?

--

3. KORISTI OZ. KONKURENČNE PREDNOSTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

PODJETJA

Vprašanje 11: Kakšne poslovne koristi prinaša družbena odgovornost vašemu podjetju?

- Velike
- Zmerne
- Majhne
- Ni koristi

Vprašanje 12: Kakšne poslovne stroške povzroča družbena odgovornost vašemu podjetju?

- Velike
- Zmerne
- Majhne
- Ni stroškov

Vprašanje 13: Kdaj v vašem podjetju nastanejo poslovne koristi na podlagi družbene odgovornosti?

- Takoj oz. v obdobju enega leta (gre za kratkoročne koristi).
- Po enem letu ali več (gre za dolgoročne koristi).

Vprašanje 14: Prosim vas, da označite tiste poslovne koristi, ki jih v podjetju beležite na podlagi družbene odgovornosti. (Svojo izbiro označite z X.)

- Večje zadovoljstvo zaposlenih (npr. manjša fluktuacija, bolniška odsotnost)
- Povečanje produktivnosti (npr. manjši stroški poslovanja)
- Inovacije (npr. uvedba novih izdelkov/storitev, proizvodnih procesov)
- Večji ugled podjetja
- Izboljšanje odnosov z lokalno skupnostjo (institucijami, lokalnimi oblastmi)
- Izboljšanje odnosov s poslovnimi partnerji
- Izboljšanje tržnega položaja (na obstoječih trgih, uvedba novih trgov)
- Boljši dostop do finančnih virov

Vprašanje 15: Ali v podjetju beležite druge poslovne koristi (npr. konkretne finančne učinke) ki jih prinašajo družbeno odgovorne aktivnosti?

Vprašanje 16: Kakšne koristi beležite v podjetju na podlagi pridobljenih standardov kakovosti/certifikatov/nagrad?

Vprašanje 17: Kakšne koristi imajo deležniki podjetja (zaposleni, kupci, poslovni partnerji, lokalna skupnost, naravno okolje) zaradi vaših družbeno odgovornih aktivnosti?

Zaposleni:

Kupci, partnerji, dobavitelji:

Lokalna skupnost:

Naravno okolje:

4. SPODBUDE ZA DRUŽBENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI PODJETJA

Vprašanje 18: Kaj vas je spodbudilo, da ste v podjetju začeli z izvajanjem družbene odgovornosti?

--

Vprašanje 19: S strani katerih deležnikov vašega podjetja so prišle spodbude za družbeno odgovorne aktivnosti? (Pri vsaki skupini deležnikov označite svojo izbiro z X.)

sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

Spodbuda za družbeno odgovornost je bila posredovana s strani ...	1	2	3	4	5
Lastnikov podjetja					
Vodstvenega osebja					
Zaposlenih					
Dobaviteljev, drugih poslovnih partnerjev					
Kupcev					
Nevladnih organizacij					
Zunanjih svetovalcev					
Investitorjev, finančnih institucij					
Države (na podlagi zakonodaje)					
Drugih: _____					

Vprašanje 20: Od kod ste v vašem podjetju pridobili znanje o družbeno odgovornih aktivnostih? (Pri vsakem področju označite svojo izbiro z X.)

sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

Znanje o družbeni odgovornosti smo pridobili na podlagi ...	1	2	3	4	5
Dobrih praks drugih podjetij					
Informacij s strani poslovnih partnerjev					
Ob pridobivanju standardov kakovosti					
Informacij zunanjih svetovalcev					
Informacij na seminarjih, konferencah					
Drugo: _____					

5. ZNAČILNOSTI DRUŽBENO ODGOVORNIH AKTIVNOSTI PODJETJA

Vprašanje 21: Kakšne so značilnosti družbeno odgovornih aktivnosti vašega podjetja? (Pri vsaki trditvi označite svojo izbiro z X.)

sploh se ne strinjam

popolnoma se strinjam

Trditve o družbeni odgovornosti podjetja	1	2	3	4	5
V podjetju redno izvajamo družbeno odgovorne aktivnosti.					
Družbena odgovornost je del strategije našega podjetja.					
Družbena odgovornost je del vizije / poslanstva / vrednot našega podjetja.					
Družbeno odgovorne aktivnosti so povezane z dejavnostjo našega podjetja.					
Družbeno odg. aktivnosti se nanašajo na probleme, ki so pomembni hkrati za podjetje in deležnike.					
Družbeno odgovorne aktivnosti izvajamo v sodelovanju s partnerji, da maksimiramo učinek.					

Vprašanje 22: Kako nameravate v podjetju izvajati družbeno odgovorne aktivnosti tudi v prihodnje?

- Povečali bomo obseg družbeno odgovornih aktivnosti
- Obseg družbeno odgovornih aktivnosti bo ostal enak
- Zmanjšali bomo obseg družbeno odgovornih aktivnosti

Za Vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi dobrih praks družbeno odgovornih podjetij in učinkov družbeno odgovornih aktivnosti na poslovanje podjetij.

Priloga 3: Primerjava izvajanja* družbeno odgovornih aktivnosti v podjetjih, zajetih v raziskavo

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Domenca	Infoteh.	Mikro+ Polo	Polycom	Meblo Jogi
Skrb za poslovne partnerje	- Nadziramo kakovost in varnost naših proizvodov oz. storitev.	■ ■	■ ■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Zagotavljamo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno proizvoda/storitve.	■ ■	■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Imamo izdelano strategijo za odzivanje na pritožbe kupcev.	■ ■	■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Kupcem posredujemo jasne informacije o izdelkih oz. storitvah.	■ ■	■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Redno merimo zadovoljstvo kupcev.	■	■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Upošteevamo etičnost pri oglaševanju izdelkov oz. storitev.	■ ■	□	n.p.	■	■ ■
	- Imamo pošten odnos do partnerjev, redno poravnava obveznosti.	■ ■	■	n.p.	■ ■	■ ■
	- Vključujemo okoljske vrednote v odločitve o nabavi.	■ ■	□	n.p.	■ ■	■ ■
Srb za zaposlene	- Zagotavljamo enako plačilo in možnost napredovanja za ženske.	■ ■	■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Zaposlujeemo ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin.	■	■	■	■ ■	■ ■
	- Podpiramo zaposlene pri uravnoteženju dela in družine.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Zagotavljamo popolno varnost zaposlenih pri delu.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Organiziramo športne aktivnosti za zaposlene.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Zagotavljamo usposabljanje in napredovanje zaposlenih.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Zagotavljamo pošteno plačilo in dodatke za delo zaposlenih.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Redno obveščamo zaposlene o dogodkih v podjetju ter o poslovanju.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
- Spodbujamo komunikacijo med zaposlenimi in menedžerji.	■ ■	■	■ ■	■ ■	■ ■	
Skrb za lokalno skupnost	- Finančno podpiramo razvoj športa v lokalni skupnosti.	■	□	■ ■	■ ■	■ ■
	- Podpiramo izobraževalne ustanove ter štipendiramo dijake oz. študente.	□	■ ■	■	■ ■	■
	- Pomagamo pri razvoju kulturnih aktivnosti in nadarjenih umetnikov.	□	■ ■	■	■ ■	■ ■
	- Podpiramo razvoj zdravstva v lokalni skupnosti.	■	■	■ ■	■ ■	■
	- Imamo oblikovane kriterije za sponzorstva in donatorstva.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Vodstvo podjetja in zaposleni se vključujemo v dobrodelne aktivnosti.	■	■	■ ■	■ ■	■ ■
	- Sodelujemo z javnimi oblastmi pri projektih za dobrobit skupnosti.	□	■	■ ■	■ ■	■ ■

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Področje DOP	Družbeno odgovorna aktivnost	Domenca	Infoteh.	Mikro+ Polo	Polycom	Meblo Jogi
Skrb za naravno okolje	- Varčujemo z vsemi energetskeimi viri.	■	■	■■	■■	■
	- Uporabljamo okolju prijazne, reciklirane materiale.	■	□	■■	■■	■■
	- Recikliramo odpadke.	■	■■	■■	■■	■■
	- Razvijamo izdelke/storitve, procese povezane z okoljem.	□	■■	■■	■■	■■
	- Zaposlene osveščamo o aktivnostih za varovanje okolja.	□	■■	■■	■■	■■

Legenda:* ■■ – vedno, ■ – skoraj vedno, □ – občasno, n.p. – ni podatka.

Vir: Anketa, 2007.

Priloga 4: Pregled analiziranih študij primerov

Podjetje	Velikost	Panoga	Ključna področja DOP	Družbeno odgovorne aktivnosti	Vpliv DOP na konkurenčne prednosti
Domenca d.o.o.	majhno	Omrežne podatkovne storitve	Zaposleni, lokalna skupnost, okolje	<ul style="list-style-type: none"> - fleksibilen delovni čas - transparenten in pošten plačilni sistem - skrb za zdravje zaposlenih - sponzoriranje klubov in društev v l. skupnosti - recikliranje, uporaba obnovljivih virov energije 	<ul style="list-style-type: none"> - večje zadovoljstvo zaposlenih → večja produktivnost - večji ugled - boljši položaj na trgu dela - izboljšanje odnosov z lok. skupnostjo - prejeta priznanja → večja publiciteta
Infotehna d.o.o.	majhno	Računalniško programiranje	Zaposleni, lokalna skupnost, okolje	<ul style="list-style-type: none"> - fleksibilen delovni čas - usposabljanje in izobraževanje - skrb za zdravje zaposlenih - redno informiranje zaposlenih - sponzoriranje, donacije, prostovoljne dejavnosti v lokalni skupnosti - recikliranje, naravovarstvene aktivnosti zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - večje zadovoljstvo zaposlenih zaradi lažjega usklajevanja časa → večja produktivnost podjetja → večje zadovoljstvo kupcev - izboljšanje odnosov z deležniki - večji ugled - boljši položaj na trgu dela - prejeta priznanja → večja publiciteta
Mikro+Polo d.o.o.	srednje veliko	Trgovina na debelo s kemičnimi izdelki	Zaposleni, lokalna skupnost, okolje	<ul style="list-style-type: none"> - skrb za dobro delovno ozračje in timsko delo - prilagodljiv dnevni odmor - otroški časovni bonus - materialna in finančna podpora društvom in neprofitnim organizacijam - okolju prijazna embalaža 	<ul style="list-style-type: none"> - večja motivacija zaposlenih zaradi lažjega usklajevanja časa ter pozitivnega delovnega ozračja → večja produktivnost podjetja - večji ugled med deležniki podjetja - prejeta priznanja
Polycom Škofja Loka d.o.o.	srednje veliko	Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	Zaposleni, lokalna skupnost, okolje	<ul style="list-style-type: none"> - redno informiranje zaposlenih - proces spodbujanja inovativnosti zaposlenih - varnost in zdravje pri delu - okolju prijazni proizvodni procesi - čista proizvodnja - sponzoriranje društev v lokalni skupnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - prihranki na podlagi okoljskih ukrepov - večje zadovoljstvo zaposlenih zaradi izboljšanih delovnih pogojev - izboljšanje odnosov s posl. partnerji - večji ugled med deležniki - prejeta priznanja → večji ugled
Meblo Jogi d.o.o.	srednje veliko	Proizvodnja žimnic	Zaposleni, poslovni partnerji	<ul style="list-style-type: none"> - poudarek na prijetnem delovnem okolju - usposabljanje in izobraževanje zaposlenih - proces spodbujanja inovativnosti - skrb za zdravje zaposlenih ter varnost pri delu - sponzoriranje športnih in kulturnih dejavnosti - recikliranje odpadkov 	<ul style="list-style-type: none"> - večja motivacija zaposlenih zaradi boljše delovne klime in delovnih pogojev → večja inovativnost in kreativnost → večja produktivnost podjetja - prejeta priznanja → večji ugled

Vir: Anketa, 2007.