UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV USKLAJENOSTI DRUŽBENO ODGOVORNIH POJEKTOV Z OSREDNJIMI SPOSOBNOSTMI NA UGLED PODJETJA

Ljubljana, oktober 2016

BELMINA ŠKORIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Belmina Škorić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv usklajenosti družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi na ugled podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 17. 10. 2016 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA **4**
1.1 Opredelitev pojmov prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju in družbena odgovornost podjetja 4
1.2 Vpliv družbene odgovornosti podjetja na deležnike 8
1.3 Družbena odgovornost kot del strategije podjetja 12
1.4 Povezanost osrednjih sposobnosti podjetja in družbene odgovornosti podjetja 15
1.5 Merjenje učinkov družbene odgovornosti podjetja 20
2 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA **24**
2.1 Družbena odgovornost kot oblika konkurenčne prednosti 24
2.1.1 Notranje koristi družbene odgovornosti 25
2.1.2 Zunanje koristi družbene odgovornosti 25
2.2 Vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja 26
3 RAZISKAVA O VLOGI SKLADNOSTI OSREDNJIH SPOSOBNOSTI IN DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV PRI VEČANJU UGLEDA PODJETJA **30**
3.1 Podjetje Si.mobil 30
3.2 Podjetje T-2 32
3.3 Metodološka izhodišča 34
3.4 Rezultati raziskave 35
3.4.1 Intervju v podjetju T-2 35
3.4.2 Intervju v podjetju Si.mobil 37
3.4.3 Predstavitev rezultatov ankete 39
4 RAZPRAVA **48**
SKLEP **52**
LITERATURA IN VIRI **54**
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava podjetij Si.mobil in T-2 glede na odgovore izpraševancev 37
Tabela 1: Primerjava podjetij Si.mobil in T-2 glede na odgovore izpraševancev (nad.) . 38
Tabela 2: Izbira ponudnika glede na upoštevanje oziroma neupoštevanje informacij o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri svojega ponudnika 40
Tabela 3: Teža vplivov posameznih dimenzij ugleda na zaznavanje, kako ugledno je podjetje 41
Tabela 4: Povprečne ocene dimenzij ugleda na splošno v primerjavi s povprečnimi ocenami dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2 42
Tabela 5: Pearsonovi korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami ugleda ter ugledom na splošno, ugledom podjetja Si.mobil in ugledom podjetja T-2 44

Tabela 6: Teža vplivov posameznih dimenzij ugleda na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti podjetja 45
Tabela 7: Povprečne ocene dimenzij ugleda z vidika družbene odgovornosti..... 46
Tabela 8: Pearsonovi korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami ugleda in ugledom z vidika družbene odgovornosti 47

KAZALO SLIK

Slika 1: Upoštevanje informacij o družbeni odgovornosti pri izbiri telekomunikacijskega ponudnika v % 39
Slika 2: Izbira ponudnika telekomunikacijskih storitev v % 40
Slika 3: Povprečne ocene dimenzij ugleda na splošno v primerjavi s povprečnimi ocenami dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2 42
Slika 4: Povprečne ocene dimenzij ugleda z vidika družbene odgovornosti 46

UVOD

Družbeni in okoljski problemi, kot so revščina, nedostopnost do zdravstvenih storitev, podnebne spremembe in druge nevarnosti, so pereči tako v razvitih kot nerazvitih državah (Epstein & Yuthas, 2014, str. 1). Nekatera podjetja so izpostavljena družbenim, okoljskim in političnim tveganjem zaradi lokacije svojih objektov, značilnosti kupcev in proizvodov, narave svojih delovnih razmerij ali značilnosti panog, v kateri delujejo. Velik izziv zanje je, kako vključiti te kritične vidike poslovanja v naložbene odločitve, da bi se izognili presenečenjem ob nastanku tveganega dogodka. Še večji izziv predstavlja vprašanje, kako vključiti družbena, okoljska in gospodarska tveganja v vsakdanje poslovne odločitve (Epstein & Rejc Buhovac, 2015, str. 48). Pritiski vlade, aktivistov in medijev k obvladovanju družbenih eksternalij podjetij so povzročili, da je družbena odgovornost podjetja postala neizogibna prednostna naloga njihovih vodij (Porter & Kramer, 2006, str. 78). Interes za družbeno odgovornost torej narašča in vedno več podjetij si prizadeva večati uspešnost poslovanja na tem področju. Toda podjetja se morajo naučiti tudi pametno vlagati v družbeno odgovornost, da bi ustvarjala pozitivne družbene učinke (Epstein & Yuthas, 2014, str. 2).

Premišljeno razvijanje družbeno odgovornih projektov loči podjetje od tekmecev in predstavlja vir konkurenčne prednosti (Porter & Kramer, 2006, str. 91). Uspešni vodje podjetij prevzemajo večja tveganja in ustvarjajo nove priložnosti za inovacije na področju reševanja družbenih problemov in izboljšanja trajnosti ter finančne uspešnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2015, str. 48). Številne družbe, kot na primer Microsoft, BMW, Sony, Toyota, Colgate-Palmolive, IKEA, Carlsberg in LEGO, so prepričane, da lahko s pomočjo družbene odgovornosti izboljšajo svoj ugled, blagovno znamko in finančno uspešnost (Isaksson, Kiessling, & Harvey, 2014, str. 65). Ugled podjetja je v veliki meri rezultat dejavnosti podjetja in posledica tudi družbeno odgovornega delovanja ter kazalnik, kako je podjetje uspešno izpolnilo pričakovanja različnih deležnikov (Siltaoja, 2006, str. 103). Podjetja z visokim družbeno odgovornim ugledom imajo boljše odnose s kupci, investitorji, bankirji, dobavitelji in konkurenti, privabijo boljše delavce in povečajo moralo, predanost in zvestobo zaposlenih v podjetju, kar vodi k boljšim finančnim rezultatom (Branco & Rodrigues, 2006, str. 122).

Tak primer je podjetje Nike, ki je uvrščeno med svetovno najbolj ugledna trajnostno naravnana podjetja. Nike ima edinstveno kombinacijo osrednjih sposobnosti, ki mu omogočajo hiter napredek v trajnostni uspešnosti in vse večji ugled: vodenje z zgledom, specifično organiziranost procesov in oddelkov, dolgoletno tržno moč, tržno pozicioniranje in organizacijsko kulturo. Nike skrbno varuje svojo blagovno znamko z izogibanjem kakršnimkoli ukrepom, ki bi nanjo lahko negativno vplivali, saj ima lahko sprememba podobe blagovne znamke takojšen učinek na vedenje potrošnikov (Epstein, Rejc Buhovac, & Yuthas, 2010, str. 353–355). Tradicionalno so podjetja sodelovala pri družbeno odgovornih aktivnostih z vlaganjem sredstev in delom ljudi za dejavnost, ki ni povezana s

področjem poslovanja podjetja (Isaksson et al., 2014, str. 65). Sčasoma pa je družbena odgovornost postala vse bolj povezana s strategijo podjetja, ki poleg denarnih in človekovih virov uporablja tudi vire, povezane z osrednjimi sposobnostmi podjetja (Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002, str. 110–112). Z uskladitvijo specifičnih sposobnosti oziroma zmogljivosti podjetja s trajnostno usmerjenimi tveganji in učinki podjetje ni le bolj učinkovito pri reševanju družbenih in okoljskih ali gospodarskih težav, temveč krepi tudi svojo blagovno znamko in širi bazo znanja. Osredotočiti pa se mora na uporabo in raziskovanje svojih edinstvenih virov in sposobnosti za izboljšanje družbe in povečanje dobička. Poleg tega mora biti trajnost sestavni del poslovne strategije za reševanje socialnih, okoljskih in gospodarskih vprašanj in razvoj sistematičnih načinov obvladovanja njihovih trajnostnih učinkov. S tako poslovno strategijo, katere sestavni del je trajnost, lahko podjetje ustvari družbene, okoljske in gospodarske učinke, ki vplivajo na zmanjšanje stroškov, pravnih tožb ter zaskrbljenosti skupnosti in povečanje ugleda podjetja (Epstein & Rejc Buhovac, 2015, str. 51–52).

Potrošniki so naklonjeni podjetjem, ki imajo ugled, ki sloni na družbeno odgovornem ravnanju (Branco & Rodrigues, 2006, str. 123). Javnomnenjske raziskave kažejo, da obstaja pozitivna povezava med družbeno odgovornimi aktivnostmi in odzivom potrošnikov (Bhattacharya & Sen, 2004, str. 9). Vse družbeno odgovorne aktivnosti nimajo pozitivnega vpliva na ugled, saj lahko tiste aktivnosti, ki so zelo malo ali sploh niso povezane s poslovanjem podjetja in so označene kot potratno pretiravanje vodstva, ugledu celo škodijo (Branco & Rodrigues, 2006, str. 124). Ker potrošniki razlikujejo med podjetji, ki družbeno odgovornost uporabljajo le kot obrambni mehanizem konkurenčnega položaja, ter podjetji, ki so na tem področju proaktivna in so slednjim bolj naklonjeni, je razumevanje potrošnikovih odzivov pomembno za razvoj optimalnih strategij družbene odgovornosti z normativnega in poslovnega vidika (Bhattacharya & Sen, 2004, str. 10, 15).

V Sloveniji je prepoznavanje družbene odgovornosti kot oblike konkurenčne prednosti še v razvoju. V času gospodarske krize so številna podjetja družbeno odgovornost izločila iz svojega poslovanja, saj je bila dodaten strošek in ne način za ustvarjanje dodane vrednosti (Gorenak, 2014). Težava številnih slovenskih podjetij je, da družbeno odgovornost razumejo kot dobrodelnost in to izkoriščajo v trženjske namene. Tudi pri poročanju o družbeni odgovornosti in merjenju uspešnosti družbeno odgovornih aktivnosti slovenska podjetja še niso dovolj učinkovita v primerjavi s tujimi podjetji (Mišič, 2014). Nekaj podjetij pa tu vendarle izstopa in zdi se, da lovijo korak s trendi, ki jih razvijajo najboljša podjetja v svetu.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju vzvodov za krepitev ugleda podjetij, ki si prizadevajo ustvariti prepoznavnost na področju družbene odgovornosti.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnih spoznanj in empirične raziskave na primeru dveh slovenskih podjetij preučiti povezavo med osrednjimi sposobnostmi podjetja, družbeno odgovornimi projekti in ugledom podjetja.

S pomočjo raziskave bom preverjala naslednje **raziskovalno vprašanje**:

Ali so podjetja, ki izbirajo takšne družbeno odgovorne projekte, ki jih lahko podprejo s svojimi osrednjimi sposobnostmi, bolj ugledna?

Metodološko najprej preučim obstoječe teorije in empirična spoznanja na področju družbene odgovornosti podjetij in ugleda podjetij. Nato zberem primarne podatke v podjetjih Si.mobil d.d. ter T-2 d.o.o. Uporabim metodo delno strukturiranega intervjuja, v katerem prevladujejo vprašanja odprtega tipa o družbeno odgovornih aktivnostih podjetja in osrednjih sposobnostih podjetja. O delno strukturiranem intervjuju govorimo, kadar obstaja že vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, njihova konkretna izvedba pa je prilagojena situaciji in toku pogovora (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 82). Intervjuja sta individualna, izvedem ju s pristojnima osebama v obeh podjetjih. Za pridobitev podatkov o ugledu podjetij uporabim metodo spletne ankete med študenti. Anketni vprašalnik je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj zaprtega tipa, ki ponujajo določeno število odgovorov. Oblikovanje vprašalnika je ključno, saj zmanjšuje neodgovor in merske napake pri odgovorih, ki povzročajo težave pri uspešni izvedbi ankete (Bregar et al., 2005, str. 110). Podatke analiziram z deduktivnim raziskovalnim pristopom, kar pomeni, da izhajam iz obstoječe teorije in podatke, pridobljene v empiričnem delu, analiziram v njenem kontekstu. Temeljni problem pri analizi kvalitativnih podatkov je subjektivnost raziskovalca, ki se ji v praksi zelo težko izognemo (Bregar et al., 2005, str. 170). V zaključku rezultate interpretiram s primerjavo zbranih podatkov obeh podjetij med seboj in z obstoječimi teorijami oziroma empiričnimi spoznanji.

Magistrsko delo je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del magistrskega dela je sestavljen iz dveh poglavij. Prvo poglavje je razdeljeno na pet podpoglavij. V prvem podpoglavju opredelim prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju in družbeno odgovornost podjetja. V drugem podpoglavju definiram deležnike podjetja, pojasnim, kako družbena odgovornost podjetja vpliva na razmerja z deležniki in zakaj je njihovo razumevanje za podjetje pomembno. Sledi tretje podpoglavje, ki zajema razvoj in izvajanje strategije trajnostnega razvoja oziroma strategije družbene odgovornosti. V četrtem podpoglavju razložim, da je skladnost družbeno odgovornih dejavnosti z osrednjo dejavnostjo podjetja lahko koristna za družbo in podjetje ter opišem primer podjetij The Home Depot in KaBOOM, ki sta za zgled. V zadnjem podpoglavju prvega poglavja pa opišem pomen merjenja, metode merjenja učinkov družbene odgovornosti podjetja, načine zbiranja podatkov in razvoj sistema za merjenje uspešnosti. Sledi drugo poglavje, ki je razdeljeno na dve podpoglavji. V prvem opredelim družbeno odgovornost kot obliko konkurenčne prednosti in opišem notranje in zunanje koristi od vlaganja v družbeno

odgovornost podjetja, drugo pa vključuje vpliv družbene odgovornosti podjetja na njegov ugled in opis načinov merjenja ugleda. Teoretičnemu delu sledi empirična raziskava vpliva skladnosti osrednjih sposobnosti in družbeno odgovornih projektov pri večanju ugleda podjetja na primeru podjetij Si.mobil d.d. in T-2 d.o.o. Magistrsko delo zaključim z razpravo in sklepom.

1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

1.1 Opredelitev pojmov prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju in družbena odgovornost podjetja

Svetovna komisija za okolje in razvoj (angl. *The World Commission on Environment and Development*, v nadaljevanju WCED) (1987, str. 16) je izdala poročilo z naslovom »*Our Common Future*«, v katerem opredeljuje trajnostni razvoj na naslednji način: »Človeštvo ima sposobnost, da naredi razvoj trajnosten, da se zagotovi zadovoljevanje potreb sedanjih generacij, ne da bi pri tem ogrozili možnosti prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe.« Trajnost zagotavlja medgeneracijsko pravičnost. Definicija WCED-a velja za standardno in najbolj razširjeno, po njej pa so številni avtorji podali svojo opredelitev trajnostnega razvoja (Kates, Parris, & Leiserowitz, 2005, str. 11, 20). Vendar so vse nadaljnje definicije trajnostnega razvoja podobne zgornji. Trajnostni razvoj poudarja razvoj družbe v skladu z odgovornim gospodarstvom ter okoljskimi in naravnimi procesi. Za prispevek k blaginji sedanjih in prihodnjih generacij pa so upoštevane tudi omejitve gospodarskih, družbenih in okoljskih virov (Glavič & Lukman, 2007, str. 1884).

Definicije trajnostnega razvoja so razvrščene v pet kategorij, med katerimi so meje v nekaterih primerih lahko zabrisane (Lozano, 2008, str. 1838–1840):

- perspektiva konvencionalnih ekonomistov: ima zelo omejen obseg, saj zanemarja vplive gospodarskih dejavnosti na okolje in družbo danes in v prihodnosti;
- perspektiva neokoljske degradacije: ima za glavno disciplino okoljsko ekonomiko in obravnava negativne vplive industrializacije na okolje ter poudarja, da okoljski kapital ne sme biti izčrpan;
- integracijska perspektiva: zajema gospodarske, okoljske in socialne vidike, njena pomanjkljivost je osredotočanje predvsem na trenutne aktivnosti;
- medgeneracijska perspektiva: ima poudarek na kontinuiteti z upoštevanjem dolgoročnih učinkov današnjih odločitev in sem spada tudi definicija WCED-a;
- celovita perspektiva: predlaga dinamično ravnotežje med gospodarskimi, okoljskimi in družbenimi vidiki ter hkrati ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi vidiki trajnostnega razvoja.

Na trajnostni razvoj lahko gledamo tudi kot na družbeno gibanje, gre torej za skupino ljudi s skupno ideologijo, ki si prizadeva za dosego določenih splošnih ciljev. Na primer globalno gibanje solidarnosti ima namen podpreti revne ljudi v državah v razvoju, na načine, ki presegajo finančno podporo za razvoj. Gibanje odgovornosti podjetij pa ima tri dimenzije: različne kampanje nevladnih organizacij za spremembo okoljskega in družbenega vedenja podjetij, prizadevanje podjetij za prispevek k ciljem trajnostnega razvoja in za zmanjšanje njihovih negativnih okoljskih in družbenih učinkov ter mednarodne pobude, ki si prizadevajo za izkoriščanje znanja in energije ter aktivnosti podjetij, da bi bolje služili naravi in družbi (Kates et al., 2005, str. 18–19). Podjetja prispevajo k trajnostnemu razvoju z managementom svojega poslovanja na način, da krepijo gospodarsko rast, povečujejo konkurenčnost ter hkrati zagotavljajo varstvo okolja in spodbujajo družbeno odgovornost z vključevanjem interesov potrošnikov (Branco & Rodrigues, 2006, str. 113).

Nike, Procter & Gamble, The Home Depot in Nissan veljajo za podjetja z vodilnimi praksami pri managementu trajnostno naravnanega poslovanja ali prispevka podjetja k trajnostnemu razvoju. Managerji teh podjetij so hkrati sposobni dosegati družbeno, okoljsko in finančno uspešnost, ker prepoznavajo finančno vrednost reakcij deležnikov na njihovo družbeno in okoljsko učinkovitost. Drugi razlog je, da ustvarjalno uporabljajo tehnologijo in inovacije za premagovanje dobim-izgubim scenarijev (angl. *win-lose scenario*). Na primer pri Nikeju uporaba okolju bolj prijaznih materialov predstavlja blaginjo za okolje, vendar hkrati tudi povečuje stroške, kar je kratkoročno izguba za podjetje. Toda z inovativnim zmanjševanjem odpadkov zmanjšujejo tudi stroške, kar predstavlja dobim-dobim scenarij. Tretji razlog je, da gradijo organizacijske vrednote, ki podpirajo dolgoročno sklepanje in odločanje. Managerji v The Home Depotu so pojasnili, da kompromisi med družbenimi, okoljskimi in poslovnimi cilji zanje niso problematični. Pogosto namreč strožji družbeni in okoljski standardi zahtevajo dodatne stroške, vendar managerji iz različnih oddelkov sodelujejo pri opredelitvi drugega področja, kjer je stroške mogoče zmanjšati. Na splošno so managerji teh štirih podjetij dobri pri uravnoteženju konkurenčnih potreb po družbeni, okoljski in poslovni uspešnosti, ker za njih ne predstavljajo konkurenčnih ciljev in se odločajo v korist finančne uspešnosti, kadar je ta v nasprotju z družbeno in okoljsko. Hkrati delujejo v korist trajnosti z izogibanjem ukrepov, ki bi bili slabi za trajnostni razvoj (Epstein, Rejc Buhovac, & Yuthas, 2015, str. 36–41).

Prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju ali trajnostna naravnanost poslovanja (angl. *corporate sustainability*) zajema idejo, da mora podjetje za dolgoročni obstanek upoštevati gospodarski, družbeni in okoljski vidik (Amini & Bienstock, 2014, str. 13). To ni enako trojnemu izidu (angl. *triple bottom line*), v katerem je uspešnost podjetja ocenjena s treh vidikov (Branco & Rodrigues, 2006, str. 113):

- finančna trajnost: na primer ustvarjanje premoženja skozi storitve in proizvodnjo izdelkov;

- okoljska trajnost: na primer učinkovito varstvo in okoljski management;
- družbena trajnost: na primer krepitev družbene blaginje preko filantropije podjetja.

Pri trojnem izidu je tretji vidik finančni, torej na podjetje vezan poslovni vidik, pri trajnostno naravnanem poslovanju pa je tretji vidik ekonomski, torej prispevek h gospodarskemu razvoju. Vendar imajo podjetja različne načine soočanja s kompromisi ali dobim-izgubim situacijami pri managementu družbene, okoljske in gospodarske uspešnosti hkrati. Tradicionalna perspektiva pri izvajanju trajnostnega razvoja je tista, kjer so finančni cilji primarni in se družbeni in okoljski uresničujejo le, ko obstaja finančna korist. Naslednja je alternativna ali kompromisna perspektiva in temelji na predpostavki, da je treba finančne cilje uravnotežiti z družbenimi in okoljskimi. Managerji Nikeja, Procter & Gambla, The Home Depota in Nissana uporabljajo obe zgornji perspektivi, to predstavlja tretjo perspektivo paradoksa ali omejitveno perspektivo. Ta podjetja vrednotijo trajnost brez izračuna finančne koristi in ne sprejemajo kompromisov, kadar ima neka aktivnost nizko družbeno in okoljsko vendar visoko finančno uspešnost (Epstein et al., 2015, str. 40–41). Podjetja z najnižjo stopnjo izpopolnjenosti v zvezi s trajnostnim razvojem poudarjajo le gospodarsko vzdržnost. Ko postanejo bolj izpopolnjeni, poleg gospodarske vse bolj razumejo pomembnost okoljske in družbene vzdržnosti. Najbolj izpopolnjena podjetja pa že od vsega začetka vključujejo gospodarska, okoljska in družbena vprašanja v svoje strateške odločitve in procese. To pomeni, da popolnoma trajnostno naravnano podjetje trajnost vključuje v svojo strategijo, komunicira o svojem trajnostnem poslanstvu tako znotraj kot navzven, osredotoča se na trajnost svoje dobavne verige, njegove inovacije so trajnostno usmerjene, prevzema aktivno vlogo pri oblikovanju trajnostnih predpisov in deluje v skladu z obstoječimi predpisi ter daje enakomeren poudarek gospodarskim, okoljskim in družbenim vprašanjem (Amini & Bienstock, 2014, str. 17).

Zelo pomembno je razumeti razliko med prispevkom podjetja k trajnostnemu razvoju in družbeno odgovornostjo podjetja. Prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju je njegova sposobnost, da se odzove na kratkoročne potrebe brez ogrožanja zmožnosti za izpolnjevanje prihodnjih potreb, kar pripomore ne le k njegovemu preživetju na dolgi rok, ampak tudi k večji uspešnosti. Družbena odgovornost podjetja pa je utemeljena v etiki, morali in normah in se osredotoča na uravnoteženje interesov različnih deležnikov (Bansal & DesJardine, 2015, str. 2–3). Moralni temelji zgodnjega družbeno odgovornega delovanja podjetij so bili povečevanje koristi in zmanjšanje ali odprava škode, ki izhaja iz dejavnosti podjetja, sicer se podjetja ne bi ustrezno prilagodila svojemu okolju ali pa bi izgubila legitimnost in s tem pravico do obstoja (Wood, 2010, str. 51). Pojem družbena odgovornost podjetja se torej nanaša na etična in moralna vprašanja, ki zadevajo odločanje in obnašanje podjetij, ki prostovoljno vključujejo vprašanja glede družbenih in okoljskih problemov v svoje poslovanje in interakcije z deležniki (Branco & Rodrigues, 2006, str. 111).

Začetki znanstvene literature o odgovornosti podjetij segajo v leto 1950, ko je Bowen opredelil družbeno odgovornost kot dobrodelna dejanja (angl. *philanthropic actions*), ki spoštujejo vrednote družbe. Skozi leta so se definicije spreminjale, vse do danes pa definicija družbene odgovornosti podjetja odraža odnos posameznega podjetja z njegovimi deležniki in družbo (Hack, Kenyon, & Wood, 2014, str. 46–47). Družbena odgovornost podjetja je njegova odgovornost za vpliv na družbo. Podjetja lahko postanejo družbeno odgovorna po zakonu ali z vključevanjem družbenih, okoljskih, etičnih in potrošnikovih vprašanj ter vprašanj človekovih pravic v svoje poslovne strategije in poslovanje (European Commission, 2015). Družbena odgovornost je tudi stalna zavezanost podjetja k trajnostnemu gospodarskemu razvoju ter izboljšanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalnih skupnosti in celotne družbe (The World Business Council for Sustainable Development, 1999, str. 3).

Lahko jo klasificiramo na podlagi tega, ali se družbeno odgovorne dejavnosti osredotočajo na zmanjševanje družbenih stroškov ali na maksimiranje družbenih koristi ter ali so povezane z osrednjimi ali pa s stranskimi dejavnostmi podjetja. S kombiniranjem teh dveh dimenzij lahko dobimo štiri vrste družbeno odgovornih dejavnosti (van Rekom, Berens, & van Halderen, 2013, str. 803–804):

- družbeno odgovorne dejavnosti, ki se osredotočajo na zmanjševanje družbenih stroškov in so povezane s stranskimi dejavnostmi: primer je Eko-maraton podjetja Shell, kjer študentje načrtujejo, gradijo in testirajo energetsko učinkovita vozila, ki se osredotočajo na zmanjševanje stroškov za družbo, kot so poraba energije in emisij CO_2, hkrati pa gre za stransko dejavnost Shella, saj ta ni proizvajalec vozil;
- družbeno odgovorne dejavnosti, ki se osredotočajo na maksimiranje družbenih koristi in so povezane s stranskimi dejavnostmi: primer je donacija podjetja ING Unicefu za šolanje nomadskih otrok v Etiopiji, ki se osredotoča na krepitev družbenih koristi in predstavlja obrobno dejavnost, saj izobraževanje nomadskih otrok ni povezano z osrednjo dejavnostjo ING-ja, ki je finančna institucija, katere dejavnosti sta bančništvo in zavarovalništvo;
- družbeno odgovorne dejavnosti, ki se osredotočajo na zmanjševanje družbenih stroškov in so povezane z osrednjimi dejavnostmi: primer je »*Ecomagination*«, program podjetja General Electric, ki je usmerjen v ustvarjanje ekološko učinkovitih izdelkov in zmanjšanje družbenih stroškov, ki jih povzročajo izdelki podjetja;
- družbeno odgovorne dejavnosti, ki se osredotočajo na maksimiranje družbenih koristi in so povezane z osrednjimi dejavnostmi: primer je »*New Way of Working*«, program podjetja Microsoft, katerega cilj je prehod na programsko opremo, ki omogoča ljudem, da sodelujejo ne glede na njihovo lokacijo. Program uvaja nov digitalni način dela, ki hkrati strankam podjetja omogoča pridobiti več informacij v krajšem času in zaposlenim bolj svobodno izbiro časa in kraja dela.

Družbeno odgovorne aktivnosti podjetja so razdeljene v tri skupine (Peloza & Shang, 2011, str. 120–121).:

- filantropija (angl. *philanthropy*): najpogostejša oblika filantropije je oglaševanje z razlogom, naslednja oblika so denarni prispevki, ki se od prve razlikuje tako, da ni povezana s prodajo. V to skupino pa spadajo še udeležba skupnosti, prostovoljstvo zaposlenih, spodbujanje družbenih vprašanj, donacije izdelkov, licenciranje, sponzorstvo dogodkov, donacije kupcev in nespecifična podpora za dobrodelne združbe;
- poslovne prakse (angl. *business practices*): v to skupino so uvrščene prakse varstva okolja s strani podjetja;
- povezano s proizvodom (angl. *product related*): v to skupino spada družbena odgovornost podjetja v obliki lastnosti proizvoda, na primer proizvodi, ki ustvarjajo manj onesnaževanja, organski proizvodi, biorazgradljivost in kakovost proizvodov.

V preteklosti so trajnostni razvoj povezovali le z okoljskim vidikom, družbeno odgovornost podjetja pa z družbenim vidikom, kot so človekove pravice. Vendar ju danes mnogi upoštevajo kot sinonima. Široka definicija prispevka podjetja k trajnostnemu razvoju in družbene odgovornosti podjetja je naslednja: »Na splošno se prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju in družbena odgovornost podjetja nanašata na aktivnosti podjetja – prostovoljne po definiciji – ki prikazujejo vključitev družbenih in okoljskih problemov v poslovne dejavnosti in interakcije z deležniki« (van Marrewijk, 2003, str. 102). V skladu s to definicijo prispevek podjetja k trajnostnemu razvoju in družbeno odgovornost podjetja upoštevam kot sinonima.

1.2 Vpliv družbene odgovornosti podjetja na deležnike

Spremenjene delovne prakse, tehnološki razvoj, globalizacija, večja vključenost v zavezništva in partnerstva ter pojav novih vprašanj javne politike so povzročili, da se podjetja bolj zavedajo, da je njihov uspeh čedalje bolj odvisen od razmerij z deležniki. Preživetje in dolgoročni uspeh podjetja sta torej odvisna od njegove sposobnosti za vzpostavitev in vzdrževanje odnosov s svojimi deležniki. Poznavanje deležnikov pa je ključni vir konkurenčne prednosti (Post, Preston, & Sachs, 2002, str. 7, 22–23). Deležniki na podjetja ustvarjajo vse večji pritisk, da prispevajo denar v dobrodelne namene, varujejo okolje in pomagajo rešiti družbene probleme v svoji skupnosti, torej, da se vedejo na družbeno odgovoren način (Mohr, Webb, & Harris, 2001, str. 45). Na podjetja pritiskajo preko vplivov, ki jih imajo na potencialne prihodke in sredstva ter ugled podjetja in imajo pomemben vpliv na odločitev podjetja ali izvajati in kakšno vrsto družbene odgovornosti izvajati (Aguinis & Glavas, 2012, str. 940–941).

Deležniki so skupine ali posamezniki, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev podjetja ali pa to vpliva nanje (Freeman, 2004, str. 229). Deležniki so osebe ali skupine, ki imajo ali zahtevajo lastništvo, pravice ali deleže v podjetjih in njegovih aktivnostih. Možno jih je razvrstiti v dve skupini. Primarni deležniki so tisti, ki so bistvenega pomena za preživetje podjetja s svojo udeležbo oziroma sodelovanjem. Mednje spadajo delničarji, investitorji, zaposleni, kupci, dobavitelji ter vlada in skupnost. Sekundarni deležniki pa so tisti, ki niso bistvenega pomena za preživetje podjetja in ne opravljajo transakcij s podjetjem, vendar podjetje vpliva na njih in obratno. Sem spadajo mediji in posebni deležniki, ki imajo vpliv na javno mnenje (Clarkson, 1995, str. 106–107). Evropska komisija v Zelenem dokumentu (angl. *Green paper*) družbeno odgovornost deli na notranjo in zunanjo dimenzijo in s tem je povezana tudi njena opredelitev deležnikov podjetja. Notranja dimenzija zajema notranje deležnike podjetja, to so zaposleni in delničarji in se nanaša na naložbe v človeški kapital, zdravje in varnost ter ravnanje s spremembami in naravnimi viri, uporabljenimi v proizvodnji. Zunanja dimenzija pa sega v lokalno skupnost in zajema zunanje deležnike podjetja, sem spadajo poslovni partnerji in dobavitelji, kupci, javni organi in nevladne organizacije, ki zastopajo lokalne skupnosti in okolje (European Commission, 2001, str. 8, 11). Deležniki so tudi posamezniki in skupine, ki prostovoljno ali neprostovoljno prispevajo k tvorjenju premoženja in dejavnostim podjetja in so potencialni upravičenci in/ali nosilci tveganja podjetja. V odnosih s prostovoljnimi deležniki, na primer investitorji, zaposlenimi, kupci in tržnimi partnerji, mora biti vodilno načelo podjetja vzajemna korist, saj ti deležniki neposredno prispevajo k poslovanju podjetja in pričakujejo korist kot rezultat. V odnosih z neprostovoljnimi deležniki, zlasti tistimi, na katere podjetje negativno vpliva s svojimi eksternalijami, kot sta onesnaževanje ali preobremenjenost, mora biti vodilno načelo zmanjšanje ali izogibanje škode in/ali ustvarjanje izravnalne koristi. Ti deležniki namreč pričakujejo, da jim bo vsaj tako dobro, kot bi jim moralo biti, če podjetje ne bi obstajalo (Post et al., 2002, str. 8, 22).

V zadnjih letih so mnoga podjetja močno povečala kakovost in količino interakcij, ki jih imajo z različnimi deležniki. Namen tega je, da bi jih bolje razumeli ter tudi njihove potrebe in njihove verjetne odzive na uspešnost trajnostnega razvoja, ter da bi zgradili zaupanje. Obveščeni managerji sprejemajo boljše odločitve, njihovi ukrepi vodijo k uspešnosti trajnostnega razvoja in odzivom deležnikov, ki so lahko bodisi pozitivni ali negativni (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 308). Družbeno odgovorne aktivnosti podjetja imajo zmožnost za ustvarjanje tesnejših odnosov med podjetjem in njegovimi deležniki ter lahko ustvarijo ali uničijo vrednost za deležnike, ki nato bodisi nagradijo ali kaznujejo podjetje. Vrednost pa temelji na preferencah posameznika in jo ti ovrednotijo drugače (Peloza & Shang, 2011, str. 117–119). Tudi številne tržne in akademske raziskave kažejo, da ključni deležniki, kot so kupci, zaposleni in vlagatelji sprejemajo ukrepe za nagrajevanje dobrih in kaznovanje slabih podjetij (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010, str. 8). Družbena odgovornost podjetja lahko deležnikom zagotovi številne koristi, narava in obseg, do katerega so te koristi realizirane, pa vplivata na kakovost odnosa med deležniki in podjetjem. Pomembno pa je omeniti, da kar predstavlja korist za enega deležnika, ima

lahko majhno vrednost za drugega in v nekaterih primerih je lahko korist za enega deležnika v nasprotju z interesi drugega, kot je na primer zaprtje tovarne, ki lahko koristi vlagateljem in škoduje zaposlenim. Za ocenjevanje družbene odgovornosti podjetja s strani deležnikov obstajata dva vidika. Prvi temelji na stopnji, do katere družbeno odgovorne pobude koristijo svojim upravičencem in/ali družbi. Drugi vidik pa temelji na motivih za vpletenost podjetij v družbeno odgovorne aktivnosti. Ti so lahko zunanji, ko podjetje poskuša povečati dobiček ali pa notranji, ki predstavljajo resnično skrb za določeno težavo. Deležniki so pogosto strpni do zunanjih motivov, dokler je družbeno odgovornim aktivnostim mogoče pripisati tudi notranje motive (Bhattcharya, Korschun, & Sen, 2009, str. 258–259, 261).

Družbeno delovanje podjetja vpliva na njegovo poslovno uspešnost in na njegove odnose z deležniki, ki za podjetje opravljajo več dejavnosti in prevzemajo več vlog. V zvezi z družbenim delovanjem podjetja prevzemajo tri vloge (Wood & Jones, 1995, str. 231):

- so vir pričakovanj o tem, kaj predstavlja zaželeno in nezaželeno vedenje podjetja oziroma definirajo norme za vedenje podjetja;
- občutijo učinke vedenja podjetja;
- ovrednotijo rezultate vedenja podjetja glede na to, kako je izpolnilo pričakovanja in vplivalo na skupine deležnikov in združbe v svojem okolju.

Na potrebe in interese deležnikov je treba gledati celovito, saj lahko različni deležniki ustvarjajo pričakovanja, občutijo učinke in ovrednotijo rezultate, na primer glede varnosti proizvodov so pričakovanja določena s strani kupcev s povpraševanjem po varnih lastnostih, varnostnem testiranju in kompromisu med ceno in varnostjo ter s strani vlade skozi predpise in razsodbe, učinke glede odločitev podjetij o varnostnih lastnostih občutijo kupci in uporabniki, rezultate pa ovrednotijo kupci, skupine aktivistov, tržni analitiki in vladni uslužbenci (Wood & Jones, 1995, str. 258–260).

Podjetje gre skozi štiri faze razmerij z deležniki (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 26):

- zavedanje: v tej fazi bi deležniki morali vedeti, da podjetje obstaja. Podjetja pa bodo želela z deležniki komunicirati tako, da jim bodo nudila še več informacij o podjetju, da bodo lahko začeli ceniti poslanstvo in vrednote podjetja;
- poznavanje: v tej fazi so deležniki začeli razumeti dejavnosti podjetja, njegove vrednote, strategijo in poslanstvo, podjetja pa jim želijo zagotoviti informacije za sprejemanje odločitev. Kupci želijo vedeti, kako proizvodi podjetja zadovoljujejo njihove potrebe, zaposleni morajo razumeti strukturo in sisteme podjetja in dobavitelji želijo razumeti, kaj podjetje od njih potrebuje;
- pripadnost: ko so deležniki pridobili znanje o podjetju, je treba razviti zaupanje. V tej fazi bodo deležniki razvili predanost podjetju;

- sodelovanje: v tej fazi podjetje sprejema ukrepe za nadaljnje sodelovanje z deležniki. Kupci predlagajo podjetje, vlagatelji priporočajo delnice podjetja in zaposleni so pripravljeni prevzeti večjo odgovornost.

Deležniki v vsakem podjetju so precej raznoliki, vendar imajo odnosi med podjetjem in posameznimi deležniki skupne lastnosti, posamezni deležniki pa imajo skupne interese, kakor tudi morebitna nasprotja med seboj. Kritični izziv za managerje je prepoznanje obojestranskih interesov med deležniki in podjetjem, ki vodi k razvoju doslednih in podpornih politik za ravnanje z njimi. Izraz ravnanje z deležniki se nanaša na razvoj in izvajanje organizacijskih politik in praks, ki upoštevajo cilje in skrbi vseh pomembnih deležnikov (Post et al., 2002, str. 9). Med pomembnimi skupinami deležnikov so zaposleni, ki se odločajo, ali delati za podjetje, kupci, ki se odločajo za nakup izdelkov, investitorji, ki se odločajo, ali vlagati v podjetje ter državni uradniki, ki se odločajo za povečanje ali zmanjšanje regulacije in izvrševanje ukrepov. Koristi trajnostnih ukrepov so lahko povezane s pozitivnimi in izboljšanimi odnosi z deležniki. Pozitivna omemba v medijih ali oglaševanje z razlogom lahko na primer pozitivno prispevata k ugledu podjetja za uspešnost trajnostno naravnanega poslovanja in pošljeta pozitivno sporočilo kupcem, finančnim analitikom in vlagateljem (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 311).

Pri razvoju in izvajanju uspešnih družbeno odgovornih programov je treba razumeti pričakovanja kupcev, saj lahko informacije o družbeni odgovornosti podjetja pomembno vplivajo na vedenjske namere kupcev in prav tako na njihovo vrednotenje podjetij in izdelkov. Oglaševanje z razlogom pogosto ne izboljšuje odziva kupcev na podjetje, kadar pa o družbeni odgovornosti podjetja komunicirajo ne le s pomočjo oglaševanja in je ta bolj razširjena, to pomeni, da ne gre le za donacijo za en namen, je tudi odziv kupcev na podjetje bolj pozitiven. Družbeno odgovorno ravnanje kupcev pri nakupu, uporabi ali razporeditvi izdelkov temelji na zmanjšanju ali odpravi morebitnih škodljivih učinkov ter na dolgoročnem pozitivnem vplivu na družbo. Družbeno odgovoren kupec bi se zato izognil nakupu izdelkov podjetij, ki škodujejo družbi in aktivno iskal izdelke podjetij, ki pomagajo družbi. Kot razlog za pomanjkanje družbeno odgovornega potrošništva sta poudarjena dva dejavnika: nakupovanje, ki temelji na tradicionalnih merilih cene, kakovosti in udobja ob predpostavki, da bi uporaba družbene odgovornosti ogrozila odločitve v skladu s temi merili, ter nizka raven znanja in težave pri pridobivanju informacij o družbeni odgovornosti podjetja. Glede na to lahko managerji razvijejo tržno komunikacijo, ki zagotavlja podatke o družbeni odgovornosti njihovega podjetja. Pomembno pa je tudi, da družbeno odgovorna podjetja razvijejo zaupanje kupcev in se ukvarjajo s strateškimi družbeno odgovornimi programi, ki so pomembni za njihove kupce. Ker so razlogi za družbeno odgovornost podjetja pogosto vprašljivi, bi se podjetja morala vključevati v družbeno odgovorne programe, za katere kupci verjamejo, da podjetja z njimi pomagajo drugim (Mohr et al., 2001, str. 47, 52, 68–70).

1.3 Družbena odgovornost kot del strategije podjetja

Podjetje lahko s strateško družbeno odgovornostjo ustvari najbolj pomembne družbene učinke in uživa največje poslovne koristi (Porter & Kramer, 2006, str. 85). Da bi izkoristili potencialne koristi od uporabe družbene odgovornosti podjetja, mora biti ta usklajena s strategijo podjetja, pri tem pa je pomembno, da se podjetje ne osredotoča na direktne finančne učinke in uspešnost, temveč na dolgoročne koristi. Prav tako mora podjetje svojo družbeno odgovornost načrtovati, organizirati, voditi, izvajati, komunicirati in nadzirati na enak način, kot bi katero koli drugo strateško komponento, saj lahko managerji brez strateškega razumevanja družbene odgovornosti podjetja odložijo ali zanemarijo koristne družbeno odgovorne aktivnosti, prihranke in naložbe (Isaksson et al., 2014, str. 66–67).

Razvoj strategije trajnostnega razvoja je ključnega pomena za spreminjanje podjetniške kulture in zmanjševanje negativnih potencialnih učinkov (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 44). Večina managerjev priznava pomen razvoja strategij trajnostnega razvoja in aktivnosti, saj sta trajnost in družbena odgovornost podjetja ključni del večine današnjih velikih podjetij. Strategija trajnostnega razvoja ali pa vključenost trajnostne naravnanosti poslovanja v korporativno ali poslovno strategijo omogoča bolj uspešno trajnostno naravnano poslovanje. Vendar mora biti za bolj uspešno trajnostno naravnano poslovanje strategija trajnostnega razvoja podprta z ustrezno organizacijsko strukturo, s sistemom za merjenje in poročanje ter zavzetostjo vodstva za vodenje z zgledom. Ključnega pomena je, da vodstvo trajnostno naravnanost poudarja kot temeljno vrednoto. Podjetja morajo torej graditi organizacijsko kulturo, ki motivira trajnostno vedenje in odločanje za povečano zavedanje o ciljih in uspešnosti trajnosti ter dolgotrajni poudarek na vprašanjih trajnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 306–307, 313).

Proces trajnostnega razvoja se začne z razvojem strategije, ki jo podpira vodstvo. Vodstvo odloči, koliko mora biti podjetje trajnostno naravnano in katera sredstva so jim za to na voljo. Strategije trajnostnega razvoja gredo skozi tri faze (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 54–56):

- prva faza: podjetja se osredotočajo bolj na izpolnjevanje regulativnih standardov, kot na razvoj inovativnih strategij za povečanje konkurenčnosti in zmanjšanje svojih negativnih trajnostnih učinkov;
- druga faza: podjetje se premakne od zaveze k skladnosti z zakonskimi zahtevami do spoznanja, da lahko z bolj učinkovito uporabo virov in z družbeno odgovornostjo pridobijo konkurenčno prednost;
- tretja faza: družbena, okoljska in gospodarska vprašanja postanejo del vsakodnevnega odločanja. Strategije trajnostnega razvoja podjetja uporabljajo za določitev politike podjetja, spremembo organizacijske kulture in vključevanje trajnostnih učinkov v

managerske odločitve na vseh ravneh, v vseh obratih in na vseh geografskih lokacijah podjetja.

Uskladitev strategije z organizacijskimi strukturami in managerskimi sistemi je bistvenega pomena za podjetja pri usklajevanju dejavnosti in motiviranju zaposlenih. Podjetje lahko izbira med tremi oblikami organizacijskih struktur. Odgovornosti za trajnostni razvoj so lahko dodeljene sedanjim funkcijskim področjem, kar pomeni, da zaposleni prevzemajo dodatno odgovornost skupaj s svojimi sedanjimi pristojnostmi. V razširjeni organizacijski strukturi so za management trajnosti ustvarjene ena ali več ravni v podjetju. Nazadnje pa so ustvarjene nove zunanje strukture, kot so fundacije, ki imajo lasten pravni status, čeprav morda ne bodo popolnoma avtonomne (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 76, 82). Za učinkovito izvajanje strategije trajnostnega razvoja podjetja potrebujejo formalne in neformalne managerske sisteme. Formalni sistemi so običajno del širšega sklopa sistemov, njihov cilj pa je motiviranje in usklajevanje aktivnosti zaposlenih in korporativne kulture. Vključujejo managerski nadzor, merjenje uspešnosti in sisteme nagrajevanja, ki se uporabljajo za usmerjanje vedenja zaposlenih v smeri strateških ciljev. Neformalni sistemi pa podpirajo izvajanje trajnosti in dopolnjujejo formalne sisteme. Vključujejo poslanstvo, vodstvo ter kulturo in ljudi, ki so potrebni za uspeh podjetja (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 306–307, 313).

Da bi podjetja lahko uspevala s pomočjo družbene odgovornosti, lahko zasledujejo dvostopenjsko strategijo. V prvi stopnji se mora podjetje osredotočiti na zagotavljanje dovoljenja za obratovanje z obravnavanjem družbenih stroškov, ki jih ustvarja s svojim delovanjem. Takoj za tem pa se mora osredotočiti na pozitiven prispevek za družbo, v kateri deluje. Podjetje uživa koristi in ima največji potencial za uspeh pri ustvarjanju pozitivnega prispevka za družbo, kadar družbena odgovornost podjetja izhaja iz njegove osrednje dejavnosti. Skrbna komunikacija z zaposlenimi in njihovo dojemanje, kako lahko učinkovito pomagajo k prispevku podjetja za družbo, je ključnega pomena za uspešno strategijo družbene odgovornosti. Za podjetje je prav tako pomembno, da natančno preuči posledice svojih družbeno odgovornih dejavnosti, ki temeljijo na koristih in so povezane z osrednjimi dejavnostmi podjetja, kar zahteva strateško usklajevanje vseh različnih funkcij podjetja, kot so družbena odgovornost podjetja, marketing, inovacije ter razvoj in raziskave. S skrbnim spremljanjem in usmerjanjem pozicioniranja družbene odgovornosti podjetja bo strategija družbene odgovornosti podjetja sprejeta med zaposlenimi, hkrati pa bo ovirano njeno posnemanje s strani konkurentov, kar bo pripomoglo k razlikovalnemu pozicioniranju blagovne znamke in prispevalo k blaginji podjetja in družbe (van Rekom et al., 2013, str. 808–812). Podjetja bi morala analizirati svoje možnosti za uporabo družbene odgovornosti z enakimi okviri, ki vodijo njihove odločitve v povezavi z osrednjo sposobnostjo podjetja, saj bi tako odkrili, da je družbena odgovornost lahko vir priložnosti, inovativnosti in konkurenčne prednosti. Za vsako podjetje mora strategija preseči najboljše prakse, kar pomeni, da si mora podjetje izbrati edinstveni položaj in početi stvari drugače

od konkurentov, na način, ki znižuje stroške ali bolje služi določenem naboru potreb kupcev (Porter & Kramer, 2006, str. 80, 88).

Ustvarjanje vrednosti je najpomembnejši cilj za podjetje in njegov strateški proces odločanja, ustvarjena vrednost za podjetje pa je končno merilo strateških koristi, nastalih zaradi družbene odgovornosti podjetja. Podjetja ustvarjajo vrednost v tekočih poslovnih dejavnostih z vlaganjem v nove tehnologije, nove izdelke, prepoznavnost blagovne znamke, proizvodne zmogljivosti, usposabljanje in storitve za kupce do te mere, da nekatere izmed njih predstavljajo ali so integrirane z družbeno odgovornimi cilji podjetja. Ti družbeno odgovorni programi bodo najbolj verjetno ustvarili vidne poslovne koristi za podjetje. Pri ocenjevanju prispevka družbene odgovornosti podjetja k ustvarjanju poslovne vrednosti lahko uporabimo pet dimenzij strategije (Burke & Logsdon, 1996, str. 496–499):

- centralnost: je merilo prileganja med družbeno odgovornostjo podjetja in poslanstvom ter cilji podjetja. Zagotavlja povratne informacije ali je določen ukrep ali odločitev v skladu s poslanstvom ter cilji podjetja;
- specifičnost: zajema sposobnost podjetja, da zajame koristi družbeno odgovornega programa in ne le ustvarja skupne dobrine, ki jih lahko delijo z drugimi v panogi, skupnosti ali družbi na splošno;
- proaktivnost: odraža stopnjo, do katere je vedenje načrtovano ob predvidevanju novih ekonomskih, tehnoloških, družbenih in političnih gibanj v nekriznih razmerah. Podjetje, ki prepozna ključne spremembe na začetku, bo na boljšem položaju, da izkoristi priložnosti ali prepreči nevarnosti;
- prostovoljstvo: kaže obseg diskrecijskega odločanja s strani podjetja in odsotnosti zunanjih zahtev skladnosti. Na področju družbene odgovornosti podjetje, ki presega minimalne standarde za kakovost in varnost, kaže prostovoljstvo. Te dejavnosti ponujajo tako strateške kot družbene koristi;
- prepoznavnost: označuje spoznavnost poslovnega delovanja in zmožnost podjetja, da pridobi priznanje notranjih in zunanjih deležnikov. Prepoznavnost ima lahko pozitivne posledice (na primer pozitivna omemba v medijih, zelo verjetne napovedi dobička, uspešno lansiranje novih izdelkov) in negativne posledice (na primer vladne preiskave pogodbenih goljufij, obtožbe ali obsodbe uradnikov podjetja, odkritje nevarnih stranskih učinkov sicer dobrih zdravil).

Koncept strateške družbene odgovornosti podjetja si prizadeva prikazati več temeljnih načinov, kako so družbeno odgovorne dejavnosti lahko tesno povezane s strategijo podjetja. Družbena odgovornost podjetja je strateška, kadar prinaša velike koristi za poslovanje podjetja, zlasti s podporo osrednjih poslovnih dejavnosti in s tem prispevanjem k uspešnosti podjetja pri uresničevanju svojega poslanstva. Preusmeritev družbene odgovornosti podjetja v smeri k bolj strateškemu vidiku lahko hkrati podpre finančne interese podjetja kot tudi interese deležnikov podjetja in je ključnega pomena za spodbuditev več družbeno odgovornih dejavnosti, ki v večji meri služijo interesom

deležnikov in družbe (Burke & Logsdon, 1996, str. 495–496). Vendar se mora podjetje opredeliti za sklop družbenih problemov, ki se križajo z njegovim poslovanjem in za reševanje katerih ima najboljše zmožnosti, saj nobeno podjetje ne more rešiti vseh družbenih problemov ali nositi s tem povezanih stroškov. To so družbena vprašanja, ki ponujajo priložnosti za strateško družbeno odgovornost in so pomembna za mnoge poslovne enote ali lokacije podjetja. Bolj, kot je družbeno vprašanje povezano s poslovanjem podjetja, večja je možnost za izkoriščanje virov in zmožnosti podjetja in ustvarjanje družbene koristi (Porter & Kramer, 2006, str. 84–85, 89). Ena od najpomembnejših značilnosti družbenih pobud podjetja se odraža v povezavi med družbeno odgovornimi programi ter osrednjimi sposobnostmi in ključnimi viri podjetja. Strateški cilj managementa bi tako moral biti povezati sposobnosti podjetja in priložnosti zunanjega okolja, tako da podjetje s svojimi viri zagotovi največjo družbeno korist. Obenem pa je treba upoštevati mnenja deležnikov o tem, katere vrste programov so za njih oziroma potencialne prejemnike programov najbolj cenjene (Hess et al., 2002, str. 120).

1.4 Povezanost osrednjih sposobnosti podjetja in družbene odgovornosti podjetja

Vključevanje družbene odgovornosti podjetja v strategijo podjetja, da bi dosegli trajnostno pozicioniranje svoje blagovne znamke in dolgoročno pozitivno korist za družbo, zahteva povezanost družbeno odgovornih pobud z osrednjimi poslovnimi procesi in osredotočanje na koristi, ki jih lahko ponudijo družbi. Družbeno odgovorne dejavnosti, ki so povezane z osrednjimi dejavnostmi podjetja, so bolj usklajene s tem, kako zaposleni in drugi deležniki dojemajo podjetje in bodo bolj verjetno dobile notranjo in zunanjo podporo, ki jo potrebujejo za uspeh. Družbeno odgovorne dejavnosti, osredotočene na družbene koristi, ki izhajajo iz osrednjih aktivnosti podjetja, pa bodo podjetju koristile, saj so močno povezane z zadovoljstvom in zvestobo kupcev. Največ koristi za podjetje in družbo prinašajo tiste družbeno odgovorne aktivnosti, ki izhajajo iz osrednjih dejavnosti podjetja in se hkrati osredotočajo na povečanje družbenih koristi (van Rekom et al., 2013, str. 800–802, 806).

Tudi tiste družbeno odgovorne dejavnosti, ki se osredotočajo na zmanjševanje stroškov, ali tiste, ki se ne nanašajo na izboljšanje učinkov osrednjih dejavnosti podjetja, so lahko koristne za podjetje in družbo, vendar imajo pomembne omejitve. Če se podjetje z njimi ne ukvarja, je lahko kaznovano, toda če v njih vlaga, ne prejema dodatnih nagrad. Poleg tega družbeno odgovorni projekti, ki niso neposredno povezani z osrednjo dejavnostjo podjetja, ovirajo optimalno uporabo strokovnega znanja podjetja in predstavljajo izgubljeno priložnost za podjetje in družbo. Percepcija zaposlenih, da družbeno odgovorne dejavnosti niso del poslovanja podjetja, lahko vodi v občutek, da jim primanjkuje sredstev in strokovnega znanja za dosego ciljev, kar vodi v njihovo demotiviranost. Zato lahko podjetje z osredotočanjem na osrednjo dejavnost ustvari več koristi za družbo kot z osredotočanjem na stranske dejavnosti, kjer je razvilo manj sposobnosti. Poleg tega obstaja

manjša verjetnost, da bo podjetje v obdobjih krize ali menjave direktorja izključilo dejavnosti, ki se nanašajo na njihovo osrednjo dejavnost, kar povečuje stabilnost družbeno odgovornih aktivnosti (van Rekom et al., 2013, str. 800, 805–806).

Filantropija nasprotno ne povezuje družbeno odgovornih aktivnosti z osrednjimi sposobnostmi podjetja. Tu gre za dobra dela, na primer donacije, sponzorstva, prostovoljstvo in oglaševanje z razlogom. Vendar takšna dela, ki niso povezana z osrednjo sposobnostjo podjetja, niso primeri družbene odgovornosti podjetja, temveč jih je treba obravnavati kot klasični trženjski instrument za spodbujanje podjetniških interesov in instrument za ustvarjanje dobička. Kljub temu družba in kupci dojemajo podjetja, ki izvajajo takšne dejavnosti, kot dobra in odgovorna, saj ustvarjajo korist za družbo (Lin-Hi, 2010, str. 81, 90). Za večjo verjetnost uspeha oglaševalske akcije z razlogom sta ključni podpora razloga med deležniki in skladnost oglaševalske akcije z osrednjo dejavnostjo podjetja. Povezava med osrednjo dejavnostjo podjetja in razlogom za oglaševalsko akcijo pa vpliva na rezultate za potrošnike (Drumwright, 1996, str. 81–82).

Filantropija podjetja je lahko tržno usmerjena ali usmerjena k sposobnostim podjetja. Vodstvo, ki sprejme tržno usmerjen pristop, v središče postavi pričakovanja svojih deležnikov bolj kot dejanski družbeni učinek. Takšne dejavnosti torej bolj služijo za zadovoljevanje bistvenih potreb ključnih deležnikov, lastnikov. Vodstvo, ki sprejeme pristop, usmerjen v sposobnosti, pa svojo filantropijo usklajuje z osrednjimi sposobnostmi podjetja, tako se izognejo odvračanju pozornosti od osrednje dejavnosti, povečujejo učinkovitost svoje dobrodelne dejavnosti in zagotavljajo edinstveno ustvarjanje vrednosti za prejemnike filantropije. K sposobnostim usmerjena filantropija včasih ustvarja edinstvene koristi, kajti podjetja delujejo v okviru svojih lastnih osrednjih poslovnih področij in lahko uporabijo svoje edinstveno strokovno znanje, namesto da se opirajo zgolj na finančne vire. Strateška filantropija je pogosto najbolj učinkovit pristop in ima značilno kombinacijo močne usmerjenosti k trgu in k sposobnostim podjetja. S tem pristopom podjetje zagotavlja bistvene koristi za družbo, lahko pridobi tudi možnosti za učenje, kako uporabiti svoje osrednje sposobnosti na novih poslovnih področjih, poveča motivacijo svojih zaposlenih, spodbuja povpraševanje strank in izboljša privlačnost podjetja na trgu delovne sile. Strateška filantropija pomaga podjetjem dosegati trajnostne rezultate v zvezi s potrebami svojih deležnikov in lastno konkurenčno prednostjo, vendar pa zahteva precejšnjo zavezanost vodstva, njihovo jasno osredotočenost na dobrodelne dejavnosti podjetja, dobro načrtovanje in skrbno izvajanje (Bruch & Walter, 2005, str. 50–51, 53–54).

Dejavnik konkurenčne prednosti, dejavnik primerjalne prednosti in dejavnik moralnih vrednot trga so gonilniki, ki so spodbudili prehod od tradicionalne podjetniške filantropije k nastanku novih družbenih pobud podjetja. Nove družbene pobude pa so programi, povezani z dolgoročno strategijo, osrednjimi sposobnostmi in temeljnimi vrednotami podjetja, so sistematično ovrednoteni in o njih so obveščeni tudi deležniki (Hess et al., 2002, str. 110, 112). Osrednje sposobnosti podjetja so tiste, ki so najbolj relevantne, imajo

največjo verjetnost uspeha, zvestobe kupcev in najboljši konkurenčni položaj. Delijo se na zahtevane ali ključne osrednje sposobnosti. Zahtevane osrednje sposobnosti so podprte s sredstvi, ki jih je mogoče hitro pridobiti in niso posebej medsebojno povezane z drugimi osrednjimi sposobnostmi. Predstavljajo potreben pogoj za uspešnost podjetja. Ključne osrednje sposobnosti so tiste, ki so podprte z edinstvenimi sredstvi, ki jih je težje posnemati in predstavljajo trdne temelje za trajnostno konkurenčno prednost. Imajo veliko posameznega in/ali integriranega vpliva na uspešnost podjetja. Opredeljene integrirane osrednje sposobnosti bi morale zagotavljati pomembno podlago za oblikovanje dinamične tehnološke in trženjske strategije. Podjetje z močnimi tehnološkimi sposobnostmi je sposobno uporabiti strokovno znanje za hiter razvoj izdelkov in procesov, kar ustvarja nove koristi in vrednost za kupce. Podjetje z močnimi trženjskimi sposobnostmi pa lahko uporablja svoje globoko razumevanje potreb kupcev za spodbujanje razvoja novih izdelkov in organiziranje trženjskih aktivnosti, ki zagotavljajo edinstveno vrednost za kupca. Tehnološke in trženjske sposobnosti delujejo na integriran način in njihov vpliv na uspešnost podjetja presega tehnološke in trženjske vidike ter lahko vpliva na različne rezultate, na primer na večje zadovoljstvo kupcev in izboljšanje stopnje uspeha novega izdelka. V Gorenju, evropskem proizvajalcu gospodinjskih aparatov, je bilo ugotovljeno, da so produktni managerji in industrijski oblikovalci pomembni v večini faz inovacijskega procesa. Ker so produktni managerji nosilci sposobnosti za razvoj izdelkov, industrijski oblikovalci pa so nosilci sposobnosti za oblikovanje, je bilo zaključeno, da ti dve sposobnosti igrata povezovalno vlogo v podjetju in pomembno prispevata k organizacijskemu učenju. Na podlagi tega so opredeljene zahtevane in ključne osrednje sposobnosti. Zahtevane osrednje tehnološke sposobnosti v Gorenju so slikarstvo in obdelava pločevine, zahtevana osrednja trženjska sposobnost pa je trženjska komunikacija. Ključne osrednje tehnološke sposobnosti so oblikovanje, sestavljanje, dimenzioniranje ter elektronika in ključne osrednje trženjske sposobnosti so razvoj izdelkov, prodajni management in management kanalov (Prašnikar, Lisjak, Rejc Buhovac, & Štembergar, 2008, str. 530–532, 535, 539–541).

Ko podjetje išče družbene vzroke z visoko stopnjo prileganja z njegovo osrednjo dejavnostjo, se s tem izpostavi ključnim deležnikom, kot so aktivistične skupine, in tako pridobi možnost za dialog s skupinami, ki bodo najbolj verjetno podpirale ali kritizirale dejanja podjetja. Obenem pa je podjetje, ki se ukvarja z družbenimi vzroki z visoko stopnjo prileganja, sposobno vključiti več različnih deležnikov v družbeno pobudo. The Home Depot je bil na primer z nudenjem podpore KaBOOMu sposoben sodelovati s tisočimi maloprodajnimi sodelavci in celo njihovimi dobavitelji. To je podjetju pomagalo razširiti mrežo deležnikov in zmanjšalo potrebo po očitni promociji programov (Peloza, 2006, str. 66–67).

The Home Depot je največji svetovni trgovec, specializiran za izboljšanje doma z več kot 2.200 prodajalnami v Združenih državah Amerike vključno s Portorikom in Deviškimi otoki ter v Kanadi in Mehiki (Our Company, 2016). Zavezanost podjetja The Home Depot

za družbeno odgovornost podjetja najbolje ponazarja njegov program Team Depot, preko katerega zaposleni porabijo svoj prosti čas za sodelovanje pri projektih, ki so v korist skupnosti in rešujejo širša družbena vprašanja, kot so okoljske težave, ogrožena mladina in cenovna dostopnost stanovanj. Delo na projektih Team Depota pomaga razviti ekipni duh med zaposlenimi in daje posameznikom možnost za razvoj in dokazovanje sposobnosti, ki morda niso očitne na njihovih rednih delovnih mestih. Vsaka maloprodajna prodajalna ima enega Team Depotovega predstavnika, ki je dve uri na teden zadolžen za začetek projektov v lokalni skupnosti in se posebej izobražuje o tem, kako voditi uspešne projekte in prostovoljne dogodke. Projekti Team Depota so decentralizirani, s tem je vsaka trgovina avtonomna pri izbiri vprašanj in projektov, ki so posebnega pomena za njihove skupnosti. V vsakem območju pa manager zadev skupnosti usklajuje dejavnosti, da se zagotovi doslednost in usklajenost dejavnosti s prednostnimi področji podjetja The Home Depot. Hkrati pa je odgovoren za organizacijo večjih projektov, ki pritegnejo prostovoljce iz različnih lokacij. The Home Depot pogosto podpira projekte Team Depota z denarjem in s stvarnimi donacijami (The Home Depot, b.l., str. 4).

Štiri prednostna področja podjetja The Home Depot so (The Home Depot, b.l., str. 9):

- cenovna dostopnost stanovanj: gradnja in popravila hiš za družine z nizkimi dohodki in pomoč ljudem uresničiti sanje o lastništvu doma so povezani s poslovanjem podjetja The Home Depot;
- ogrožena mladina: programi, ki otrokom zagotavljajo varna mesta, da se vključujejo v učne aktivnosti in pridobijo pomembne življenjske veščine, so podprti z organizacijami, ki delajo z mladimi in jih poučujejo o gradbenih tehnikah in pomenu dela ter o skupnem reševanju problemov, s programi, ki pomagajo razvijati samozavest in vodstvene sposobnosti in s partnerstvi, ki združujejo mlade, da sodelujejo v dogodkih, koristnih za skupnost;
- okolje: pomoč neprofitnim organizacijam, ki usmerjajo prizadevanja k varovanju naravnega sistema. Program donacij podjetja The Home Depot se osredotoča na naslednja področja: gozdarstvo in ekologija, okolju prijazna gradnja, čiščenje in recikliranje, preprečevanje zastrupitev s svincem;
- pripravljenost na katastrofe in odziv: izobražujejo stranke o tem, kako se soočiti z izrednimi razmerami pred, med in po katastrofi. Sodelovanje z dobrodelnimi organizacijami jim omogoča pomagati skupnosti: ponujajo klinike in programe ozaveščanja, ki se pomagajo ljudem soočiti z izrednimi razmerami, odzovejo se s potrebno oskrbo in s prostovoljci po naravnih katastrofah in slabem vremenu, obnovijo in pomagajo soseščini k vrnitvi v vsakdanje življenje.

Družbena odgovornost podjetja The Home Depot je proces postopnega razvoja in pomaga podjetju pri uresničevanju njegovih ciljev, da je izbrani sosed, prodajalec, naložba in delodajalec. Družbeno odgovorni programi podjetja The Home Depot zajemajo tri področja: skupnost in širša družba, okolje ter zaposleni. Podjetje je predano ustvarjanju

razlike in vračanju nazaj skupnosti, kjer živijo njegovi zaposleni in stranke in ima veliko programov donacij za financiranje projektov, ki so skladni z njegovimi štirimi prednostnimi področji. Kot velik delodajalec si prizadeva v trgovinah zaposlovati ljudi iz skupnosti, v kateri delujejo, s čimer podjetje spodbuja raznolikost in prispevek h gospodarski blaginji te skupnosti. The Home Depot program zaposlovanja, ki poudarja spoštovanje posameznika, timsko delo, raznolikost ter nagrajevanje uspešnosti, pomaga povečevati moralo in ohranjati kakovostne zaposlene, kar se odraža v boljših storitvah za stranke in s tem boljše poslovanje. Na področju okolja pa oddelek za okoljske zadeve sprejema večfunkcijsko vlogo z odgovornostjo za nadzor nad poslovanjem na drobno in okoljskimi programi, povezanimi s proizvodi. Ob povečevanju ozaveščenosti potrošnikov in skrbi za okolje ponudba okolju prijaznih izdelkov in programov ustvarja koristi tudi za podjetje, kot je konkurenčna prednost. Zelo vidni projekti Team Depotovih prostovoljcev pa pomagajo graditi ugled blagovne znamke (The Home Depot, b.l., str. 6–17).

Eden izmed večjih Team Depotovih programov je sodelovanje s KaBOOMom, neprofitno organizacijo, ki gradi igrišča po vseh Združenih državah Amerike. Poleg finančne podpore The Home Depot prispeva tudi prostovoljstvo zaposlenih in izdelke kot tudi dostop do računovodstva podjetja in pravnega osebja. Decentralizacija programa omogoča vsaki lokalni trgovini, da razvije tesne odnose s KaBOOMom na lokalni ravni in zagotovi nadaljnje povezovanje. The Home Depot ima od programa koristi, kot so izboljšani odnosi z javnostjo, in ker lahko zaposleni neposredno sodelujejo in uporabljajo svoje znanje na praktičen način, ima podjetje koristi od izboljšane morale in predanosti (Peloza, 2006, str. 59).

KaBOOM je nacionalna neprofitna organizacija, ki se posveča prinašanju uravnotežene in aktivne igre v vsakdanje življenje vseh otrok, zlasti tistih, ki odraščajo v revščini v Ameriki (About, 2016). KaBOOM si prizadeva ustvariti odličen kraj za igranje, do katerega se lahko vsak otrok odpravi peš. Najbolj znan pa je po izgradnji igrišč v skupnostih z nizkimi dohodki. Za širjenje svojega modela uporablja internet in omogoča lokalnim skupnostim, da gradijo svoja lastna igrišča z uporabo brezplačnih sredstev in smernic na njegovi spletni strani. KaBOOM ni edina neprofitna organizacija, ki strateško uporablja internet, toda večina se osredotoča na pridobivanje ljudi, ki darujejo denar ali čas in jim ne omogoča, da se sami organizirajo. Prav tako zamisel o podarjanju organizacijskega modela ni nova, je pa opiranje na spletna orodja inovativno in omogoča veliko hitrejšo rast dosega in velikosti programa. Čeprav KaBOOMov pristop ni brez izzivov, je nagrada veliko večja od stroškov, saj je s svojo vztrajnostjo pospešil svojo rast in vplival na življenja mnogo več otrok in skupnosti (McLeod Grant & Fulton, 2010, str. 2).

KaBOOM je delal dobro po modelu, ki stremi k zagotavljanju vrednosti za podjetje. Podjetja prevzemajo večino stroškov grajenja lokalnega igrišča, KaBOOM pa izvaja projektni management, organiziranje podjetja in prostovoljcev skupnosti, vključevanje sosedskih neprofitnih organizacij in zagotavljanje drugih virov. Kot odgovor na tisoče

prijav lokalnih skupnosti, da izgradijo igrišče tudi v njihovi soseski, je razvil številna orodja in vire za podporo gradbenikov igrišč: dokumentiral in kodificiral je svoj postopek gradnje, objavil priročnike in razvil vrsto usposabljanj za lokalne voditelje. Čeprav veliko organizacij meni, da njihova spletna orodja niso del njihovega osrednjega dela, KaBOOMu ne predstavljajo dodatka in ne obstajajo le v podporo drugim programom, ampak so v središču njegovega poslanstva. Poleg tega so investirali v integracijo spletnih prizadevanj z drugimi nespletnimi programi in spodbujajo svoje zaposlene, da eksperimentirajo s tem novim pristopom, kar pomaga ustvariti občutek povezanosti spletne in nespletne strategije. KaBOOMov cilj je, da njihova orodja naredijo resnično razliko v življenju ljudi in da pridobljeni podatki, kot so podatki o igrišču, končajo v centralnem registru, da se lahko iz njih učijo in jim ni mar ali bodo dobili zasluge za svoje delo. Z zunanjo oceno učinka programa v resničnem svetu pa so ugotovili, da ti projekti, ne glede ali so končani s strani KaBOOMa ali skupine, ki je sama gradila, koristijo tako otrokom, ki igrišča uporabljajo, kot skupnosti (McLeod Grant & Fulton, 2010, str. 5–6, 9).

1.5 Merjenje učinkov družbene odgovornosti podjetja

Cilj trajnostne naravnanosti je doseganje družbene, okoljske in gospodarske uspešnosti hkrati. Družbeni in okoljski učinki podjetniške dejavnosti so pogosto dolgoročnejši in jih je težje meriti (Epstein & Rejc Buhovac, 2010, str. 306). Toda merjenje in vrednotenje uspešnosti je pomembno orodje za izvajanje strategije trajnostnega razvoja in hkrati pomaga pri usklajevanju strategije, struktur in drugih sistemov za doseganje uspeha. Merjenje je tudi ključnega pomena, ker povezuje uspešnost z načeli trajnosti in omogoča stalno izboljševanje (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 122, 128).

Sistemi, ki merijo uspešnost in spodbujajo zaposlene, da dosegajo trajnostno naravnanost, so potrebni za izboljšanje družbenih, okoljskih in gospodarskih učinkov, za komuniciranje trajnostne vrednosti podjetja ter da zaposleni prevzemajo odgovornost za svoj prispevek k strategiji trajnostnega razvoja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 121). Poleg tega člani upravnega odbora, investitorji, donatorji in celo upravičenci družbeno odgovornih programov želijo dokaz, da naložbe resnično ustvarjajo donose, ki so bili obljubljeni. Podjetja pa merijo svojo uspešnost ne le zaradi zahtev, temveč tudi zaradi učenja, da izvedo, ali naložba res ustvarja spremembo, ukrepanja, kajti, ko razvijejo razumevanje o naravi rezultatov in ko vidijo, kako vplivajo na druge vidike, lahko svoje znanje uporabijo za ukrepanje in zaradi odgovornosti, kar se nanaša predvsem na sodelovanje z deležniki in zagotavljanje informacij, kar lahko poveča zaupanje deležnikov v učinke in zmožnosti podjetja ter okrepi njihovo pripravljenost sodelovanja tudi v prihodnosti (Epstein & Yuthas, 2014, str. 117, 122–124). Odzivi deležnikov so namreč pomemben sestavni del modela trajnostnega razvoja podjetja, saj lahko bistveno vplivajo na kratkoročne prihodke in stroške in dolgoročno uspešnost podjetij na številnih ravneh (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 177).

Toda mnoga podjetja ne merijo svojih učinkov, ker preprosto ne vedo, kaj meriti in kako meriti in menijo, da nimajo dovolj veščin in strokovnega znanja za izvajanje merjenja ter interpretacijo rezultatov. Pogosto navajajo naslednje argumente: merjenje je drago in težko, meritve lahko zavajajo, kar pomeni, da v celoti ne odražajo realnosti ter vodijo do disfunkcionalnega vedenja, ko ljudje več pozornosti posvetijo merjenju ali celo manipulaciji merjenja, ki je podlaga za sankcioniranje in nagrajevanje, kot aktivnostim. Odsotnost merjenja je problematična, saj vodstvo brez merjenja težko izve, katere naložbe so najbolj uspešne in jih je treba povečati in katere so le potrata sredstev (Epstein & Yuthas, 2014, str. 117–119). Podjetja namreč brez ustreznih meritev pogosto zapravljajo sredstva na nesmotrnih projektih ali pa ne vlagajo takrat, ko bi morala (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 169). Poleg tega meritve lahko zagotavljajo vrednost in izredno izboljšajo učinkovitost (Epstein & Yuthas, 2014, str. 119).

Temelj dobrega sistema za merjenje uspešnosti je model, ki povezuje aktivnosti z učinki z logično verigo dogodkov. Logični model vključuje pet komponent (Epstein & Yuthas, 2014, str. 107, 137–138):

- vložki (angl. *inputs*): so sredstva in ovire, s katerimi se program sooča;
- aktivnosti (angl. *activities*): so koraki, ki jih je treba sprejeti pri izvajanju programa ali pobude, vključujoč procese, dogodke in dejanja;
- neposredni rezultati (angl. *outputs*): lahko vključujejo izdelke in storitve za upravičence, vključno s stalno podporo za ciljno populacijo ali druge zaključene projekte;
- posredni rezultati (angl. *outcomes*): so potrebni za doseganje zastavljenih ciljnih učinkov in imajo posredni učinek na vedenje, stališča in veščine ciljne populacije ali na stanje posebnih družbenih in okoljskih spremenljivk;
- učinki (angl. *impacts*): so končni cilji, ki se nanašajo na sistematičen in temeljen napredek družbenega problema.

Vse komponente logičnega oziroma trajnostnega modela se torej povezujejo v verigi vzrokov in posledic. Za pozorno spremljanje teh vzročno-posledičnih razmerij pa je treba razviti meritve ter opredeliti in o povezavah komunicirati skozi celotno podjetje za boljše vodenje oblikovanja in izvajanja strategije trajnostnega razvoja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 166, 169).

Obstaja veliko pristopov merjenja, vsaka metoda merjenja ima svoje prednosti in slabosti, vendar mora biti izbira metode odvisna od ciljev meritev podjetja. Razvrščene so v štiri osnovne kategorije (Epstein & Yuthas, 2014, str. 139, 147–148):

- strokovno mnenje: so razprave in ugotovitve o programih s strani izkušenih strokovnjakov;

- kvalitativne raziskave: so sistematično in poglobljeno raziskovanje družbenih učinkov, ki lahko vključuje obiske na samem kraju, strukturirane intervjuje in fokusne skupine;
- kvantifikacija: so podatki in poročila v številčni obliki, ki lahko vključujejo neposredne meritve, kot tudi odgovore anketiranja;
- monetizacija: je kvantitativno vrednotenje, ki pretvori nekatere ali vse izmerjene učinke v denarne vrednosti. Donosnost družbene investicije (angl. *social return on investment*, v nadaljevanju SROI) je znana tehnika monetizacije, izračunana je tako, da se neto učinek projekta deli z vloženimi sredstvi in večji, kot je SROI, večji učinek je nastal z vsakim vloženim dolarjem.

Za merjenje učinkov moramo razumeti, kako deležniki vrednotijo družbena, okoljska in gospodarska sredstva. Koncept vrednosti temelji na preferencah, ki jih imajo ljudje do storitev in proizvodov, ki jih uporabljajo. Vrednost, ki jo pripisujejo blagu in storitvam, lahko vključuje uporabno vrednost (opredeljena je kot gospodarska vrednost v povezavi s človekovo uporabo vira) in neuporabno vrednost (nanaša se na vrednosti, ki niso neposredno povezane s človekovo uporabo naravnih virov). Uporaba konceptov, kot so pripravljenost za plačilo (angl. *willingness to pay*, v nadaljevanju WTP) posameznikov za sredstvo in pripravljenost sprejeti (angl. *willingness to accept*, v nadaljevanju WTA) nadomestilo v zameno za sredstva ali presežek potrošnikov (angl. *consumer surplus*), lahko pomagajo managerjem pri določanju vrednosti. Z WTP-načinom za merjenje koristi potrošnikov od družbenih, okoljskih in gospodarskih izboljšav se primerja, kaj so potrošniki pripravljeni plačati za storitve z dejansko ceno za te storitve. Alternativni pristop je WTA, s katerim se preuči znesek, ki bi ga deležniki bili pripravljeni sprejeti, da bi bili ravnodušni do razgradnje v okolju, družbi ali etičnih vrednot ali praks. Presežek potrošnikov pa je osnovni pristop, ki ga ekonomisti pogosto uporabljajo pri ocenjevanju koristi za potrošnike. Gre za razliko med tistim, kar je pripravljen plačati, in tistim, kar je v resnici treba plačati za pridobitev storitev ali izdelka. Za zbiranje podatkov o WTP in WTA so bile razvite različne tehnike. Prvi tip je metodologija razkritja preferenc, ki uporablja oceno dejanskega vedenja za določitev vrednosti, ki jo ljudje pripisujejo družbenim, okoljskim in gospodarskim izdelkom in storitvam. Vrednost se lahko oceni z uporabo različnih metod, vključno z metodo hedoničnih cen (angl. *hedonic pricing*), ki uporablja informacije, pridobljene z nadomestnih trgov zasebnih dobrin, s katerimi se trguje na konkurenčnem trgu in imajo lahko neki odnos do javnih družbenih, okoljskih in gospodarskih dobrin in metodo potnih stroškov (angl. *travel cost method*), ki uporablja opazovane izdatke in obnašanje za razvoj posrednih meritev ekonomske vrednosti netržnih dobrin. Drugi tip je metodologija navedb preferenc. Pri tem pristopu ljudje odgovarjajo na hipotetična vprašanja namesto opazovanj resničnih alternativ. Primarni pristop, ki se uporablja za navedbe preferenc, je kontingenčno vrednotenje (angl. *contingent valuation*), ki je v obliki vprašalnika, ki opisuje hipotetičen scenarij vrednotenja in se giblje skozi vrsto WTP in WTA-vprašanj (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 145–149, 153, 155).

Za razvoj in izboljšanje sistema merjenja učinkov so potrebni štirje koraki (Epstein & Yuthas, 2014, str. 151–171):

- prvi korak: **priprava temeljev za merjenje**. V prvem koraku je potreben pregled logičnega modela ali verige rezultatov, ki povezuje aktivnosti in rezultate. Tu mora biti zelo jasno, kako bodo neposredni rezultati vplivali na posredne in kako bodo le-ti vodili v želene družbene učinke. Ker bodo ustvarjeni učinki vplivali na deležnike, je treba raziskati tudi interese upravičencev in drugih deležnikov in njihove morebitne odzive na posredovanje podjetja;
- drugi korak: **razmislek, kako bodo rezultati uporabljeni**. V naslednjem koraku je treba razmisliti o uporabi rezultatov merjenja, ki se lahko uporabijo za nadzor ali pa za razumevanje. Uporaba meritev za nadzor je lahko koristna, če spodbuja medsebojno sodelovanje posameznikov in skupin z različnimi deležniki, s ciljem pridobiti sredstva, ki so potrebna za ustvarjanje rezultatov. Uporaba meritev za razumevanje pa je bistven cilj vsakega sistema merjenja, saj lahko dober sistem merjenja osvetli rezultate in učinkovitost programov in številnih dejavnikov, povezanih z uspehom;
- tretji korak: **opredelitev ključnih učinkov in kazalcev**. Naslednji korak je odločitev, katere učinke meriti. Tu je najprej treba opredeliti najbolj pomembne učinke in določiti, katere informacije so bistvene za uspešnost podjetja, nato sledi odločitev, katere kazalce uporabiti za njihovo merjenje. Izbrani kazalci bodo pokazali spremembe v absolutni ravni (na primer tone izpuščenega CO_2), odstotku (na primer odstotek otrok, ki so se naučili brati) in razmerju (na primer pridelek v primerjavi s količino uporabljenega gnojila). Te številke pa se lahko nato primerjajo s standardom, ki bo zagotovil kontekst za njihovo razlago. Primerjajo se lahko dejanski rezultat s ciljnim rezultatom, rezultat v enem obdobju z rezultatom v drugem in z rezultati primerljivih organizacij ali z merili uspešnosti v panogi. Podjetje z družbenim namenom potrebuje merjenje različnih učinkov, da bi dobili celotno sliko o učinkih, ki jih ustvarja. Nekatere stvari je enostavno izmeriti, za druge pa je izbira meritev težka, na primer za samozavest, kakovost odnosa ali estetiko. Številna podjetja ta problem priznavajo in zagotavljajo obsežne sezname vzorčnih kazalnikov, ki lahko ustrezajo različnim situacijam;
- četrti korak: **razvoj sistema merjenja**. V zadnjem koraku je treba razmisliti, kako se lahko sistem merjenja izvaja in uporablja. Usklajenost ciljev sistema merjenja in ciljev podjetja je ključnega pomena za njegovo izvajanje, pomembno pa je zagotoviti tudi popolnost in zanesljivost zbranih podatkov ter njihovo koristnost za prejemnike. Drugi pomembni del je komunikacija oziroma seznanjanje z rezultati, saj podatki niso uporabni, če se ne uporabljajo. Poročila o uspešnosti morajo vsebovati informacije, ki so pomembne in razumljive in te je treba uporabljati in obravnavati na redni osnovi. Nazadnje pa mora informacijski sistem podpirati podjetje pri sprejemanju ukrepov za izboljšanje učinkov.

2 DRUŽBENA ODGOVORNOST IN UGLED PODJETJA

2.1 Družbena odgovornost kot oblika konkurenčne prednosti

Podjetja ne delujejo ločeno od družbe okoli njih in njihova sposobnost tekmovanja je v veliki meri odvisna od okolja, v katerem delujejo. Izboljšanje izobraževanja se na primer na splošno obravnava kot družbeni problem, vendar stopnja izobrazbe lokalne delovne sile močno vpliva na morebitno konkurenčnost podjetja. Podjetja lahko svoja dobrodelna prizadevanja uporabljajo, da izboljšajo svoj konkurenčni okvir oziroma kakovost poslovnega okolja na lokaciji, kjer delujejo. Uporaba filantropije, da okrepijo svoj konkurenčni okvir, pa lahko usklajuje družbene in gospodarske cilje in izboljšuje dolgoročne poslovne možnosti podjetja. Pri tem je pomembno razumevanje povezave med konkurenčnim okvirom in filantropijo, saj pomaga podjetjem ugotoviti, na katero dobrodelno dejavnost naj se osredotočijo, pomembno pa je tudi razumevanje načinov, na katere filantropija ustvarja vrednost, ker kaže, kako lahko s svojimi prispevki dosežejo največje družbene in gospodarske učinke. Če se filantropija, ki je povezana s konkurenčnim okvirom, izvaja na način, ki povečuje ustvarjeno vrednost, pa lahko ponudi podjetjem nabor konkurenčnih orodij, ki upravičujejo vložena sredstva (Porter & Kramer, 2002, str. 58–59, 63, 68).

Podjetje, ki se ukvarja z družbeno odgovornostjo podjetja, uživa številne koristi na treh ravneh (Aguinis & Glavas, 2012, str. 941, 943, 948):

- institucionalna raven: rast ugleda, večja zvestoba kupcev in njihova ocena izdelkov;
- organizacijska raven: pozitiven vpliv na finančne rezultate, boljše managerske prakse, višja kakovost proizvodov, višja operativna učinkovitost, privlačnost za vlagatelje in okrepljena demografska raznolikost;
- individualna raven: pozitiven vpliv na uspešnost zaposlenih ter njihovo vedenje in odnos do podjetja in pozitiven vpliv na privlačnost podjetja kot delodajalca.

Koristi od naložb v družbeno odgovornost podjetja so lahko notranje s prispevanjem k razvoju novih sredstev in sposobnosti podjetja, ki so povezane z znanjem in izkušnjami ter kulturo podjetja in zunanje, ki so povezane z učinki na ugled podjetja. Podjetja sredstva in sposobnosti uporabljajo za razvoj in izvajanje svojih strategij. Opredmetena sredstva bodisi fizična ali finančna je lažje posnemati in nadomestiti, čeprav so dragocena in redka. Neopredmetena sredstva (ugled podjetja, znanje, izkušnje, sposobnosti ter predanost in zvestoba zaposlenih) pa je težko in drago ustvariti, posnemati in nadomestiti, zato predstavljajo vir konkurenčne prednosti (Branco & Rodrigues, 2006, str. 116–117, 120, 122).

2.1.1 Notranje koristi družbene odgovornosti

Aktivnosti na področju ravnanja z ljudmi pri delu pomagajo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti z razvojem usposobljene delovne sile, ki učinkovito izvaja poslovno strategijo podjetja, kar vodi k večji finančni uspešnosti. Družbeno odgovorne prakse zaposlovanja, to so pravične plače, čisto in varno delovno okolje, možnosti za usposabljanje, zdravstveno varstvo in izobraževanje tako za zaposlene kot za njihove družine, zagotavljanje otroškega varstva, prilagodljivost delovnih ur in delitev dela, lahko prinesejo neposredne koristi za podjetje, kot so povečanje morale in produktivnosti, zmanjšanje izostankov in fluktuacije zaposlenih ter tudi prihranke pri stroških zaposlovanja in usposabljanju novih delavcev. Tista podjetja, ki so močno naklonjena k družbeni odgovornosti, imajo pogosto tudi povečano sposobnost pritegniti boljše kandidate za zaposlitev in jih obdržati, kar vodi do zmanjšanja stroškov fluktuacije, zaposlovanja in usposabljanja (Branco & Rodrigues, 2006, str. 121).

Preprečevanje onesnaževanja ter s tem povezana reorganizacija proizvodnih procesov, pretoka materiala in odnosov z dobavitelji ustvarja priložnost za podjetje, da strateško spremeni proizvodnjo (na primer ponovna uporaba ali recikliranje surovin ali uporaba okolju manj škodljivih materialov), kar predstavlja konkurenčno prednost, saj povečuje produktivnost dela ali kapitala (na primer zmanjšanje količine odpadkov lahko zmanjša potrebo po delovni sili ali strojih, ki ravnajo z odpadki). Izboljšana okoljska učinkovitost prinaša tudi prihranke, povezane z uporabo manj energije in materialov, ter nižje stroške onesnaževanja, kot so stroški za odlaganje in ravnanje z odpadki, pristojbine, licence in globe za kršitve okoljskih predpisov in lahko neposredno privede tudi do povečanja prihodkov (Branco & Rodrigues, 2006, str. 121).

Družbena odgovornost podjetja spodbuja tudi nekatere pomembne managerske sposobnosti, kot so tiste, povezane z reševanjem problemov, odkrivanjem virov neučinkovitosti in spodbujanjem sodelovanja zaposlenih. Zato lahko izboljšane družbeno odgovorne managerske sposobnosti vodijo tudi k boljšemu managementu na splošno (Branco & Rodrigues, 2006, str. 121).

2.1.2 Zunanje koristi družbene odgovornosti

Podjetje lahko z družbeno odgovornimi aktivnostmi pridobi koristi od ugleda, če družba dojema družbeno odgovornost kot pomembno. Podjetje z dobrim družbeno odgovornim ugledom lahko izboljša odnose s svojimi zunanjimi deležniki, kot so kupci, investitorji, bankirji, dobavitelji in konkurenti ter hkrati pritegne zaposlene ali poveča njihovo motivacijo, moralo, predanost in zvestobo podjetju, kar lahko izboljša finančne rezultate. Ugled signalizira kakovost izdelkov, kajti podjetje, ki se ukvarja z družbeno odgovornostjo, uživa ugled zanesljivega in poštenega in kupci verjamejo, da podjetje s temi značilnostmi proizvaja bolj kakovostne izdelke, zato lahko družbeno odgovornost

podjetja obravnavamo tudi kot obliko diferenciacije izdelkov. Podjetje, ki velja za družbeno odgovorno, ima lahko koristi od svojega ugleda tudi znotraj svoje poslovne skupnosti z večjo sposobnostjo za privabljanje kapitala in trgovinskih partnerjev. Pri krepitvi vplivov družbene odgovornosti na ugled podjetja pa so še posebej pomembna razkritja o družbeni odgovornosti podjetja, saj delujejo kot signal boljšega družbenega in okoljskega delovanja in signal ugleda na tem področju ter prispevajo k ustvarjanju konkurenčne prednosti (Branco & Rodrigues, 2006, str. 122–125).

Podjetja, ki uživajo ugled na področju učinkovitosti, veljajo za zanesljivega partnerja in lažje sodelujejo z različnimi deležniki. Na področju ravnanja s človeškimi viri, ki je povezano z zadovoljstvom zaposlenih, dober ugled olajša zaposlovanje in pomaga zagotavljati, da obstoječe znanje in izkušnje ostanejo v podjetju. Dober ugled vzdržuje tudi povpraševanje po izdelkih podjetja (Siltaoja, 2006, str. 103). Nakupne namere kupcev so odvisne od družbene odgovornosti podjetja, ki vpliva na ugleda podjetja in zaznavanje kakovosti izdelkov. Ugled signalizira visoko kakovost izdelkov in je še posebej pomemben, kadar ni mogoče preveriti dejanske kakovosti pred nakupom izdelka (Gatti, Caruana, & Shenota, 2012, str. 66).

Ugled podjetju omogoča, da doseže dolgotrajno dobičkonosnost in trajno finančno uspešnost. Ker služi kot kazalnik kakovosti izdelkov in storitev podjetja, podjetjem z visokim ugledom omogoča zaračunavanje cenovne premije za izdelke in storitve, prinaša pa jim tudi nižje stroške nadzora in stroške pri sklepanju pogodb, saj so dobavitelji manj zaskrbljeni za pogodbene nevarnosti pri transakcijah s podjetji z visokim ugledom (Roberts & Dowling, 2002, str. 1078–1079).

2.2 Vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja

Ugled je strateško sredstvo, kajti razvoj dobrega ugleda traja precej časa in je odvisen od stabilnih in doslednih naložb v daljšem časovnem obdobju ter odraža obseg, do katerega zunanji deležniki vidijo podjetje kot dobro in ne slabo (Roberts & Dowling, 2002, str. 1078, 1091). Ker podjetja vse bolj gledajo na ugled kot na dragoceno sredstvo, porabijo veliko sredstev za razvoj in ravnanje s pozitivnim ugledom (Gatti et al., 2012, str. 66).

Pomembno je razlikovati med ugledom podjetja in naslednjimi pojmi (Pondelek, 2016, str. 5–6):

- **status**: ugled izhaja iz preteklega obnašanja podjetja skozi čas, status pa izhaja iz povezav z drugimi organizacijami visokega statusa ali lastništva oziroma izkazovanja lastnosti, ki jih družbeno kulturno povezujemo s statusom;
- **blagovna znamka**: je podstat ugleda, predstavlja niz prepričanj kupcev o proizvodu ali storitvah podjetja in odraža njihovo nakupno verjetnost. Ugled pa temelji na ocenah, ki

jih imajo deležniki podjetja o njegovi zmožnosti za izpolnitev njihovih pričakovanj ter vpliva na verjetnost podpornega vedenja vseh deležnikov podjetja in ne le kupcev. Dober ugled temelji na dobri blagovni znamki, ki predstavlja, kako želi biti organizacija videna v očeh drugih, medtem ko ugled odraža resnično predstavo. Kadar je blagovna znamka poškodovana, kupci izgubijo zaupanje zgolj v to znamko, medtem ko je v primeru poškodovanega ugleda izgubljeno zaupanje v celotno podjetje;

- **identiteta**: je tisto, kar podjetje predstavlja in za kar se goreče zavzema ter omogoča, da deležniki razumejo bistvo in stališče podjetja. Podjetje jo gradi z dosledno vidno predstavitvijo, na primer z logotipi, ter z vsakodnevnim poslovanjem in odnosom do zaposlenih, dobaviteljev, kupcev in drugih deležnikov;
- **podoba**: mogoče jo je ustvariti, medtem ko si mora ugled podjetje prislužiti. Ugled je dolgoročno skupno mnenje o podjetju, je vsota vrednot, ki mu jih pripisujejo deležniki na osnovi svojih predstav, razlag podobe in njegovega obnašanja skozi čas. Podoba, ki jo podjetje komunicira, pa predstavlja trenutno oceno podjetja v očeh deležnikov. Podoba nastaja na osnovi pozicioniranja (to je vcepljanja želene podobe o podjetju, izdelkih in storitvah deležnikom, ki se razlikuje od podobe konkurentov) podjetja na trgu. Iz medsebojne soodvisnosti podobe podjetja in identitete nastaja ugled podjetja.

Ugled podjetja je rezultat konkurenčnega procesa, v katerem podjetja signalizirajo svoje ključne lastnosti, da bi povečala svoj družbeni status. Deležniki ga upoštevajo pri sprejemanju naložbenih in poklicnih odločitev ter tudi pri izbiri izdelkov. Ugled gradijo na podlagi razpoložljivih informacij o dejavnostih podjetja, ki izhajajo iz podjetja, medijskih poročil in drugih opazovalcev. Vlaganje v družbeno odgovornost pozitivno vpliva na njihove sodbe, saj pripisujejo višji ugled podjetjem, ki imajo družbeno odgovorno podlago in več vlagajo v dobrodelne namene (Fombrun & Shaneley, 1990, str. 233–234, 251). Vendar je pri ocenjevanju ugleda in družbene odgovornosti podjetja treba upoštevati tudi kontekst, saj ni mogoče ocenjevati dejanj podjetja v okviru ugleda, ne da bi razumeli, kaj ljudje razumejo kot družbeno odgovornost podjetja ali etično vedenje. Podjetje ima lahko več različnih ugledov, ker je ugled odvisen od vrednot in razlik med starostnimi skupinami posameznih ocenjevalcev in od narave ugleda, saj različni deležniki cenijo različne stvari in se osredotočajo na različne značilnosti (Siltaoja, 2006, str. 106–109). Mnenja deležnikov temeljijo na njihovih zaznavah in pričakovanjih o tem, kaj podjetja počnejo, ki so lahko natančen odsev realnosti ali pa ne odražajo dejanskega stanja. Toda ne glede na to, ali ugled temelji na resničnih negativnih dejanjih ali zaznanih negativnih dejanjih, je lahko vpliv, ki ga ima na stroške podjetja, zelo pomemben (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 183).

Na podobo podjetja vplivata dva faktorja: obseg, v katerem podjetje podpira dobrodelne dejavnosti in obseg, v katerem spoštuje uveljavljene zakone in predpise. Dobrodelnost je lahko sredstvo, s katerim podjetje delno obnovi svoje dobro ime po nezakonitih dejanjih, saj lahko z njeno pomočjo bistveno zmanjša obseg upada ugleda po kršitvi vladnih predpisov. Pričakovano je, da bi morala podjetja, ki so vključena v družbeno koristne

dejavnosti in se obnašajo na zakonsko odgovoren način, okrepiti svojo javno podobo (Williams & Barrett, 2000, str. 341–342, 348).

Vpliv družbene odgovornosti podjetja na ugled je odvisen od vrste družbeno odgovorne dejavnosti, ki se izvaja, in področja panoge, s katerim je podjetje povezano. Narava osrednjih družbenih vprašanj se po panogah razlikuje in panoga ima lahko zmerno vlogo v odnosu med ugledom in družbeno odgovornostjo, in sicer zaradi za panogo specifičnih pritiskov primarnih deležnikov za izboljšanje družbene odgovornosti. Ti pritiski običajno nastanejo zaradi tesne povezanosti med nekaterimi gospodarskimi dejavnostmi ter družbenimi in okoljskimi eksternalijami, kar vodi do izpostavljenosti določenih vprašanj in do povečanega pritiska na podjetja, da se odzovejo. Skladnost družbenega delovanja z okoljem v panogi prinaša dobre rezultate na področjih, kjer imajo deležniki splošna pričakovanja do podjetij (Brammer & Pavelin, 2006, str. 436, 438, 451).

Družbena odgovornost podjetja izboljša njegovo podobo in ugled, kadar ji potrošniki pripisujejo iskrene motive, če je iskrenost motivov dvoumna, je družbena odgovornost podjetja pri tem neučinkovita, če pa motive dojemajo kot neiskrene in potrošniki sklepajo, da so resnični motivi podjetja za družbeno odgovornost le izboljšati svojo podobo, lahko celostni podobi podjetja celo škodijo. Družbena odgovornost podjetja je lahko na primer neučinkovita, če podjetje skuša delati dobro na področju, na katero njegovo poslovanje negativno vpliva, kar lahko poveča dvome v iskrenost motivov podjetja, kajti če bi jim bilo res mar za ta problem, bi verjetno spremenili svojo poslovno prakso. Pomembno pa je upoštevati tudi vir, preko katerega se potrošniki seznanijo z družbeno odgovornostjo podjetja, ki lahko izboljša podobo podjetja, ko se seznanijo z družbeno odgovornostjo iz nevtralnega vira ali pa ohranijo obstoječo negativno podobo, če se seznanijo z družbeno odgovornostjo preko lastnega oglaševanja podjetja (Yoon, Gürhan-Canli, & Schwarz, 2006, str. 377, 379–380).

Ugled podjetja je delno odvisen od njegovega ugleda o konkretnih vprašanjih med deležniki. Z oceno učinka omadeževanega ugleda lahko podjetja oblikujejo sistem ravnanja s tveganji ugleda za ugotavljanje zgodnih opozoril in predvidevanje odzivov deležnikov. Z vključitvijo tega procesa v managerske sisteme in v odločanje lahko podjetja vzpostavijo zaupanje z deležniki, izboljšajo družbeno odgovornost ter povečajo svoj celostni ugled. Obstaja več načinov za vrednotenje ugleda podjetja (Epstein & Rejc Buhovac, 2014, str. 183–185):

- **ocena kapitala ugleda podjetja**: kapital ugleda je presežek tržne vrednosti delnic podjetja, to je znesek, za katerega tržna vrednost podjetja presega likvidacijsko vrednost njegovih sredstev;
- **osebnostna lestvica podjetja**: je pristop za merjenje notranje in zunanje perspektive ugleda, ki ga podjetja lahko uporabijo za oceno podobe svoje blagovne znamke in zvestobe kupcev ter zaposlenih. Temelji na sedmih področjih ali stebrih: všečnost,

podjetje, sposobnosti, malomarnost, eleganca, mačizem in neformalnost. Ti so izmerjeni z anketami kupcev in zaposlenih z oceno vsakega stebra na lestvici od ena do pet;

- **revizije ugleda**: uporabljene so za pomoč pri prepoznavanju in ravnanju z ugledom in tveganji, ki jih prinaša omadeževan ugled. Revizija ugleda se lahko začne s pregledom trenutne identitete, podobe in ugleda podjetja, ki ji sledi analiza trendov, načrtov in konkurenčnega položaja podjetja. Nato je zaključena skrbna opredelitev in merjenje morebitnih vplivov dejavnosti, izdelkov in procesov podjetja na ugled. Nazadnje morajo podjetja za prehod sprejeti ustrezne ukrepe;
- **izgubljeni čisti dobiček**: z izgubljenim deležem pri prodaji minus stroški proizvodnje tega blaga ali izgubljenim čistim dobičkom se lahko merijo stroški ugleda;
- **cena delnice ali padec tržnega deleža**: sta dva dejavnika, ki ju je pri vrednotenju ugleda prav tako treba upoštevati, Perrier je bil na primer nekoč vodilna znamka peneče vode v Združenih državah Amerike z 80-odstotnim tržnim deležem uvožene ustekleničene vode in skoraj 6-odstotnim tržnim deležem celotnega trga ustekleničene vode. Zaradi odkritja benzena v ustekleničeni vodi je podjetje naredilo odpoklic velikega števila steklenic po svetu in zato izgubilo znaten tržni delež. V poskusu, da bi izboljšali svoj tržni delež, pa so porabili velike vsote denarja za povečano oglaševanje, brezplačne vzorce in druge promocijske odhodke;
- **količnik ugleda**: lahko pomaga obveščati o vplivih trajnostnih vprašanj, saj se ne ustavi pri finančni uspešnosti in ne ocenjuje le splošnega ugleda podjetja, temveč tudi dejavnike, ki so privedli do tega ugleda. Uporaba količnika kot merilo ugleda lahko torej pomaga informirati vodstvo podjetja o vplivu trajnostnih vprašanj na deležnike. Količnik ugleda oceni zaznavanje deležnikov o dvajsetih lastnostih, ki so razvrščene v šest dimenzij ugleda: čustvena privlačnost, izdelki in storitve, vizija in vodenje, delovno okolje, družbena in okoljska odgovornost in finančna uspešnost.

Dimenzija čustvene privlačnosti se nanaša na občudovanje, spoštovanje in zaupanje v podjetje; dimenzija izdelki in storitve se nanaša na zaznavanje kakovosti, priročnosti, novost in zanesljivosti izdelkov in storitev podjetja; dimenzija vizija in vodstvo se nanaša na jasno vizijo in močno vodstvo podjetja; delovno okolje se nanaša na kakovost in strokovnost zaposlenih ter na kakovost delovnega okolja; družbena in okoljska odgovornost se nanašata na razumevanje interesov podjetja do okolja in skupnosti ter zavzemanje za dobre namene; finančna uspešnost pa je povezana z zaznavanjem donosnosti, možnosti za rast in poslovnih tveganj (Baldarelli & Gigli, 2014, str. 599).

Ugled je lahko krhka dobrina in tveganje ugleda je lahko eno ključnih tveganj, s katerimi se podjetja soočajo. Pomembno vlogo pri strategiji ravnanja s tveganji podjetja imajo družbeno odgovorne aktivnosti in se lahko uporabijo tudi kot zavarovanje ugleda preko vpliva na prepričanja deležnikov, da so neželeni dogodki bolj verjetno posledica nesreče kot slabega managementa. Pri ustvarjanju družbeno odgovornega ugleda ima podjetje na voljo dva vzvoda. Prvi je pozitiven in pomeni, da podjetje sodeluje pri dejavnostih, ki

prispevajo k občutku, da počnejo prave stvari, gre za delanje dobrega. Drugi pa je izogibanje negativni družbeni odgovornosti podjetja ali preprečevanje škode, kajti negativna družbena odgovornost podjetja nakazuje, da je podjetje neodgovorno. Družbena odgovornost podjetja kot zavarovanje za ugled deluje le v primeru, ko je vedenje podjetja usklajeno, kar pomeni, da hkrati delajo dobro in ne povzročajo škode. To podjetju prihrani denar, regulatorni nadzor in pomaga ohraniti vrednost blagovne znamke (Minor & Morgan, 2011, str. 40–43, 53).

3 RAZISKAVA O VLOGI SKLADNOSTI OSREDNJIH SPOSOBNOSTI IN DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV PRI VEČANJU UGLEDA PODJETJA

3.1 Podjetje Si.mobil

Družba Si.mobil je telekomunikacijska družba, ki je v stoodstotni lasti družbe Mobilkom Beteiligungsgesellschaft mbH, preko nje pa je član skupine Telekom Austria Group, ki je vodilni ponudnik konvergenčnih telekomunikacijskih storitev v vzhodni in osrednji Evropi in pokriva 23 milijonov uporabnikov v osmih državah (Avstrija, Bolgarija, Slovenija, Srbija, Belorusija, Makedonija, Liechtenstein, Hrvaška). V letu 2014 je Si.mobil praznoval petnajsto obletnico delovanja. Ob koncu leta 2014 je imel 419 zaposlenih, v primerjavi s preteklim letom je število zaposlenih povečal za enega zaposlenega. Povečalo pa se je tudi število njegovih uporabnikov. Ob koncu leta 2014 je imelo podjetje 681.515 uporabnikov, v primerjavi s preteklim letom se je število uporabnikov povečalo za 2.343, kar predstavlja 0,3-odstotno rast (Si.mobil, 2014, str. 5, 9, 12–14). Si.mobil je drugi največji slovenski mobilni operater. Ob koncu leta 2014 je imel 29,3-odstotni tržni delež, vendar je njegov tržni delež konstantno naraščal in konec leta 2015 so dosegli 30,1-odstotni tržni delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, 2016, str. 18).

V letu 2016 je pripojil v preteklem letu prevzeto družbo Amis, ki je ponudnik fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta ter IP-televizije in telefonije. Po mnenju Dejana Turka, predsednika uprave Si.mobila, so s tem združili dve močni znamki, ki enotno ponujata celovit nabor telekomunikacijskih in drugih storitev. Po prevzemu je Si.mobil blagovno znamko Amis obdržal za fiksne storitve, vendar od prevzema naprej pripravljajo novo ponudbo celovitih naročniških paketov s fiksnimi in mobilnimi storitvami (Ropret, 2016).

V Si.mobilu so pojem družbena odgovornost zapisali med temelje in strateške usmeritve leta 2007 pod naslovom Re.misli (Bojc, 2011). Filozofija Re.misli je v začetku povezovala okoljske aktivnosti podjetja, danes pa zajema večino njihovih družbeno odgovornih aktivnosti (Skrb za okolje, 2016). Varovanju okolja so se pri Si.mobilu intenzivneje začeli

posvečati leta 2007, istega leta so začeli voditi svoj odtis CO_2 ter z novimi programi in izvedbenimi cilji zmanjšali porabo električne energije na baznih postajah, odpravili nabavo plastenk in plastičnih loncev in si prizadevali za brezpapirno poslovanje (Bojc, 2011). Poleg okoljskih aktivnosti podjetja njihova družbena odgovornost zajema tudi odgovornost do sodelavcev, uporabnikov in družbe (Si.mobil, 2014, str. 31–42).

V okviru **odgovornosti do sodelavcev** želijo ustvariti delovno okolje, ki omogoča razvoj in usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih ter tako vpliva na njihovo večje zadovoljstvo in motiviranost. V skrbi za njihov razvoj izvajajo številne aktivnosti (na primer letni pogovor s sodelavcem za postavitev individualnih ciljev in za strokovni oziroma osebni razvoj zaposlenega, udeležba v poslovni šoli skupine Telekom Austria TAG Business School, pridobitev izkušenj v mednarodnem okolju skupine Telekom Austria skozi x.change program idr.), saj jih obravnavajo kot vir, ki mora imeti priložnost, da razvije svoje zmožnosti in sposobnosti (Razvoj sodelavcev, 2016). Ker spodbujajo prostovoljstvo, lahko zaposleni dva delovna dneva, ki se beležita enako kot prisotnost na delu, namenijo prostovoljnim dejavnostim. Znan je projekt Simbioza, v okviru katerega so Si.mobilovi zaposleni usposabljali starejše ljudi za osnovno uporabo računalnika in jih poučevali o uporabi mobilnih telefonov (Prostovoljstvo, 2016).

Si.mobilova temeljna oziroma osrednja dejavnost je ponudba telekomunikacijskih storitev, zato **družbeno odgovornost do uporabnikov** razumejo v nadgrajevanju omrežja in širšem dostopu do interneta. V sodelovanju z drugimi organizacijami pa si prizadevajo za varno rabo interneta in mobilnih telefonov ter omogočajo varnostne mehanizme, da otroci ne morejo dostopati do neprimernih vsebin (Bojc, 2011). Na varčen in okolju prijazen pristop želijo v okviru odgovornosti do uporabnikov ustvariti toplo in osebno okolje, v katerem se bodo uporabniki počutili dobro. Veliko pozornosti namenjajo izobraževanju in ozaveščanju širše javnosti o varni uporabi mobilnih telefonov ter zaščiti osebnih in zaupnih podatkov (Si.mobil, 2014, str. 35–36).

Odgovornost do okolja zajema predvsem zmanjševanje vplivov na okolje. Neposredni okoljski vidiki, ki izhajajo iz dejavnosti Si.mobila ter njegovih izdelkov in storitev, so: poraba električne energije, pitne vode, ustekleničenih pijač, toplotne energije, goriva za službene prevoze, papirja, čistil, kartuš in tonerjev, izpusti CO_2 zaradi porabe električne energije, dejavnost nabave, odpadki, povzročanje elektromagnetnega sevanja v baznih postajah, lokacije baznih postaj, hrup zaradi klimatskih naprav, plini v klimatskih napravah in odpadne komunalne vode (Si.mobil, 2014, str. 37–38). Aktivnosti, ki jih Si.mobil izvaja na področju odgovornosti do okolja, pa so: učinkovito ravnanje z viri, ponudba okolju prijaznih izdelkov in storitev, ozaveščanje in usposabljanje sodelavcev, da so dejavni v okoljskih aktivnostih in dvig zavedanja o pomenu okoljskih aktivnosti med vsemi deležniki. S svojimi okoljskimi aktivnostmi, kot je digitalizacija poslovanja in uporaba sistema elektronskega podpisovanja, jim je uspelo zmanjšati porabo papirja. Z uporabo sodobne tehnološke opreme z manjšo porabo električne energije pa so zmanjšali tudi

porabo električne energije, ki jo potrebujejo za delovanje svojega omrežja kljub njegovi nadgradnji. Znan je tudi neprofitni zavod Sklad Si.voda, ki je bil ustanovljen za spodbujanje ohranjanja čistih in zdravih voda v Sloveniji in je v šestih letih delovanja finančno podprl deset projektov ter tako prispeval k ozaveščanju in reševanju problematike kakovosti voda v Sloveniji (Skrb za okolje, 2016).

V okviru **odgovornosti do družbe** pomagajo dvigovati kakovost življenja ljudi. Zelo znan je njihov dogodek Žur z razlogom, ki pomaga pri reševanju problematike nezaposljivosti mladih. Sredstva, zbrana na trinajstem Žuru z razlogom, je tako prejel projekt Zaposlitveni klubi, ki ga izvaja Zavod Nefiks in mladim pomaga pri iskanju dela in izboljšuje njihovo zaposljivost. Zaradi pomembnega vpliva prehrane in telesne aktivnosti na zdravstveno stanje so v sodelovanju s farmacevtsko družbo Sanofi in s prof. dr. Andrejem Janežem razvili brezplačno aplikacijo za pametne telefone »Vem, kaj jem!«, ki je namenjena predvsem diabetikom in omogoča spremljanje vnosa hrane ter ponuja možnost vpisovanja kalorij in telesne aktivnosti (Si.mobil, 2014, str. 40–41). Na področju korporativnih sponzorstev se povezujejo s partnerji pri temah, pomembnih za Si.mobil, na področju donacij dobrodelnim organizacijam pa pomagajo zbirati donacije prek storitve SMS Donator (Kakovost življenja, 2016).

Si.mobil je prejemnik številnih nagrad in certifikatov. Na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je prejel certifikat Družini prijazno podjetje, kot eden najuglednejših slovenskih zaposlovalcev je prejel certifikat Ugledni delodajalec, za najboljšega delodajalca v kategoriji velikih podjetij je leta 2013 prejel priznanje Zlata nit, ugledna blagovna znamka Si.mobil pa je prejela mednarodno priznano nagrado Super brands (Predstavitev, 2016).

3.2 Podjetje T-2

Telekomunikacijska družba T-2 d.o.o. je vodilni ponudnik tehnologij na optičnih povezavah v Sloveniji, ki je že v vseh večjih slovenskih mestih zgradil svoje lastno optično omrežje. Preko lastnega optičnega omrežja (v nadaljevanju FTTH), z gostovanjem v nacionalnem fiksnem omrežju (v nadaljevanju xDSL) ali v mobilnem omrežju z gostovanjem v omrežjih UMTS drugih ponudnikov ponuja storitve mobilne in fiksne telefonije, interneta in televizije (Informacije o podjetju T-2, 2016).

Večinski lastnik leta 2004 ustanovljenega podjetja T-2 je podjetje Garnol d.o.o. z 98,06-odstotnim deležem (T-2 d.o.o., 2015c, str. 5–6). Sprva je bilo podjetje v lasti Zvona Ena, katerega lastnik je bila mariborska nadškofija. Nato ga je v postopku prisilne poravnave z razlastitvijo in dokapitalizacijo leta 2011 prevzela družba Gratel v lasti Jureta Krča, ki je bila glavni izvajalec za gradnjo optičnega omrežja in do katere je imel T-2 71 milijonov neporavnanih obveznosti, ki jih je priznala upraviteljica Milena Sisinger. Kasneje je bilo lastništvo T-2 preneseno na družbo Garnol, ki je prav tako v lasti Jureta Krča. Gradnjo

optičnega omrežja so financirale banke, v največji meri Nova Ljubljanska banka (v nadaljevanju NLB), ki so T-2 posodile 120 milijonov evrov (Jager, 2015).

Po sklepu višjega sodišča v Ljubljani, ki je ugodilo pritožbi Družbe za upravljanje terjatev bank (v nadaljevanju DUTB), Banke Celje in družbe TCK, se je 4. marca 2016 začel že tretji stečajni postopek nad podjetjem T-2, upravljanje družbe pa je ponovno prevzela stečajna upraviteljica Danica Čuk. Prvi predlogi upnikov za začetek stečajnega postopka T-2 se pojavijo že v letu 2009, ki je nato pristal v postopku prisilne poravnave (Slovenska tiskovna agencija, 2016). V postopku prisilne poravnave je bilo predvideno 44-odstotno poplačilo dolga v letu 2021. Maja 2014 pa so DUTB, ki je prevzela terjatve največje posojilodajalke NLB, Banka Celje in družba TCK vložili predlog za začetek stečajnega postopka, zaradi mnenja, da je poslovanje T-2 preslabo, da bi sproti vračali dolgove (Stergar, 2016). Leta 2014 je bil tako prvič sprejet stečajni postopek, ki se je po pritožbi dolžnikov zaustavil. Po uspešni pritožbi upnikov avgusta 2015 pa se je ponovno začel stečajni postopek, ki se je s sprejeto pritožbo Garnola na ustavno sodišče zaustavil novembra 2015 (Slovenska tiskovna agencija, 2016).

Vendar stečajni postopek ni vplival na število zaposlenih in število naročnikov. T-2 je konec leta 2013 imel 305 zaposlenih in skupno 163.432 naročnikov (T-2 d.o.o., 2014a, str. 3–4). Konec leta 2014 je imel 308 zaposlenih in 178.418 naročnikov (T-2 d.o.o., 2015b, str. 3–4). Konec leta 2015 pa je imel 325 zaposlenih in 195.757 naročnikov. Število naročnikov se je povečalo tako na FTTH-omrežju kot na xDSL-omrežju, največjo rast pa je doseglo na mobilnem omrežju. Na slednjem se je število naročnikov v četrtem kvartalu leta 2015 povečalo za 2.897 oziroma za 3,9 odstotka in konec leta doseglo 77.712 naročnikov (T-2 d.o.o., 2016c, str. 3–4). Torej se je število naročnikov v letu 2014 povečalo za 14.986 glede na preteklo leto, kar predstavlja 8,4-odstotno rast, število zaposlenih pa se je povečalo za 3 zaposlene. V letu 2015 se je glede na preteklo leto število naročnikov povečalo za 17.339, kar predstavlja 8,9-odstotno rast, število zaposlenih pa se je povečalo za 17 zaposlenih.

V letu 2015 je IP-telefonija na slovenskem telekomunikacijskem trgu v segmentu fiksne telefonije dosegla najvišji tržni delež. T-2 je na tretjem mestu glede na tržni delež priključkov IP-telefonije, ki se je v letu 2015 znižal za 0,5 odstotne točke in dosegel 17-odstotni tržni delež. V segmentu mobilne telefonije je T-2 na petem mestu. Konec leta 2014 je imel 2,8-odstotni tržni delež aktivnih uporabnikov mobilne telefonije, ki je konstantno naraščal in konec leta 2015 dosegel 3,3 odstotka. Z 18,7-odstotnim tržnim deležem priključkov fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta, ki se je glede na leto 2014 zvišal za 0,3 odstotne točke, je T-2 na tretjem mestu. Na tretjem mestu je tudi glede na tržni delež xDSL-priključkov s 17,4-odstotnim deležem, glede na tržni delež priključkov širokopasovnega dostopa do interneta preko optike pa je na prvem mestu s 47,6-odstotnim deležem. V segmentu televizije je na drugem mestu s 33,7-odstotnim tržnim deležem IP-televizije, ki je glede na leto 2014 upadel za 0,2 odstotne točke

(Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, 2016, str. 9, 11, 18, 30, 32, 38, 47).

V ciljih podjetja T-2 je zapisano, da upošteva načela trajnostnega razvoja, saj deluje v dobro naročnikov, zaposlenih in širše skupnosti (T-2 d.o.o., 2015c, str. 9). Primer družbene odgovornosti podjetja so donacije preko T-2 Kluba v okviru sodelovanja z dobrodelnimi organizacijami. V sodelovanju z dobrodelno organizacijo Anina zvezdica so na primer leta 2014 v okviru akcije Dobrodelnost v T-2 Klubu člani T-2 Kluba darovali svoje točke zvestobe. T-2 je nato za vsakih 25.000 zbranih točk dvema družinama podaril celoletni brezplačni internet. Tako so 36 družinam v socialni stiski zagotovili enoletni brezplačni internet (T-2. d.o.o., 2014b). V letu 2015 pa so v sodelovanju z Zvezo prijateljev mladine Ljubljana Moste-Polje zagotovili enoletni brezplačni internet 65 družinam v socialni stiski (T-2. d.o.o., 2015a). V letu 2016 so v ponovnem sodelovanju z Zvezo prijateljev mladine Ljubljana Moste-Polje zagotovili enoletni brezplačni internet 150 družinam v socialni stiski (T-2. d.o.o., 2016b). Pomagali pa so tudi brezdomnim, zlorabljenim ali zanemarjenim živalim v Sloveniji v sodelovanju z neprofitno prostovoljno organizacijo Animal Angels. Darovali so jim 1.500 kilogramov pasje hrane ter tako poskrbeli za 17.482 obrokov hrane za zavržene živali (T-2. d.o.o., 2016a). Na področju donacij pomaga T-2 dobrodelnim organizacijam zbirati donacije tudi preko SMS-sporočil (Donacije, 2016). Konec leta 2014 so imeli 19 sklenjenih pogodb z različnimi donatorji za storitev donacije preko SMS-sporočil. Nekaj pozornosti posvečajo tudi vplivu na okolje, saj je v letnem poročilu zapisano naslednje: »Gradnja infrastrukture je poseg v okolje, strogo opredeljen s predpisi, ki jih družba upošteva. Izvajanje dejavnosti telekomunikacij nima nikakršnega vpliva na okolje« (T-2 d.o.o., 2015c, str. 27, 47). V skrbi za okolje so z darovanjem točk članov T-2 Kluba v okviru akcije Posadi svoje drevo posadili 1.000 sadik smrek na območjih, ki so utrpela veliko škodo zaradi žledoloma in snegoloma (T-2 d.o.o., 2016d).

3.3 Metodološka izhodišča

Raziskava o vplivu usklajenosti družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi na ugled podjetja je bila izvedena s pomočjo metode delno strukturiranega intervjuja, s katero sem preverila, ali so družbeno odgovorni projekti podjetja podprti z njegovimi osrednjimi sposobnostmi, ter z metodo spletne ankete, s pomočjo katere sem pridobila podatke o ugledu podjetij.

Delno strukturiran intervju je sestavljen iz vprašanj odprtega tipa o družbeni odgovornosti in osrednjih sposobnostih podjetja. V podjetju T-2 sem intervjuvala vodjo službe za prodajo zasebnim uporabnikom. Po predhodnem dogovoru preko elektronske pošte sem intervju izvedla 7. junija 2016, ob 10. uri v sejni sobi podjetja T-2. Intervjuja nisem snemala, temveč sem odgovore sproti zapisovala. V podjetju Si.mobil je bila intervjuvana zaposlena v službi za korporativno komuniciranje. Zaradi težav pri pridobitvi izpraševanca je vlogo spraševalke prevzela druga zaposlenka v Si.mobilu. Predhodno sem ji predstavila

temo svojega dela ter ji pojasnila vprašanja v intervjuju. Intervju je izvedla 29. junija 2016 v prostorih podjetja Si.mobil, odgovore pa je prav tako sproti zapisovala.

Prednost metode spletnega anketiranja je, da omogoča v razmeroma kratkem času pridobiti dokaj velike vzorce brez geografskih omejitev. Izbrala sem anketiranje med študenti, ker so mladi in bolj izobraženi eni izmed najbolj množičnih uporabnikov interneta. Gre torej za neverjetnostno priložnostno vzorčenje, ki temelji na izbiri enot, ki so najlažje dosegljive in za katerega je značilna skromna reprezentativnost. To pomeni, da njegovi rezultati omogočajo posplošitev na celotno populacijo, ni pa mogoče poznati kakovosti ocene, saj ni mogoče določiti verjetnosti, da je ocena napačna (Bregar et al., 2005, str. 36, 44, 46).

Anketiranje je potekalo s pomočjo 1KA aplikacije za spletno anketiranje. Povezavo do spletne strani z anketnim vprašalnikom sem preko elektronske pošte poslala potencialnim anketirancem in jo objavila na socialnem omrežju Facebook. V pozivu k izpolnitvi ankete sem naslovnike zaprosila, da povezavo posredujejo tudi svojim prijateljem in znancem. Anketiranje je potekalo od 20. maja 2016 do 6. junija 2016. Anketo je izpolnilo 168 anketirancev, vendar sem iz raziskave izključila 74 anket, ki so bile izpolnjene le delno, in 12 anket, ki jih niso izpolnili študentje. Končni vzorec predstavlja 82 anketirancev, kar pomeni, da je bila uspešnost anketiranja 49-odstotna.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz šestih vsebinskih in treh demografskih vprašanj (glej Prilogo 2). Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala z obstoječo teorijo in empiričnimi spoznanji na področju družbene odgovornosti podjetij in ugleda podjetij. Prvi dve vprašanji se nanašata na upoštevanje informacij o družbeni odgovornosti pri izbiri telekomunikacijskega ponudnika. Ostala štiri vprašanja, s katerimi sem merila stališča anketirancev, pa se nanašajo na ugled podjetja. Za merjenje stališč, ki so lahko bolj ali manj ugodna, sem uporabila šest-stopenjsko ocenjevalno lestvico, ki ne ponuja srednjega odgovora, da bi se izognila centralni tendenci odgovorov. Za analizo rezultatov ankete sem uporabila programa Excel in SPSS.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Intervju v podjetju T-2

Na prvo vprašanje, ali menite, da je podjetje, v katerem ste zaposleni, družbeno ogovorno, je vodja službe za prodajo zasebnim uporabnikom odgovoril: »Seveda.« Nato je nadaljeval, da so v T-2 svojo družbeno odgovornost vgradili že v temeljni kamen, saj je izgradnja najsodobnejše telekomunikacijske infrastrukture sama po sebi namenjena izboljšavi stanja v družbi in lažjega razvoja družbe kot celote. Dodal je, da so bolj neposredni oziroma lažje razvidni njihovi družbeno odgovorni projekti, ki jih izvajajo preko T-2 Kluba in navedel dva primera iz zadnjega leta, saditev dreves na z žledolomom poškodovanih področjih ter pomoč družinam v stiski.

Meni, da obstajata dva vsebinska razloga za uvajanje družbene odgovornosti v podjetja, in sicer moralni ter ekonomski. Moralni razlog je predvsem z vidika, da delujejo v soodvisni družbi, kjer imajo tudi odgovornost ustvarjati dodatno vrednost za družbo in izboljšati kakovost življenja poleg ustvarjanja dobička. Ekonomski pa je predvsem z vidika večjega ugleda in lojalnosti med potrošniki ter z zmanjševanjem emisij in odpadkov zmanjševanje onesnaževanja okolja in svojih lastnih stroškov.

Na vprašanje, ki se nanaša na strategijo družbene odgovornosti ali vključenost družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja, je odgovoril naslednje: »Družbena odgovornost je kot del načel trajnostnega razvoja zapisana v dolgoročnih ciljih strategije razvoja T-2.«

Glede vključenosti družbene odgovornosti v operativno odločanje pa je povedal, da družbena odgovornost na operativni ravni ni formalizirana, vendar se je kljub temu zavedajo pri vseh svojih dejanjih.

Glede učinkov, ki jih podjetje T-2 ustvarja z vlaganjem v družbeno odgovorne projekte, izpraševanec meni, da je to predvsem prepoznavnost blagovne znamke kot družbeno odgovorne ter njene pozicije na trgu. Pozicijo blagovne znamke merijo z redno mnenjsko raziskavo prek zunanjega izvajalca.

Na vprašanje, kaj je osrednja dejavnost podjetja in katere so njegove osrednje sposobnosti, je podal naslednji odgovor: »Osrednja dejavnost podjetja je predvsem skrb za dostop do kakovostnih telekomunikacijskih storitev in njihov razvoj. Osrednje sposobnosti podjetja pa se v veliki meri odrazijo že v definiciji tega pojma, saj s kombiniranjem znanj, veščin, tehnologij in drugih sredstev skrbimo, da podjetje kljub finančnim težavam, povezanih z lastništvom, dobro deluje na trgu in raste tako po številu naročnikov kot po prihodkih.«

Po njegovem mnenju so družbeno odgovorni projekti podjetja podprti z osrednjimi sposobnostmi podjetja. Primer, ki ga je navedel, je ravnanje v primeru pomoči družinam v finančni stiski, kjer so z osrednjimi sposobnostmi pomagali tem družinam tako, da so lastne storitve, znanja in tehnologije uporabili za digitalizacijo njihovih domov, s tem pa za dostop do informacij, ki so danes, tako kot vedno, ključen pogoj za izboljšanje lastnega položaja.

Na zadnje vprašanje o ciljih podjetja za prihodnost na področju družbene odgovornosti je odgovoril, da so ti optimistični in dolgoročni ter dodal, da želijo še izboljšati lastno pozicijo družbeno odgovornega podjetja ter s tem dodati svoj del k trajnostnemu razvoju družbe.

3.4.2 Intervju v podjetju Si.mobil

Zaposlena v podjetju Si.mobil meni, da je podjetje Si.mobil družbeno odgovorno. Povedala je namreč, da posebno pozornost namenjajo odgovornosti do ljudi, tako do svojih sodelavcev, uporabnikov kot tudi širše skupnosti in okolja – naravnega in družbenega.

Pravi, da se zavedajo, da mora podjetje, če želi doseči odličnost pri poslovanju, vzpostaviti sistem korporativne integritete, ki temelji na etičnem delovanju vseh sodelavk in sodelavcev. Zato si prizadevajo vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki utrjuje poslovno kulturo integritete, zmanjšuje tveganja in povečuje njihov ugled. Verjamejo tudi, da odgovornost pospešuje rast podjetja in z vzornim ravnanjem neprestano izboljšujejo standarde in raven etičnega poslovanja ne le v panogi, temveč tudi v širšem okolju, v katerem delujejo.

Na vprašanji o strategiji družbene odgovornosti ali vključenosti družbene odgovornosti v poslovno strategijo in o vključenosti družbene odgovornosti v operativno odločanje ter na vprašanji, ki se nanašata na osrednje sposobnosti podjetja, nisem dobila neposrednih odgovorov. Vendar je izpraševanka pojasnila, da je v Si.mobilu odgovornost del poslanstva, vizije in tudi vrednota njihove blagovne znamke ter da je odgovornost ena izmed temeljnih kompetenc zaposlenih in globoko vpeta v jedro poslovanja. Podstat vseh njihovih dejavnosti pa je etično, učinkovito in odgovorno poslovanje.

O ciljih podjetja za prihodnost na področju družbene odgovornosti nisem dobila odgovora, saj gre za poslovno skrivnost. Prav tako nisem dobila odgovora na vprašanje o učinkih, ki jih podjetje ustvarja z vlaganjem v družbeno odgovorne projekte in o njihovem merjenju.

Zaposlena v Si.mobilu je na koncu dodala še, da svoje projekte delijo javno na spletni strani podjetja, kjer lahko pridobim vse informacije in jih uporabim pri pisanju magistrskega dela ter da so rezultati vsako leto prikazani v letnem poročilu.

V Tabeli 1 prikazujem primerjavo odgovorov izpraševancev obeh podjetij.

Tabela 1: Primerjava podjetij Si.mobil in T-2 glede na odgovore izpraševancev

Lastnost	**Si.mobil**	**T-2**
Družbena odgovornost podjetja	»Posebno pozornost namenjamo odgovornosti do ljudi, tako do naših sodelavcev, uporabnikov kot tudi širše skupnosti, kot tudi do okolja – naravnega in družbenega.«	»V T-2 smo svojo družbeno odgovornost vgradili že v temeljni kamen, saj je izgradnja najsodobnejše telekomunikacijske infrastrukture sama po sebi namenjena izboljšavi stanja v družbi in lažjega razvoja družbe kot celote.«

se nadaljuje

Tabela 2: Primerjava podjetij Si.mobil in T-2 glede na odgovore izpraševancev (nad.)

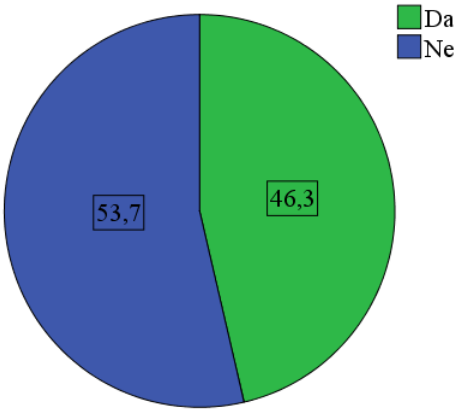
Lastnost	Si.mobil	T-2
Razlogi za družbeno odgovornost	»Zavedamo se, da mora podjetje, če želi doseči odličnost pri poslovanju, vzpostaviti sistem korporativne integritete, ki temelji na etičnem delovanju vseh sodelavk in sodelavcev. Verjamemo, da odgovornost pospešuje rast podjetja. Z vzornim ravnanjem neprestano izboljšujemo standarde in raven etičnega poslovanja – ne samo v panogi, temveč tudi v širšem okolju, v katerem delujemo.«	»Moralni razlog predvsem z vidika, da delujemo v soodvisni družbi, kjer imamo tudi odgovornost ustvarjati dodatno vrednost za družbo in izboljšati kakovost življenja poleg ustvarjanja dobička. Ekonomski razlog pa predvsem z vidika večjega ugleda in lojalnosti med potrošniki ter z zmanjševanjem emisij in odpadkov zmanjšati onesnaževanje okolja in svoje lastne stroške.«
Vključenost družbene odgovornosti v poslovno strategijo	»V Si.mobilu je odgovornost del poslanstva, vizije in je tudi vrednota naše blagovne znamke.«	»Družbena odgovornost je kot del načel trajnostnega razvoja zapisana v dolgoročnih ciljih strategije razvoja T-2.«
Vključenost družbene odgovornosti v operativno odločanje	»Podstat vseh naših dejavnosti je etično, učinkovito in odgovorno poslovanje.«	»Družbena odgovornost na operativni ravni ni formalizirana, se pa je kljub temu zavedamo pri vseh svojih dejanjih.«
Učinki družbene odgovornosti	Brez odgovora.	»Predvsem prepoznavnost blagovne znamke kot družbeno odgovorne ter njene pozicije na trgu.«
Osrednja dejavnost in osrednje sposobnosti podjetja	»Prav tako je odgovornost ena izmed temeljnih kompetenc zaposlenih in tako globoko vpeta v jedro poslovanja.«	»Osrednja dejavnost podjetja je predvsem skrb za dostop do kakovostnih telekomunikacijskih storitev in njihov razvoj. Osrednje sposobnosti podjetja pa se v veliki meri odrazijo že v definiciji tega pojma, saj s kombiniranjem znanj, veščin, tehnologij in drugih sredstev skrbimo, da podjetje kljub finančnim težavam, povezanih z lastništvom, dobro deluje na trgu in raste tako po številu naročnikov kot po prihodkih.«
Podprtost družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi	Brez odgovora.	»Najlepši primer je ravnanje v primeru pomoči družinam v finančni stiski.«
Cilji za prihodnost na področju družbene odgovornosti	»To je že poslovna skrivnost."	»Cilji so optimistični in dolgoročni, želimo še izboljšati lastno pozicijo družbeno odgovornega podjetja ter s tem dodati svoj del k trajnostnemu razvoju družbe.«

3.4.3 Predstavitev rezultatov ankete

Vzorec predstavlja 82 anketirancev, med katerimi je 33 študentov, kar predstavlja 40,2 %, in 49 študentk, kar predstavlja 59,8 %. Največ jih obiskuje Ekonomsko fakulteto, in sicer 28 anketirancev oziroma 34,1 %, 8 anketirancev oziroma 9,8 % obiskuje Filozofsko fakulteto, po 7 anketirancev oziroma 8,5 % pa obiskuje Fakulteto za upravo in Fakulteto za družbene vede. Med anketiranci je tudi 6 oziroma 7,3 % študentov višjih in visokih šol. Ostalih 26 anketirancev oziroma 31,8 % pa obiskuje druge fakultete. Njihova povprečna starost je 25,56 let, najmlajši je star 20 let in najstarejši 39 let, največ oziroma 16 je takih, ki so stari 26 let (glej Prilogo 3).

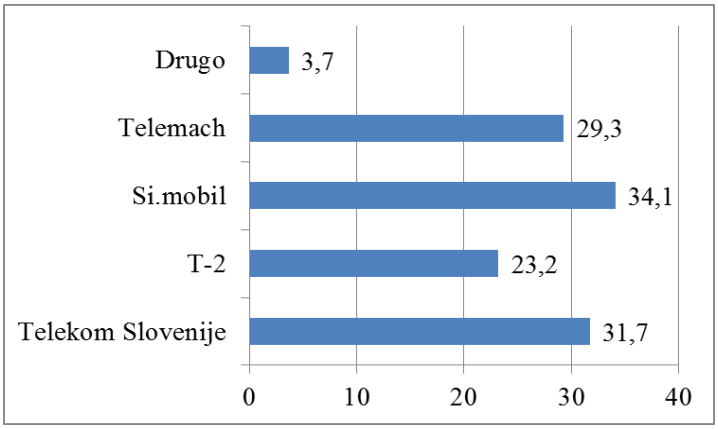
Večina anketirancev pri izbiri telekomunikacijskega ponudnika ne upošteva informacij o njegovi družbeni odgovornosti, takih je 44 oziroma 53,7 %, ostalih 38 oziroma 46,3 % pa informacije o družbeni odgovornosti pri izbiri svojega telekomunikacijskega ponudnika upošteva. To pomeni, da večji del vzorca pri svoji nakupni nameri oziroma izbiri telekomunikacijskega ponudnika ne upošteva informacij o njegovi družbeni odgovornosti. Tisti del vzorca, ki te informacije upošteva, pa je pretežno ženski, saj je med njimi 22 študentk in 16 študentov (glej Prilogo 3). V Sliki 1 prikazujem odstotek anketirancev, ki pri izbiri svojega telekomunikacijskega ponudnika upošteva informacije o družbeni odgovornosti in odstotek anketirancev, ki teh informacij ne upošteva.

Slika 1: Upoštevanje informacij o družbeni odgovornosti pri izbiri telekomunikacijskega ponudnika v %



Z drugim vprašanjem sem preverila, katerega ponudnika so anketiranci izbrali. Označili so lahko več možnih odgovorov in rezultati so pokazali, da so nekateri naročniki pri več ponudnikih hkrati. Največ oziroma 28, kar predstavlja 34,1 %, je naročnikov Si.mobila, 26 oziroma 31,7 % je naročnikov Telekoma Slovenije, 24 oziroma 29,3 % jih je pri Telemachu, 19 oziroma 23,2 % jih je pri T-2 in 3 oziroma 3,7 % anketirancev je naročnikov drugih ponudnikov (Ansat Krško, BOB in Amis). V Sliki 2 prikazujem odstotek anketirancev glede na izbranega telekomunikacijskega ponudnika.

Slika 2: Izbira ponudnika telekomunikacijskih storitev v %



Informacije o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri svojega ponudnika upošteva največ oziroma 13 naročnikov Si.mobila, sledi 11 naročnikov Telekoma Slovenije, 10 naročnikov Telemacha, 9 naročnikov T-2 in naročnika Amisa ter BOB-a. Glede na število naročnikov, ki informacij o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri svojega ponudnika ne upoštevajo, sta Si.mobil in Telekom Slovenije na prvem mestu, oba imata po 15 takšnih naročnikov. Sledi jima Telemach s 14 naročniki, nato T-2 z 10 in na koncu še Ansat Krško z enim naročnikom. V Tabeli 2 prikazujem število anketirancev glede na izbiro telekomunikacijskega ponudnika in upoštevanje oziroma neupoštevanje informacij o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri le-tega.

Tabela 3: Izbira ponudnika glede na upoštevanje oziroma neupoštevanje informacij o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri svojega ponudnika

Ponudnik telekomunikacijskih storitev	**Število naročnikov, ki upoštevajo informacije o družbeni odgovornosti**	**Število naročnikov, ki ne upoštevajo informacij o družbeni odgovornosti**	**Skupaj**
Telekom Slovenije	11	15	26
T-2	9	10	19
Si.mobil	13	15	28
Telemach	10	14	24
Drugo	2	1	3

S tretjim, četrtim in petim vprašanjem sem preverila, v kolikšni meri posamezne dimenzije ugleda vplivajo na zaznavanje, kako ugledno je podjetje. Najprej sem preverila težo vplivov posameznih dimenzij na splošno, kar je osnova za primerjavo s podjetjema Si.mobil in T-2. V Tabeli 3 prikazujem odstotek anketirancev, ki so na lestvici od 1 do 6 ocenili, v kolikšni meri posamezne dimenzije ugleda vplivajo na zaznavanje, kako ugledno je podjetje.

Tabela 4: Teža vplivov posameznih dimenzij ugleda na zaznavanje, kako ugledno je podjetje

Dimenzija	Ni vpliva v %	2 v %	3 v %	4 v %	5 v %	Odločilen vpliv v %
Občudovanje podjetja	9,8	6,1	31,7	28,0	18,3	6,1
Spoštovanje podjetja	4,9	6,1	23,2	35,4	24,4	6,1
Zaupanje v podjetje	4,9	1,2	8,5	20,7	36,6	28,0
Kakovost izdelkov in storitev	1,2	0,0	7,3	6,1	13,4	72,0
Priročnost izdelkov in storitev	1,2	0,0	8,5	11,0	31,7	47,6
Novost izdelkov in storitev	3,7	1,2	14,6	24,4	28,0	28,0
Jasna vizija podjetja	3,7	7,3	18,3	31,7	28,0	11,0
Močno vodstvo podjetja	3,7	12,2	23,2	29,3	19,5	12,2
Strokovnost zaposlenih	1,2	1,2	7,3	15,9	20,7	53,7
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju	7,3	12,2	17,1	19,5	29,3	14,6
Družbena in okoljska odgovornost podjetja	9,8	9,8	20,7	24,4	24,4	11,0
Finančna uspešnost podjetja	2,4	4,9	23,2	26,8	24,4	18,3

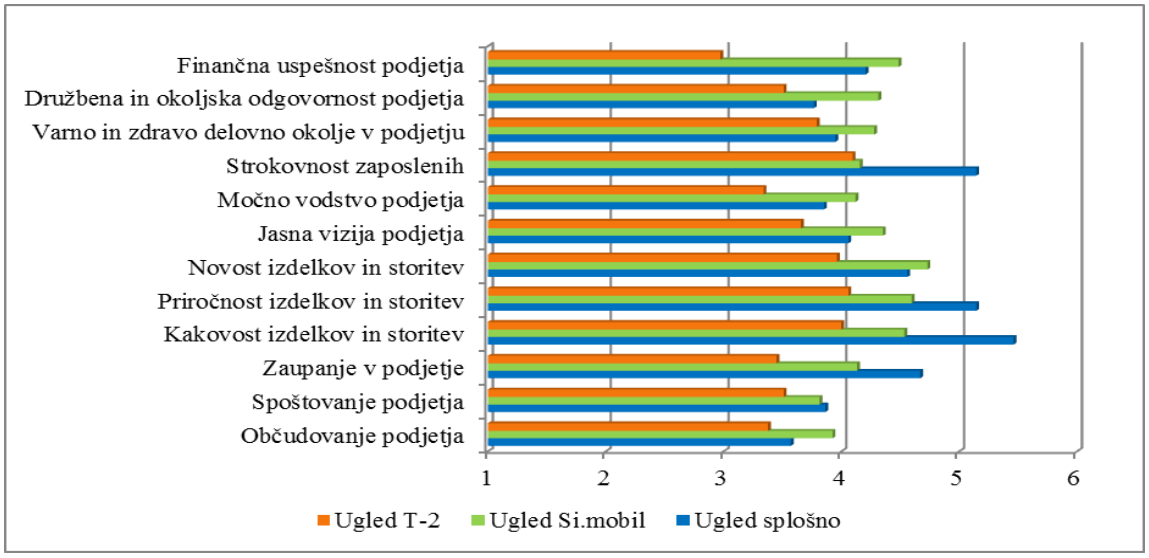
Razvidno je, da 31,7 % anketirancev ocenjuje vpliv dimenzije »Občudovanje podjetja« z oceno 3 in 28 % anketirancev z oceno 4. To pomeni, da ima za 59,7 % anketirancev dimenzija »Občudovanje podjetja« srednji vpliv na zaznavanje ugleda podjetja. Srednji vpliv lahko pripišemo tudi dimenziji »Močno vodstvo podjetja«, s katerim ga ocenjuje 52,5 % anketirancev. Dimenzija »Spoštovanje podjetja« pa ima večji oziroma velik vpliv, saj jo 35,4 % anketirancev ocenjuje z oceno 4 in 24,4 % z oceno 5. Velik vpliv lahko pripišemo tudi dimenzijam »Zaupanje v podjetje«, »Novost izdelkov in storitev«, »Jasna vizija podjetja«, »Varno in zdravo delovno okolje v podjetju«, »Družbena in okoljska odgovornost podjetja« ter »Finančna uspešnost podjetja«. Odločilen vpliv pa ima za 72 % anketirancev dimenzija »Kakovost izdelkov in storitev«, ki ga lahko pripišemo tudi dimenzijam »Priročnost izdelkov in storitev«, kot ga ocenjuje 47,6 % anketirancev ter »Strokovnost zaposlenih«, kot ga ocenjuje 53,7 % anketirancev.

Za vsako dimenzijo ugleda sem nato izračunala povprečne ocene vrednosti vpliva na zaznavanje ugleda na splošno ter povprečne ocene dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2. V Tabeli 4 in Sliki 3 prikazujem povprečne ocene dimenzij ugleda na splošno v primerjavi s povprečnimi ocenami dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2.

Tabela 5: Povprečne ocene dimenzij ugleda na splošno v primerjavi s povprečnimi ocenami dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2

Dimenzija	Ugled splošno	Ugled Si.mobil	Ugled T-2
Občudovanje podjetja	3,57	3,93	3,38
Spoštovanje podjetja	3,87	3,82	3,51
Zaupanje v podjetje	4,67	4,13	3,45
Kakovost izdelkov in storitev	5,46	4,54	4,00
Priročnost izdelkov in storitev	5,15	4,60	4,06
Novost izdelkov in storitev	4,56	4,73	3,96
Jasna vizija podjetja	4,06	4,35	3,66
Močno vodstvo podjetja	3,85	4,12	3,34
Strokovnost zaposlenih	5,15	4,16	4,10
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju	3,95	4,28	3,79
Družbena in okoljska odgovornost podjetja	3,77	4,32	3,51
Finančna uspešnost podjetja	4,21	4,49	2,98
Povprečna skupna ocena dimenzij	4,35	4,28	3,64

Slika 3: Povprečne ocene dimenzij ugleda na splošno v primerjavi s povprečnimi ocenami dimenzij ugleda za podjetji Si.mobil in T-2



Največji vpliv na zaznavanje, kako ugledno je podjetje na splošno, imajo dimenzije »Kakovost izdelkov in storitev« s povprečno oceno 5,46 ter »Priročnost izdelkov in storitev« in »Strokovnost zaposlenih« s povprečno oceno 5,15. Najslabši vpliv pa imajo dimenzije »Občudovanje podjetja« s povprečno oceno 3,57, »Družbena in okoljska

odgovornost podjetja« s povprečno oceno 3,77, »Močno vodstvo podjetja« s povprečno oceno 3,85 ter »Spoštovanje podjetja« s povprečno oceno 3,87. Ostale dimenzije se gibljejo okoli vrednosti 4,5.

Pri ocenjevanju ugleda podjetja Si.mobil so anketiranci najbolje ocenili dimenziji »Novost izdelkov in storitev« s povprečno oceno 4,73 in »Priročnost izdelkov in storitev« s povprečno oceno 4,60. Najslabše pa so ocenili »Spoštovanje podjetja« s povprečno oceno 3,82 in »Občudovanje podjetja« s povprečno oceno 3,93. Vse ostale dimenzije se gibljejo okoli povprečne vrednosti 4,5 in v večini primerov ocene dimenzij ugleda podjetja Si.mobil presežejo ocene dimenzij ugleda na splošno, kar pomeni, da presežejo pričakovanja anketirancev. Pri ocenjevanju ugleda podjetja T-2 so anketiranci najbolje ocenili dimenzijo »Strokovnost zaposlenih« s povprečno oceno 4,10 ter »Priročnost izdelkov in storitev« s povprečno oceno 4,06. Najslabše pa so ocenili dimenzijo »Finančna uspešnost podjetja« s povprečno oceno 2,98. Povprečne ocene ostalih dimenzij se gibljejo okoli vrednosti 3,5. Anketiranci ocenjujejo, da je ugled Si.mobila višji kot ugled T-2, saj povprečna skupna ocena dimenzij ugleda Si.mobila zavzema vrednost 4,28, ki je višja kot povprečna skupna ocena dimenzij ugleda T-2, ki zavzema vrednost 3,64.

S korelacijsko analizo sem v nadaljevanju preverila povezanost posameznih dimenzij oziroma spremenljivk glede na ugled na splošno ter glede na ugled podjetij Si.mobil in T-2. V ta namen sem ustvarila tri nove spremenljivke. Ugled podjetja na splošno sem izračunala kot povprečje vseh dvanajstih dimenzij ugleda. Ugled podjetij Si.mobila in T-2 pa sem prav tako izračunala kot povprečje dvanajstih dimenzij ugleda posameznih podjetij. Zanesljivost konstruktov ugleda podjetij sem preverila z izračunom koeficienta Cronbach alfa. Vrednosti koeficienta alfa se gibljejo od 0 do 1 in višja, kot je njena vrednost, bolj zanesljiv je konstrukt. Spodnja meja sprejemljivih vrednosti alfe je 0,7, vendar se v literaturi uporablja tudi nižja spodnja meja (Santos, 1999). Koeficient Cronbach alfa za konstrukt ugleda na splošno znaša 0,827, za konstrukt ugleda podjetja Si.mobil znaša 0,960 in za konstrukt ugleda podjetja T-2 znaša 0,941. Vrednosti koeficientov presegajo spodnjo mejo sprejemljivih vrednosti in kažejo na dobro zanesljivost konstruktov oziroma merilnega postopka (glej Prilogo 3).

V Tabeli 5 prikazujem vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov med posameznimi dimenzijami ugleda in ugledom podjetja na splošno ter ugledom podjetij Si.mobil in T-2.

Pearsonov korelacijski koeficient je statistična mera linearne povezanosti dveh spremenljivk in lahko zavzema vrednosti od -1 do 1. Kadar zavzame pozitivno vrednost, označuje pozitivno linearno korelacijo, negativna vrednost označuje negativno linearno korelacijo, vrednost 0 pa pomeni, da ne obstaja linearna korelacija. Bližje, ko je koeficient vrednostma 1 ali -1, močnejša je linearna korelacija. Za opis moči korelacije s Pearsonovim korelacijskim koeficientom si lahko pomagamo z lestvico absolutnih vrednosti koeficienta (Pearson's correlation, 2016):

- 0,00–0,19: zelo šibka
- 0,20–0,39: šibka
- 0,40–0,59: zmerna
- 0,60–0,79: močna
- 0,80–1,00: zelo močna

Tabela 6: Pearsonovi korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami ugleda ter ugledom na splošno, ugledom podjetja Si.mobil in ugledom podjetja T-2

Dimenzija	**Ugled splošno**	**Ugled Si.mobil**	**Ugled T-2**
Občudovanje podjetja	0,500**	0,775**	0,804**
Spoštovanje podjetja	0,592**	0,792**	0,855**
Zaupanje v podjetje	0,665**	0,848**	0,847**
Kakovost izdelkov in storitev	0,598**	0,882**	0,762**
Priročnost izdelkov in storitev	0,503**	0,833**	0,816**
Novost izdelkov in storitev	0,527**	0,811**	0,744**
Jasna vizija podjetja	0,679**	0,835**	0,839**
Močno vodstvo podjetja	0,639**	0,886**	0,821**
Strokovnost zaposlenih	0,564**	0,845**	0,739**
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju	0,646**	0,868**	0,714**
Družbena in okoljska odgovornost podjetja	0,591**	0,818**	0,741**
Finančna uspešnost podjetja	0,552**	0,827**	0,697**
Stopnja značilnosti (2-stranska) = 0,000 **Število enot = 82**			

Legenda: ** statistično pomembni korelacijski koeficienti na ravni 0,01

Razvidno je, da je stopnja značilnosti v vseh primerih manjša od 0,01, kar pomeni, da obstaja povezanost med posameznimi ugledi in dimenzijami pri 1-odstotnem tveganju oziroma stopnji značilnosti. Povezanost med vsemi dimenzijami in ugledom na splošno je linearna in pozitivna ter zmerna ali močna. Povezanost med dimenzijo »Jasna vizija podjetja« in ugledom na splošno, je najvišja in močna z vrednostjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta 0,679. Najnižjo in zmerno povezanost glede na ugled na splošno pa ima dimenzija »Občudovanje podjetja«, ki znaša 0,500.

V primeru podjetja Si.mobil Pearsonova koeficienta korelacije za »Občudovanje podjetja« z vrednostjo 0,775 in »Spoštovanje podjetja« z vrednostjo 0,792 označujeta najnižjo povezanost glede na ugled podjetja Si.mobil, vendar je ta še vedno močna in pozitivna.

Koeficienti vseh ostalih dimenzij Si.mobila so pozitivni in presegajo vrednost 0,8, kar pomeni, da imajo pozitivno in zelo močno povezanost glede na ugled Si.mobila. Med njimi ima najvišjo povezanost dimenzija »Močno vodstvo podjetja« z vrednostjo koeficienta 0,886. V primeru podjetja T-2 Perasonov koeficient za dimenzijo »Finančna uspešnost podjetja« z vrednostjo 0,697 označuje najnižjo povezanost glede na ugled podjetja T-2, vendar je ta še vedno pozitivna in močna. Povezanost med dimenzijami »Kakovost izdelkov in storitev«, »Novost izdelkov in storitev«, »Strokovnost zaposlenih«, »Varno in zdravo delovno okolje v podjetju«, »Družbena in okoljska odgovornost podjetja« in ugledom podjetja T-2 je prav tako pozitivna in močna. Preostale dimenzije pa imajo pozitivno in zelo močno povezanost, med njimi ima najvišjo povezanost dimenzija »Spoštovanje podjetja« z vrednostjo koeficienta 0,855.

S šestim vprašanjem sem s pomočjo petih dimenzij oziroma spremenljivk preverila, kaj vse vpliva na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti. 37 od 82 anketirancev je označilo tudi peto dimenzijo »Drugo« in navedlo, da na njihovo zaznavanje ugleda podjetja z vidika družbene odgovornosti poleg že naštetih dimenzij vplivajo tudi aktivnosti s poudarkom na humanitarnih akcijah, prisotnost podjetja v obliki sponzoriranja ter doniranja denarja in sredstev za razne humanitarne namene, športne dogodke in tako dalje, poslušanje strank in njihovih predlogov, odgovornost do naročnikov, skrb za okolje, sponzorstvo, dobrodelnost in donacije.

Najprej sem preverila težo vplivov posameznih dimenzij ugleda na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti podjetja. V Tabeli 6 prikazujem odstotek anketirancev, ki so na lestvici od 1 do 6 ocenili, v kolikšni meri posamezne dimenzije ugleda vplivajo na zaznavanje, kako ugledno je podjetje z vidika družbene odgovornosti podjetja.

Tabela 7: Teža vplivov posameznih dimenzij ugleda na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti podjetja

Dimenzija	**Ni vpliva v %**	**2 v %**	**3 v %**	**4 v %**	**5 v %**	**Odločilen vpliv v %**
Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja	4,9	14,6	20,7	28,0	19,5	12,2
Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih	6,1	6,5	20,7	26,8	28,0	9,8
Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti	1,2	9,8	17,1	23,2	34,1	14,6
Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti	3,7	2,4	11,0	24,4	30,5	28,0
Drugo	13,4	1,2	7,3	4,9	11,0	45,1

Razvidno je, da 20,7 % anketirancev ocenjuje vpliv dimenzije »Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja« z oceno 3, 28 % anketirancev z oceno 4 in 19,5 % anketirancev z oceno 5, kar pomeni, da ima ta dimenzija dokaj velik vpliv na zaznavanje ugleda. »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« ima večji oziroma velik vpliv na zaznavanje ugleda, saj jo 20,7 % anketirancev ocenjuje z oceno 3, 26,8 % anketirancev z oceno 4 in 28 % anketirancev z oceno 5. Velik vpliv lahko pripišemo tudi dimenziji »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti«, ki jo 17,1 % anketirancev ocenjuje z oceno 3, 23,2 % anketirancev z oceno 4 in 34,1 % anketirancev z oceno 5. Največji vpliv pa ima »Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti«, saj jo 82,9 % anketirancev ocenjuje z oceno višjo od 3. Dimenzija »Drugo« ima za 45,1 % anketirancev odločilen vpliv, vendar je treba upoštevati, da je njen vpliv ocenilo le 37 anketirancev.

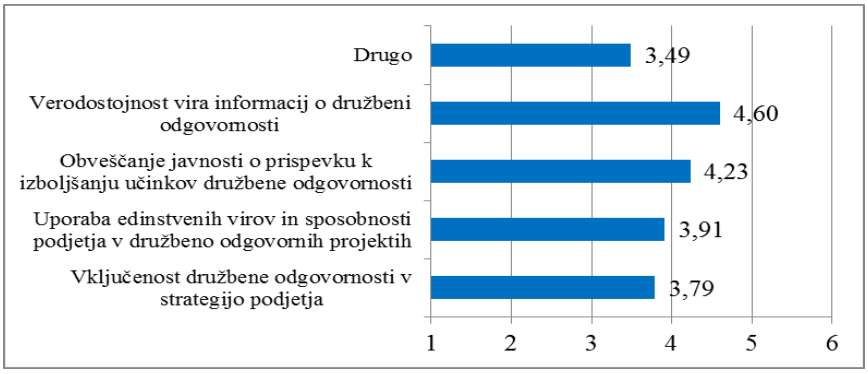
Za vsako dimenzijo sem izračunala še povprečno oceno vrednosti vpliva na ugled z vidika družbene odgovornosti. V Tabeli 7 in Sliki 4 prikazujem povprečne ocene dimenzij ugleda z vidika družbene odgovornosti.

Tabela 8: Povprečne ocene dimenzij ugleda z vidika družbene odgovornosti

Dimenzija ugleda z vidika družbene odgovornosti	**Ugled družbene odgovornosti**
Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja	3,79*
Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih	3,91*
Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti	4,23*
Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti	4,60*
Drugo	3,49**

Legenda: * število enot = 82
** število enot = 37

Slika 4: Povprečne ocene dimenzij ugleda z vidika družbene odgovornosti



Najvišji vpliv ima dimenzija »Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti« s povprečno oceno 4,60. Sledi ji »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti« s povprečno oceno 4,23. Dimenzija »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« je na tretjem mestu s povprečno oceno 3,91. Na četrtem mestu je »Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja« s povprečno oceno 3,79 in na zadnjem je »Drugo« s povprečno oceno 3,49.

Povezanost med posameznimi dimenzijami in ugledom z vidika družbene odgovornosti sem preverila s korelacijsko analizo. Ugled z vidika družbene odgovornosti oziroma ugled družbene odgovornosti je opredeljen z dimenzijo oziroma spremenljivko tretjega vprašanja »Družbena in okoljska odgovornost podjetja«. V Tabeli 8 prikazujem vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov med posameznimi dimenzijami ugleda in ugledom z vidika družbene odgovornosti.

Tabela 9: Pearsonovi korelacijski koeficienti med posameznimi dimenzijami ugleda in ugledom z vidika družbene odgovornosti

Dimenzija	**Postavka**	**Ugled družbene odgovornosti**
Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja	**Pearsonova korelacija**	0,455**
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	0,000
	Število enot	82
Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih	**Pearsonova korelacija**	0,579**
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	0,000
	Število enot	82
Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti	**Pearsonova korelacija**	0,327**
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	0,003
	Število enot	82
Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti	**Pearsonova korelacija**	0,341**
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	0,002
	Število enot	82
Drugo	**Pearsonova korelacija**	0,350*
	Stopnja značilnosti (2-stranska)	0,034
	Število enot	37

Legenda: * Statistično pomembni korelacijski koeficienti na ravni 0,05
** Statistično pomembni korelacijski koeficienti na ravni 0,01

Razvidno je, da obstaja povezanost med posameznimi dimenzijami in ugledom družbene odgovornosti pri 1-odstotnem tveganju, razen pri spremenljivki »Drugo«, kjer je tveganje 5-odstotno. Dimenzija »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« ima glede na družbeno odgovoren ugled z vrednostjo 0,579 najmočnejšo povezanost, ki je pozitivna in zmerno močna. Pozitivno in zmerno močno povezanost ima tudi dimenzija »Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja« z vrednostjo 0,455. Povezanost med ostalimi dimenzijami in ugledom družbene odgovornosti pa je pozitivna in šibka. Najnižjo povezanost ima dimenzija »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti« z vrednostjo 0,327.

Z izračunom Pearsonovih koeficientov korelacije sem potrdila povezanost med posameznimi dimenzijami in ugledom družbene odgovornosti. Nato pa sem s pomočjo multiple regresijske analize preverila, kakšen vpliv imajo neodvisne spremenljivke na odvisno (glej Prilogo 3). Pri tem je ugled družbene odgovornosti odvisna spremenljivka, pet dimenzij pa predstavlja neodvisne spremenljivke. Neodvisna spremenljivka »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« opredeljuje družbeno odgovorne projekte, podprte z osrednjimi sposobnostmi podjetja. Uporabila sem metodo Forward. Metoda Forward neodvisne spremenljivke, ki izpolnjujejo kriterij vključitve, to je statistična značilnost ocenjenega parcialnega regresijskega koeficienta, sprejema v model postopoma (Rogelj, 2002, str. 132). Kriterij 5-odstotne statistične značilnosti izpolnjuje le spremenljivka »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih«, zato je le ta vključena v model.

Rezultat je torej enostavna linearna regresijska funkcija (1):

$$\textit{Ugled družbene odgovornosti} = 1{,}488 + 0{,}632 \times \textit{Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih} \quad (1)$$

Vrednost 1,488 je regresijska konstanta, vrednost 0,632 pa je regresijski koeficient. Vrednost slednjega nam pove, da se bo ugled družbene odgovornosti povečal za 0,632, če se bo »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« povečala za eno enoto na lestvici od 1 do 6.

4 RAZPRAVA

Z raziskavo na primeru podjetij Si.mobil in T-2 sem preverila, ali so podjetja, ki izbirajo takšne družbeno odgovorne projekte, ki jih lahko podprejo s svojimi osrednjimi sposobnostmi, bolj ugledna.

Rezultati intervjujev kažejo, da obe podjetji družbeni odgovornosti namenjata pozornost. Rezultati ankete pa kažejo, da vlaganje v družbeno odgovornost vpliva na ugled podjetja,

kar je v skladu z obstoječimi teoretičnimi spoznanji (Branco & Rodrigues, 2006, str. 120, 122; Fombrun & Shaneley, 1990, str. 25; Isaksson et al., str. 65; Siltaoja, 2006, str. 103).

Vendar poleg družbene odgovornosti na ugled podjetja vplivajo tudi drugi dejavniki oziroma dimenzije. Najvišji vpliv na zaznavanje ugleda podjetja s strani študentov imajo dimenzije »Kakovost izdelkov in storitev« s povprečno oceno 5,46 ter »Priročnost izdelkov in storitev« in »Strokovnost zaposlenih« s povprečno oceno 5,15. »Družbena in okoljska odgovornost podjetja« ima s povprečno oceno 3,77, takoj za dimenzijo »Občudovanje podjetja« s povprečno oceno 3,57, najnižji vpliv na zaznavanje ugleda. Vendar ta vpliv kljub temu ni tako majhen, saj ga 59,8 % študentov ocenjuje nad oceno 3. S povprečno skupno oceno dimenzij 4,28 je ugled podjetja Si.mobil med študenti višji kot ugled podjetja T-2 s povprečno skupno oceno 3,64. Poleg tega je večina dimenzij ugleda podjetja Si.mobil ocenjena višje kot dimenzije ugleda na splošno, kar pomeni, da presegajo pričakovanja študentov, medtem ko dimenzije podjetja T-2 teh pričakovanj ne dosegajo. Pri Si.mobilu sta bili najbolje ocenjeni dimenziji »Novost izdelkov in storitev« ter »Priročnost izdelkov in storitev«, pri T-2 pa sta bili najbolje ocenjeni dimenziji »Strokovnost zaposlenih« ter »Priročnost izdelkov in storitev«. To pomeni, da na zaznavanje ugleda s strani študentov najbolj vplivajo lastnosti izdelkov in storitev podjetja ter tudi njegovo delovno okolje, ki se nanaša na strokovnost zaposlenih.

Pozitivno povezanost med družbeno odgovornostjo ter ugledom podjetja dokazujejo izračuni Pearsonovih koeficientov korelacije. Povezanost med dimenzijo »Družbena in okoljska odgovornost podjetja« glede na ugled na splošno z vrednostjo 0,591 označuje zmerno močno povezanost, glede na ugled podjetja Si.mobil z vrednostjo 0,818 označuje zelo močno povezanost ter glede na ugled podjetja T-2 z vrednostjo 0,741 označuje močno povezanost. Družbena odgovornost je torej pozitivno povezana z ugledom podjetja in vpliva na njegovo zaznavanje s strani študentov. Vendar je vpliv družbene odgovornosti na ugled podjetja odvisen od več dimenzij: vključenosti trajnosti oziroma družbene odgovornosti v poslovno strategijo podjetja (Epstein & Rejc Buhovac, 2015, str. 51), iskrenosti motivov podjetij za družbeno odgovornost in verodostojnosti vira informacij (Yoon et al., 2006, str. 377, 379–380), skladnosti družbene odgovornosti z osrednjimi sposobnostmi podjetja ter drugih dimenzij (aktivnosti s poudarkom na humanitarnih akcijah, prisotnost podjetja v obliki sponzoriranja ter doniranja denarja in sredstev za razne humanitarne namene, športne dogodke in tako dalje, poslušanje strank in njihovih predlogov, odgovornost do naročnikov, skrb za okolje, sponzorstvo, dobrodelnost in donacije).

Najvišji vpliv na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti študentov ima dimenzija »Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti« s povprečno oceno 4,60, takoj za njo pa je s povprečno oceno 4,23 dimenzija »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti«. »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« je na tretjem mestu s povprečno

oceno 3,91, sledi ji »Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja« s povprečno oceno 3,79 in na koncu s povprečno oceno 3,49 še »Drugo«, kar je označilo le 37 študentov. Izračun Pearsonovih korelacijskih koeficientov kaže na pozitivno povezanost med omenjenimi dimenzijami in ugledom družbene odgovornosti podjetja, ta je najmočnejša pri dimenziji »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« z vrednostjo 0,579, kar predstavlja zmerno močno pozitivno povezanost. Vpliv posameznih dimenzij na ugled z vidika družbene odgovornosti sem preverila tudi z multiplo regresijsko analizo, ki je v model vključila le eno neodvisno spremenljivko, to je »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih«, zato je rezultat analize enostavna linearna regresijska funkcija. Kar pomeni, da usklajenost družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi, ki jo predstavlja dimenzija »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih«, vpliva na večanje ugleda podjetja.

Torej lahko na zastavljeno raziskovalno vprašanje na podlagi rezultatov analize ankete odgovorim pritrdilno. Podjetja, ki izbirajo takšne družbeno odgovorne projekte, ki jih lahko podprejo s svojimi osrednjimi sposobnostmi, so bolj ugledna. Z analiziranjem rezultatov ankete v povezavi z rezultati intervjuja pa sem preverila, ali je tako tudi na primeru dveh slovenskih podjetij.

Dimenzija »Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti«, ki ji študentje pripisujejo največji vpliv na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti, pomeni, da o njej komunicirajo tudi nevtralni viri in ne le podjetje preko lastnega oglaševanja. Preverila sem jo s pomočjo brskanja po spletu in ugotovila, da je na spletni strani podjetja T-2 in v njegovem letnem poročilu zelo malo informacij o družbeni odgovornosti podjetja in tudi drugi viri ne komunicirajo o njej, medtem ko Si.mobil družbeni odgovornosti namenja velik del svoje spletne strani in letnega poročila, prav tako pa je o njej veliko napisanega tudi s strani nevtralnih virov.

Dimenzija »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti« predstavlja iskrenost motivov podjetja za družbeno odgovornost, torej ali podjetje z družbeno odgovornostjo resnično želi ustvarjati pozitivne učinke in ne le izboljšati svoje podobe. V intervjuju sem iskrenost motivov preverila z vprašanjem, kateri so ključni razlogi, da se vodstvo v podjetju odloča za družbeno odgovornost, in z vprašanjem o učinkih, ki jih podjetje ustvarja z vlaganjem v družbeno odgovorne projekte ter o njihovem merjenju. Izpraševanec iz podjetja T-2 je odgovoril, da sta razloga dva: moralni in ekonomski, saj imajo poleg ustvarjanja dobička, večanja ugleda podjetja in zvestobe potrošnikov ter zmanjšanja svojih lastnih stroškov, odgovornost tudi do družbe in okolja. Pri vprašanju o učinkih, ki jih ustvarjajo z vlaganjem v družbeno odgovornost, pa je izpostavil takega, ki prinaša koristi predvsem za podjetje, to je prepoznavnost blagovne znamke kot družbeno odgovorne ter njene pozicije na trgu. Izpraševanka iz Si.mobila je kot razloge za družbeno odgovornost poudarila doseganje odličnosti pri poslovanju,

pospeševanje rasti podjetja ter izboljševanje standardov in ravni etičnega poslovanja v panogi in širšem okolju, v katerem delujejo. Na vprašanje o učinkih, ki jih ustvarjajo z vlaganjem v družbeno odgovorne projekte, ni odgovorila, zato sem si pomagala z drugimi viri. Na njihovi spletni strani in v letnem poročilu je veliko informacij o Si.mobilovih družbeno odgovornih projektih in njihovih rezultatih, medtem ko je informacij o učinkih in njihovem merjenju manj. Predstavljeni so predvsem učinki njihovih okoljskih aktivnosti, kot je na primer zmanjšanje škodljivih vplivov na okolje, zaradi manjšega izpusta CO_2, ki je posledica manjše porabe električne energije.

Dimenzija »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« predstavlja usklajenost družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi podjetja. V intervjuju sem jo preverila z vprašanjem o osrednji dejavnosti podjetja in njegovih osrednjih sposobnostih ter z vprašanjem, ali so družbeno odgovorni projekti podjetja podprti z osrednjimi sposobnostmi podjetja, kjer sem prosila tudi za navedbo kakšnega primera. Izpraševanec iz T-2 je osrednjo dejavnost definiral kot skrb za dostop do kakovostnih telekomunikacijskih storitev in njihov razvoj, osrednje sposobnosti pa je opisal kot skrb, da podjetje dobro deluje na trgu in raste s pomočjo kombiniranja znanj, veščin, tehnologij in drugih sredstev. Navedel je tudi primer družbeno odgovornega projekta, podprtega z osrednjimi sposobnostmi, to je pomoč družinam v finančni stiski, tako da so svoje storitve, znanja in tehnologije uporabili za digitalizacijo njihovih domov, s tem pa jim omogočili dostop do informacij, ki bi jim lahko pomagale pri izboljšanju lastnega položaja. Izpraševanka iz Si.mobila pravi, da je prav odgovornost ena izmed temeljnih kompetenc, torej osrednjih sposobnosti zaposlenih v Si.mobilu in tako globoko vpeta v jedro poslovanja podjetja. Za definicijo osrednje dejavnosti podjetja in navedbo primerov družbeno odgovornih projektov, povezanih z osrednjimi sposobnostmi, pa sem si ponovno pomagala z drugimi viri. Osrednja dejavnost podjetja Si.mobil je ponudba telekomunikacijskih storitev (Bojc, 2011). Primer družbeno odgovornega projekta, ki je povezan z osrednjimi sposobnostmi podjetja, pa je sodelovanje v projektu Simbioza, kjer so Si.mobilovi zaposleni z uporabo svojega strokovnega znanja na področju telekomunikacijskih storitev starejše ljudi usposabljali za osnovno uporabo računalnika in jih poučevali o uporabi mobilnih telefonov. Primer takšne družbene odgovornosti je tudi aplikacija »Vem, kaj jem!«, ki izboljšuje kakovost življenja ljudi in za razvoj katere je Si.mobil prispeval svoje edinstveno znanje, vire in sposobnosti.

Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja sem preverila z vprašanjem, ali je družbena odgovornost del poslovne strategije podjetja, ali pa imajo morda celo samostojno strategijo družbene odgovornosti. Izpraševanec iz T-2 pravi, da je družbena odgovornost kot del načel trajnostnega razvoja zapisana v dolgoročnih ciljih strategije razvoja podjetja T-2. Temu je sledilo vprašanje, ali je družbena odgovornost vključena tudi v operativno odločanje, ki je povezano s kratkoročnimi cilji, na katero je odgovoril, da družbena odgovornost na operativni ravni ni formalizirana, vendar se je kljub temu zavedajo pri vseh svojih dejanjih. Izpraševanka iz Si.mobila na vprašanji ni odgovorila neposredno, povedala

pa je, da je v Si.mobilu odgovornost del poslanstva, vizije in tudi vrednota njihove blagovne znamke in da je podstat vseh njihovih dejavnosti etično, učinkovito in odgovorno poslovanje. S pomočjo drugih virov sem ugotovila, da je v Si.mobilu pojem družbene odgovornosti zapisan med temelji in strateškimi usmeritvami v njihovi filozofiji Re.misli (Bojc, 2011).

Študentje menijo, da je podjetje Si.mobil z vidika družbene odgovornosti s povprečno oceno 4,32, bolj ugledno kot podjetje T-2 s povprečno oceno 3,51. Ocenili so, da na njihovo zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti najbolj vplivata dimenziji »Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti« in »Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti«, kjer ima Si.mobil boljše rezultate kot T-2, saj so informacije o njegovi družbeni odgovornosti dostopne na njegovi spletni strani, poročilu in prav tako v drugih virih, medtem ko so informacije o družbeni odgovornosti podjetja T-2 zelo pomanjkljive in manj dostopne. »Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih« je po oceni študentov glede na moč vpliva na tretjem mestu. Za obe podjetji je mogoče navesti primer družbeno odgovornega projekta, ki je skladen z njegovimi osrednjimi sposobnostmi, vendar Si.mobil v primerjavi s T-2 izvaja več takšnih projektov in o njih tudi komunicira ter poroča.

V tem oziru tudi na osnovi kvalitativne študije podjetij Si.mobil in T-2 na raziskovalno vprašanje odgovorim pritrdilno. Pri tem pa je treba omeniti, da ima študija več omejitev, med drugimi intervjuvanje le dveh izpraševancev, neverjetnostno priložnostno vzorčenje, ki zajema le populacijo študentov, zaradi česar je reprezentativnost vzorca skromna, ter nizko število enot v vzorcu.

SKLEP

Vse več slovenskih podjetij in njihovih deležnikov trajnostnemu razvoju in družbeni odgovornosti podjetja pripisuje večji pomen, so vse bolj dejavna na tem področju ter o svoji družbeni odgovornosti tudi komunicirajo in poročajo. Mnoga slovenska podjetja v družbeni odgovornosti vidijo tudi priložnost za izboljšanje svojega konkurenčnega položaja, saj se zavedajo koristi, ki jih lahko z vlaganjem v družbeno odgovornost ustvarijo tako za podjetje, kot družbo in okolje. Vendar imajo v primerjavi s svetovno najbolj uglednimi trajnostno naravnanimi podjetji še veliko manevrskega prostora za izboljšave.

Podjetja, ki si želijo ustvariti prepoznavnost na področju družbene odgovornosti, morajo razumeti dejavnike oziroma dimenzije, ki prispevajo h krepitvi njihovega ugleda družbene odgovornosti. Ker ugled podjetja odraža uspešnost podjetja pri izpolnitvi pričakovanj različnih deležnikov, pa je razumevanje njihovih potreb in interesov prav tako pomembno.

Z raziskavo sem želela preučiti povezavo med osrednjimi sposobnostmi podjetja, družbeno odgovornimi projekti in ugledom podjetja. Ugotovila sem, da na zaznavanje ugleda z

vidika družbene odgovornosti vpliva več dejavnikov: verodostojnost vira informacij, iskrenost motivov podjetja za družbeno odgovornost, skladnost družbene odgovornosti z osrednjimi sposobnostmi podjetja, vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja in drugi.

Rezultati so pokazali, da imata največjo moč pri vplivu na zaznavanje ugleda podjetja z vidika družbene odgovornosti verodostojnost vira informacij in iskrenost motivov za družbeno odgovornost. To pomeni, da ni dovolj samo delovanje podjetja na področju družbene odgovornosti in ustvarjanje učinkov, temveč ima veliko vlogo pri krepitvi ugleda obveščanje deležnikov, ki vrednotijo ugled podjetja. Z raziskavo sem pokazala, da so tisti družbeno odgovorni projekti, ki so usklajeni z osrednjimi sposobnostmi podjetja, pozitivno povezani z ugledom podjetja in vplivajo na ugled na splošno ter tudi na ugled podjetij Si.mobil in T-2, zato na zastavljeno raziskovalno vprašanje odgovorim, da so podjetja, ki izbirajo takšne družbeno odgovorne projekte, ki jih lahko podprejo s svojimi osrednjimi sposobnostmi, bolj ugledna.

Menim, da mora podjetje, ki želi ustvariti prepoznavnost na področju družbene odgovornosti, krepiti ugled družbene odgovornosti ter slediti svetovno najbolj uglednim trajnostno naravnanim podjetjem, upoštevati vse dimenzije, ki vplivajo na zaznavanje ugleda z vidika družbene odgovornosti. Torej, o svoji družbeni odgovornosti mora komunicirati in poročati, ustvarjati pozitivne učinke ne le za podjetje, temveč tudi za družbo in okolje, v katerem deluje, ter jih tudi meriti in uskladiti svoje družbeno odgovorne projekte z osrednjimi sposobnostmi in strategijo podjetja, saj bo tako pridobilo največ koristi in ustvarilo najbolj pomembne učinke za družbo in okolje.

LITERATURA IN VIRI

1. *About*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu https://kaboom.org/about_kaboom
2. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2016). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2016/Popravljeno-Cetrtletno-porocilo-Q4-2015-26-02-2016.pdf
3. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of management, 38*(4), 932–968.
4. Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of cleaner production, 76*, 12–19.
5. Baldarelli, M., & Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reflections in theory and in praxis. *Journal of management and governance, 18*(2), 589–613.
6. Bansal, T., & DesJardine, M. (2015). Don't confuse sustainability with CSR. *Ivey business journal*, 1–3.
7. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review, 47*(1), 9–24.
8. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of business ethics, 85*(2), 257–272.
9. Bojc, S. (2011, 17. maj). Primer Heliosa in Simobila kot družbeno odgovornih podjetij. *Delo*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/primer-heliosa-in-simobila-kot-druzbeno-odgovornih-podjetij.html
10. Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: the importance of fit. *Journal of management studies, 43*(3), 435–455.
11. Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business ethics, 69*(2), 111–132.
12. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan management review, 47*(1), 49–55.
14. Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning, 29*(4), 495–502.
15. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review, 20*(1), 92–117.
16. *Donacije*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.t-2.net/mobilna-telefonija/cenik-klicev/sms-donacije

17. Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of marketing, 60*(4), 71–87.
18. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International journal of management reviews, 12*(1), 8–19.
19. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational dynamics, 39*(4), 306–315.
20. Epstein, M. J., Rejc Buhovac, A., & Yuthas, K. (2010). Why Nike kicks butt in sustainability. *Organizational dynamics, 39*(4), 353–356.
21. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2nd ed.). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
22. Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and improving social impacts. A guide for nonprofits, companies, and impact investors.* Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
23. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2015). How sustainability leaders are implementing sustainability. *The European financial review*, 48–52.
24. Epstein, M. J., Rejc Buhovac, A., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long range planning, 48*(1), 35–45.
25. European Commission. (2001). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility.* Najdeno 19. Oktobra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-F1-1.Pdf
26. European Commission. (2015). *Corporate social responsibility (CSR).* Najdeno 9. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm
27. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management journal, 33*(2), 233–258.
28. Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5*(3), 228–241.
29. Gatti, L., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: implications for brand management. *Journal of brand management, 20*(1), 65–76.
30. Gorenak, M. (2014, 22. februar). Kako lahko družbena odgovornost postane del vašega podjetja? *Poslovni svet*. Najdeno 25. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.poslovnisvet.si/podjetnistvo/kako-lahko-druzbena-odgovornost-postane-del-vasega-podjetja/
31. Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of cleaner production, 15*(18), 1875–1885.
32. Hack, L., Kenyon, A. J., & Wood, E. H. (2014). A critical corporate social responsibility (CSR) timeline: how should it be understood now? *International journal of management cases, 16*(4), 46–55.

33. Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wawe of corporate community involvement: corporate social initiatives. *California management review, 44*(2), 110–125.
34. *Informacije o podjetju T-2*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.t-2.net/o-podjetju
35. Isaksson, L., Kiessling, T., & Harvey, M. (2014). Corporate social responsibility: why bother? *Organizational dynamics, 43*(1), 64–72.
36. Jager, V. (2015, 11. april). Zakaj si DUTB puli lase zaradi nekoč kronskega dragulja. *Večer*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.vecer.com/clanek/201504116108985
37. *Kakovost življenja.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.simobil.si/druzbena-odgovornost/druzba/odgovornost-do-uporabnikov#tab-simobilcmstabbed_WAR_simobilcmscommon_INSTANCE_S9HyNdbF0PfW-1
38. Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment, 47*(3), 8–21.
39. Lin-Hi, N. (2010). The problem with a narrow-minded interpretation of CSR: why CSR has nothing to do with philanthropy. *Ramon llull journal of applied ethics*, (1), 79–95.
40. Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production, 16*(17), 1838–1846.
41. McLeod Grant, H., & Fulton, K. (2010). Breaking new ground: using the internet to scale. A case study of KaBOOM! *Monitor institute*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/kaboom/KaBOOM_Case_Study.pdf
42. Mišič, M. (2014, 22. december). Decembrsko doniranje je le majhen del družbene odgovornosti. *Finance*. Najdeno 25. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.finance.si/8814961/Decembrsko-doniranje-je-le-majhen-del-dru%C5%BEbene-odgovornosti?metered=yes&sid=436357539
43. Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: PRIMUM NON NOCERE. *California management review, 53*(3), 40–59.
44. Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The journal of consumer affairs, 35*(1), 45–72.
45. *Our Company*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu https://corporate.homedepot.com/OurCompany/Pages/default.aspx
46. *Pearson's Correlation*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/pearsons.pdf
47. Peloza. J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California management review, 48*(2), 52–72.

48. Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stahekolder? A systematic review. *Journal of the academy of marketing science, 39*(1), 117–135.
49. Pondelek, A. (2016). *Vpliv managementa ugleda na izid kritične situacije podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review, 80*(12), 56–69.
51. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review, 84*(12), 78–92.
52. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California management review, 45*(3), 6–28.
53. Prašnikar, J., Lisjak, M., Rejc Buhovac, A., & Štembergar, M. (2008). Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities. *Long range planing, 41*(5), 530–554.
54. *Predstavitev.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.simobil.si/predstavitev
55. *Prostovoljstvo.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.simobil.si/druzbena-odgovornost/druzba/odgovornost-do-sodelavcev#tab-1251799
56. *Razvoj sodelavcev.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.simobil.si/druzbena-odgovornost/druzba/odgovornost-do-sodelavcev#tab-1251782
57. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superiror financial performance. *Strategic management journal, 23*(12), 1077–1093.
58. Rogelj, R. (2002). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Ropret, M. (2016, 31. marec). Simobil in Amis od jutri uradno združena. *Delo*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/simobil-in-amis-od-jutri-uradno-zdruzena.html
60. Santos, J. R. A. (1999, april). Cronbach's alpha: a tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.php
61. Siltaoja, M. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – a qualitative study. *Journal of business ethics, 68*(1), 91–111.
62. Si.mobil. (2015). *Letno poročilo Si.mobil 2014.* Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1196332000
63. *Skrb za okolje.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.simobil.si/druzbena-odgovornost/okolje#acc-2059451
64. Slovenska tiskovna agencija. (2016, 4. marec). T-2 spet v stečajnem postopku. *Večer*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://morning.orion-web.hr/t-2-spet-v-stecajnem-postopku-6194344

65. Stergar, A. (2016, 4. marec). T-2 še tretjič v stečaj. *Delo*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/t-2-se-tretjic-v-stecaj.html
66. T-2 d.o.o. (2014a). *Poročilo o izvajanju finančnega prestrukturiranja družbe T-2 d.o.o. za obdobje 01.10.2013–31.12.2013.* Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/eObjave/objava.asp?s=51&id=1531234
67. T-2 d.o.o. (2014b). *Celoletni brezplačni T-2 internet za kar 36 družin v stiski!* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.t-2.net/novice/2014/04/celoletni-brezplacni-t-2-internet-za-kar-36-druzin-v-stiski.html
68. T-2 d.o.o. (2015a). *T-2 z brezplačnim internetom obdaril 65 družin.* Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.t-2.net/novice/2015/02/t-2-z-brezplacnim-internetom-obdaril-65-druzin.html
69. T-2 d.o.o. (2015b). *Poročilo o izvajanju finančnega prestrukturiranja družbe T-2 d.o.o. za obdobje 01.10.2014–31.12.2014.* Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/eObjave/objava.asp?s=51&id=1901951
70. T-2 d. o. o. (2015c). *Letno poročilo 2014.* Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=1954598000
71. T-2 d.o.o. (2016a). *Podarili bomo kar 17.000 obrokov za zavržene živali.* Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://klub.t-2.net/klubske-novice/novica.aspx?id=302
72. T-2 d.o.o. (2016b). *Z vašo pomočjo smo z brezplačnim internetom obdarili 150 družin.* Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://klub.t-2.net/klubske-novice/novica.aspx?id=301
73. T-2 d.o.o. (2016c). *Poročilo o izvajanju finančnega prestrukturiranja družbe T-2 d.o.o. za obdobje 01.10.2015–31.12.2015.* Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/eObjave/objava.asp?s=51&id=2563751
74. T-2 d.o.o. (2016d). *Posadili smo 1000 novih dreves!* Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://klub.t-2.net/klubske-novice/novica.aspx?id=303
75. The Home Depot. (b.l.). *CSR case study: The Home Depot giving back to communities.* Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu https://commdev.org/files/1073_file_hd_e.pdf
76. The World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate social responsibility: meeting changing expectations.* Najdeno 9. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf
77. The World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: our common future.* Najdeno 9. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
78. van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of business ethics, 44*(2/3), 95–105.

79. van Rekom, J., Berens, G., & van Halderen, M. (2013). Corporate social responsibility: playing to win, or playing not to lose? Doing good by increasing the social benefits of a company's core activities. *Journal of brand management, 20*(9), 800–814.
80. Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: is there a link? *Journal of business ethics, 26*(4), 341–350.
81. Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International journal of management reviews, 12*(1), 50–84.
82. Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The international journal of organizational analysis, 3*(3), 229–267.
83. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology, 16*(4), 377–390.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik 2
Priloga 3: Tabele rezultatov analize ankete 5

Priloga 1: Vprašalnik za intervju

Spoštovani, sem Belmina Škorić, podiplomska študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pišem magistrsko delo z naslovom Vpliv usklajenosti družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi na ugled podjetja. V empiričnem delu želim analizirati podjetje, v katerem ste zaposleni, zato bi Vas želela intervjuvati. Hvala za sodelovanje.

Družbena odgovornost podjetja (angl. *corporate social responsibility)* je njegova odgovornost za vpliv na družbo. Podjetja lahko postanejo družbeno odgovorna po zakonu ali z vključevanjem družbenih, okoljskih, etičnih in potrošnikovih vprašanj ter vprašanj človekovih pravic v svoje poslovne strategije in poslovanje (European Commission, 2015). Družbeno odgovorno podjetje prostovoljno vključuje vprašanja glede družbenih in okoljskih problemov v svoje poslovanje in interakcije z deležniki (Branco & Rodrigues, 2006, str. 111). Premišljeno razvijanje družbeno odgovornih projektov pa loči podjetje od tekmecev in predstavlja vir konkurenčne prednosti (Porter & Kramer, 2006, str. 91).

1. Ali menite, da je podjetje, v katerem ste zaposleni, družbeno odgovorno? Ali lahko poveste nekaj primerov?

2. Kateri so ključni razlogi, da se vodstvo v podjetju odloča za družbeno odgovornost?

3. Ali je družbena odgovornost del poslovne strategije podjetja? Ali imate morda celo samostojno strategijo družbene odgovornosti?

4. Ali je družbena odgovornost vključena tudi v operativno odločanje? Ali lahko poveste kak primer?

5. Katere učinke po Vašem mnenju ustvarja podjetje z vlaganjem v družbeno odgovorne projekte? Kako te učinke merite?

6. Osrednje sposobnosti (angl. *core competence*) podjetja so sposobnosti kombiniranja znanj, veščin, tehnologij in drugih resursov, s katerimi podjetje najbolj verjetno generira zvestobo kupcev in komercialni uspeh. V Gorenju so na primer produktni managerji, ki so nosilci sposobnosti za razvoj izdelkov, in industrijski oblikovalci, ki so nosilci sposobnosti za design, pomembni v večini faz inovacijskega procesa. Zato imata ti dve sposobnosti povezovalno vlogo v podjetju in pomembno prispevata k organizacijskemu učenju. Na podlagi tega so osrednje sposobnosti Gorenja naslednje: design izdelkov, razvoj izdelkov, elektronika, montaža, trženjsko komuniciranje, prodajni management in management kanalov (Prašnikar, Lisjak, Rejc Buhovac, & Štembergar, 2008, str. 535, 539–541).

Kaj menite, da je osrednja dejavnost podjetja in katere so njegove osrednje sposobnosti?

7. Ali so družbeno odgovorni projekti podjetja podprti z osrednjimi sposobnostmi podjetja? Lahko navedete kakšen primer?

8. Kakšni so cilji podjetja za prihodnost na področju družbene odgovornosti?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Belmina Škorić, podiplomska študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko delo, s katerim raziskujem vpliv usklajenosti družbeno odgovornih projektov z osrednjimi sposobnostmi na ugled podjetja.

Anketa je anonimna in vsi podatki bodo uporabljeni izključno za magistrsko delo.

Tule sta kratki opredelitvi družbene odgovornosti podjetja (angl. *corporate social responsibility*) in osrednjih sposobnosti (angl. *core competence*):

- družbeno odgovorno podjetje prostovoljno vključuje vprašanja glede družbenih in okoljskih problemov v svoje poslovanje in interakcije z deležniki (Branco & Rodrigues, 2006, str. 111);
- osrednje sposobnosti podjetja so sposobnosti kombiniranja znanj, veščin, tehnologij in drugih resursov, s katerimi podjetje najbolj verjetno generira zvestobo kupcev in komercialni uspeh. Osrednje sposobnosti Gorenja so na primer design izdelkov, razvoj izdelkov, elektronika, montaža, trženjsko komuniciranje, prodajni management in management kanalov (Prašnikar, Lisjak, Rejc Buhovac, & Štembergar, 2008, str. 535, 540, 541).

Vaše sodelovanje mi bo v veliko pomoč.

1. Ali pri izbiri telekomunikacijskega ponudnika (ponudnik interneta, televizije, stacionarne in mobilne telefonije) upoštevate informacije o njegovi družbeni odgovornosti?

- Da
- Ne

2. Kateri je Vaš ponudnik telekomunikacijskih storitev (možnih je več odgovorov)?

- Telekom Slovenije

- T-2
- Si.mobil
- Telemach
- Drugo (navedite, kaj):_____

3. V kolikšni meri posamezne dimenzije ugleda vplivajo na Vaše zaznavanje, kako ugledno je podjetje (od 1 – ni vpliva do 6 – odločilen vpliv):

Dimenzija	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Občudovanje podjetja						
Spoštovanje podjetja						
Zaupanje v podjetje						
Kakovost izdelkov in storitev						
Priročnost izdelkov in storitev						
Novost izdelkov in storitev						
Jasna vizija podjetja						
Močno vodstvo podjetja						
Strokovnost zaposlenih						
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju						
Družbena in okoljska odgovornost podjetja						
Finančna uspešnost podjetja						

4. Ocenite, kako ugledno je podjetje Si.mobil z vidika naslednjih dejavnikov (od 1 – zelo slabo do 6 – zelo dobro):

Dimenzija	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Občudovanje podjetja						
Spoštovanje podjetja						
Zaupanje v podjetje						
Kakovost izdelkov in storitev						
Priročnost izdelkov in storitev						
Novost izdelkov in storitev						
Jasna vizija podjetja						
Močno vodstvo podjetja						
Strokovnost zaposlenih						
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju						
Družbena in okoljska odgovornost podjetja						
Finančna uspešnost podjetja						

5. Ocenite, kako ugledno je podjetje T-2 z vidika naslednjih dejavnikov (od 1 – zelo slabo do 6 – zelo dobro):

Dimenzija	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Občudovanje podjetja						
Spoštovanje podjetja						
Zaupanje v podjetje						
Kakovost izdelkov in storitev						
Priročnost izdelkov in storitev						
Novost izdelkov in storitev						
Jasna vizija podjetja						
Močno vodstvo podjetja						
Strokovnost zaposlenih						
Varno in zdravo delovno okolje v podjetju						
Družbena in okoljska odgovornost podjetja						
Finančna uspešnost podjetja						

6. Kaj še vpliva na Vaše zaznavanje ugleda podjetja z vidika družbene odgovornosti? Pomembnost posameznih dejavnikov označite od 1 – ni vpliva do 6 – odločilen vpliv:

Dimenzija	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Vključenost družbene odgovornosti v strategijo podjetja						
Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih						
Obveščanje javnosti o prispevku k izboljšanju učinkov družbene odgovornosti						
Verodostojnost vira informacij o družbeni odgovornosti						
Drugo (navedite, kaj):_____						

7. Spol:

- Moški
- Ženski

8. Letnica rojstva: _____

9. Katero fakulteto obiskujete? _____

Priloga 3: Tabele rezultatov analize ankete

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	33	40,2
Ženski	49	59,8
Skupaj	82	100,0

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Frekvenca	Odstotek
20	3	3,7
21	4	4,9
22	4	4,9
23	14	17,1
24	5	6,1
25	9	11,0
26	16	19,5
27	12	14,6
28	7	8,5
29	1	1,2
30	2	2,4
31	1	1,2
33	1	1,2
34	1	1,2
35	1	1,2
39	1	1,2
Skupaj	82	100,0

Tabela 3: Fakulteta, ki jo anketiranci obiskujejo

Fakulteta	Frekvenca	Odstotek
Ekonomska fakulteta	28	34,1
Filozofska fakulteta	8	9,8
Pravna fakulteta	1	1,2
Fakulteta za računalništvo in informatiko	2	2,4
Fakulteta za upravo	7	8,5
Fakulteta za družbene vede	7	8,5
Fakulteta za vede o zdravju	2	2,4
Fakulteta za strojništvo	1	1,2

se nadaljuje

Tabela 3: Fakulteta, ki jo anketiranci obiskujejo (nad.)

Fakulteta	**Frekvenca**	**Odstotek**
Teološka fakulteta	1	1,2
Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko	1	1,2
Fakulteta za elektrotehniko	2	2,4
Fakulteta za logistiko	2	2,4
Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo	2	2,4
Fakulteta za zdravstvo	3	3,7
Biotehniška fakulteta	1	1,2
Fakulteta za šport	4	4,9
Fakulteta za management	3	3,7
Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo	1	1,2
Višje in visoke šole	6	7,3
Skupaj	82	100,0

Tabela 4: Upoštevanje informacij o družbeni odgovornosti podjetja pri izbiri svojega ponudnika glede na spol anketirancev

Spol	**Število naročnikov, ki upoštevajo informacije o družbeni odgovornosti**	**Število naročnikov, ki ne upoštevajo informacij o družbeni odgovornosti**	**Skupaj**
Moški	16	17	33
Ženski	22	27	49
Skupaj	38	44	82

Tabela 5: Zanesljivost konstruktov ugleda oziroma zanesljivost merilnega postopka

Konstrukti ugleda	**Cronbach alfa**	**Število spremenljivk**
Ugled splošno	0,827	12
Ugled Si.mobil	0,960	12
Ugled T-2	0,941	12

Tabela 6: Rezultat regresijske analize

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	**(Constant)**	1,488	0,685		2,171	0,037
	Uporaba edinstvenih virov in sposobnosti podjetja v družbeno odgovornih projektih	0,632	0,169	0,533	3,731	0,001
a. Dependent Variable: Družbena in okoljska odgovornost podjetja						