

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA V SODOBNEM
TRŽNEM GOSPODARSTVU**

Ljubljana, marec 2010

NINA TAVČAR ZAJC

IZJAVA

Študentka Nina Tavčar Zajc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8. 3. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	5
1.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja	5
1.1.1 Nivoji družbene odgovornosti	6
1.1.2 Minimalna in strateška družbena odgovornost	9
1.1.3 Opredelitev družbene odgovornosti podjetja	10
1.2 Različna poimenovanja družbene odgovornosti	11
1.3 Zgodovinski razvoj družbene odgovornosti	12
1.3.1 Obdobje maksimizacije dobička	12
1.3.2 Obdobje skrbništva	12
1.3.3 Obdobje kakovosti življenja	12
1.3.4 Obdobje trajnostnega razvoja	13
1.3.5 Koncept družbene odgovornosti podjetja	13
1.3.6 Udeleženci oziroma deležniki	14
1.3.7 Primarni in sekundarni deležniki	16
1.3.8 Zunanji in notranji vplivi deležnikov	18
1.3.9 Koristi in omejitve koncepta družbene odgovornosti za podjetja v razmerju z deležniki	19
1.3.10 Aktualen razvoj koncepta družbene odgovornosti	21
1.4 Pravila in koraki družbene odgovornosti podjetja	22
1.5 Področja družbene odgovornosti podjetja	23
2 UVELJAVLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO SVETU	28
2.1 Evropa	30
2.1.1 Zelena knjiga	35
2.1.2 Strategija trajnostnega razvoja podjetij	40
2.2 ZDA	43
3 MERJENJE IN POROČANJE PODJETIJ O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI	44
3.1 Merjenje družbene odgovornosti	44
3.1.1 Identifikacija sistema uravnoteženih kazalnikov z družbeno odgovornostjo	46
3.2 Poročanje o družbeni odgovornosti	49
3.2.1 Družbeno odgovorna poročila	51
3.2.2 Standardi poročanja o družbeni odgovornosti	53
3.2.3 Kritike pri poročanju o družbeni odgovornosti	56
3.2.4 Družbena odgovornost v slovenskih podjetjih in poročanje	57
4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V STRATEGIJI PODJETJA	62
4.1 Strategije družbene odgovornosti	63
4.2 Analiza za oblikovanje strategije družbene odgovornosti	64
4.2.1 Opredelitev deležniške vrednosti podjetja	64
4.3 Uvajanje družbene odgovornosti v strategijo podjetja	65

4.4 Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost	68
4.5 Področje družbene odgovornosti v okviru trženja.....	70
4.5.1 Koncept trženja družbene odgovornosti.....	70
4.5.2 Aplikacija družbene odgovornosti znotraj trženja v praksi.....	71
4.5.3 Trendi družbeno odgovornega trženja.....	72
5 POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA DRUŽBENE SPREMEMBE	72
5.1 Kompleksnost in globalizacija družbene odgovornosti.....	72
5.2 Aplikacija doktrine družbene odgovornosti na slovenska podjetja.....	73
5.3 Perspektive družbene odgovornosti podjetja	74
5.3.1 Družbeno odgovorno investiranje	75
5.3.2 Družbena odgovornost v malih in srednje velikih podjetjih	77
5.4 Razlogi podjetja za ali za neizvajanje družbene odgovornosti.....	79
5.5 Kritike družbene odgovornosti.....	80
SKLEP.....	82
LITERATURA IN VIRI.....	83

KAZALO SLIK

Slika 1: Nivoji družbene odgovornosti podjetja po Lussierju.....	7
Slika 2: Vetrnica družbene odgovornosti podjetja	9
Slika 3: Stopnje/kontinuum družbene odgovornosti	10
Slika 4: Trojni izid – TBL.....	13
Slika 6: Dejavniki omejitve družbene odgovornosti podjetja	21
Slika 7: Področja družbene odgovornosti.....	25
Slika 8: Priporočila Zelene knjige za celovit pristop k družbene odgovornosti.....	40
Slika 9: Integracija družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja v politike EU	43
Slika 10: Dejavniki vplivanja na družbeno odgovornost in vplivi na finančno uspešnost.....	47
Slika 11: Sprememba krivulje povpraševanja kot rezultat družbene odgovornosti	69
Slika 12: Kontinuum trženja in družbene odgovornosti.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavnosti glede na vrsto družbene odgovornosti.....	8
Tabela 2: Skupine deležnikov in primeri družbeno odgovornih aktivnosti	15
Tabela 3: Primarni deležniki – njihov interes in njihova moč vpliva na podjetje	17
Tabela 4: Sekundarni deležniki – njihov interes in njihova moč vpliva na podjetje	18
Tabela 5: Pravila in koraki družbene odgovornosti.....	23
Tabela 6: Notranja dimenzija družbene odgovornosti	36
Tabela 7: Zunanja dimenzija družbene odgovornosti	38
Tabela 8: BSC – primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika učenja in rasti.....	48

Tabela 9: BSC – primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika notranjih poslovnih procesov.....	48
Tabela 10: BSC - primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika kupcev	49
Tabela 11: BSC – primer možnih dodatnih finančnih kazalcev družbene odgovornosti.....	49
Tabela 12: Panoge z največ poročanja in vsebine poročanja o družbeni odgovornosti	53
Tabela 13: Poročilo družbe Gorenje, d.d. o družbeni odgovornosti.....	57
Tabela 14: Poročilo družbe Elektro Gorenjska, d.d. o družbeni odgovornosti	58
Tabela 15: Poročilo družbe Petrol, d.d. o družbeni odgovornosti.....	58
Tabela 16: Poročilo družbe Telekom, d.d. o družbeni odgovornosti	59
Tabela 17: Poročilo družbe Krka, d.d. o družbeni odgovornosti	59
Tabela 19: Poročilo družbe Luka Koper, d.d. o družbeni odgovornosti	61
Tabela 20: Poročilo družbe Mercator, d.d. o družbeni odgovornosti.....	61

UVOD

Opredelitev problema, namen in cilj dela

Družbena odgovornost podjetja je lahko ena izmed različnih družbenih odgovornosti, kot so lahko: individualna družbena odgovornost (posameznikova), družbena odgovornost organizacij (zavodov, izobraževalnih in raziskovalnih inštitucij nevladnih organizacij, vladnih organizacij), družbena odgovornost poklicnih skupin, družbena odgovornost naroda, države, zveze. Vendar to delo obravnava izključno koncept družbene odgovornosti podjetij.

Koncept družbene odgovornosti podjetij ima dolgo in raznoliko zgodovino, njegova širša prepoznavnost in formalni zapisi o odgovornosti podjetij do širše družbe so stari dobrega pol stoletja (Carrol, 1999, str. 80).

Podjetje ni povsem neodvisna organizacija, ampak vedno deluje v določenem družbenem okviru. Podjetja prispevajo k razvoju lokalnih skupnosti, kjer delujejo, na različne načine. Razen profitnega motiva, širjenja zaposlitvenih možnosti in vlaganja v svojo rast in rast okolja prispevajo k razvoju tudi z družbeno in okoljsko odgovornostjo. V dobi globalizacije je pomembno, da imajo podjetja posluš za probleme skupnosti in so pripravljena aktivno sodelovati pri reševanju le-teh ter prispevati h kakovostnejšemu življenju določene skupnosti. Pri tem poudarjata Porter in Kramer (2006, str. 80), da bi se podjetja morala zavedati, da družbeno odgovorno udejstvovanje ne pomeni le stroškov, pritiskov, omejitev ali dobrodelnosti, ampak je lahko vir novih priložnosti, inovacij in konkurenčna prednost.

Opredelitve koncepta družbene odgovornosti podjetja so številne, a vsem je skupno to, da se družbena odgovornost nanaša na povezovanje družbenega, okoljskega in ekonomskega vidika pri vsakodnevem poslovanju podjetja, kakor tudi v njegovih razmerjih z deležniki. Deležniki pa so lahko posamezniki ali skupine, ki so v kakršnemkoli odnosu s podjetjem, danes, v preteklosti ali bodočnosti, kot navaja Clarkson (1995, str. 105).

Izraz družbena odgovornost podjetij pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti. Predstavlja zadovoljevanje potrošnikovih potreb ob sočasni skrbi za pričakovanja drugih ljudi oziroma deležnikov, kot na primer zaposlenih, dobaviteljev in lokalne skupnosti, navaja dokument Evropske unije (COM 2001, 336, str. 6). Torej družbena odgovornost podjetij se lahko razume kot prizadevanje podjetij v njihovem vsakodnevem poslovanju in pri njihovih razmerjih z udeleženci na prostovoljni osnovi. Koncept je tesno povezan s, t.i. pristopom »trojnega izida« (angl. *triple bottom line approach*), po katerem mora biti trajnostna organizacija: finančno zanesljiva, minimizirati mora svoje negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji. Z navedenim se lahko koncept družbene odgovornosti podjetij razume kot prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju oziroma trajnostni družbi.

Razvoj Evrope temelji na, t.i. Lizbonski strategiji, ki predvideva, da bi Evropa postala bolj dinamično ekonomsko okolje, ki bi temeljilo na ekonomiji znanja, vendar v nasprotju z ZDA bolj upošteva socialno kohezijo. Elementi evropskega razvojnega modela so trije: rast, stabilnost ter kohezija in trajnost razvoja. V slednje, kohezijo in trajnost razvoja, je uvrščena družbena odgovornost podjetij (Prašnikar, et al., 2004, str. 18-19).

Torej družbena odgovornost podjetij postaja čedalje pomembnejša tema v Evropski uniji. Gre za odgovornost podjetij do zainteresiranih strani – vseh, na katere podjetje vpliva s svojimi odločitvami in dejavnostmi (tako na lokalni, kot tudi na mednarodni ravni). Leta 2001 je Komisija evropskih skupnosti sprejela Zeleno knjigo o družbeni odgovornosti podjetij, ki govori o njeni vlogi v evropskem gospodarstvu. Evropska unija poudarja pomembnost družbeno odgovornega delovanja na treh področjih – ekonomskem, družbenem in okoljskem. Družbena odgovornost je tematika, ki ima precej daljšo zgodovino, kot se zdi na prvi pogled. Vendar pa so sedaj, za razliko od prejšnjih obdobj, zainteresirane skupine poleg podjetij tudi vlada in civilna družba. Združeni interesi vseh treh skupin so razlog, da je družbena odgovornost postala ena izmed prioritet Evropske unije.

Tudi izven evropskih meja ima družbena odgovornost vse večji pomen. V Združenih državah Amerike ima družbena odgovornost že precej daljšo zgodovino, saj je pridobivala na pomenu že v sedemdesetih letih, predvsem v večjih multinacionalnih podjetjih. V prvih korakih se je družbena odgovornost izrazila pri odnosih s potrošniki, pri obnašanju vodilnih oseb, desetletje kasneje pa je pridobivala na pomenu tudi skrb za okolje.

V slovenskih podjetjih pridobiva družbena odgovornost vedno pomembnejše mesto. Slovenska podjetja se, ne samo zaradi smernic Evropske unije, tudi zaradi zavedanja, da je družbeno odgovorno ravnanje lahko konkurenčna prednost, da je doprinos družbeno odgovornega ravnanja, čeprav dolgoročnejši, velikega pomena, vedno bolj družbeno odgovorno obnašajo. Vedno več je podjetij, ki o družbeni odgovornosti poročajo in ne le v trženjske namene, družbeno odgovorno obnašanje tudi v resnici izvajajo.

Podjetja izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti na različne načine in v različnem obsegu. McAlister (2005, str. 11) tako opredeljuje različne nivoje družbene odgovornosti, od minimalne, pa do strateške in prava pot podjetij v smislu družbene odgovornosti je ta, ko podjetje družbeno odgovorno vlogo izvaja skladno s svojo dolgoročno strategijo poslovanja, meni Jones (2003, str. 223-248) in številni drugi avtorji.

Namen magistrskega dela je prikazati pomembnost družbene odgovornosti podjetja v sodobnem tržnem gospodarstvu. Prikazati, kaj družbena odgovornost pomeni in kako široke razsežnosti ima lahko. Pokazati, kako je lahko pomembna družbena odgovornost za razvoj podjetja, njegovih deležnikov, kot tudi širšega zunanjega okolja. Namen tega dela je osvetliti temo, ki sicer ima svojo zgodovino, ne pa tudi posebnega pomena, ki bi ga lahko imela.

Namen tega dela je pregledati koncept, pravila in korake uveljavljanja družbene odgovornosti ter preko področij, ki jih družbena odgovornost pokriva, poiskati pravi smisel družbene odgovornosti. Namen je tudi osvetliti navidezno družbeno odgovornost, ki je zelo pogost pojav v obliki trženjskega pristopa.

Cilji magistrskega dela izhajajo iz opredeljenega problema in so v skladu z opisanim namenom dela:

- preučiti strokovno literaturo na področju družbene odgovornosti podjetij ter jo analizirati, primerjati in povezati v ključne ugotovitve in opredelitve;
- opredeliti družbeno odgovornost, predstaviti njen pomen, jo umestiti v domači podjetniški prostor, kot tudi predstaviti pomen družbene odgovornosti v evropskem prostoru, pa tudi širše;
- poglobljeno obravnavati družbeno odgovornost podjetja kot enega izmed pomembnih dejavnikov zagotavljanju uspešnosti podjetja;
- prikazati pomen družbene odgovornosti podjetja za družbene spremembe tako v smislu njene kompleksnosti, kot njenimi perspektivami ter razlogi o smiselnosti izvajanja družbene odgovornosti.

Poleg navedenega bi kot nasprotje obravnavanemu bil cilj tudi prikaz slabosti oziroma kritike vse večjega zagovarjanja prednosti družbene odgovornosti.

Metode proučevanja in zasnova dela

Magistrsko delo vključuje metode znanstveno raziskovalnega dela in je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bo uporabljen deskriptivni pristop z uporabo predvsem metod, ki se nanašajo na zbiranje, iskanje in študij domače ter tuje strokovne literature in virov ter s tem predstavljajo zaokrožen teoretični okvir raziskave. Uporabljene bodo tudi metode analize vsebine in metode primerjalne analize dobljenih ugotovitev. Empirični del vključuje raziskovalno metodo zbiranja javnih podatkov in metodo analize. Sklepne ugotovitve in analize bodo podane s pomočjo sinteze ugotovitev iz strokovne literature in rezultatov zbiranja podatkov.

Magistrsko delo je razdeljeno na uvod, ki mu sledi pet poglavij oziroma pet sklopov ter sklep. V uvodnem delu je predstavljena problematika magistrskega dela, ki se nanaša družbeno odgovornost podjetij in opredeljen načrt dela.

Prvo poglavje z namenom definiranja koncepta družbene odgovornosti opisuje njene faze v zgodovinskem razvoju, opredeljuje družbeno odgovornost z različnih strani, preko nivojev in glede na obseg njenega izvajanja, t.j. od minimalne do strateške družbene odgovornosti ter njen vpliv na ožjo ali širšo družbo. Poglavje navaja tudi uporabo različnih poimenovanj družbene odgovornosti, opredeljuje njene različne akterje, t.i. deležnike in njihove vplive na podjetje v smislu tako koristi kot omejitev koncepta družbene odgovornosti za podjetja v razmerju z deležniki. Prvo poglavje ob zaključku opredeljuje pravila in korake uveljavitve družbene odgovornosti ter podrobneje specifikira področja delovanja glede na ciljne javnosti podjetja oziroma glede na funkcijska in problemska področja podjetja.

Drugo poglavje je namenjeno prikazu naraščajočega pomena družbene odgovornosti v svetu, s poudarkom na ZDA in nekaterih evropskih državah ter še posebej na pogledu Evropske unije na to problematiko. Evropska unija je namreč v zadnjem desetletju namenila veliko pozornost družbeni odgovornosti in v zvezi s tem sprejela veliko dokumentov, čemur drugo poglavje tega dela posveča posebno pozornost. Poseben poudarek temelji na pomenu dveh dokumentov, objavljenih v letu 2001 oziroma 2002: Zeleni knjigi (angl. *Green paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*) in Družbena odgovornost podjetij: Prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju (angl. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*).

Tretje poglavje je namenjeno dvema zelo pomembnima temama družbene odgovornosti: merjenju in poročanju. Merjenje ima velik pomen pri ocenjevanju družbeno odgovornega izvajanja podjetja. Družbeno odgovornost je težko izmeriti na enem skupnem imenovalcu, ker obsega delovanje podjetja na številnih področjih. Zato je v prvem delu tretjega poglavja navedenih nekaj primerov managerskih orodij za merjenje uspešnosti podjetja in kot eden izmed možnih primerov merjenja družbene odgovornosti opredeljen sistem uravnoteženih kazalnikov. Navedeni so primeri za izboljšanje sistema uravnoteženih kazalnikov oziroma predlogi možnih dodatnih kazalcev merjenja družbene odgovornosti preko različnih vidikov, kot so: učenje in rast, notranji poslovni procesi, kupci in finančni vidik. Drugi del tretjega poglavja govori o poročanju družbene odgovornosti s pregledom zgodovine tovrstnega poročanja podjetij, pregledom vsebine družbeno odgovornega poročila in najpogostejših področij poročanja ter najpogosteje uporabljenim standardom poročanja o družbeni odgovornosti. Posebna pozornost je namenjena kritikam na poročanje o družbeni odgovornosti in v zaključku poglavja nekaj primerov, kakšne so družbeno odgovorne aktivnosti slovenskih podjetij.

Drugi del magistrske naloge se prične s četrtem poglavjem, v katerem je posebna pozornost namenjena družbeni odgovornosti v strategiji podjetja. V poglavju so navedene različne strategije družbene odgovornosti in pomembni poudarki pri vpeljevanju družbene odgovornosti v strategijo podjetja. Podani so koraki procesa vpeljave družbene odgovornosti v strategijo podjetja in pregled potrebnih predhodnih analiz. V nadaljevanju se četrto poglavje

razširi v razmišljanje o družbeni odgovornosti kot konkurenčni prednosti s pomembnim vprašanjem: ali je družbena odgovornost res lahko konkurenčna prednost in poslovna priložnost ter kakšna je pri tem vloga managementa. Kot zaključek poglavja pa je podano razmišljanje in tudi dejstva o vlogi družbene odgovornosti v okviru trženjskega koncepta podjetja.

V petem, zadnjem poglavju, se postavijo vprašanja še širše: kakšen je pomen družbene odgovornosti na družbene razmere? Kakšne so perspektive družbene odgovornosti podjetja? Kakšni so razlogi za in proti uveljavljanju družbene odgovornosti in kakšne so glavne kritike?

Sklep predstavlja zaključek magistrskega dela, kjer se povzame ključne ugotovitve in poda napotke za nadaljnje delo. Na koncu je navedena uporabljena literatura in viri.

1 OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

1.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja

Kljub temu da je družbena odgovornost nedolgo tega dobila pomembno vlogo v vodenju podjetja in vplivu podjetja na širšo okolico, ni nov koncept poslovanja družbe. Že Adam Smith je s svojo predstavitvijo »nevidne roke« želel pokazati, kako kapitalisti nehote prinašajo napredek domači ekonomiji, ne glede da je njihov namen zadovoljiti svoje lastne interese. Smith je zagovarjal, da metaforična roka pomaga ustvarjati korist širši družbi kljub temu, da s svojim delovanjem podjetja niso načrtovala družbene koristi. »Nevidna roka« prinaša izide, ki niso bili primarno zastavljeni, tako je Smithova »družbena blaginja« pomenila so-produkt kapitalistovih aktivnosti. Vpliv delovanja podjetja na družbo je od takrat in je še danes pomembna tema razprave tako praktikov kot raziskovalcev.

Kot navaja Mintzberg (1983, str. 245-247), se lahko koncept družbene odgovornosti v smislu etike opredeli v štirih oblikah:

- podjetja pri svojem družbeno odgovornem delovanju ne pričakujejo v povračilo nič;
- podjetja namenjajo pozornost družbeni odgovornosti, ker so mnenja, da se to izplača v smislu pričakovanega otipljivega ali neotipljivega povračila;
- podjetja udejanjajo družbeno odgovornost in pričakujejo otipljivo povračilo, saj za njih pomeni družbena odgovornost investicijo;
- nenazadnje so tudi podjetja, ki s svojim družbeno odgovornim delovanjem želijo zadostiti pričakovanjem avtoritet in s tem želijo preprečiti zunanje politične vplive.

Mintzberg meni, da so zadnje tri naštetе oblike družbeno odgovornega delovanja neetične, saj je prepričan, da družbena odgovornost lahko preživi in se izvaja v praksi v njeni najbolj čisti in najprimernejši obliki z etičnega vidika, torej v nepričakovanju česar koli v povračilo. Ne

glede na navedeno zaključuje, da podjetja izvajajo določena dejanja v dobro družbe zgolj v smislu njihove lastne sebičnosti in pohlepa.

Gre pa zato korak dlje Moore (2003, str. 41-53), ki pravi, da je uporaba družbene odgovornosti v iskanju večjega profita le krepost v službi pohlepa. Nadaljuje, da seveda obstaja napetost med družbenim in ekonomskim prizadevanjem ter da podjetja s svojim družbeno odgovornim delovanjem to napetost blažijo. Razprava z etičnega vidika se lahko zaključi z Jonesom (2003, str. 223-248), ki pa le pravi, da etična podjetja uporabljajo družbeno odgovornost kot del svoje strategije in delujejo družbeno odgovorno izven svojega sebičnega interesa.

Različni avtorji imajo različne razlage pomena družbene odgovornosti. Ne glede na številne debate in diskusije glede družbene odgovornosti podjetij ostaja veliko vprašanje, kaj dejansko družbena odgovornost je. Nekateri povezujejo koncept družbene odgovornosti s povezovanjem podjetij in nevladnih organizacij (angl. *non-governmental organizations*), drugi zopet razlagajo družbeno odgovornost le v smislu sponzorstev in donacij. Tretji jo zopet razumejo kot etični odnos do zaposlenih v podjetju. Nekateri prisegajo, da je družbena odgovornost odlično orodje za promocijo podjetja oz. njegove blagovne znamke na trgu, ali pa, da podjetja udejanjajo družbeno odgovornost v smislu, da je tako pač potrebno postopati.

Ena izmed razlag je tudi, da družbena odgovornost podjetja izhaja iz njegove moči, moč podjetja pa je lahko (Jaklič, 2009, str. 44-45):

- ekonomska: podjetja opravljajo funkcije, ki so za družbo vitalnega pomena (zaposlujejo ljudi, zagotavljajo energijo, transport, upravljajo medije, nadzorujejo finance, izobražujejo, nastopajo v mednarodni konkurenci, usmerjajo ter zagotavljajo gospodarski razvoj);
- politična: z velikostjo podjetja se večja njegova moč na političnem področju;
- družbena; zunanja (zagotavljanje čistega zraka, plačevanje davkov) in notranja (podjetje kot družbena skupnost).

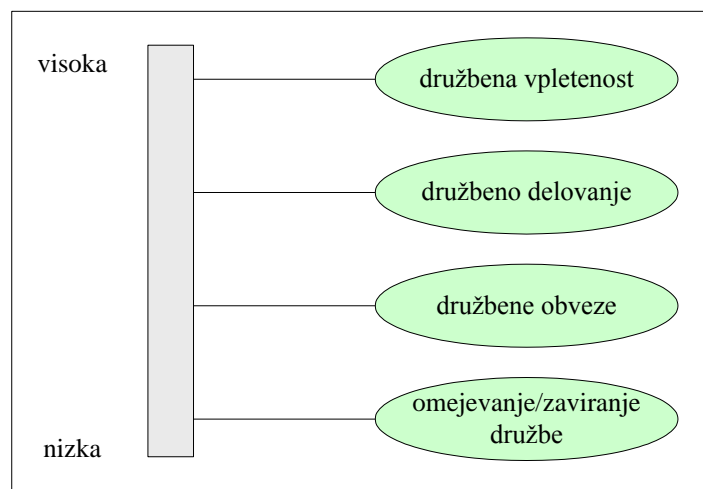
Predvsem preseneča, da avtorji različno razlagajo ali predstavljajo družbeno odgovornost ne glede na enoten termin. Dejstvo pa je, da družbena odgovornost lahko zajema različna področja znotraj enega koncepta. Nema lokrat se uporablja termin družbena odgovornost za različna področja, za katere ni nujno, da spadajo v isti koncept družbene odgovornosti. Pred definiranjem termina družbene odgovornosti, je potrebno pogledati koncept z različnih strani.

1.1.1 Nivoji družbene odgovornosti

Kljub temu da nekateri avtorji zagovarjajo, da naj bi podjetja delovala družbeno odgovorno brez pričakovanja kakršnegakoli povračila, seveda drugi avtorji zagovarjajo nasprotno (Sorell & Hendry, 1999, str. 31). Taka nasprotna zagovarjanja temeljijo na zagotavljanju

maksimalnega profita kot koncepta tržne ekonomije. Vendar pa ti avtorji menijo, da je družbena odgovornost lahko pomembno in zelo uporabno orodje ustvarjanja največjega profita, ki je osnovni in primarni cilj delovanja podjetja, iz katerega pa se lahko v nadaljevanju piramidno ustvarjajo in udejanjajo nadaljnja družbena odgovorna dejanja podjetja. Mnogi managerji podjetij so razpeti med dva ekstrema, na eni strani kot edinim opredeljenim ciljem podjetja, skladno z Adam Smithovimi idejami po zagotavljanju maksimalnega profita, in po drugi skrajnosti, po obtoževanju managerjev, da morajo v svojih podjetjih uveljavljati visoko stopnjo družbene odgovornosti. Seveda je večina pogledov managerjev nekje vmes. Lussier (2000, str. 66) identificira štiri nivoje družbene odgovornosti: omejevanje/zaviranje družbe (angl. *social obstruction*), ko podjetja, zavedajoč se, izvajajo neetične in nelegalne prakse; družbene obveze (angl. *social obligation*), ko podjetja izvajajo le minimalne legalne oziroma predpisane ali zakonske zahteve; družbeno delovanje (angl. *social reaction*), ko podjetja na podlagi pobud civilnih skupin donirajo ali sponzorirajo določene programe ali širše družbene dejavnosti; in družbena vpletenost (angl. *social involvement*), kjer podjetja prostovoljno oziroma s svojimi programi vpeljujejo in izvajajo družbena odgovorna dejanja (glej Sliko 1).

Slika 1: Nivoji družbene odgovornosti podjetja po Lussierju



Vir: R. N. Lussier, Management Fundamentals, 2000, str. 66.

Precej podobna je znana Carrollova (1991, str. 39-48) piramida izvajanja družbene odgovornosti, kjer deli družbena odgovornost v štiri nivoje odgovornosti: ekonomski, zakonski, etični, filantropski, pri čemer je osnovna ekonomska družbena odgovornost, ki je temelj nadaljnjega družbeno odgovornega delovanja podjetja in zaželena filantropska odgovornost (glej Tabelo 1):

- ekonomska odgovornost podjetja je proizvajati proizvode oziroma storitve, ki prinašajo finančno uspešen rezultat. Poslovanje vključuje odnose z investitorji, delničarji, strankami, zaposlenimi, distributerji ter konkurenti, lokalno skupnostjo in okoljem;
- naslednja odgovornost je zakonska, saj morajo podjetja pri svojem delu upoštevati zakone in predpise, ki uravnavajo poslovanje. Za kršitelje zakonodaja v kazenskih določbah predpisuje ustrezne sankcije. Se pa lahko zgodi, da se podjetje obnaša neodgovorno, kljub temu da direktno ne krši zakonov in predpisov;
- nad ekonomsko in zakonsko je etična odgovornost, ki se nanaša na principe in standarde, ki so določeni in pričakovani s strani javnosti, interesnih skupin, potrošnikov, ostalih členov industrije in drugih. Etična odgovornost običajno temelji na vrednotah podjetja;
- po Carrollu so filantropske aktivnosti prostovoljne finančne in nefinančne donacije in stvari, ki jih podjetje lahko prispeva za dobrobit ožje in širše družbene skupnosti. Filantropična dejanja so v družbi zelo cenjena in zaželena, kljub temu pa niso edina izpolnitev pogoja, da je podjetje družbeno odgovorno.

Tabela 1: Dejavnosti glede na vrsto družbene odgovornosti

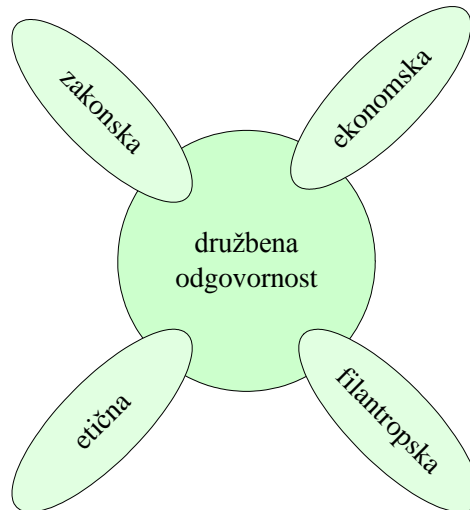
Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Primeri
filantropska	zaželeno	<ul style="list-style-type: none"> * prostovoljne aktivnosti * donatorstvo * sponzorstvo * programi, ki podpirajo lokalno skupnost
etična	pričakovano	<ul style="list-style-type: none"> * izogibanje dvomljivih dejavnosti * sprejemanje zakonov, kot minimuma zahtev * sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu * podrejanje vsem zakonom
zakonska	zahtevano	<ul style="list-style-type: none"> * okoljevarstveni zakoni * zakoni za zaščito potrošnika * tehnični predpisi * zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu * izpolnjevanje pogodbenih obveznosti * dobičkonosnost
ekonomska	zahtevano	<ul style="list-style-type: none"> * maksimizacija vrednosti prodaje * minimizacija stroškov * preišljene strateške odločitve * povečevanje vrednosti podjetja

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

V zadnjem času pa prevladuje prepričanje, da so vse štiri družbene odgovornosti med seboj velikokrat prepletene in integrirane. Kritiki družbene odgovornosti menijo, da odgovornosti ni mogoče predstavljati v hierarhičnem redu (npr. ekonomsko pred zakonsko odgovornostjo) oziroma da bi bilo potrebno piramido celo obrniti. Alternativa predstavitvi piramide je lahko

vetrnica družbene odgovornosti (glej Sliko 2), kjer so vsi elementi enakovredni (Jaklič, 2009, str. 49).

Slika 2: Vetrnica družbene odgovornosti podjetja



Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 2009, str. 49.

1.1.2 Minimalna in strateška družbena odgovornost

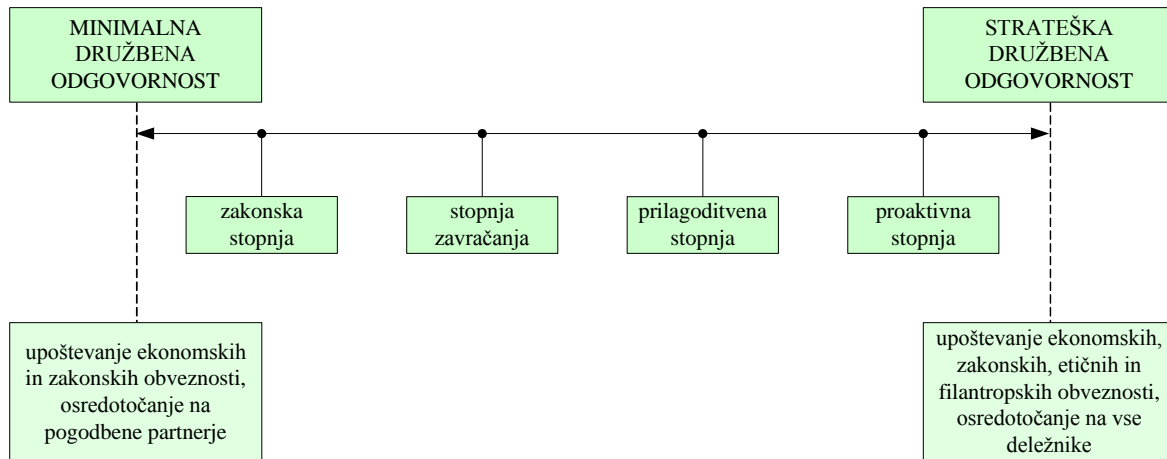
McAlister (2005, str. 11) deli ekonomske subjekte glede na to, katere nivoje družbene odgovornosti izpolnjujejo, in glede na stopnjo na tiste z minimalno družbeno odgovornostjo in na tiste s strateško družbeno odgovornostjo. **Strateško** družbeno odgovorna podjetja so tista, ki se nahajajo v proaktivni stopnji in so uspela integrirati različne stopnje pričakovanih deležnikov (definicija v poglavju 2.4.1) glede na njihove družbeno odgovorne vloge v dolgoročno strategijo poslovanja. Podjetja z **minimalno** družbeno odgovornostjo pa so osredotočena na pričakovanja svojih delničarjev, t.j. na zadovoljevanje ekonomskih in pravnih okvirov.

Razpon med minimalno in strateško družbeno odgovornostjo predstavljajo vsaj štiri stopnje (Griffin & Pustay, 2005, str. 131) (glej Sliko 3):

- **zakonska** stopnja (angl. *obstructionist stance*): podjetje izpolnjuje zgolj minimalne zakonske zahteve, v etičnem smislu zgolj ločuje med sprejemljivimi in nesprejemljivimi praksami ter zavrača kakršnokoli družbeno odgovorno ravnanje;
- stopnja **zavračanja** (angl. *defensive stance*): podjetje izpolnjuje obvezne zakonske zahteve, le popravlja storjene napake;
- **prilagoditvena** stopnja (angl. *accommodative stance*): podjetje izpolnjuje zakonske in etične zahteve in že izbere kakšno področje za družbeno odgovorno udejstvovanje;

- **proaktivna** stopnja (angl. *proactive stance*): podjetje proaktivno išče priložnosti za družbeno odgovorno delovanje.

Slika 3: Stopnje/kontinuum družbene odgovornosti



Vir: R. W. Griffin in M. W. Pustay *International Business*, 2005, str.131.

1.1.3 Opredelitev družbene odgovornosti podjetja

Opredelitve družbene odgovornosti podjetij so se po raziskavi Carrola (1999, str. 291-292) pričele oblikovati in širiti nekako od leta 1970 ter so postajale vedno bolj specifične. Desetletje kasneje se sicer posvečajo bolj ugotavljanju merjenja in analizam družbene odgovornosti. Od leta 1990 pa družbena odgovornost podjetij postane nov koncept, ki konsistentneje poudarja pričakovanja družbe od podjetij in vzajemnost med podjetjem in deležniki.

Kot rečeno ni ene same splošno sprejete opredelitve termina oziroma koncepta družbene odgovornosti. Danes najbolj uveljavljena je definicija Evropske unije, v okviru katere Evropska komisija v svojih dokumentih, t.i. Zeleni knjigi (angl. *Green Paper*), definira družbeno odgovornost kot koncept, pri katerem podjetja vključujejo skrb za družbene in okoljske probleme v svoje poslovanje ter sodelovanje z deležniki na prostovoljni osnovi. Naprej opredeljuje družbeno odgovorno delovanje podjetja kot odraz dodatnih prizadevanj podjetij, da bi izpolnila družbena pričakovanja (COM 366, 2001, str. 6).

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj opredeljuje družbeno odgovornost kot nenehno zavzetost podjetja za etično vedenje, ekonomski razvoj, izboljševanje kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh (WBCSD, 2009).

Vsako podjetje to uresničuje na svoj način glede na znanja in veščine, ki jih ima, glede na njegove proizvodne vire, interese ostalih udeležencev ter kulturne in druge tradicije oziroma področja, kjer deluje (Willmott, 2001, str. 91). Seveda je glavna skrb podjetja njegovo

ekonomsko preživetje, ki je osnovni pogoj za kakršnokoli aktivnost v smislu družbeno odgovornega delovanja.

Podjetje, delujoče v določenem družbenem okviru, ni povsem neodvisna organizacija. Podjetja s svojim delovanjem na različne načine prispevajo k razvoju njihove ožje in širše skupnosti. Poleg profitnega motiva, širjenja zaposlitvenih možnosti in vlaganja v svojo rast in rast okolja prispevajo k razvoju tudi z družbeno in okoljsko odgovornostjo. Izraz družbena odgovornost podjetij pomeni zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v svoje poslovne aktivnosti. Predstavlja zadovoljevanje potrošnikovih potreb ob sočasni skrbi za pričakovanja drugih ljudi, kot na primer zaposlenih, dobaviteljev in lokalne skupnosti.

Družbeno odgovorno obnašanje lahko podjetju prinese neposredne koristi in zagotovi njegovo dolgoročno konkurenčnost ter hkrati pozitivno vpliva na njegovo ožje ali širše okolje.

Številnim in hkrati različnim opredelitvam tega koncepta je skupno to, da se družbena odgovornost nanaša na povezovanje družbenega in ekonomskega vidika pri vsakodnevem poslovanju podjetja in v njegovih razmerjih z drugimi udeleženci.

1.2 Različna poimenovanja družbene odgovornosti

V različni literaturi se uporabljajo različni izrazi, ki bolj ali manj govorijo o enaki tematiki. Obravnavanje družbeno odgovornih dejanj podjetja je zaslediti v različni literaturi, vendar najpogostejše in splošno uveljavljen pojem je **družbena odgovornost podjetij** (angl. *corporate social responsibility*). Poleg navedenega je moč zaslediti vrsto paralelnih terminov, kot na primer:

- korporativna družbena odgovornost (angl. *corporate responsibility*),
- korporativno državljanstvo (angl. *corporate citizenship*),
- družbeno odgovorno podjetništvo (angl. *responsible entrepreneurship*),
- družbeno odgovorno izvajanje (angl. *corporate social performance*),
- družbena odgovorna priložnost (angl. *corporate social opportunity*),
- odgovorno poslovanje (angl. *responsible business*),
- odgovornost (angl. *accountability*),
- družbena odgovornost (angl. *social accountability*),
- trajnostni razvoj (angl. *corporate sustainability, sustainability, sustainable development*).

Glede na številne kritike najbolj široko uporabljenega izraza družbene odgovornosti podjetja in glede na vedno večjo uveljavitev in uporabo izraza **trajnostni razvoj podjetja**, bo čas pokazal, kateri izraz bo prevladal, če se bo to sploh kdaj zgodilo.

1.3 Zgodovinski razvoj družbene odgovornosti

Razvoj pogledov na družbeno odgovornost podjetja je prehajal skozi različna obdobja. Leslie in Lloyd (2003, str. 434-435) navajata tri obdobja: prvo obdobje maksimizacije dobička (angl. *profit maximisation*), drugo obdobje skrbništva (angl. *trusteeship management*), tretje obdobje kakovosti življenja (angl. *social involvement*). Na osnovi opredelitve Svetovne komisije za okolje in razvoj (angl. *World Commission for Environment and Development, krajše WCED*) pa je prepoznati še četrto obdobje trajnostnega razvoja (angl. *sustainable development*) (WCED, 2009).

1.3.1 Obdobje maksimizacije dobička

V obdobju pred in po Adamu Smithu, ki je razglasil načelo o »nevidni roki« in razmišljanje, da ljudje največ prispevajo k napredku celotne družbe, če delajo v skladu s svojimi interesi, velja prepričanje, da je glavni cilj maksimiranje dobička podjetja, saj to povečuje ekonomsko moč celotne družbe (Samuelson, 1968, str. 47). Taka filozofija prevladuje vse do konca devetnajstega oziroma do začetka dvajsetega stoletja.

1.3.2 Obdobje skrbništva

Vloga oziroma glavni cilj poslovanja podjetja se v obdobju od 1920 do 1930 precej spremeni. Pomemben vzrok sprememb je bila svetovna gospodarska kriza v dvajsetih letih dvajsetega stoletja, ki je povzročila propad številnih podjetij, veliko brezposelnost, vsesplošno nezadovoljstvo in velike socialne nemire. Širše poslovno okolje se začne zanimati za vzroke poslovnih rezultatov. Prej skoncentrirano lastništvo podjetij postane razdrobljeno, pojavijo se številni novi lastniki oziroma interesne skupine. Spremenjena filozofija poslovanja, ki se obdrži do nekje 1960, temelji na tem, da lastniki ne zasledujejo prej edinega cilja maksimiranja dobička, vendar se zavedajo, da imajo tudi obveznosti do svojih zaposlenih, do svojih strank, do svojih kreditorjev (Leslie & Lloyd, 2003, str. 434-435).

1.3.3 Obdobje kakovosti življenja

V šestdesetih letih dvajsetega stoletja se začnejo krepiti zahteve in skrb za izboljšanje kakovosti življenja. Ljudje postanejo prepričani, da naj bi podjetja uporabljala svoj vpliv in finančna sredstva tudi za reševanje socialnih problemov, v smislu reševanja revščine, kriminala, onesnaževanja okolja in izkoriščanja delavcev. K reševanju navedenih socialnih problemov naj bi podjetja pristopala aktivno, z začrtanimi pristopi in rešitvami (Leslie & Lloyd, 2003, str. 434-435). Na te ideje se podjetja odzivajo počasi in posamično, vendar kljub temu postaja družbena odgovornost vse širše in pomembnejše zastopan družbeni koncept.

1.3.4 Obdobje trajnostnega razvoja

Devetdeseta leta dvajsetega stoletja zaznamuje koncept trajnostnega razvoja, katerega namen je, da življenjski standard sedanjih generacij ne ogrozi zmožnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih generacij. Podjetja, ki težijo k trajnostnemu razvoju, morajo biti finančno zanesljiva, morajo zmanjševati negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji.

Koncept trajnostnega razvoja se navezuje na pristop »trojnega izida« (angl. *triple bottom line approach*), s kratico TBL ali 3BL oziroma trojni P in opredeljuje tri pomembne zaveze skrbi za širšo družbo (angl. *People*), širše okolje (angl. *Planet*) in ekonomijo (angl. *Profit*). Torej pristop trojnega izida se zavzema za širok spekter vrednot in kriterijev za merjenje družbenega uspeha in uspeha podjetja v okviru treh področij: ekonomskega, okoljskega in družbenega (glej Sliko 4).

Slika 4: Trojni izid – TBL

$$\text{TBL} = 3\text{BL} = \text{People} + \text{Planet} + \text{Profit}$$

Legenda:

TBL in 3BL	– trojni izid
People	– širša družba
Planet	– širše okolje
Profit	– ekonomija

Vir: *Triple bottom line*. 2008, str. 1.

1.3.5 Koncept družbene odgovornosti podjetja

Ob vse večji globalizaciji trga kapitala, korporacijskih škandalih ameriškega in evropskega gospodarstva in naraščajoči vlogi kratkoročno usmerjenih investitorjev se postavlja vprašanje učinkovitosti delničarske teorije podjetja (angl. *shareholder theory*), ki kot cilj svojega delovanja vidi kot maksimiziranje premoženja lastnikov kapitala. Vendar se sočasno v akademskih, institucionalnih in tudi poslovnih krogih vedno glasneje poudarja koncept trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti podjetja in v okviru tega vprašanje odnosa podjetja do vseh deležnikov (angl. *stakeholder theory*). Uveljavlja se spoznanje, da obstoj podjetja ni odvisen od delničarjev, temveč od vseh, s katerimi se dnevno vzpostavljajo poslovna razmerja. Za dolgoročni uspeh podjetja so tudi ključni znanje in napor zaposlenih, stabilen odnos do dobaviteljev in tudi položaj podjetja v družbi (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 483).

Poslovni svet potrebuje zakone kot neko vodilo, ki velja za vse, saj v realnosti ni mogoče pričakovati, da bo družbena odgovornost vedno prostovoljna, vendar upoštevanje zakonov in predpisov predstavlja le minimum zahtev po družbeni odgovornosti (Jaklič, 1996, str. 66). Torej družbeno odgovorno ravnanje se ne nanaša le na ustrezno izpolnjevanje zakonodaje, vendar posega širše in se nanaša tudi na vlaganje v človeški kapital, v okolje in različne odnose z udeleženci. Družbena odgovornost pomeni dodatna prizadevanja podjetij, da bi izpolnila družbena pričakovanja. Navedeno različna podjetja izpolnjujejo na različne načine, v odvisnosti od znanj in veščin, proizvodnih virov, interesov drugih udeležencev, kulturnih in drugih tradicij držav oziroma področij, kjer delujejo (Knez-Riedl, 2002, str. 94).

Podjetja se za družbeno odgovorno ravnanje odločajo na podlagi zastavljenih strateških ciljev in organizacijskih vrednot, druga s takim ravnanjem odgovarjajo na pritiske okolja. Razvoj in družbeno odgovorno ravnanje podjetij je odvisen od odnosa in sodelovanja z različnimi skupinami udeležencev, lahko tudi, t.i. deležniki.

Pri uveljavljanju tega koncepta se postavljajo pomembna vprašanja: katerim deležnikom pripisati večji pomen, na kakšen način zadovoljiti interese določene skupine deležnikov (npr. delničarjev) in hkrati ne zmanjšati koristi drugih deležnikov, kako in katere interese vključiti v funkcijo ciljev podjetja, kakšni bodo stroški zaradi uveljavitve oziroma povečanja družbeno odgovornega ravnanja, ali raje slediti izključno cilju maksimizacije dobička in sočasno minimalno izpolnjevati zakone in predpise (in s tem izpolniti minimalne pravice ostalih deležnikov) (Mygind, 2004, str. 465-466).

Uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti v podjetjih poteka postopno, od osveščenosti o pomenu razvijanja odgovornih odnosov do deležnikov podjetja in okolja, prek poročanja o teh odnosih v letnih poročilih, do vključevanja razvoja odnosov do deležnikov v okvir ciljev in strategij podjetij. Popolna integracija družbene odgovornosti v poslovanje podjetij pripelje do (Mygind, 2004, str. 464):

- oblikovanja sistema vrednot (angl. *value-based management*),
- pravil uspešnosti (angl. *rules-based management*),
- upravljanja deležniških odnosov,
- vzpostavitve ustreznih sistemov nagrajevanja v odvisnosti od uspešnosti doseganja novih ciljev podjetja.

1.3.6 Udeleženci oziroma deležniki

Udeleženci oziroma deležniki (angl. *stakeholders*) so osebe, organizacije oziroma entitete, ki so v kakršnikoli odnosih s podjetjem (preteklih, sedanjih, bodočih) in za katere je delovanje podjetja pomembno. Vpliv enih na druge je lahko enosmeren, lahko pa tudi obratno sorazmeren. Clarkson (1995, str. 106) opredeljuje, da so deležniki posamezniki in skupine, ki

imajo neke vrste »delež« v podjetju, vendar delež ni lahko le finančne narave, temveč ima lahko lastnosti številnih drugih menjalnih vrednosti. Ključni deležniki so: zaposleni, delničarji, poslovni partnerji, potrošniki, konkurenti, država, nevladne organizacije in lokalna skupnost.

Deležnikov nekega podjetja je lahko izjemno veliko in se lahko spreminjajo glede na posamezno situacijo delovanja podjetja, npr.: delničarji, zaposleni, potrošniki, dobavitelji, distributerji, zavezniške skupine in koalicije, lokalna in globalna skupnost, mediji (radio, televizija, internet, določeni »bloggerji«, tisk), profesionalna in neprofesionalna telesa, trgovinske zveze, vlada (lokalna, nacionalna), študenti, potencialni zaposleni, konkurenti verske skupine, nevladne organizacije (npr. okoljevarstvene skupine), zaposlovalne agencije, finančni analitiki, politične skupine učitelji, akademiki, posebni oblikovalci mnenj, lobisti, zakonodajna telesa, potrošniške zveze in skupine idr. (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Skupine deležnikov in primeri družbeno odgovornih aktivnosti

Skupine deležnikov	Primeri družbeno odgovornih aktivnosti
delničarji in lastniki	* poročanje delničarjem o družbeno odgovorni poslovni praksi * opredelitev poslanstva (vključujoč tudi nefinančne cilje)
zaposleni	* prizadevanje za povečanje pooblastil zaposlenih * prioritarno reševanje zdravstvenih težav in problemov, varstvo zaposlenih * podpora zaposlenim pri uravnoteženju dela, družine in osebnega razvoja * vzpodbujanje komunikacija med zaposlenimi in vodstvom
kupci	* nadziranje kakovosti, varnosti proizvodov * nadziranje okoljskih učinkov * takojšen odziv na pritožbe kupcev
naravno okolje	* minimiziranje negativnih učinkov * optimiranje proizvodnih virov * analiza življenjskega cikla proizvodov * vključitev okoljskih vrednot v nabavne odločitve
širša skupnost in javne oblasti	* vključevanje v človekoljubne aktivnosti, ki krijejo potrebe skupnosti * partnerstvo z organizacijami, ki temeljijo na skupnosti in podpirajo poslovni uspeh (npr. vzpodbujanje podjetniške iniciative v regiji) * zaposlovanje invalidnih in ogroženih skupin * posluš za lokalne običaje in kulturo * usklajenost s standardi človekovih pravic
pogodbeniki, dobavitelji	* vključevanje okoljskih vrednot v odločitve o nabavi * izogibanje poslovnih razmerij s podjetji, ki uporabljajo nelegalno prakso (npr. otroško delo) * aktivno sodelovanje pri obvladovanju tveganj v nabavni verigi * pregled družbeno odgovornih praks v celotni nabavni verigi * takojšen odziv na pritožbe dobaviteljev

Vir: J. Knez-Riedl, Družbena odgovornost malih in srednjevelikih podjetij, 2002, str. 96.

Poleg same upravičenosti naj bi obstoj deležniškega odnosa ter pomembnost posamezne deležniške skupine opredeljevala tudi moč vplivanja na poslovanje in nujnost upoštevanja zahtev določene skupine deležnikov (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 486). Navedeni dejavniki ločujejo med naslednjimi skupinami deležnikov:

- soodvisni;
- speči;
- nevarni;
- zahtevni;
- diskrecijski;
- dominantni;
- odločilni.

Upravičenost deležniškega odnosa, ki je pogojena z načelom vzajemnosti oziroma pravico do donosa vloženih finančnih ali nefinančnih sredstev, naj bi imeli deležniki, ki v podjetje prispevajo strateške, vire navaja Clarkson (1995, str. 105-106). Pa vendar, kljub temu da so delničarji pomembna skupina deležnikov, imajo podjetja odgovornost do drugih deležnikov ravno tako, kot so odgovorna delničarjem (Wan Saiful, 2006, str. 181).

Debeljak in Gregoričeva (2004, str. 486) opredeljujeta nazorneje, delničarji podjetju prispevajo kapital in v zameno pričakujejo maksimalen donos. Zaposleni podjetju prispevajo svoje znanje, napor, človeški kapital in v zameno pričakujejo zadovoljivo poplačilo ter ustrezne delovne razmere. Kupci podjetju plačujejo ter pričakujejo, da kupljeni proizvodi vrednostno ustrezajo plačanemu znesku. Dobavitelji podjetju dobavljajo inpute in zanje pričakujejo ustrezno poplačilo. Upniki podjetju odobrijo posojilo in v zameno pričakujejo poplačilo obresti in glavnice ob zapadlosti. Država zagotavlja ustrezno infrastrukturo in institucije ter regulativo za učinkovito poslovanje podjetij ter v zameno pričakuje, da bodo podjetja izboljševala oziroma vsaj ohranjala kakovost življenja širšega družbenega okolja.

Nekatera podjetja se z družbeno odgovornim ravnanjem osredotočajo na širok izbor deležnikov, nekatera pa ne glede na upravičenost deležniškega odnosa le na nekatere, v smislu kredibilnejšega izvajanja družbeno odgovorne strategije (Wan Saiful, 2006, str. 181).

1.3.7 Primarni in sekundarni deležniki

Različni avtorji pogosto delijo deležnike na primarne in sekundarne. **Primarni** deležniki (glej Tabela 3) so ključni za obstoj podjetja, saj je njihov prispevek nujen za dolgoročno preživetje podjetja: delničarji, investitorji, zaposleni, potrošniki, dobavitelji ter tudi širša javnost (država oziroma občine, ki zagotavljajo infrastrukturo, trge ter regulativo, potrebno za poslovanje podjetij). Podjetje naj bi bilo tako sistem različnih skupin primarnih deležnikov, prepleten sklop odnosov med skupinami z različnimi interesi, cilji, pričakovanji in odgovornostmi.

Preživetje in trajnostni obstoj podjetja pa sta posledično odvisna od sposobnosti managerjev, da zagotovijo dovolj veliko dodano vrednost za ohranitev vključenosti vseh primarnih deležnikov v podjetje (McAlister, 2003, str. 38-39; Debeljak & Gregorič, 2004, str. 486).

Tabela 3: Primarni deležniki – njihov interes in njihova moč vpliva na podjetje

Deležniki	Interes	Narava moči oz. vpliv na podjetje
zaposleni	* stabilnost * primerno plačilo * varno, prijetno delovno okolje	* pogajalska moč sindikata * stavke, druge aktivnosti * javno mnenje
lastniki/delničarji	* primerne dividende * rast vrednosti delnice / podjetja	* pravica glasovanja * nadzor nad poslovanjem
kupci	* zadovoljiv nakup (kakovost, cena)	* nakup pri konkurentih * bojkotiranje
dobavitelji	* kontinuirana naročila * pravočasna plačila * možnost razvoja	* ne dobava naročenega * dobava konkurentom
konkurenti	* dobičkonosnost * pridobivanje tržnega deleža * rast celotne panoge	* tehnološke inovacije * nižje cene
prodajalci	* kakovostni proizvodi * primerna cena * pravočasnost	* nakupi pri drugih dobaviteljih * bojkotiranje podjetij
posojilodajalci	* servisiranje posojil	* odpoklic posojil * pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje in gospodarski razvoj, 2009, str. 42-43.

Sekundarni deležniki (glej Tabelo 4), npr. mediji in različna interesna združenja imajo moč vplivanja na delovanje podjetja, vendar niso vključeni v direktne transakcije s podjetjem in niso ključnega pomena za obstoj podjetja (npr. mediji, določene interesne skupine). Velja pa tudi obratno, in sicer podjetje tudi lahko vpliva na sekundarne deležnike s svojimi aktivnostmi (Clarkson, 1995, str. 107).

Tabela 4: Sekundarni deležniki – njihov interes in njihova moč vpliva na podjetje

Deležniki	Interes	Narava moči oz. vpliv na podjetje
lokalne skupnosti	* zaposlitev lokalnega prebivalstva * zaščita okolja * razvoj lokalnega okolja	* nezaupanje * nenaklonjenost * lobiranje vlad (centralne in lokalnih)
družbeni aktivisti	* opazovanje podjetij z namenom, da ugotovijo morebitne nelegalne in neetične aktivnosti	* pridobivanje podpore s publiciranjem / javnim nastopanjem * lobiranje pri vladah
mediji	* opazovanje aktivnosti pri podjetjih * informiranje javnosti	* publiciranje * komentiranje
poslovno interesne skupnosti (npr. Gospodarska zbornica)	* zagotavljanje informacij za boljše poslovanje	* podpora strokovnjakov * zagotavljanje pravne in politične podpore
tuje vlade	* obdavčevanje * razvoj	* makroekonomska politika * mikroekonomska politika * regulativa
domače vlade	* obdavčevanje * razvoj	* makroekonomska politika * mikroekonomska politika * regulativa
javnost	* zaščita družbenih vrednot * zmanjšati tveganja * zagotoviti napredek za družbo	* (ne)podpora določenim aktivnostim * vpliv na vlado

Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 2009, str. 4.

Različnimi deležniki se lahko med seboj povezujejo na različne načine, tako da nastanejo deležniške skupnosti (angl. *stakeholder community*). Povezave deležnikov podjetja so lahko zelo kompleksne in zapletene, na osnovi skupnih prepričanj, zgodovine, identitete ... Primarni deležnik – zaposlenec je lahko hkrati sekundarni deležnik kot član deležniške skupine, npr. društva za varstvo okolja.

Wan Saiful (2006, str. 182) izpostavlja, da skupine deležnikov variirajo od podjetja do podjetja in so odvisne od prioritete podjetja v določenem obdobju, vendar je pomembno vodilo sodelovanja podjetja še vedno ekonomsko – poslovati profitabilno.

1.3.8 Zunanji in notranji vplivi deležnikov

Vplive deležnikov na družbeno odgovorno ravnanje podjetja se lahko deli na zunanje in notranje, odvisno od smeri in moči njihovega vpliva na družbeno odgovorno ravnanje podjetja.

Notranji vplivi izhajajo iz vrednot podjetja in organizacijske kulture. Močan motivacijski

faktor za deležnike – zaposlene so vrednote podjetja oziroma vodstva, ki vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske klime (Freljih, 2005, str. 49). Deležniki, ki znotraj podjetja vplivajo na izvajanje družbene odgovornosti, so vodstvo in predvsem zaposleni (v smislu ravnanja s človeškimi viri, skrbi za zdravje in varnosti pri delu, prilagajanja na spremembe) (COM, 2001, 366, str. 8-11).

Zunanje vplive lahko povzročajo številni različni deležniki, npr. (Freljih, 2005, str. 48 in COM, 2001, 366, str. 11-15):

- potrošniki, ki so najpomembnejša skupina deležnikov, njihov interes za varnost izdelkov in transparentnost poslovanja je lahko tudi medijsko zelo odmeven;
- partnerji in dobavitelji, tesno sodelovanje z njimi lahko zniža stroške in dvigne kvaliteto;
- lokalna skupnost, ki je največja deležniška skupina in si prizadeva za kakovostnejše življenjsko okolje;
- vlagatelji, ki investirajo sredstva v podjetja, katerih vrednote so skladne z družbeno odgovornimi vrednotami;
- sindikati, ki se ukvarjajo z vprašanji, kot so zdravje zaposlenih, varnost na delovnem mestu, plače, bonitete, možnosti izobraževanja in razvoja zaposlenih;
- nevladne organizacije ocenjujejo in nadzorujejo vplive na družbeno in naravno okolje ter sodelujejo pri oblikovanju novih standardov kakovosti;
- javne avtoritete, v smislu zakonodaje, predpisov, določil, nadzora in revizije;
- širša javnost, skrb za okolje v globalnem pomenu.

1.3.9 Koristi in omejitve koncepta družbene odgovornosti za podjetja v razmerju z deležniki

S teoretičnega vidika prinaša družbena odgovornost podjetjem vrsto ekonomskih koristi, npr. (Knez-Riedl, 2002, str. 94-95):

- boljša podoba in ugled - »imidž« podjetja;
- večja sposobnost pritegnitve investitorjev, poslovnih partnerjev in kupcev;
- večja sposobnost vzpostavitve in vzdrževanja stikov z oblikovalci politike in drugimi ekonomskimi udeleženci;
- večja prodaja in zvestoba kupcev;
- razširitev mreže dobaviteljev;
- boljša morala zaposlenih, manjša fluktuacija zaposlenih (kar znižuje stroške prekvalifikacij in usposabljanja novih);
- boljši nadzor in obvladovanje tveganj, npr. na finančnem področju, na področju odnosov s strankami.

Teh koristi (glej Sliko 5) se zavedajo v večji meri velika podjetja, korporacije, ki se tudi vidneje opredeljujejo za koncept družbene odgovornosti.

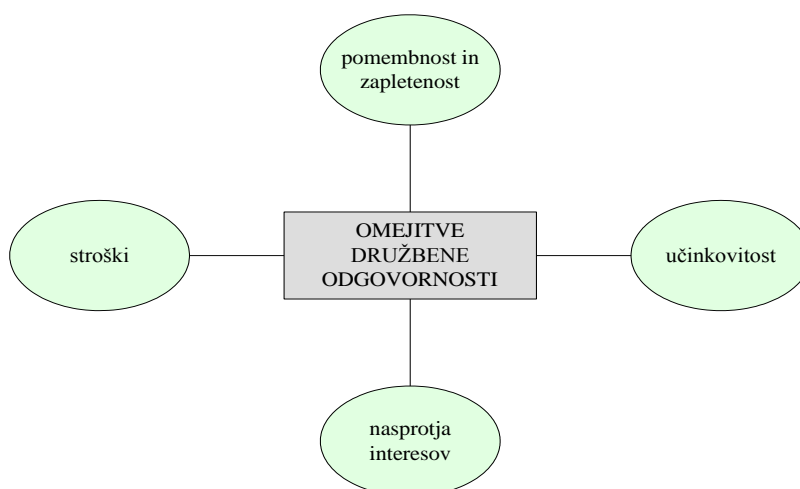
Slika 5: Koristi koncepta družbene odgovornosti podjetja



Vir: Prirejeno po J. Knez-Riedl, Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij, 2002, str. 94-95.

Kljub koristim obstajajo omejitve (glej Sliko 6), zaradi katerih je družbene odgovornosti manj, kot si je javnost in interesne skupine želijo. Velika omejitev za izvajanje družbene odgovornosti so nasprotja interesov med različnimi deležniškimi skupinami. Praktično nemogoča je sočasna maksimizacija koristi vseh, ki kakorkoli prispevajo k dolgoročnemu obstoju podjetij (Mygind, 2004, str. 463-464). Pomembna omejitev so stroški, saj vsaka akcija, povezana z večjo družbeno odgovornostjo s seboj nosi določene stroške. Poleg stroškov se učinkovitost in s tem konkurenčnost podjetja zmanjša, če ta preko svojih zmožnosti upošteva želje lokalne skupnosti ter nenazadnje, nekateri problemi so preveč zapleteni, da bi jih lahko rešilo samo podjetje (Jaklič, 2009, str. 49).

Slika 6: Dejavniki omejitve družbene odgovornosti podjetja



Vir: Prirejeno po M. Jaklič, *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*, 2009, str. 49;
N. Mygind, *Usklajevanje interesov*, 2004, str. 463-464.

1.3.10 Aktualen razvoj koncepta družbene odgovornosti

Podjetja, predvsem gospodarske družbe, se vse bolj zavedajo koristi, ki jih prinaša družbeno odgovorno delovanje. Za velika podjetja velja, da naj ne bi bila odgovorna le zase, temveč povzročajo, t.i. »kaskadni učinek« vzdolž celotne dobavne verige in s tem vzpodbujajo k družbeni odgovornosti tudi dobavitelje. Po drugi strani se pričakovanja deležnikov glede zasebnih podjetij spreminjajo, saj v njih vidijo možnost skupnega sodelovanja z javnim sektorjem in reševanja družbene ter gospodarske problematike. Nenazadnje so tudi mnoge mednarodne organizacije (UN – Organizacija združenih narodov, OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, ILO – Mednarodna organizacija za delo) pri svojih odločitvah pričele upoštevati koncept družbene odgovornosti.

Različni družbeni in podjetniški trendi, kot jih navaja Knez-Riedlova (2002, str. 95), razlagajo naraščajoče zanimanje, ki ga zahodne družbe namenjajo družbeni odgovornosti podjetja:

- pomemben trend je visoka stopnja potrošniške zavesti, saj se potrošniki vedno bolj izogibajo družbeno neodgovorno proizvedenim proizvodom in celo iz etičnih razlogov bojkotirajo določene proizvode oziroma zaradi etičnega slovesa izberejo določene proizvode;
- komunikacijska družba, ki povečuje mobilnost kupcev in dobaviteljev;
- informacijska družba, ki temelji na znanju in informacijah, tu je najpomembnejše strateško sredstvo človeški kapital;
- trend družbeno odgovornih vlaganj, ki so posledice družbeno odgovornih strategij podjetij

oziroma zahtev delničarjev po spremembi politike podjetja ter povečanja pomembnosti vlaganj v raziskave in razvoj.

1.4 Pravila in koraki družbene odgovornosti podjetja

Ne glede na razlike v opredelitvi deležnikov (primarni, sekundarni, notranji, zunanji, odvisni, speči, odločilni) je razlogov za upoštevanje različnih interesnih skupin pri odločanju več: deskriptivni, instrumentalni, teoretično analitični. Izsledki iz poslovne prakse potrjujejo, da se vodstvo podjetja pri odločanju nenehno sooča z vplivi različnih deležnikov: zaposlenih, dobaviteljev, kupcev... Navedeno dobiva vedno večji prostor tudi v pravnem okolju podjetij; pripravljajo se priporočila in kodeksi, ki izrecno pozivajo k spoštovanju vseh deležnikov. Poleg navedenega poslovna praksa in empirične študije ugotavljajo pozitivno ali vsaj neznačilno povezavo med finančno uspešnostjo in družbeno odgovornostjo podjetja (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 487).

Kljub vsemu pa družbeno odgovornega ravnanja ne določajo splošna pravila. V praksi mora vodstvo podjetja sprejemati družbeno odgovorne odločitve, ki jih narekuje posamezna poslovna situacija. Ne glede na to obstaja nekaj intuitivnih pravil in korakov (Drnovšek, Prodan, 2005, str. 49) (glej Tabela 5):

- prvič – upoštevanje **notranjih organizacijskih pravilnikov** in ureditev (t.j. obveznost do deležnikov – lastnikov; upoštevanje **pravne ureditve** in predpisov (t.j. obveznost do vseh drugih deležnikov podjetja);
- drugič – podjetje kot ekonomski subjekt ne sme zasledovati le **neekonomskih ciljev**, ne da bi upošteval ključne **finančne** kriterije (poslovanje z izgubo ni koristno za lokalno okolje in družbo);
- tretjič – podjetja so odgovorna za **eksternalije**, kar pomeni, da si morajo prizadevati, da so stranski učinki njihovega poslovanja na družbo oziroma okolje čim nižji, npr. če podjetje spušča v reko toksične odpadke, povzroča škodo in stroške osebam, ki nimajo neposredne poslovne povezave s podjetjem (kot jo imajo kupci izdelkov);
- četrtič – družbena odgovornost se po podjetjih razlikuje in je odvisna od **dejavnikov**, kot so velikost podjetja, panoga dejavnosti, poslovna strategija, trženjska strategija, zahteve deležnikov, vrednote, npr. veliko kemično podjetje ima veliko večji vpliv na okolje kot majhna zavarovalnica, iz česar sledi, da sta ravni družbene odgovornosti obeh podjetij različni;
- petič – podjetje mora zadovoljiti **interese** petih **primarnih skupin** deležnikov: kupcev, lastnikov, zaposlenih, države in lokalne skupnosti. Vpliv posamezne skupine deležnikov se dinamično spreminja, še posebej v velikih korporacijah imajo deležniki številne zahteve, ki so med seboj lahko celo izključujoče. Podjetja zavest o družbeno odgovornem ravnanju sporočajo skozi formalno opredeljeno poslanstvo;
- šestič – odzivanje podjetij na **signale**, ki prihajajo iz splošnega političnega in družbenega

konteksta ter javnega mnenja.

Tabela 5: Pravila in koraki družbene odgovornosti

Pravilo	Izvajanje korakov	Deležnik(i)
prvo	1. upoštevanje notranjih organizacijskih pravilnikov in ureditev 2. upoštevanje pravne ureditve in predpisov	pri 1.: lastniki pri 2.: vsi
drugo	1. ključni finančni cilji 2. neekonomski cilji	pri 1.: lastniki pri 2.: vsi
tretje	odgovornost za eksternalije	lokalna skupnost
četrto	upoštevanje različnih dejavnikov	lokalna skupnost
peto	1. zadovoljitev interesov petih primarnih skupin deležnikov 2. opredelitev družbeno odgovornega poslanstva	kupci, lastniki, zaposleni, država, lokalna skupnost
šesto	odzivanje na signale javnega mnenja	primarni deležniki

Vir: M. Drnovšek in I. Predan. Poslovno okolje podjetja, 2005, str. 49.

Cilj podjetja postaja v bistvu usklajevanje in integriranje številnih odnosov in ciljev v smeri maksimiranja skupne dodane vrednosti za vsako izmed skupin deležnikov, ustvarjene na osnovi pogodbenih odnosov med deležniki in podjetjem. V ta namen mora podjetje razvijati in oblikovati svoje kodekse in pravila vzajemnega odnosa z deležniki ter upoštevati obstoječo zakonodajo in splošno uveljavljene norme.

Ne glede na vse je pri usklajevanju in integriranju številnih odnosov z deležniki smiselno upoštevati tri karakteristike družbene odgovornosti, ki jih navajajo nekateri zagovorniki kapitalizma, in sicer, da (Wan Saiful, 2006, str. 181):

- to ni nov koncept;
- motivacija podjetja mora biti kombinacija sebičnosti in želje delati dobro in
- narava in način uresničevanja dejanske družbene odgovornosti ni povsem jasna.

1.5 Področja družbene odgovornosti podjetja

Podjetja lahko izvajajo družbeno odgovorna dejanja na različnih področjih, tako v odnosu s svojimi deležniki, v odnosu z naravnim okoljem, kot tudi v smislu splošnega družbenega blagostanja. Nekatera podjetja vidijo vsa področja kot možna za družbeno odgovorno udejanjanje, nekatera le eno ali dve in seveda so tudi podjetja, ki ne vidijo smisla družbeno odgovornega ravnanja v nobenem področju (Griffin & Pustay, 2005, str. 126). Področja družbene odgovornosti se lahko opredeljujejo na različne načine (glej Sliko 7), ena izmed opredelitev je glede na odnos podjetja do svojih deležnikov. Podjetje se najprej in najbolj

osredotoči na tri glavne skupine: na kupce, na zaposlene ter investitorje. V nadaljevanju pa tudi na druge deležnike, pri katerih podjetje vidi smisel družbeno odgovornega ravnanja.

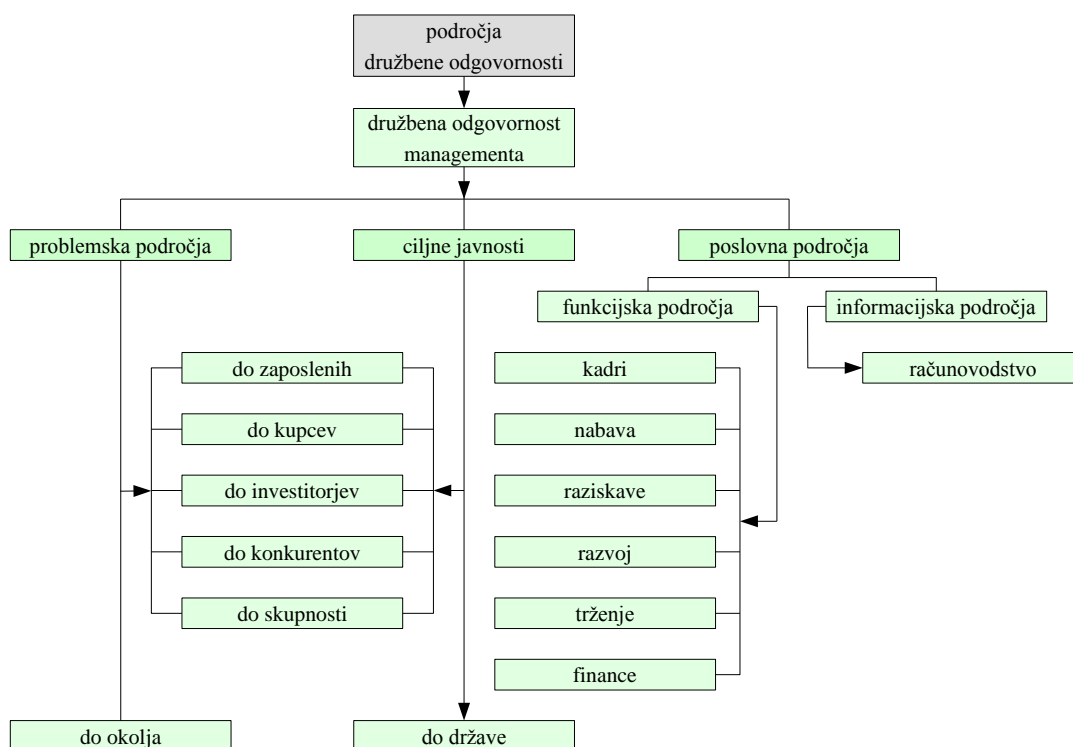
Širše gledano pa je smiselno opredeljevati področja družbene odgovornosti skladno z opredeljenimi temeljnimi načeli družbene odgovornosti. Temeljna načela družbene odgovornosti, kot so: pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem (skrb za prihodnje generacije) in skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širokega družbenega okolja, v katerem podjetje deluje, lahko opredeljujejo področja družbene odgovornosti po (Drevenšek, 2005b, str. 8-9):

- **ciljnih javnostih** (v smislu interesne in geografske sinergije): do zaposlenih, do kupcev, do konkurentov, do investitorjev, do domačih in tujih državnih ustanov, do lokalnih in regionalnih skupnosti;
- **poslovnih področjih v podjetju**: finance, kadri, nabava, raziskave in razvoj, trženje, računovodstvo;
- **problemских področjih**: delovno mesto, trg, skupnost (lokalna, regionalna), okolje, ravnanje podjetja (angl. *corporate governance*).

Pri vsem navedenem pa je pomembno, da se družbeno odgovorno ravnanje podjetja prične pri odločitvenem organu upravljanja, t.j. pri managementu. Torej management je odgovoren, da se sploh izvajajo družbeno odgovorna ravnanja na posameznih področjih podjetja oziroma do posameznih deležnikov podjetja (Bradburn, 2001, str. 174). Evropska unija v svojih dokumentih navaja različne načine izvajanja družbene odgovornosti managementa (COM 2001, 336, str. 15-16 in COM, 2002, 347, str. 11.):

- opredelitev vrednot in ciljev družbeno odgovornega delovanja v poslanstvu podjetja;
- vključitev vrednot v strategijo, plane, proračune, v vsakodnevne odločitve;
- izvajanje poslovnih odločitev na podlagi družbeno odgovorne strategije in pričakovanje tega tudi od zaposlenih;
- namensko izobraževanje in pridobivanje veščin o družbeni odgovornosti ter prenašanje na zaposlene;
- načrtno izobraževanje zaposlenih, tudi o družbeni odgovornosti;
- transparentno vodenje;
- spoštovanje zakonskih obvez;
- ravnanje s tveganji;
- družbeno odgovorne naložbe;
- vključevanje deležnikov.

Slika 7: Področja družbene odgovornosti



Vir: Prirejeno po R. W. Griffin in M. W. Pustay. *International Business*, 2005, str. 12;
M. Drevenšek. *Kaj je družbena odgovornost in zakaj jo ljudje potrebujejo*, 2005b, str. 8-9.

Z družbeno odgovornostjo do zaposlenih so mišljene številne aktivnosti podjetja, kot jih opredeljujejo različni avtorji (Griffin & Pustay, 2005, str. 128; Siropolis, 1995, str. 609):

- zagotavljanje ustreznih pogojev dela, odnos podjetja do varstva pri delu;
- skrb za izobraževanje in kariero zaposlencev (politika napredovanja in razvoja zaposlenih);
- spoštljiv, pošten odnos do zaposlenih, enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih;
- programi zdravstvenega zavarovanja;
- ustrezni plačni sistem;
- sistem nagrajevanja;
- programi lastništva;
- odnos do zaposlenih pri prestrukturiranju (dokvalifikacije, prekvalifikacije presežnih delavcev);
- upokojitveni načrti;
- odnos do žensk (pravica do materinstva, spodbujanje napredovanja žensk, tudi do vodilnih položajev), nudenje možnosti za večjo vključenost moških in žensk v družino (prilagoditev delovnega časa, možnost prekinitve kariere), organizirano varstvo otrok, organiziranje popoldanskih krožkov in klubov za šolajoče otroke zaposlenih, varstvo ostarelih oseb;
- odnos do etničnih skupin, manjšin in invalidov (zaposlovanje, usposabljanje, nudenje

ustreznih pogojev). Navedeno področje je posebej razvito v ZDA, kjer posebno pozornost namenjajo preprečevanju rasne diskriminacije in diskriminacije katerihkoli manjšin.

Družbeno odgovorno ravnanje do kupcev oziroma potrošnikov, s katerimi podjetje ravna spoštljivo, častno in pošteno, opredeljujejo prej navedeni avtorji kot različna ravnanja podjetja:

- izogibanje ustvarjanju ali izkoriščanju monopolnega položaja;
- izogibanje nedopustni cenovni diskriminaciji;
- določitev poštene cena za ustrezno kakovost;
- zagotavljanje varnosti izdelkov in storitev;
- ustrezno embaliranje in označevanje izdelkov;
- zagotavljanje obljubljenе kakovosti izdelkov in storitev;
- izogibanje oglaševanju, ki cilja na otroško populacijo;
- nudenje poštenih jamstev, hiter servis, zmerne cene nadomestnih delov;
- omogočanje pritožb in hitro reševanje reklamacij.

Kot navajata Griffin in Pustay (2005, str. 128), mora podjetje za izvajanje **družbeno odgovorne drže do investorjev oziroma lastnikov podjetja** ravnati sledeče:

- izvajati primerne računovodske postopke;
- pripravljati relevantne podatke o finančnem stanju podjetja;
- ravnati oziroma upravljati podjetje tako, da zaščiti pravice lastnikov in investorjev;
- vodstvo podjetja mora skrbeti za bodočo rast in dobiček podjetja;
- se izogibati »občutljivim« področjem poslovanja v smislu neprimerne notranjega trgovanja, borznim manipulacijam in zadrževanju finančnih podatkov.

Izredno pomembno je področje **družbene odgovornosti do konkurentov**, kot meni Drevenškova (2005b, str. 9). Družbena odgovornost do konkurentov pridobiva na pomenu in se vedno bolj uveljavlja, še posebej v ZDA. Posamezne države bolj ali manj zakonsko določajo v nadaljevanju opredeljena področja, kljub vsemu pa meje niso ostro začrtane in jih je mogoče zaobiti, taki primeri se večkrat pojavijo pri multinacionalnih korporacijah. V ta okvir je moč uvrstiti vsaj:

- izogibanje nelojalni konkurenci;
- izogibanje dumpingu;
- spoštovanje patentnih zaščit.

Izredno pomembno področje družbeno odgovornega ravnanja podjetja se nanaša na naravno okolje, poudarjata Griffin in Pustay (2005, str. 129). Še ne dolgo nazaj so podjetja brez

občutka slabe vesti pri izvajanju svoje dejavnosti onesnaževala okolico in potratno ravnala z energenti. Prepoznavanje, zavedanje podjetja meritve in analize vpliva njegove dejavnosti na okolje so le začetek, ki jim morajo slediti načrtne aktivnosti za izvajanje družbeno odgovornega ravnanja do okolja. Pri tem navajata Lesourd in Schilizzi (2001, str. 75-77), da podjetje z **družbeno odgovornostjo do okolja** izraža različna ravnanja, kot so lahko:

- izpolnjevanje zakonskih obvez in standardov, povezanih z vplivi podjetja na okolje;
- preprečevanje onesnaževanja okolja (z odpadki, plini, izdelki, embalažo);
- prizadevanje za izboljšanje naravovarstvenih standardov;
- učinkovito ravnanje z naravnimi viri;
- recikliranje (uporaba recikliranih materialov);
- načrtovanje in ravnanje z izdelki v njihovem celotnem življenjskem ciklu;
- analiza okoljskega odtisa oziroma analiza vpliva izdelka na okolje.

Prej navedeni avtorji še navajajo, da marsikatero podjetje meni, da z družbeno odgovornim ravnanjem do svojih deležnikov in do naravnega okolja že izvaja **družbeno odgovorna dejanja do širše skupnosti**, kakor tudi v skrbi za družbeno blaginjo, pa vendar to še zdaleč ni vse. Družbena odgovornost do lokalnih in regionalnih skupnosti, v katerih podjetje posluje, lahko pomeni različne akcije in delovanja podjetja:

- sodelovanje pri lokalnih in regionalnih razvojnih projektih;
- skupni projekti z lokalnimi in regionalnimi, kulturnimi, izobraževalnimi, zdravstvenimi in športnimi ustanovami;
- prostovoljno delo (plačilo zaposlenim, da izobražujejo ali opravijo nujno delo v skupnosti);
- skrb za zmanjševanje obremenjevanja okolja iz različnih virov;
- tehnična pomoč lokalnim oziroma regionalnim oblastem;
- prispevki dobrodelnim in neprofitnim ustanovam in združenjem;
- donacije in sponzorstva kulturnim, izobraževalnim, zdravstvenim in športnim ustanovam (v Sloveniji so to najznačilnejše oblike, skozi katere podjetja izražajo svojo družbeno odgovornost).

Kraševc in Drevenškova (2003, str. 4; 2005b, str. 8-9) menita, da **družbena odgovornost do države oziroma vlade**, kjer podjetje posluje, lahko pomeni ravnanja podjetja, kot so:

- redno plačevanje davkov in drugih obveznosti;
- etičnost pri mednarodnem poslovanju in prenašanju dobičkov v tujino;
- etično poslovanje z državami tretjega sveta in spoštovanje lastninskih pravic;
- odgovornost podjetja pri odpuščanju zaposlenih.

Družbena odgovornost po poslovnih področjih v podjetju lahko pomeni družbeno odgovorna ravnanja tako funkcijskih (kadri, finance, nabava, raziskave in razvoj, trženje), kot informacijskih (računovodstvo) področij podjetja. Nekaj primerov ravnanj pri posameznih poslovnih področjih (Kraševac, 2003, str. 5):

- računovodstvo – uvajanje okoljskega in družbeno odgovornega knjigovodstva, izogibanje zavajajočemu prikazovanju računovodskih podatkov;
- finance – odgovoren odnos podjetja do posojilojemalcev (vračanje posojil, ohranjanje finančnega vzvoda), izogibanje okoriščenju z notranjimi informacijami;
- nabava – izogibanje podkupovanju, etičnost pri nabavah (dobaviteljem iz tretjega sveta), izogibanje izkoriščenju moči podjetja nad dobavitelji;
- raziskave in razvoj – izogibanje preizkušanju proizvodov na živalih;
- trženje – izogibanje oglaševanju, ki cilja na otroško populacijo, resničnost in natančnost navedb v propagandnih sporočilih.

2 UVELJAVLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO SVETU

Skozi zgodovinski razvoj družbene odgovornosti (glej Poglavje 1.3), ko pogledi na družbeno odgovornost prehajajo skozi različna obdobja:

- od prepričanja, da ima maksimiranje dobička podjetja najboljši vpliv na celotno družbo;
- do zavedanja, da ima podjetje poleg ustvarjanja dobička tudi obveznosti do svojih deležnikov (predvsem zaposlenih) ter;
- do ideje, da lahko podjetje s svojo finančno močjo in svojim vplivom prispeva k večji kakovosti življenja nasploh;

se nazadnje razvije koncept trajnostnega razvoja družbe, ki opredeljuje tudi prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju oziroma trajnostni družbi. Vloga podjetij v tem konceptu je pomembna, kajti podjetja, ne le da so finančno zanesljiva, morajo tudi minimizirati svoje negativne vplive na okolje in delovati v skladu z družbenimi pričakovanji. Navedeni, t.i. pristop »trojnega izida« (angl. *triple bottom line approach*) lahko zagotavlja dolgoročno vrednost deležnikom podjetja z iskanjem priložnosti in ravnanjem s tveganji, ki izvirajo iz ekonomskega, okoljskega in družbenega razvoja.

Ravno koncept oziroma obdobje trajnostnega razvoja družbe zaznamuje množično ustanavljanje svetovnih organizacij, katerih namen je širjenje družbeno odgovornih vrednot.

Svetovna komisija za okolje in razvoj - WCED (angl. *World Commission for Environment and Development*) leta 1987 definira termin trajnostni razvoj v, t.i. Brutlandinovem poročilu (Brutland, 1987, str. 1-4) in leta 1992 se termin prvič uporabi v praksi, na konferenci

Združenih narodov v Riu de Janeriu na temo okolja in razvoja (WCED, 2009). S tem trajnostni razvoj postane mednarodno sprejet ekonomski cilj.

Leta 1992 je ustanovljen **Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj – WBCSD** (angl. *World Business Council for Sustainable Development*) in ga sestavljajo vodilni managerji večjih svetovnih podjetij. Namen tega sveta je obveščanje podjetij o pomembnosti in pozitivnih poslovnih učinkih na osnovi uveljavitve ideje trajnostnega razvoja v vsakodnevem poslovanju (WBCSD, 2009; COM 2001, 264, str. 2).

Mednarodna organizacija za delo (angl. *International Labour Organization*) - **ILO** ocenjuje, da ukrepi za spodbujanje gospodarstva, ki so jih sprejele nekatere vlade, vsebujejo premalo socialnega varstva in pogledov celovite zaščite položaja delavcev. ILO sistematično kontrolira izpolnjevanje delovnih pogojev, še posebej v državah tretjega sveta. Svetovne korporacije, ki poslujejo na teh področjih, so razvile neodvisne inšpekcijske mehanizme, katerih uporabo dodatno spodbujajo številne skupine aktivistov. Lastniki tovarn tudi, sicer subjektivno, prilagajajo nadzor in ga skušajo usklajevati z zahtevami ILO (ILO, 2005).

Smernice OECD za multinacionalna podjetja (angl. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*) so leta 2000 pripravile članice OECD ter predstavniki Argentine, Brazilije in Čila. Nanašajo se na opredeljene probleme multinacionalnih podjetij v zvezi z družbeno odgovornim ravnanjem, še posebej glede konkurence, davkov in podkupnin (COM 2001, 336, str. 26).

Številni zakoni in mednarodne pogodbe vpeljujejo in zagotavljajo izvajanje mednarodne družbeno odgovorne prakse. Ena takih praks je tudi »**Global Learning**«, katerega namen je uvesti kontrolo poslovanja in vnašati stabilnost in zadovoljstvo v smislu izogibanja podlag za nastajanje socialnih nemirov, še posebej v afriških državah (Griffin & Pustay, 2005, str. 136).

United Nations Global Compact oziroma ZN za trajnostni razvoj (angl. *UN Global Compact*) je največja globalna pobuda za družbeno odgovornost in trajnosti razvoj gospodarskih subjektov. UN Global Compact, ki je bil ustanovljen leta 2000 na pobudo Organizacije združenih narodov, združuje več kot pet tisoč podjetij in nevladnih organizacij iz stodvajset držav, ki pri svojem poslovanju in strateških usmeritvah spoštujejo deset univerzalnih načel UN Global Compact s področja človekovih pravic, delavskih standardov, okolja in transparentnosti ter proti-korupcije (UN Global Compact Slovenia, 2007, str. 1).

Zadnja leta se je v svetu na področju uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij zgodilo več kot v preteklih nekaj desetletjih, ugotavlja Žaucer Šefmanova (2007, str. 1). Trend trajnostnega razvoja in s tem širjenje družbeno odgovornih vrednot ni zajel le Evrope, temveč tudi vodilne segmente globalnega gospodarstva. Zato se v nadaljevanju obširneje posvetimo pregledu uveljavljanja družbeno odgovornih vrednot v Evropi.

2.1 Evropa

Pomena družbene odgovornosti na poslovnem področju se zavedajo številne evropske države, vendar redke obravnavajo družbeno odgovornost z regulatornega vidika in še vedno prepuščajo to področje samoiniciativnosti podjetij. V regulatornem smislu so bile prve aktivnejše na tem področju predvsem Velika Britanija, Danska ter Francija.

Dansko Ministrstvo za okolje in energijo je že leta 1995 izdalo odlok, s katerim zahteva vzpostavitev zelenega računovodstva ter obvezno okoljsko poročilo (Jørgensen & Holgaard, 2004, str. 6). Na Danskem je za merjenje družbene odgovornosti od leta 2001 pooblaščen Ministrstvo za socialne zadeve, ki je izdalo smernice za družbeno in etično poročanje. Kljub vsemu je tovrstno poročanje še na prostovoljni osnovi. Na Danskem so oblikovali, t.i. »družbeni indeks« (angl. *social index*), ki meri stopnjo družbene odgovornosti podjetja (Det Sociale Indeks, 2009, str. 1-2).

Leta 2008 je danska vlada objavila plan ukrepov z namenom, da bi danska podjetja imela vodilno vlogo na področju družbene odgovornosti v svetovnem merilu. Navedeni ukrepi temeljijo še posebej na pobudi United Nations Global Compact oziroma ZN za trajnostni razvoj in so sestavljeni kar iz tridesetih pobud oziroma akcij, ki se nanašajo predvsem na naslednja področja (Taking sustainability further – Denmark, 2008, str. 1-5): promocija družbene odgovornosti v podjetjih (družbeno odgovorno poročanje, vlaganje v znanja in orodja za izvajanje družbene odgovornosti, uvajanje zakonodaje, organiziranje kampanj, spodbujanje inovacij, pomoč malim in srednje velikim podjetjem pri izvajanju družbene odgovornosti, poročanje o napredku vsaki dve leti), aktivnosti države za promocijo družbene odgovornosti (pogodbe s svetovnimi organizacijami, ustanavljanje fundacij, organiziranje konferenc doma in v državah v razvoju), opogumljanje poslovnega okolja za odgovornost do okolja.

Velika Britanija od leta 1998 preko združenja Business in the Community s, t.i. BITC indeksom meri stopnjo družbene odgovornosti podjetij. BITC indeks definira družbeno odgovornost podjetja kot pozitiven vpliv podjetja na družbo in okolje preko njegovega ravnanja, njegovih izdelkov oziroma storitev in preko povezav podjetja z njegovimi deležniki ter kot tak predstavlja okvir za spremljanje učinkov odgovornega vedenja in poročanja o njem (BITC, 2006, str. 1-2).

Leta 2002 je britanska vlada izdala dokument o modernizaciji zakona o podjetjih – The White Paper on Modernizing UK Company Law, kjer se med drugim zavzema tudi za izčrpnije in bolj kvantitativno poročanje o družbeno odgovornem ravnanju podjetja. Na podlagi tega dokumenta britanska podjetja vsako leto poročajo o družbeno odgovornem delovanju na različnih področjih, kot so (Trade and Industry Committee, 2003, str. 20-23): delovanje na trgu (zadovoljstvo potrošnikov, etično oglaševanje, varnost izdelkov, skrb za posebne skupine

potrošnikov, plačilna disciplina, sodelovanje z dobavitelji); skrb za okolje (učinkovita raba energetskih virov, uporaba recikliranega materiala, emisije izpušnih plinov); notranje okolje podjetja (profil zaposlenih, etično delovanje zaposlenih in korupcija, absentizem, fluktuacija, percepcije zaposlenih o podjetju); skupnost (delež donacijskih sredstev, etično delovanje, vpliv in rezultati programov za pomoč lokalni skupnosti, merjenje percepcije o podjetju); človekove pravice (skladnost z nacionalno zakonodajo, sodelovanje s partnerji in dobavitelji, ki spoštujejo človekove pravice). S tem področjem se je pričela ukvarjati tudi britanska vlada, ki je za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj in leta 2002 pooblastila tudi posebnega ministra. Od leta 1990 sicer vlada spodbuja poročanje o družbeni odgovornosti s podporo podeljevanju nagrad za najboljša letna poročila o trajnostnem razvoju – ACCA: Annual Sustainability Reporting Awards, a od leta 2004 se v britanskem parlamentu izvajajo močni pritiski po uvedbi zakona, da bi tako poročanje postalo obvezno za vsa podjetja.

Poleg spodbujanja poročanja (Government update, 2004, str. 6-25) pa britanska vlada izvaja številne aktivnosti za uveljavljanje in izvajanje družbene odgovornosti, med drugim: promovira dobre mednarodne in domače prakse izvajanja družbene odgovornosti, izvaja izobraževanja, ustanovila je akademijo o družbeni odgovornosti podjetij, izobražuje mala in srednje velika podjetja, sodeluje v protikorupcijskih programih, aktivno se povezuje z mednarodnimi organizacijami, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo – ILO, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, UN Global Compact.

Francija je prva članica Evropske unije, ki od leta 2001 zakonsko določa obvezno poročanje o trojni bilanci poslovanja (Meisling, 2004, str. 1). Podjetja morajo v svoja letna poročila vključiti tudi družbene in okoljske kazalce, tako kvalitativne kot kvantitativne, ki se nanašajo na: človeške pravice, lokalno skupnost, delovne pogoje, okoljske tematike.

Francija je sledila smernicam Evropskega sveta o družbeni odgovornosti in jih implementirala v svojo strategijo – National Sustainable Development Strategy (Taking sustainability further – France, 2008, str. 1-2) ter francoska vlada za večjo uveljavitev družbene odgovornosti, med drugim: priporoča uporabo obstoječih standardov ISO 9001 (kvalitete), ISO 14001 (okolje), OHSAS 18001 (varstvo pri delu), spodbuja mala in srednje velika podjetja pri družbeno odgovornem ravnanju, spodbuja družbeno odgovorno investiranje, poudarja pomen varčnejše rabe energije v podjetjih. Poleg navedenega lahko podjetja prostovoljno sledijo iniciativam, ki jih je pripravila francoska vlada v smislu okoljskih pravil (npr. glede zaščite voda, spremljanja in kaznovanja onesnaževanja) in družbenih pravil (ki se nanašajo, npr. na kodeks dela, ravnanje z zaposlenimi, zaščito pred diskriminacijo, enako obravnavo zaposlenih, varna delovna mesta, varstvo zdravja, spoštovanje ne-kajenja).

Zelo redka podjetja v Sloveniji poročajo o svoji družbeni in/ali okoljski odgovornosti. **Slovenija** trenutno še nima zakonskih zahtev po okoljskem ali družbenem poročanju. Vloga nekaterih podjetij je precej opazna v lokalnih skupnostih, vendar podjetja to obravnavajo

premalo načrtno, kar ne prinaša zelenih učinkov oziroma so ti učinki za družbo manjši kot bi lahko bili, navaja Golobova (2004, str. 3). Družbeno odgovorno udejstvovanje se kaže predvsem v aktivnostih, ki služijo kot orodje trženja – sponzorstva in donacije. Podjetja družbene odgovornosti še ne vključujejo v svoje strategije.

Zadnja leta v Sloveniji nastajajo številna združenja, inštituti in organizacije ter spletni portali, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo podjetij. Nekateri medijsko vidnejši so:

- leta 2004 ustanovljen IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, z namenom raziskovati in pospeševati razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji in v svetu. Inštitut IRDO si s svojim delovanjem prizadeva prenašati in prilagajati tuja znanja ter koncepte slovenskim razmeram in potrebam, hkrati pa omogočiti izmenjavo slovenskega znanja in izkušenj s tujimi strokovnjaki, podjetji in organizacijami. Strokovni svet tega inštituta sestavljajo predstavniki ustanov, podjetij, strokovnih združenj, medijev, civilne družbe in drugi strokovnjaki. Prizadeva si povezati vse ključne akterje (podjetja, vlado, civilno družbo) na področju razvoja družbene odgovornosti (IRDO, 2004, str. 2-3);
- Slovenska veja UN Global Compacta oziroma ZN za trajnostni razvoj je bila ustanovljena 24. maja 2007. Iz 16 ustanovnih članov v Sloveniji je danes članov že 33. Člani predstavljajo vodilno silo slovenskega gospodarstva, to so Adria Mobil, Elektronček, Esotech, Gorenje, HERMES SofLab, IEDC – Poslovna šola Bled, MIP, Petrol, Perutnina Ptuj, Riko, Sava Group, Salonit Anhovo, Trimo Trebnje, Vibacom in Vinska klet Goriška Brda. Osrednji cilj Slovenskega društva ZN za trajnostni razvoj je pomagati slovenskim podjetjem spoznati strateške priložnosti, ki jih kažejo prakse družbeno odgovornih podjetij in organizacij, ki se zavedajo pomena trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti in na ta način povečati konkurenčnost slovenskih podjetij in konkurenčnost slovenskega gospodarstva (Mreža Global Compact Slovenia, 2007, str. 1);
- NFRCSR – Informacijski portal za družbeno odgovornost podjetij (DOP) (angl. *Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility*) je poseben center za Slovenijo, katerega namen je pomoč podjetjem pri poročanju v okviru samostojnih okoljskih, trajnostnih in drugače poimenovanih "nefinančnih" poročil (NFRCSR, str. 1);
- Svetovalni in informacijski center Gospodarske zbornice Slovenija o družbeni odgovornosti predvsem malih in srednje velikih podjetij, imenovan Infopika. GZS – CSR svetovalni info center (Infopika. GZS, 2009).
- Sekcija za spodbujanje družbene odgovornosti v okviru slovenskega društva za odnose z javnostmi, ki je bilo ustanovljeno leta 1990 kot strokovno, nepridobitno, prostovoljno in samostojno krovno nacionalno združenje strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi. Sekcija pa je bila ustanovljena z namenom spodbujanja razvoja družbene odgovornosti in višanja senzibilnosti profitnih organizacij, v katerih so zaposleni njeni člani, ter za prenašanje izkušenj in povezovanje med profitnimi organizacijami z neprofitnimi vladnimi ali nevladnimi organizacijami, ki za svojo prostovoljno, humanitarno dejavnost potrebujejo sredstva in znanja.

- Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, ustanovljena leta 1994, je ustanova, strokovna organizacija, ki s spremljanjem novih trendov stremi k uveljavljanju trajnostnega razvoja v nacionalnih politikah ter k vzpostavljanju ravnotežja med človekom in okoljem. Njena vizija je: Slovenija trajnostna družba. Bistvena vsebina njene strategije pa je: razvoj politik in razvoj trajnostne družbe, vzpostavljanje struktur za razvoj sive ekonomije, ozaveščanje o potrebnih spremembah in možnostih na prehodu v trajnostno družbo, sistematičen razvoj dobrih praks, učinkovit razvoj potrebnih produktov in storitev. Njeni ključni deležniki so: država, lokalne skupnosti, nevladne organizacije, podjetja, posamezniki, šole, mediji (Umanotera, 2009, str. 3).

S problematiko družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja podjetij se je Evropska unija začela načrtno ukvarjati v okviru Lizbonske deklaracije, sprejete leta 2000 (COM 2001, 336). Pred tem je sicer izvajala posamezne aktivnosti (npr. različne posamične akcije spodbujanja okoljske politike, vendar večinoma v okviru industrijske politike, leta 1993 poziv delodajalcem, da z nosilci javnih pooblastil sodelujejo pri zmanjševanju brezposelnosti, leta 1995 načrtna politika dolgoročnega ravnanja z energijo in obnovljivimi viri energije, leta 1995 aktivnosti spodbujanja inovacij).

Leta 2000 je Evropski svet v Lizboni gospodarske družbe pozval k integriranju principov družbene odgovornosti (trajnostnega razvoja) v strategijo poslovanja. S tem korakom si je družbena odgovornost zagotovila pomembnost na visokem nivoju. Po letu 2000 je Evropska unija nadaljevala s koraki uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij.

Temelj aktivnosti Evropske unije na tem področju je Lizbonska strategija, v okviru te pa dokument Zelena knjiga (o promoviranju in razvoju družbene odgovornosti v Evropi), ki ga je Evropska komisija objavila leta 2001. Leta 2002 je Evropska komisija izdala naslednji obsežen dokument o družbeni odgovornosti podjetij, s katerim družbeno odgovornost podjetij tesno povezuje s trajnostnim razvojem. Istega leta je prav tako Evropska komisija lansirala Evropski forum deležnikov (angl. *The European Multi-stakeholder Forum*) o primerih dobrih praks. Leta 2006 pa objavila tretji obsežen dokument, ki je namenjen izvajanju partnerstva za rast in delovna mesta v Evropi, ki naj bi postala središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij.

Tako Evropska unija z zahtevami po družbeni odgovornosti podjetij prispeva k uresničevanju ciljev, ki si jih je zastavila – izboljšati konkurenčnost, doseči odličnost in ustvariti trajnostno družbo. Iz navedenega tako izhajajo trije strateški dokumenti Evropske unije o družbeni odgovornosti podjetij:

- **Zelena knjiga** (angl. *Green paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*), objavljena leta 2001. Dokument opredeli družbeno odgovornost

podjetja in jo razdeli na notranjo in zunanjo. Navede korake, ki naj jih upoštevajo podjetja, vlada in civilna družba pri zavzemanju za družbeno odgovornost. Uveljavlja holistični pristop k družbeni odgovornosti podjetja. Pojasnjuje, da mora podjetje uravnovežiti zahteve in potrebe različnih deležnikov, da bo v največji meri sprejemljivo za vse (COM 2001, 336);

- **Družbena odgovornost podjetij: Prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju** (angl. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*), objavljen leta 2002. Dokument je namenjen izboljšanju poznavanja družbene odgovornosti podjetja ter njenih vplivov, izmenjavi izkušenj in opazovanju ter širjenju dobre prakse. Poudarja tudi razvoj veččin managementa, ki so potrebne za izvajanje družbene odgovornosti v podjetju. Opredeljuje nujnost širjenja tega koncepta med malimi in srednje velikimi podjetji. Poudarja usklajenost in preglednost izvajanja družbene odgovornosti. Poudarja uporabo orodij, kodeksov in standardov. Priporoča, da je družbeno odgovornost potrebno meriti in o njej poročati ter se hkrati zavzema za družbeno odgovorne naložbe, za forum deležnikov in integracijo družbene odgovornosti podjetja v vse politike Evropske unije (COM 2002, 347);
- **Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij** (angl. *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*), dokument objavljen leta 2006. Dokument se zavzema za Evropsko zavezništvo za družbeno odgovornost podjetij kot odprto zavezništvo evropskih podjetij z namenom promocije in vzpodbujanja tega koncepta. Posebej poudarja pomemben prispevek deležnikov iz neposlovnega sektorja. V družbeni odgovornosti vidi možen prispevek k trajnostnemu razvoju in zaposlitveni strategiji Evrope. Opredeljuje osem področij, ki jih bo komisija poudarjala v promociji družbene odgovornosti, ti so: ozaveščanje in izmenjava dobre prakse, podpora pobudam različnim deležnikov, informiranje potrošnikov, preglednost, raziskave, izobraževanje, družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij, mednarodna razsežnost družbene odgovornosti podjetja (COM 2006, 136).

Resolucija Evropskega parlamenta o vrhunskem srečanju **Evropske unije in ZDA** in zasedanju Čezatlantskega ekonomskega sveta konec leta 2009 pomeni aktivno mednarodno sodelovanje na področju uveljavljanja družbene odgovornosti.

Evropska unija je pričela po začetku veljavnosti orodij zunanje politike na temelju Lizbonske pogodbe igrati pomembnejšo in skladnejšo vlogo na mednarodnem prizorišču, ena takih smeri je krepitev odnosov in sodelovanja med Evropsko unijo in ZDA. Administracija ZDA je namreč nakazala sodelovanje na mednarodnem področju. V resoluciji Evropskega parlamenta o vrhunskem srečanju Evropske unije in ZDA leta 2009 in zasedanju Čezatlantskega ekonomskega sveta je jasno nakazano tudi sodelovanje na področju uveljavljanja družbene odgovornosti podjetij. Resolucija navaja, da se lahko družbena odgovornost podjetij obravnava kot poslovni model, ki zahteva samoreguliranje; menijo, da bo izmenjava najboljše

prakse s področja družbene odgovornosti podjetij med ZDA in Evropsko unijo pomembno vplivala na odnos podjetij do njihove družbene odgovornosti ter na njihova prizadevanja pri reševanju socialnih in okoljskih vprašanj (Evropski parlament, 2009).

2.1.1 Zelena knjiga

Družbena odgovornost je pravzaprav koncept, na podlagi katerega se podjetja odločajo za prostovoljno prispevanje k boljši družbi in čistejšemu okolju. Ta odločitev podjetij je tudi posledica naraščajočih pričakovanj Evropejcev kot deležnikov podjetij po vlogi podjetij v novi in spreminjajoči se današnji družbi.

Pomembni razlogi, ki vodijo podjetja k družbeno odgovornem ravnanju, so (COM 2001, 336, str. 4):

- nove skrbi in pričakovanja državljanov, potrošnikov, oblasti in vlagateljev v kontekstu globalizacije in velikega obsega proizvodnih sprememb;
- velik vpliv družbenih kriterijev na odločanje pri vlaganju posameznikov in institucij;
- naraščajoča skrb zaradi škode, povzročene z ekonomskimi aktivnostmi na okolje;
- transparentnost poslovnih aktivnosti, ki jo vnašajo mediji, moderne in komunikacijske tehnologije.

Družbeno odgovorno delovanje je določeno z nekaterimi zakonskimi zahtevami, a izpolnjevanje zgolj teh zahtev še zdaleč ni dovolj. Da bi podjetja delovala družbeno odgovorno pa ni dovolj, da izpolnjujejo le zakonske zahteve, potrebno je večje investiranje v človeški kapital, v okolje in v odnose z deležniki.

Zelena knjiga razdeli družbeno odgovorno ravnanje na dve dimenziji, t.j. notranjo in zunanjo in v okviru teh opredeli posamezna področja, kot tudi možne načine družbeno odgovornega ravnanja.

Pod notranjo dimenzijo navaja (glej Tabela 6): **ravnanje s človeškimi viri** (ključen element uspeha podjetja je pridobiti in obdržati kakovostne kadre, vlaganje v razvoj kadrov, izobraževanje, omogočanje usklajevanja službe s privatnim življenjem, spremljanje in pomoč delavcem v času poškodb in invalidnosti, možnosti napredovanja, nudenje enakih možnosti za ženske, zmanjševati nezaposlenost, zviševanje deleža zaposlenosti, spopadanje proti socialni izključenosti), **skrb za zdravje in varnost pri delu** (ne glede, da je to področje že zakonsko opredeljeno, lahko podjetje išče nove poti, oblikuje dodatna merila in standarde), **prilagajanje na spremembe** (procesi prestrukturiranja, združitvev in prevzemov podjetij lahko potekajo tako, da omogočijo zaposlenim izobraževanje in prilagoditev novim oziroma sodobnejšim orodjem in načinom dela, da se omogoči javno in zasebno financiranje, da se oblikujejo postopki za informiranje, dialog, sodelovanje in partnerstvo, v primerih velikih

sprememb tudi vključevanje javnih avtoritet, drugih podjetij in predstavnikov zaposlenih, vključevanje na trg dela, sodelovanje z lokalnimi oblastmi) ter **obvladovanje vplivov na okolje in naravne vire** (zmanjševanje porabe naravnih virov in energentov, zmanjševanje onesnaževanja okolja, sprejemanje že uveljavljenih okoljevarstvenih standardov – ISO 19000, spremljanje vpliva produktov na okolje skozi njihov celoten življenjski cikel, t.i. IPP (angl. *integrated product policy*)).

Tabela 6: Notranja dimenzija družbene odgovornosti

Področje	Naloge
ravnanje z vplivi na okolje in naravne vire	<ul style="list-style-type: none"> * zmanjševanje porabe naravnih virov in energentov, zmanjševanje onesnaževanja okolja * sprejemanje že uveljavljenih okoljevarstvenih standardov – ISO 19000 * izvajanje okoljevarstvenih investicij * spremljanje vpliva produktov na okolje skozi njihov celoten življenjski cikel * vključevanje poslovnih in drugih deležnikov v skupni dialog iskanja stroškovno-efektivnega pristopa
ravnanje s človeškimi viri	<ul style="list-style-type: none"> * pridobiti in obdržati kakovostne kadre * vlagati v razvoj kadrov * bolje informirati zaposlene * diverzificirati delo * izobraževati * omogočiti uskladitev službe s privatnim življenjem * spremljati in pomagati delavcem v času poškodb in invalidnosti * vključiti zaposlene pri dobičku in v lastniške sheme * skrbeti za zaposljivost in varnost službe * omogočiti napredovanja * nuditi enake možnosti za ženske * nuditi zaposlitev invalidom, osebam manjšin, prvim iskalcem zaposlitve, starejšim ali drugače diskriminiranim osebam
skrb za zdravje in varnost pri delu	<ul style="list-style-type: none"> * spoštovati zakonske podlage * iskati nove in dodatne poti znotraj podjetja in pri pogodbenikih * oblikovati dodatna lastna merila in standarde
prilagajanje na spremembe	<ul style="list-style-type: none"> * procesi prestrukturiranja, združitvev in prevzemov podjetij naj ne bi vplivali na motivacijo, lojalnost, kreativnost in produktivnost zaposlenih * potekajo naj tako, da omogočijo zaposlenim izobraževanje in prilagoditev novim oziroma sodobnejšim orodjem in načinom dela * omogočiti javno in zasebno financiranje * oblikovati postopke za odprto informiranje, dialog, sodelovanje in partnerstvo * v primerih velikih sprememb priporočeno vključevanje javnih avtoritet, drugih podjetij in predstavnikov zaposlenih * vključevanje na trg dela, sodelovanje z lokalnimi oblastmi

Vir: COM 2001, 336, str. 8-11.

Pod zunanjo dimenzijo Zelena knjiga izpostavlja družbeno odgovornost podjetja širše, zunaj podjetja in s tem vključuje širok nabor deležnikov, ne le zaposlene in delničarje, temveč tudi poslovne partnerje in ponudnike, stranke, javne avtoritete in nevladne organizacije ter okolje. V primeru multinacionalnih investicij in globalne dobavne verige pa je mišljena zunanja dimenzija ne samo izven podjetja, ampak tudi izven meja Evropske unije.

V zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti spadajo tako (glej Tabelo 7): **odnosi z lokalno skupnostjo** (mišljeno znotraj Evrope in širše; podjetja prispevajo službe, plače in druge bonitete, po drugi strani pa so podjetja odvisna od zdravja, stabilnosti in napredka neke lokalne skupnosti; smiselno je zaposlovanje na lokalnem trgu dela in hkrati v isti skupnosti vlagati v izobraževanje in razvoj; skrb za lokalno okolje v ekološkem smislu – hrup, svetloba, onesnaževanje voda, emisije v zraku kontaminacija zemlje; dobrodelnost podjetja za okoljsko skrb, za otroško nego, za socialno izključene ljudi), **partnerji, dobavitelji in kupci** (tesnejše sodelovanje s poslovnimi partnerji lahko zniža stroške in dvigne kvaliteto; družbeno odgovorno ravnanje podjetja ima vpliv tudi na partnerje in podizvajalce; velika podjetja so lahko mentorji manjšim podjetjem ali pa financirajo začetne naložbe malih inovativnih podjetij, koristi imajo oboji; proizvodnje kvalitetnih, etično in okoljsko sprejemljivih proizvodov), **človekove pravice** (podjetja težko nadzorujejo ravnanje partnerjev v celotni distribucijski verigi; vprašanje, kako nastopati na trgih, kjer so javno kršene človekove pravice; spoštovanje določil Mednarodne organizacije za delo – ILO in smernic OECD za multinacionalna podjetja); boj proti korupciji in transparentne aktivnosti evropskih investitorjev; pospeševanje mednarodnih delovnih standardov – plače, delovne ure, otroško delo, drugi socialni pogoji; sprejemanje družbenega nadzora in revizije s strani oblasti in nevladnih organizacij) in **globalna okoljevarstvena skrb** (industrijska podjetja so porabniki različnih surovin in energentov s celega sveta in hkrati neposredno in posredno eden glavnih onesnaževalcev okolja; s svojimi aktivnostmi in vplivom lahko preko celotne verige dobaviteljev pomembno vplivajo na svetovno ekološko stanje; sprejemanje globalne pobude ZN za trajnostni razvoj oziroma UN Global Compact za družbeno odgovornost in trajnosti razvoj gospodarskih subjektov.

Tabela 7: Zunanja dimenzija družbene odgovornosti

Področje	Kritična vprašanja
odnosi z lokalno skupnostjo	<ul style="list-style-type: none"> * podjetja prispevajo službe, plače in druge bonitete * podjetja so odvisna od zdravja, stabilnosti in napredka neke lokalne skupnosti * zaposlovanje na lokalnem trgu dela in hkrati v isti skupnosti vlagati v izobraževanje in razvoj * skrb za lokalno okolje v ekološkem smislu – hrup, svetloba, onesnaževanje voda, emisije zraka kontaminacija zemlje *dobrodelnost podjetja za zdravstveno nego, za otroško nego, za socialno izključene ljudi * sponzorstva lokalnih športnih in kulturnih aktivnosti
partnerji, dobavitelji in kupci	<ul style="list-style-type: none"> * tesnejše sodelovanje s poslovnimi partnerji lahko zniža stroške in dvigne kvaliteto * družbeno odgovorno ravnanje podjetja ima vpliv tudi na partnerje in podizvajalce * velika podjetja so lahko mentorji manjšim podjetjem ali pa financirajo začetne naložbe malih inovativnih podjetij, koristi imajo oboji * proizvajanje kvalitetnih, etično in okoljsko sprejemljivih proizvodov
človekove pravice	<ul style="list-style-type: none"> * podjetja težko nadzorujejo ravnanje partnerjev v celotni distribucijski verigi * vprašanje kako nastopati na trgih, kjer so javno kršene človekove pravice * spoštovanje določil Mednarodne organizacije za delo - ILO * spoštovanje smernic OECD za multinacionalna podjetja * boj proti korupciji * transparentne aktivnosti evropskih investitorjev * pospeševanje mednarodnih delovnih standardov * sprejemanje družbenega nadzora in revizije s strani oblasti in nevladnih organizacij
globalna okoljevarstvena skrb	<ul style="list-style-type: none"> * industrijska podjetja so porabniki surovin in energentov * industrijska podjetja neposredno in posredno eden glavnih onesnaževalcev okolja * s svojimi aktivnostmi in vplivom preko celotne verige dobaviteljev lahko pomembno vplivajo na svetovno ekološko stanje * sprejemanje globalne pobude UN Global Compact za družbeno odgovornost in trajnosti razvoj gospodarskih subjektov

Vir: COM 2001, 336, str. 11-15.

Podjetja vedno bolj prepoznavajo svojo družbeno odgovornost in številna jo morajo še vključiti in izvajati v svojem vsakodnevnem delovanju. Za izvajanje družbeno odgovornih dejanj v podjetje in tudi v celotno verigo dobaviteljev pa je potrebno zagotoviti primerno izobraževanje in zagotoviti ustrezne pristojnosti. Zelena knjiga opredeljuje celovito udejanjanje družbeno odgovornega delovanja podjetij z uveljavitvijo (COM 2001, 336, str. 4) (glej tudi Sliko 8):

- družbeno odgovornega ravnanja;
- družbeno odgovornega poročanja in revizije;
- kvalitete dela;
- družbenih in ekoloških oznak;
- družbeno odgovornega investiranja.

Družbeno odgovorno ravnanje: v začetku podjetja v poslanstvu opredelijo oziroma dodajo svoje namene, osnovne vrednote in cilje družbeno odgovornega delovanja. Te vrednote mora podjetje vključiti v:

- svoje strategije;
- plane;
- predračunske odločitve;
- praktično v vse vsakodnevne odločitve.

Ko vprašanje družbene odgovornosti postane del strategije podjetja, se od vodstva in zaposlenih pričakuje izvajanje poslovnih odločitev na podlagi teh novih, dodanih kriterijev (COM 2001, 336, str. 15-16). Navedeno seveda ni tako enostavno in je med drugim za spremembo obstoječih modelov poslovanja podjetja potrebno tudi namensko izobraževanje in pridobivanje veščin.

Družbeno odgovorno poročanje in revizije: naraščajoče pobude širše javnosti po poročanju o družbeni odgovornosti. Različne organizacije razvijajo standarde družbeno odgovornega računovodstva, poročanja in revizije. Številna, predvsem velika mednarodna podjetja poročajo o družbeni odgovornosti, vendar ta poročila mnogokrat niso med seboj primerljiva (COM 2001, 336, str. 16-18), zato je nujno potrebno oblikovati okvire enotne vsebine.

Kakovost dela: glavni deležniki podjetja so zaposleni. Za povečanje kvalitete dela je zelo pomembno naslednje (COM 2001, 336, str. 18-19):

- dodatno usposabljanje;
- izobraževanje in informiranje zaposlenih;
- vlaganje v čisto tehnologijo in tudi druge dejavnosti, ki pripomorejo k boljšim razmeram na delovnem mestu;
- dvosmeren dialog med vodstvom in zaposlenimi, ki je pomemben element uvajanja družbene odgovornosti.

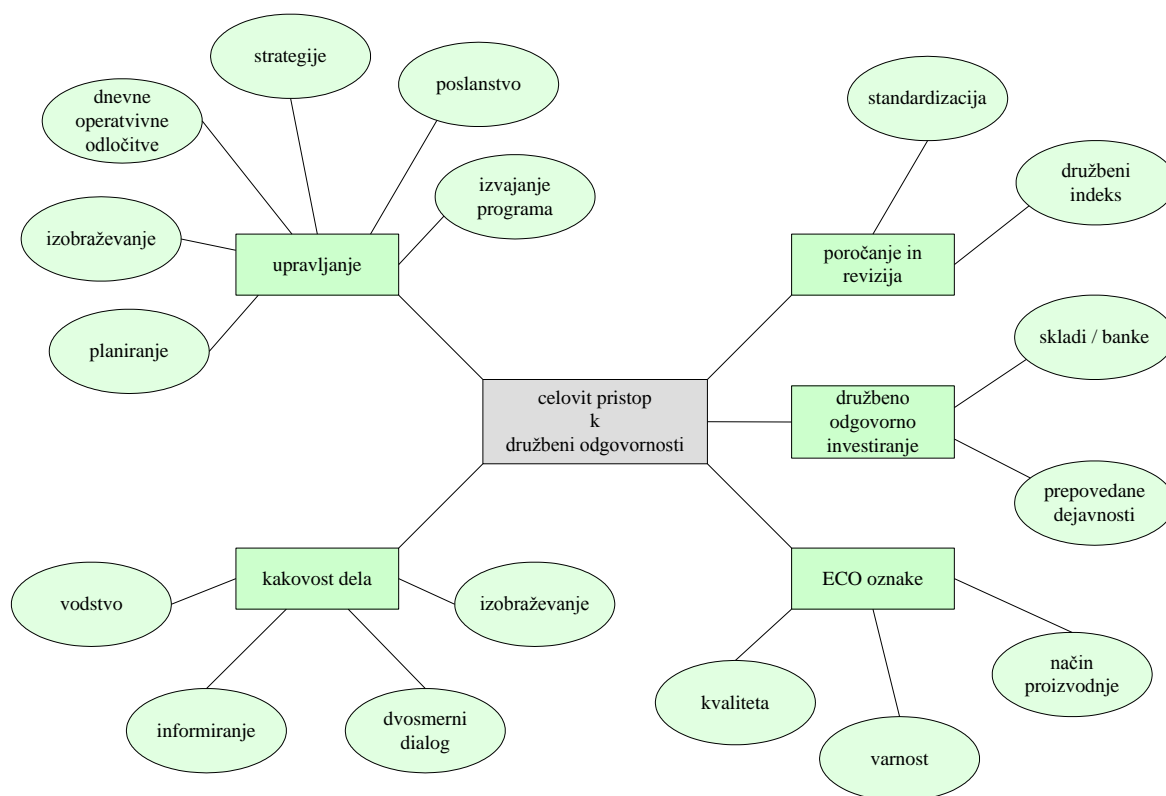
Družbene in ekološke, t.i. Eco oznake: potrošniki si želijo dobre in varne izdelke in tudi želijo vedeti, ali so bili ti izdelki proizvedeni na družbeno odgovoren način. Še posebej evropski potrošniki se odločajo za nakup izdelka nekega podjetja, ki se družbeno odgovorno

obnaša. Za takšne proizvode so kupci tudi pripravljeni plačati višjo ceno, kar lahko predstavlja novo poslovno priložnost. Evropski potrošniki so najbolj pozorni na (COM 2001, 336, str. 19-20):

- varovanje zdravja in varnost pri delu;
- spoštovanje človekovih pravic pri podjetju;
- njegovi verigi dobaviteljev;
- varovanje okolja, zmanjševanje škodljivih emisij in toplogrednih plinov.

Družbeno odgovorno investiranje – SRI (angl. *socially responsible investing*): je zadnja leta v velikem porastu in izredno priljubljeno med glavnimi investitorji. Kriterij za družbeno odgovorno investiranje je družbeno odgovorno ravnanje podjetij. Zelo pomemben kriterij, kamor se ne investira v smislu družbene odgovornosti, pa so dejavnosti podjetja, kot so: tobak, alkohol in orožje (COM 2001, 336, str. 20-21).

Slika 8: Priporočila Zelene knjige za celovit pristop k družbene odgovornosti



Vir: COM 2001, 336, str. 15-21.

2.1.2 Strategija trajnostnega razvoja podjetij

Trajnostni razvoj pomeni zadovoljevanje sedanjih potreb, ne da bi bile ogrožene zmožnosti

prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe. Trajnostno naj bi delovale države, podjetja in posamezniki. Še posebej pomembno vlogo imajo velika mednarodna podjetja. Vezjakova (2002, str. 42) navaja, da neustrezno kratkoročno uspešnost podjetje lahko dosega, ko je cilj poslovanja izključno ekonomski dobiček brez upoštevanja škodljivih vplivov poslovanja na naravno okolje, kot tudi, npr. z neprimernim nagrajevanjem zaposlenih, z zaposlovanjem otrok in z neupoštevanjem potreb širšega družbenega okolja. Pri izvajanju trajnostnega poslovanja je pomembno, da podjetja upoštevajo tri vidike: ekonomskega, okoljskega in družbenega.

Leta 2001 je Evropska komisija objavila **Strategijo trajnostnega razvoja Evrope** z naslovom: A Sustainable Europe for Better World – A European Union Strategy for Sustainable Development, z namenom, da Evropska unija prevzame ključno vlogo trajnostnega razvoja v okviru Evrope, kot tudi, da prevzame ključno vlogo v svetovnem merilu. V strategiji predstavlja dolgoročno politiko in ukrepe na ekonomskem, socialnem in ekološko trajnostnem področju. S strategijo poudarja, da morajo gospodarski razvoj, socialni razvoj in varstvo okolja delovati skladno (Umanotera, 2009, str. 5).

V dokumentu so izpostavljene ključne nevarnosti, ki ogrožajo trajnostni razvoj sveta (COM 264, 2001, str. 4-9):

- globalno segrevanje in podnebne spremembe;
- odpornost na antibiotike, vpliv kemikalij v vsakdanji rabi, nezdrava hrana;
- svetovna revščina;
- staranje populacije (neprimerne pokojninske sheme, slaba javna oskrba);
- neohranjanje biotske raznovrstnosti, onesnaževanje, prekomerni in nevarni odpadki;
- nevezdrževanje ekosistemov, nepravilna izraba prsti;
- naraščajoča poraba energije tudi v prometu.

Zastavljeni cilji v okviru strategije trajnostnega razvoja se tako nanašajo na:

- jasno politiko (pazljiva ocena vseh učinkov, boljše informacije);
- določitev pravih cen proizvodov (upoštevaje izrabe virov, onesnaževanja pri proizvodnji);
- investiranje v znanost in tehnologijo prihodnosti;
- izboljšanje komunikacije in mobilnosti državljanov in podjetij;
- globalni pristop.

Leta 2002 pa je Evropska komisija objavila nov dokument, ki se nanaša na družbeno odgovornost podjetij in njihov prispevek k trajnostnemu razvoju z naslovom: Corporate

Social Responsibility – A business contribution to Sustainable Development. Dokument izpostavlja posebne poudarke, še posebej glede (COM 347, 2002, str. 9-17):

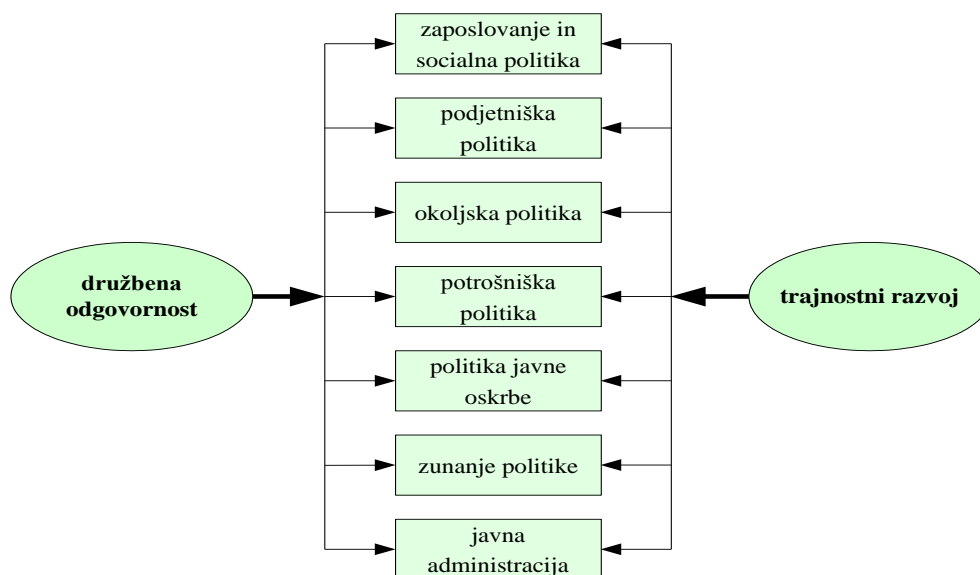
- izboljšanja poznavanja družbene odgovornosti podjetja ter njenih vplivov;
- izmenjave izkušenj in opazovanja ter širjenja dobre prakse;
- razvoja veščin managementa (za izvajanje družbene odgovornosti v podjetju);
- širitve tega koncepta med mala in srednje velika podjetja;
- uskladitve in preglednosti izvajanja družbene odgovornosti;
- uporabe orodij, kodeksov in standardov
- merjenja in poročanja o družbeni odgovornosti;
- družbeno odgovornih naložb in izvajanja forumov deležnikov.

Pomemben element tega dokumenta je integracija družbene odgovornosti v vse politike Evropske unije in še posebej v strategijo trajnostnega razvoja (glej Sliko 9). Strategija izpostavlja kar precej politik, kjer se družbena odgovornost in trajnostni razvoj nujno in v celoti pokrivata (COM 347, 2002, str. 19-24):

- zaposlovanje in socialna politika (pomemben poudarek na kvaliteti zaposlitve, doživljenjskem učenju, informiranosti, konzultiranju, participaciji delavcev in enakih možnostih; strategija družbene odgovornosti, načrtana v Zeleni knjigi, ki se nanaša na socialno politiko in zaposlovanje, je integrirana v Evropsko strategijo zaposlovanja, v Strategijo evropske socialne vključenosti, v Invalidsko strategijo Evropske unije, v Zdravstveno in varstveno strategijo);
- podjetniška politika (namenjena je ustvarjanju poslovnega okolja, ki bo podpiralo razvoj ekonomskega znanja, podjetništva in trajnostne ekonomske rasti; poudarja pomen konkurenčnosti, inovacij, saj bodo samo konkurenčna in dobičkonosna podjetja sposobna dolgoročno prispevati k trajnostnemu razvoju);
- okoljska politika (okoljski standardi so srednje in dolgoročni in podjetja, ki jih sprejemajo, so konkurenčnejša na mednarodnem trgu ter so zanimivejša za investitorje; okoljski standardi spodbujajo inovacije, silijo v moderniziranje procesa produkcije in uvajanje čistejše tehnologije);
- potrošniška politika (potrošniki in njihovi predstavniki imajo pomembno vlogo pri razvoju družbene odgovornosti; politika poudarja povečanje komunikacije potrošnikov s podjetji, večje informiranje potrošnikov o izdelkih in proizvodnih procesih ter delovni sili, nezavajanje javnosti z neresničnim oglaševanjem);
- politika javne oskrbe (poudarja pomen Eco oznak, zelene javne oskrbe, baze podatkov o okoljskih vidikih ključnih produktov in storitev za potrebe podjetja in javnosti);
- zunanje politike, vključno s politiko razvoja in trgovine (sodelovanje s tretjim svetom, bistven element vključevanja v pogodbe je spoštovanje človekovih pravic, zagotavljanje osnovnih delovnih pogojev, spoštovanje minimalnih socialnih in okoljskih standardov);

- javna administracija (izvajanje družbene odgovornosti tudi v njihovem managementu).

Slika 9: Integracija družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja v politike EU



Vir: COM 2002, 347, str. 19-24.

2.2 ZDA

Glede na našete aktivnosti evropskih držav na področju družbene odgovornosti oziroma trajnostnega razvoja je namen te teme zaključiti z ZDA, ki so na tem področju tudi izredno aktivne. Njihovo sodelovanje je vodilno pri vseh svetovnih organizacijah, ki se ukvarjajo s širjenjem družbeno odgovornih vrednot: United Nations Global Compact, OECD – Guidelines for Multinational Enterprises, WCED – World Commission for Environment and Development, ILO – International Labour Organization, WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. V nadaljevanju je zato povzetih le še nekaj bistvenih poudarkov o aktivnostih na področju družbene odgovornosti, na katerih so ZDA posebej pozorne in aktivne.

Ameriški komite za ekonomski razvoj je že leta 1971 opredelil naslednje aktivnosti, ki bi izboljšale družbo (Drnovšek & Prodan, 2005, str. 51): gospodarska rast in učinkovitost (večja produktivnost, sodelovanje z vlado), izobraževanje (pomoč šolam univerzam v njihovem upravljanju), zaposlovanje in usposabljanje delavcev, civilne pravice in enake možnosti, prenova in razvoj mest (gradnja poceni stanovanj, izboljššan transport), manjše onesnaževanje (vgrajevanje kontrole onesnaževanja, razvoj programov recikliranja), ohranjanje in obnova (zaščita rastlin, živali, obnova zapuščenih zemljišč), kultura in umetnost (podpora umetniškim institucijam), zdravstvo (pomoč pri zdravstvenem načrtovanju skupnosti, oblikovanje poceni zdravstvenega varstva), vlada (izboljššan management, modernizacija, reorganizacija).

Najvidnejša regulativa, ki se nanaša na področje družbeno odgovornega obnašanja podjetij doma, preko meja ter še posebej v odnosu do tretjega sveta, zajema še zlasti:

- v Združenih državah že leta 1789 sprejet zakon, ki se nanaša na **kršitve človekovih pravic**
 - Alien Tort Claims Act omogoča uveljavljanje odškodninske odgovornosti pravnih oseb za domnevne kršitve mednarodnega prava človekovih pravic, storjenih zunaj teritorialnih meja ZDA. Zakon ima pomembno moč vplivanja na ameriška multinacionalna podjetja, saj ima večjo moč od nacionalnih zakonov, kjer multinacionalna podjetja poslujejo. Kasnejše dopolnitve in interpretacije tega zakona širijo njegovo veljavnost na katerokoli državo, kjer ameriško multinacionalno podjetje posluje (Global Policy Forum, 2009);
- v okviru organizacije OECD – Organisation for economic co-operation and development je bila leta 1999 sprejeta **protikorupcijska konvencija** (angl. *Anty-Bribery Convention of the Organization for Economic Cooperation and Development*), ki opredeljuje korupcijske transakcije kot kaznive, določa principe integritete, transparentnost globalnih finančnih in poslovnih transakcij. Leta 2009 je navedeno konvencijo ratificiralo že osemtrideset držav (OECD, 2005).

3 MERJENJE IN POROČANJE PODJETIJ O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI

Iz letnih poročil je lahko razvidno, katero podjetje je najbolj dobičkonosno, je pa utopično verjeti, da se lahko tudi ugotovi, katero podjetje je najbolj družbeno odgovorno. Razlogov za to je več, trdi Slapničarjeva (2007, str. 2):

- družbene odgovornosti se ne da izmeriti na enem skupnem imenovalcu, saj obsega delovanje podjetja na več področjih, ki jih ni mogoče vedno izmeriti v denarju;
- drugič, ne obstajajo splošno sprejeti standardi poročanja, ki bi jih poznali tisti, ki pripravljajo poročila, in tisti, ki jih ocenjujejo;
- tretjič, poročanje o družbeni odgovornosti je samoocena podjetij. Po eni strani postaja poročilo o družbeni odgovornosti premišljena trženjska strategija, s katero podjetje nagovarja svoje interesne skupine in kjer podjetje samo izbira poudarke in razkritja, po drugi strani je to edina ocena širše družbene dejavnosti podjetja, ki je zunanjemu uporabniku na voljo.

3.1 Merjenje družbene odgovornosti

Sodobnih managerskih orodij za merjenje uspešnosti poslovanja je precej, navajata Tekavčičeva in Šenkova (2002, str. 198), in dajeta nekaj primerov: primerjalno ocenjevanje (angl. *benchmarking*), koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, predračunavanje na podlagi aktivnosti, koncept ravno ob pravem času – JIT (angl. *just-in-time*), koncept

managementa celovite kakovosti – TQM (angl. *total quality management*), koncept stalnih izboljšav poslovanja in uravnoteženega sistema kazalcev – BSC (angl. *balanced scorecard*).

V nadaljevanju je opisan slednji koncept, t.j. **uravnoteženi sistem kazalnikov**, ker se kasneje aplicira v smislu merjenja družbene odgovornosti podjetja. Uravnotežen sistem se uporablja v poslovnem svetu za uskladitev dejavnosti organizacije z njeno vizijo in strategijo, za izboljšanje notranje in zunanje komunikacije in spremljanje uspešnosti organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Bistvo sistema je celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja, ki ni odvisna le od finančnih kazalnikov. Koncept torej zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti.

Sistem uravnoteženih kazalnikov izhaja iz strategije podjetja, tako da preoblikuje strateški načrt organizacije iz pasivnega dokumenta v sistem operativnih nalog in določa okvir, ki ne zagotavlja le meritev, ampak pomaga managerjem opredeliti, kaj je treba narediti in kaj meriti (Bezenšek, 2009, str. 1). Sistem tako zagotavlja povratne informacije o notranjih poslovnih procesih in zunanjih rezultatih, da bi tako stalno izboljševali uspešnost ravnanja in strateške izide organizacije. Avtorja tega koncepta Kaplan in Norton (2000, str. 36-43) navajata štiri vidike, preko katerih sistem uravnoteženih kazalnikov presoja uspešnost poslovanja:

- **vidik učenja in rasti** – vključuje kulturo organizacije pri usposabljanju zaposlenih in samoizboljšavah, zaposleni so glavni vir znanja organizacije. V času hitrih tehnoloških sprememb je nujno, da se zaposleni neprestano izobražujejo. Meritve lahko osredotočijo pozornost managerjev tja, kjer je pomoč pri izobraževanju najbolj pomembna. Vsekakor učenje in rast zaposlenih predstavljata temelj za uspeh vsake na znanju temelječe organizacije. Ta vidik vključuje tudi uporabo tehnoloških orodij;
- **vidik notranjih poslovnih procesov** – obsega kazalce merjenja inovacij in razvoja ter proizvodnje. Meritve, ki temeljijo na tej perspektivi, omogočajo managerjem, da vedo, kako dobro poteka njihovo poslovanje in ali so njihovi izdelki ter storitve v skladu z zahtevami kupcev;
- **vidik poslovanja s kupci** – opredeljuje segmente naročnikov in tržne segmente, na katerih organizacija deluje. Sem sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljstvo naročnikov, ohranjanje naročnikov, pridobivanje novih, donosnost naročnikov, tržni delež. V primeru slabe učinkovitosti se lahko predvidi, da se bodo razmere v prihodnosti poslabšale, čeprav danes finančni kazalniki kažejo drugače;
- **finančni vidik** – opredeljuje tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost sredstev in kapitala, prihodki iz poslovanja na zaposlenega, dobičkonosnost prihodkov, dodana vrednost na zaposlenega. V organizacijah navadno obstaja veliko dobrih in obdelanih finančnih podatkov. Z uvedbo centralne podatkovne zbirke lahko organizacije pripravo podatkov precej avtomatizirajo.

Prednosti sistema uravnoveženih kazalnikov so ravno v tem, da dajejo tudi poudarek nefinančnim kazalcem. Poleg tega ima sistem še druge prednosti:

- uporabljajo ga lahko podjetja v katerikoli gospodarski panogi, seveda z upoštevanjem svojega konkurenčnega okolja. Različna konkurenčna okolja namreč zahtevajo različne nabore kazalnikov, ki morajo biti prilagojeni viziji in poslanstvu podjetja, strategiji, organizacijski kulturi in tehnologiji;
- prednosti so tudi v tem, da silijo v jasno oblikovanje in posodabljanje strategije, jasna komunikacija strategije v celotni organizaciji;
- sistem predstavlja okvir za strateško načrtovanje, je dobra podlaga za izpopolnjen sistem nagrajevanja, osredotoča se na nosilce prihodnje uspešnosti in razvrščanje projektov po prioritetah.

3.1.1 Identifikacija sistema uravnoveženih kazalnikov z družbeno odgovornostjo

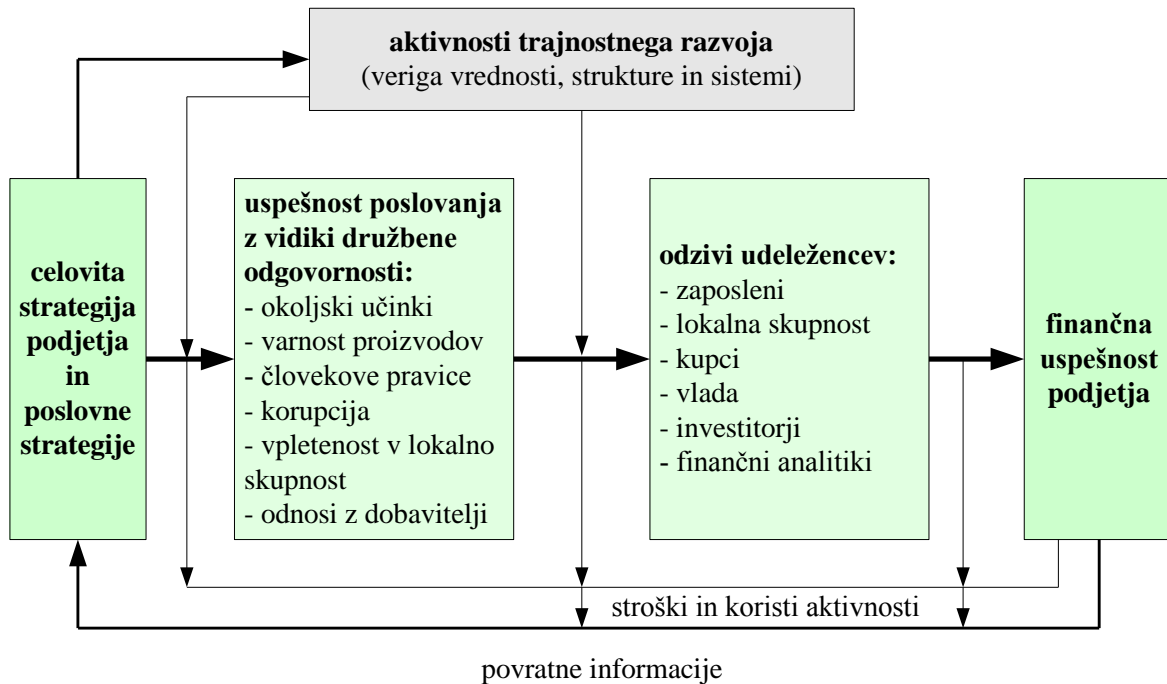
Pri uporabi in razvoju sistema uravnoveženih kazalnikov je zaslediti spremenjene strukture kazalnikov v smislu vključevanja širših družbenih razsežnosti poslovanja podjetij. V okviru sistema uravnoveženih kazalnikov je bil razvit model, ki ponazarja zvezo med družbeno odgovornim ravnanjem in ekonomsko uspešnostjo podjetja.

Model vključuje dejavnike, ki vplivajo na družbeno odgovorno ravnanje in dejavnike družbene odgovornosti, ki vplivajo na poslovni izid (glej Sliko 10). Model se začne s celovito oziroma poslovno strategijo podjetja. Iz strategije je potrebno izluščiti, kako pomembne so različne družbeno odgovorne aktivnosti. Če so strateškega pomena, je treba predvideti potrebne aktivnosti ter načrtovati podporne strukture ter sisteme za nadzor in spremljanje, navaja Rejčeva (2004, str. 510-511) in nadaljuje, da pri tem sistem za merjenje uspešnosti družbeno odgovornega ravnanja podjetja spremlja:

- kako se aktivnosti izvajajo;
- ali so doseženi cilji družbeno odgovornih aktivnosti;
- kako cilji vplivajo na zadovoljstvo različnih skupin udeležencev;
- kako to vpliva na poslovno uspešnost podjetja.

Družbeno odgovornost podjetja in njene posledice se lahko meri vrednostno in lahko tudi z nefinančnimi kazalci, kljub vsemu pa je v končni stopnji potrebno učinke ovrednotiti finančno. Finančni kazalci so tudi bolj neposredni in prepričljivi v komunikaciji. Finančni kazalci tudi pokažejo, kako določene družbeno odgovorne vsebine prispevajo k večji uspešnosti podjetja (Rejc, 2004, str. 511).

Slika 10: Dejavniki vplivanja na družbeno odgovornost in vplivi na finančno uspešnost



Vir: A. Rejc. *Balanced Scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti*, 2004, str. 511.

Rejčeva (2004, str. 511-512) meni, da je temeljita ocena vseh stroškov in koristi družbeno odgovornega ravnanja podjetja kritičnega pomena za pravilno poslovno odločanje, zlasti ko se tehta med več različnimi ali celo izključujočimi možnostmi (npr. določena aktivnost ugodno vpliva na zadovoljstvo ene skupine deležnikov in hkrati neugodno na drugo skupino).

Za izboljšanje sistema uravnoteženih kazalnikov za merjenje družbene odgovornosti se lahko pripravi serijo kazalcev, razdeljenih na pretežno okoljske vsebine in povezane s širšo družbo. V nadaljevanju so predstavljeni kazalci po Kaplanu in Nortonu (2000, str. 36-43), ki pa so razširjeni z možnimi dodatnimi kazalniki merjenja družbene odgovornosti glede na štiri vidike (vidik učenja in rasti, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik), preko katerih se s sistemom uravnoteženih kazalnikov presoja uspešnost poslovanja. Presojanje uspešnosti poslovanja z vidika učenja in rasti za dodanimi možnimi kazalci družbene odgovornosti prikazuje Tabela 8.

Tabela 8: BSC – primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika učenja in rasti

Vidik	Kazalci o okoljevarstveni odgovornosti	Možni dodatni kazalci o družbeni odgovornosti
učenje & rast	<ul style="list-style-type: none"> * prihodki od recikliranja * prihodki od prodaje »zelenih« proizvodov * stroški uničenja proizvodov * izdatki povezani s plačili kazni zaradi neustreznega ravnanja z okoljem * investicije v izgradnjo okoljskih projektov 	<ul style="list-style-type: none"> * rast prodaje zaradi izboljšanja družbenega ugleda * prihodki od prodaje proizvodov, ki so pozicionirani v duhu družbene odgovornosti * prihranki v stroških kadrovanja zaposlenih * nagrade in druge bonitete, izplačane zaposlenim

Vir: A. Rejc. Kritična ocena BSC z vidika družbene odgovornosti, 2004, str. 513.

Presojanje uspešnosti poslovanja se s sistemom uravnoveženih kazalnikov z vidika notranjih poslovnih procesov izvaja s, t.i. kazalci o dejavnih (glej Tabelo 9). Vendar je zaradi vzročno posledične narave obravnavanih vsebin, kot navaja Rejčeva (2004, str. 512), marsikateri kazalec mogoče razumeti tako ali drugače (delež recikliranih materialov je denimo dejavnik, ki vpliva na prihodke recikliranja, hkrati pa tudi posledica oziroma finančni kazalec politike izbora certificiranih dobaviteljev).

Tabela 9: BSC – primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika notranjih poslovnih procesov

Vidik	Kazalci o okoljevarstveni odgovornosti	Možni dodatni kazalci o družbeni odgovornosti
notranji poslovni procesi	<ul style="list-style-type: none"> * delež recikliranih materialov * delež izmeta v celotni proizvodnji * število dobaviteljev z ISO 14001 certifikati * število okoljskih nesreč * poraba goriva pri vozilih * poraba energije in vode * delež emisije nevarnih snovi v okolje 	<ul style="list-style-type: none"> * število nesreč pri delu * delež zmanjšanja poškodb/bolezni * število tožb zaposlenih zoper podjetje * število izgubljenih dni * število nadur * povprečno število dejanskih delovnih ur v tednu * število projektov za izboljšanje varnosti pri delu

Vir: A. Rejc. Kritična ocena BSC z vidika družbene odgovornosti, 2004, str. 513.

Ravno tako se presojanje uspešnosti poslovanja s sistemom uravnoveženih kazalnikov z vidika kupcev izvaja s kazalci, ki izražajo dejavnike (glej Tabelo 10).

Tabela 10: BSC – primer možnih dodatnih kazalcev družbene odgovornosti z vidika kupcev

Vidik	Kazalci o okoljevarstveni odgovornosti	Možni dodatni kazalci o družbeni odgovornosti
kupci	<ul style="list-style-type: none"> * število »zelenih« proizvodov * življenjska doba proizvodov * delež »zelenih« proizvodov, ki jih podjetje prevzame po koncu njihove koristnosti * ekološka učinkovitost izdelkov * število neugodnih poročil o podjetju v medijih 	<ul style="list-style-type: none"> * število akcij podjetja, povezanih z družbeno odgovornostjo * število sestankov s predstavniki lokalnih skupnosti * zadovoljstvo kupcev * percepcije kupcev * zadovoljstvo lokalnih skupnosti

Vir: A. Rejc. *Kritična ocena BSC z vidika družbene odgovornosti*, 2004, str. 513.

Možne dodatne kazalce uravnoveženih kazalnikov o družbeni odgovornosti s finančnega vidika prikazuje Tabela 11.

Tabela 11: BSC – primer možnih dodatnih finančnih kazalcev družbene odgovornosti

Vidik	Kazalci o okoljevarstveni odgovornosti	Možni dodatni kazalci o družbeni odgovornosti
finančni	<ul style="list-style-type: none"> * prihodki od recikliranja * prihodki od prodaje »zelenih« proizvodov * stroški uničenja proizvodov * izdatki povezani s plačili kazni zaradi neustreznega ravnanja z okoljem * investicije v izgradnjo okoljskih projektov 	<ul style="list-style-type: none"> * rast prodaje zaradi izboljšanja družbenega ugleda * prihodki od prodaje proizvodov, ki so pozicionirani v duhu družbene odgovornosti * prihranki v stroških kadrovanja zaposlenih * nagrade in druge bonitete izplačane zaposlenim

Vir: A. Rejc. *Kritična ocena BSC z vidika družbene odgovornosti*, 2004, str. 513.

3.2 Poročanje o družbeni odgovornosti

Družbeno odgovorno poročanje zahteva razširitev tradicionalne vloge podjetja pri zagotavljanju finančnega poročila lastnikom kapitala oziroma delničarjem, na zagotavljanje poročila širšim ciljnim javnostim oziroma deležnikom o širši odgovornosti do družbe nasploh. Družbeno odgovorno delovanje ni vedno samo po sebi očitno, ugotavlja Slapničarjeva (2004, str. 520), če želijo podjetja imeti koristi od tega, je pomembno, da o tem tudi poročajo.

Pri družbeno odgovornem poročanju ne gre izpostavljati zgolj koristi. Družbeno odgovorno poročanje predstavlja tudi socialno poročilo, saj gre za zgotitev informacij o podjetju in njegovem vplivu na družbo po eni strani, kot navajata Zapf in Toš (2004, str. 899), ter po drugi strani o vplivu podjetja na okolje in ekonomskih rezultatih.

Pomemben del družbene odgovornosti je torej primerno obveščanje ciljnih javnosti oziroma deležnikov in pomeni razkritja o različnih področjih družbeno odgovornega delovanja podjetja.

Družbeno odgovorno poročanje pomeni izpolnjevanje, celo preseganje družbenih pričakovanj na ekonomskem področju (pokaže, ali je podjetje uspešno oziroma dobičkonosno), na okoljskem področju (pokaže kako podjetje skrbi za naravno okolje) in družbenem področju (kaže na upoštevanje družbenih potreb), meni Knez-Riedlova (2009, str. 1).

Prvi zametki poročanja o družbeni odgovornosti segajo v leto 1970, ko je izšla ena prvih knjig, ki temelji na empiričnih raziskavah o družbeni odgovornosti podjetij in družbenem poročanju, navaja Rejčeva (2004, str. 506), in osemdeseta leta prejšnjega stoletja zaznamujejo predvsem poročila s posebnim poudarkom na okoljevarstveni odgovornosti. Vendar desetletje kasneje začno podjetja v vse večjem številu izdajati poročila o družbeno odgovornem ravnanju. A v preteklih petih letih je poročanje podjetij o praksi družbene odgovornosti doživelo skokovit razmah (KPMG, 2008, str. 10).

Podjetja lahko poročajo zainteresiranim stranem na različne načine. V ožjem smislu poročajo v letnih poročilih, tako da poročajo o družbeni odgovornosti v sklopu poročila ali poročajo samostojno. Širše gledano bi se lahko reklo, da podjetja na nek način poročajo širši javnosti o svojem družbeno odgovornem delovanju tudi s komuniciranjem, ki ga izvajajo njihovi predstavniki za odnose z javnostmi ali pa celo z oglaševanjem svojih dejanj. Vendar se to poglavje osredotoča zgolj na računovodska poročanja podjetij.

Pri tem velja omeniti, da imajo podjetja glede družbene odgovornosti različne poglede in pristope, da pojmovanje koncepta družbene odgovornosti še ni enotno razumljeno, iz česar izhaja, da so standardi in vsebine poročil še vedno raznoliki. Navedeno pa še ne zagotavlja:

- transparentnosti delovanja in poročanja o družbeni odgovornosti;
- verodostojnosti;
- preglednosti in s tem
- ne omogoča vodenja prave statistike družbeno odgovornega delovanja znotraj samega podjetja in v širšem družbenem in okoljskem okviru.

Številnejše poročanje o družbeni odgovornosti tako ni le posledica vse večjega sprejemanja koncepta družbene odgovornosti v podjetjih, temveč tudi vedno večje standardizacije poročil. Z objavljanjem novih, razvijanjem obstoječih in poenotenjem standardov v svetovnem merilu je tako podjetjem enostavneje poročati.

V še precej evropskih državah ni nobene dodatne regulative poročanja o družbeni odgovornosti in je tako vsako tovrstno razkritje stvar odločitve vsakega posameznega podjetja.

Podjetja, ki poročajo o družbeni odgovornosti, to počnejo lahko iz različnih razlogov:

- v smislu nadzorne funkcije, ko z letnimi poročili redno pregledujejo izvajanje, napredek in ugotavljajo učinek svojih družbeno odgovornih aktivnosti;
- v smislu informiranja deležnikov in širše javnosti;
- v smislu promoviranja svoje javne podobe;
- pritegnitve investitorjev.

Pri tem Wan Saiful (2006, str. 183) zaključí, da uporaba obstoječih sistemov merjenja in poročanja o družbeni odgovornosti nazorno nakazujejo, da podjetja bolj sistematično vključujejo družbeno odgovornost v svoje poslovanje.

Poleg poročanja je potrebno omeniti še vlogo revizije računovodskih poročil o družbeni odgovornosti, navaja Slapničarjeva (2004, str. 525), saj vsako verodostojno poročanje zahteva revizijo, tako notranjo kot zunanjo. Z razvojem in uveljavitvijo standardov poročanja se vpeljuje tudi revizija. Današnja poročila podjetjem revidirajo revizijske družbe, ki sicer revidirajo finančna poročila, ali tudi že redke specializirane revizijske družbe, ki se strokovno usmerjajo tudi na področje družbene odgovornosti (npr. KPMG) ali poročila verificirajo agencije, ki se ukvarjajo z določenim področjem družbene odgovornosti (npr. BVQI za ISO standarde), včasih pa poročila verificirajo tudi kakšni tehnični inštituti.

3.2.1 Družbeno odgovorna poročila

Družbeno odgovorno poročilo ni zasnovano na enak način kot finančno-računovodsko poročilo, saj imata poročili različne informacijske cilje. Kljub temu pa sta obe poročili odraz komplementarnega pogleda na ekonomsko in družbeno odgovornost podjetja. Podjetja poročila o družbeni odgovornosti sestavljajo večkrat letno (četrletno, polletno), vsekakor pa ob koncu leta, v obliki samostojnega poročila ali pa kot del letnega finančnega poročila (Gabrovec Mei, 2001, str. 8).

Samostojno poročilo o družbeni odgovornosti je zasnovano podobno kot finančno poročilo, v svojih razkritjih, tako navaja Gabrovec Meiova (2006, str. 6-7), pa mora poročilo:

- popolnoma razkriti procese, postopke in predpostavke v poročilu;
- celovito zajeti vse pomembne informacije, potrebne za uporabnike oziroma za vse skupine deležnikov;
- navajati kvantitativne in kvalitativne podatke;

- podatke mora postaviti v širši družbeni in okoljski okvir, še posebej pri varovanju okolja;
- biti natančno, nepristransko, nevtrarno, primerljivo in pošteno ter jasno mora biti tudi nestrokovni javnosti;
- notranjim in zunanjim revizorjem omogočiti preverjanje verodostojnosti.

Najboljša letna poročila s področja družbene odgovornosti, poudarja Slapničarjeva (2008, str. 1), so tista, kjer je vidno, da se vodstvo in zaposleni podjetja zavestno posvečajo vprašanju, kako preplesti družbeno odgovornost s strategijo podjetja in načinom doseganja dobičkonosnih ciljev.

Poročilo KPMG – International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008 (KPMG, 2008, str. 2-20), ki temelji na najnovejših raziskavah letnih družbeno odgovornih poročil podjetij in je bilo narejeno po pregledu na vzorcu dva tisoč dvesto večjih podjetij širom po svetu oziroma v dvaindvajsetih državah, navaja tudi najpogostejše panoge, ki poročajo o družbeni odgovornosti ter najpogostejša področja družbene odgovornosti, o katerih podjetja razkrivajo podatke. Pri tem velja omeniti še pomembno ugotovitev, da je že osemdeset odstotkov poročil o družbeni odgovornosti pri večjih podjetjih vključenih v letna finančna poročila. Skoraj večina proučevanih podjetij tudi vključuje družbeno odgovornost v strategijo poslovanja.

Zanimiva ugotovitev poročila KPMG iz leta 2008 je tudi ta, da je v primerjavi s poročilom iz leta 2002 poraslo poročanje o etičnih dejavnostih in inovacijah in da je v tem primerjalnem obdobju prišlo do velikega preobrata pri panogah, ko poročajo o družbeni odgovornosti. V letu 2002 so prevladovale predvsem panoge, naštete po vrstnem redu: kemija, farmacija, elektronika in računalništvo, avtomobilska industrija ter predelava nafte, v letu 2008 pa poročajo o daleč največjem poročanju podjetij s področja finančnega sektorja, predelave nafte in trgovine (glej Tabelo 12).

Poročilo še navaja, da podjetja v letu 2008 najpogosteje poročajo o: etičnih in ekonomskih vsebinah, o blagovni znamki in inovacijah, medtem ko so leta 2002 poročale največ o emisiji toplogrednih plinov, biotski raznovrstnosti, povezanosti z lokalnim okoljem, varnosti in zdravju, nediskriminacijski obliki zaposlovanja, zadovoljstvu zaposlenih, človekovih pravicah, odnosih z dobavitelji in delu otrok.

Tabela 12: Panoge z največ poročanja in vsebine poročanja o družbeni odgovornosti

Mesto	Panoga	Mesto	Vsebina
1.	finančni sektor	1.	etične vsebine
2.	predelava nafte	2.	ekonomske vsebine
3.	trgovina	3.	blagovna znamka
4.	elektro. & računalništvo	4.	inovacije & učenje
5.	avtomobilska	5.	motiviranje zaposlenih
6.	kovinarska	6.	ravnanje z riziki
7.	komunikacije	7.	odnos z dobavitelji
8.	storitvene	8.	delnica družbe
9.	prehrambena	9.	tržna pozicija
10.	farmacija	10.	odnos z avtoritetami
11.	kemija	11.	varčevanje s stroški
12.	transport	12.	–

Vir: KPMG - International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2008, str. 14.

3.2.2 Standardi poročanja o družbeni odgovornosti

Glede poročanja o družbeni odgovornosti ni posebnih zakonskih okvirov. Podjetja o družbeni odgovornosti poročajo prostovoljno. Za poročanje podjetja uporabljajo različne standarde, smernice in načela, ki pa mnogokrat niso medsebojno primerljiva.

Potreba po razvoju mednarodnih standardov poročanja se najbolj izkazuje pri multinacionalnih podjetjih, ki imajo velik vpliv na okolje in družbeno dogajanje v svetovnem merilu. Med prednostmi mednarodnih standardov sta primerljivost med podjetji in možnost revidiranja poročil, navaja Slapničarjeva (2004, str. 525).

Enotnega standarda za področje družbene odgovornosti ni, vendar pa nekateri drugi standardi obravnavajo tudi to področje. Uporablja se standard SA 8000, ki se loteva predvsem odnosov z zaposlenimi, standard AA1000, ki ga uporabljajo na področju družbeno odgovornega računovodskega poročanja. Uporabljajo se še nekateri drugi standardi: UN Global Compact načela na področju človekovih pravic, dela, okolja in antikorupcije), GRI, ki pomeni uresničevanje trajnostnega razvoja, ISO 26000, ki upošteva trg in globalizacijo in podobno. Nekateri pod standarde, ki zadevajo družbeno odgovornost, štejejo še: ISO 14001 v zvezi z ravnanjem z okoljem, ISO 9001 glede kakovosti, OHSAS 18001 glede varnosti in zdravja pri delu, EMAS – The EU Eco-management and Audit Scheme.

Najbolj razširjeni mednarodni standardi družbeno odgovornega poročanja so:

– GRI – Global Reporting Initiatives;

- AccountAbility standard - AA 1000;
- ISO 26000.

AccountAbility standard – AA 1000 je leta 1999 razvila istoimenska organizacija AccountAbility. Standard opredeljuje etično poslovanje in je procesni standard, ki je v pomoč organizacijam pri opredeljevanju ciljev, merjenju njihovega doseganja, presojanju in poročanju. Deležnike vključuje v vsako fazo procesa in predvideva postopek notranje kot zunanje presoje. Primeren je za podjetje katerekoli velikosti, koncentrirano ali z razpršenimi lokacijami, javne, zasebne in neprofitne organizacije. Razčlenjen je na dvanajst procesov: odločanje za standarde in ravnanje, opredeljevanje udeležencev, opredeljevanje in pregledovanje vrednot, opredeljevanje problemov, določanje procesnega področja, opredeljevanje indikatorjev, zbiranje in analiziranje informacij, določevanje ciljev in razvijanje načrta izboljšav, pripravljanje poročil, revidiranje poročil, komuniciranje in sprejemanje povratnih informacij ter vzpostavljanje sistema (AA1000-Accountability standard, 2009).

ISO 26000 je standard družbene odgovornosti, ki ga razvija mednarodna organizacija ISO. Osredotoča se na razvoj družbene odgovornosti in njeno celovitost. Zasnova standarda upošteva trg in globalizacijo ter teži k doseganju trajnosti v svetovnem merilu. Poudarja vključitev deležnikov iz držav v razvoju, malih in srednje velikih podjetij ter povezovanje poslovne sfere z vladnimi organizacijami in civilno družbo. Uveljavlja vzajemno, skupno odgovornost ter partnerstvo družbenih sektorjev. Standard naj bi prispeval k izrazoslovju na področju družbene odgovornosti. Organizacija ISO si je zadala, da se bo uskladila z obstoječimi standardi družbene odgovornosti in se izogibala konfliktom. Rezultat tega so že usklajevanja, npr. z GRI (ISO Standards, 2009).

GRI – Global Reporting Initiatives je standard, ki želi vzpostaviti enoten okvir družbenega poročila, s katerim bi zagotovil verodostojnost in primerljivost družbenih poročil na globalni ravni. Standard poudarja koncept trojnega izida, pestrost deležnikov in konsenz. Pobudnica teh pravil je CERES – Coalition for Environmentally Responsible Economies, ki se je odzvala na okoljsko problematiko po ekološki katastrofi zaradi izlitja nafte tankerja Exxon Valdez. GRI je lansirala leta 1997 s podporo okoljskega programa Združenih narodov. Pravila so se od tedaj močno uveljavila in nadgradila. GRI standardi so navodila za poročanje o družbeni odgovornosti oziroma poročanja o uresničevanju trajnostnega razvoja. GRI uvrščamo med najboljše prakse pri trajnostnem poročanju, pri tem gre za kompleksen sklop enajstih načel o čem poročati, kako uravnoteženo poročati, kako se primerjati v času, kako z drugimi in kako verodostojno nagovarjati lastnike in druge deležnike (GRI-Global reporting, 2009; Gabrovec Mei, 2006, str. 5-6). Pri tem pa GRI standardi pokrijejo vse vsebine, ki se nanašajo na:

- ekonomske kriterije: plače, produktivnost, outsourcing, raziskave in razvoj;
- okoljske kriterije: vplivi na vodo, zrak, zemljo, biotsko raznovrstnost in zdravje;

- družbene kriterije: izobraževanje, varnost in zdravje na delovnem mestu, določanje delovnih pravic, človekovih pravic, plače in delovne pogoje v primeru outsourcinga.

Enajst načel poročanja, ki jih opredeljujejo GRI standardi, prikazuje, kako pripraviti uravnoteženo in pravično poročilo o vseh treh prej naštetih kriterijih. Načela so sledeča (GRI-Global reporting, 2009; Gabrovec Mei, 2006, str. 6-7): preglednost (angl. *transparency*) – popolnost razkritja procesov, postopkov in predpostavk je že v pripravi poročila odločilna za njegovo verodostojnost. Uporabniki šele ob preglednem poročanju lahko verjamejo informacijam in si jih znajo ustrezno razlagati; vključenost (angl. *inclusiveness*) – podjetje naj sistematično pritegne vse skupine deležnikov, ki lahko pripomorejo h kakovosti poročila. V nasprotju s finančnim poročilom so pogledi deležnikov del trajnostnega poročila, krog uporabnikov pa je širši. Spodletelo sodelovanje se konča z nekoristnimi in premalo verodostojnimi poročili; primernost za revizijo (angl. *auditability*) – podatki, tako kvalitativni kot kvantitativni, se snemajo, shranjujejo, analizirajo in razkrivajo tako, da zunanjim oziroma notranjim revizorjem vedno omogočajo preverjanje verodostojnosti; celovitost (angl. *completeness*) – poročilo mora zajemati vse informacije, potrebne za uporabnike, tako na ekonomskem, okoljskem in socialnem področju, do določene širine in podrobnosti. Na podlagi tega se lahko uporabniki pravilno odločajo; relevantnost (angl. *relevance*) – podjetja naj resno tehtajo, kdaj je kaka informacija dovolj pomembna za uporabnika, da se vključi v poročilo. Lahko se zgodi, da ima informacija veliko vrednost za uporabnika, ne pa tudi za podjetje; trajnostni okvir (angl. *sustainability context*) – podjetja naj svoje dosežke predstavijo v širšem družbenem in okoljskem okviru. Poročanje le o lastnih uspehih ne pokaže, koliko družba prispeva k celoti in ni v duhu ideje trajnostnega razvoja. V tem je bistvena razlika med trajnostnim in finančno-računovodskim poročanjem; natančnost (angl. *accuracy*) – podjetje lahko ekonomske, okoljske in družbene kazalce predstavi po številnih poteh, pri tem razlaga metod in tehnik izboljša verodostojnost in sprejemljivost poročila; nevtralnost (angl. *neutrality*) – informacije naj bodo nepristranske, nevtralne, poštene, zajemati morajo za podjetje tako ugodne kot neugodne rezultate, ni jih dovoljeno prikrojiti; pravočasnost (angl. *timeliness*) – kot pri finančnih poročilih je tudi pri trajnostnih zelo pomembno predvidljivo, pravočasno poročanje v letnih, polletnih in četrletnih poročilih. Ob nepričakovanih dogodkih je potrebno javnost obveščati sproti; jasnost (angl. *clarity*) – finančno poročilo predpostavlja, da ima ključna ciljna skupina, npr. vlagatelji, neko višjo poslovno raven znanja. Pri trajnostnem poročanju ne predvidevamo takih skupin. Poročilo mora biti jasno kar največjemu številu uporabnikov, tehnični in strokovni izrazi morajo biti skrbno razloženi, grafična oprema jasna in razumljiva; primerljivost (angl. *comparability*) – dobro poročilo omogoča primerjavo z dosežki v minulih obdobjih, kot tudi primerjavo z drugimi podjetji. V primeru, ko pride do sprememb v vsebini ali načinu poročanja, je novosti treba pojasniti tako kot pri finančnem poročilu.

Navedeni standardi omogočajo v nacionalnem pa tudi globalnem pogledu izbiro med standardi kot osnovo, na katero se je možno opreti, npr. pri zaposlovanju, ravnanju z naravnim

okoljem, poročanju ali v primeru etičnih dilem. V prid standardiziranju družbene odgovornosti govori več prednosti, kot navaja Knez-Riedlova (2009, str. 2): pomoč podjetjem z manj znanja glede družbene odgovornosti in manj specializiranega kadra (npr. mnogim malim in srednje velikim podjetjem), večja transparentnost, primerljivost, možnost selekcioniranja poslovnih partnerjev in projektov (npr. naložbenih), boljše komuniciranje (zlasti z dvigom ravni poročanja). Verodostojnejše je lahko tudi razvrščanje podjetij po kriteriju družbene odgovornosti, saj je z opiranjem na standarde takšno ocenjevanje objektivnejše.

3.2.3 Kritike pri poročanju o družbeni odgovornosti

Najbolj pogoste kritike na poročanje o družbeni odgovornosti se nanašajo na (Sedej, 2008, str. 16):

- **sumljive motive za poročanje:** podjetja pričnejo poročati o družbeni odgovornosti z namenom prikrivanja negativnih vplivov na družbo, z namenom preusmerjanja pozornosti;
- **pomanjkanje splošno sprejetih standardov** poročanja;
- **slabo kvaliteto revidiranja** poročil o družbeni odgovornosti: revidiranje še ni ustrezno standardizirano, revizije so medsebojno neprimerljive, pomanjkanje izobraževanja za revizorje družbene odgovornosti;
- **dodatno delo** s pripravami poročil;
- **prostovoljni pristop naj ne bi deloval:** razkritja družbene odgovornosti so priporočana in ne obvezna.

Podjetja so nagnjena k samopromociji in težijo k razkrivanju pozitivnih prispevkov ter prikrivanju ali manj natančnemu poročanju o negativnih učinkih svojega delovanja. To govori o pojavu pozitivne pristranosti poročil, kot ugotavlja Slapničarjeva (2004, str. 520-521). Naslednja značilnost je, da je družbeno odgovorno poročanje odvisno od dejavnosti podjetja. Pogostokrat podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje pripravljajo najbolj obsežna in pozitivna poročila.

Pri poročanju podjetij o družbeni odgovornosti sta zelo kritična Porter in Kramer (2006, str. 80), saj pravita, da so poročila podjetij o družbeni odgovornosti ločena od letnih poročil, sicer zelo razkošna in prikazujejo delovanje podjetja na okoljskem in družbenem področju. Redko pa kažejo jasno opredeljene družbeno odgovorne aktivnosti podjetja, še prevečkrat le nekoordinirane iniciative, ki naj bi kazale družbeno občutljivost podjetja, ter filantropske aktivnosti največkrat prikazujejo s številom prostovoljnih ur dela in ne s ciljem, ki naj bi ga dosegli.

Slapničarjeva (2007, str. 3) še meni, da je zaradi neobstoja splošno sprejetih meril poročanja o

družbeni odgovornosti težava tudi v tem, da je meja med "ravno pravšnjim" in "neprimernim" obsegom ali podrobnostjo poročil nejasna. Informacije so selektivne, podjetja ne kvantificirajo vseh področij (denimo sponzorstev) ali pa jih kvantificirajo v različnih merskih enotah (v denarju, v količinah...), zato že pri enem podjetju ni mogoče izmeriti skupnih izdatkov za družbeno odgovorno delovanje ali vpliv na okolje in družbo. Tudi če bi ti bili kvantificirani na vseh področjih enako, se panoge in dobičkonosnosti podjetij tako razlikujejo, da pri enem podjetju visoko vlaganje v okolje pomeni samo rehabilitacijo razmer, pri drugem pa je posledica nizkega vlaganja predvsem njegova neobremenilna dejavnost za okolje.

3.2.4 Družbena odgovornost v slovenskih podjetjih in poročanje

V nadaljevanju je prikazanih nekaj primerov družbeno odgovornega delovanja oziroma poročanja o njem slovenskih podjetij, ki jih navaja Slapničarjeva (2008, str. 1-3) na podlagi ocenjevanja najboljših letnih poročil slovenskih podjetij, pod okriljem časnika Finance leta 2008. Pri tem še ugotavlja, da je opaziti, da slovenskim finančnim institucijam manjka idej za družbeno odgovorna ravnanja. Kljub vsemu pa je možno ugotoviti, da je odličnim podjetjem v Sloveniji skupno to, da so logiko okoljske in družbene odgovornosti prenesla v svojo osnovno dejavnost in o tem tudi poročajo.

Gorenje, d.d. (Družbeno poročilo 2007, str. 1-6) – razvija energetske varčne proizvode, reciklira uporabljene surovine in iz njih izdeluje nove izdelke. Varstvo okolja je postalo njegova trženjska strategija. Podjetje je v okviru letnega poročila 2007 poročalo o treh področjih družbene odgovornosti (glej Tabelo 13).

Tabela 13: Poročilo družbe Gorenje, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, skrb za izboljšanje delovnih pogojev ter odnosov v proizvodnji, skrb za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih
kupci	varnost izdelkov, zagotavljanje okolju prijaznih izdelkov, izpolnjevanje jamstvenih in servisnih obveznosti
naravno okolje	varčnejša raba energentov, uvajanje alternativnih materialov, ki ne škodujejo zdravju, predelava in odstranitev nevarnih odpadkov iz industrije, razširitev certificiranega sistema ravnanja z okoljem na dodatne lokacije podjetja, uporaba standardov ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

Vir: Gorenje, Družbeno poročilo 2007, str. 1-6.

Elektro Gorenjska, d.d. (Letno poročilo 2007, str. 71-88) – je postalo eno izmed vodilnih podjetij pri gradnji fotonapetostnih elektrarn v Sloveniji, saj je prav proizvodnja energije iz obnovljivih virov ena glavnih rešitev pri varovanju okolja. Podjetje je v okviru letnega poročila 2007 poročalo o trajnostnem razvoju, ki je del njihove razvojne strategije (glej

Tabelo 14). Posebej so izpostavili novo tržno znamko Reenergija, ki naj bi pomagala ohranjati okolje tako podjetju kot končnim odjemalcem.

Tabela 14: Poročilo družbe Elektro Gorenjska, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, demografska in izobrazbena struktura, izobraževanje in štipendiranje, zaposlovanje invalidov, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, odnosi med zaposlenimi in vodstvom, absentizem, varnost in zdravje pri delu
komuniciranje z deležniki	komuniciranje z lokalno skupnostjo, komuniciranje z delničarji, finančnimi javnostmi, poslovnimi partnerji, mediji, komuniciranje z ostalimi zainteresiranimi javnostmi
naravno okolje	uvedba standarda ISO 14001, cilji in programi varovanja okolja v prihodnosti, raba naravnih virov, emisije - odpadki, hrup in elektromagnetno sevanje, skladiščenje nevarnih snovi

Vir: Elektro Gorenjska, Letno poročilo 2007, str. 71-88.

Petrol (Letno poročilo 2007, str. 103-124) – njegova največja družbena in okoljska odgovornost je zagotavljati ustrezno kakovost goriv, varno ravnanje z energenti in gradnjo tehnično brezhibnih objektov. Spoštovanje minimalnih standardov je ena stran tega delovanja, aktivno sodelovanje z državnimi, znanstvenimi in raziskovalnimi ustanovami pri oblikovanju programov varovanja okolja in prednostnih nacionalnih okoljskih projektov pa druga. V dejavnosti trgovine se je Petrol lotil projekta pravične trgovine društva Umanotera s ciljem spodbujati trajnostni razvoj držav tretjega sveta. Petrol je v okviru letnega poročila 2007 poročal o trajnostnem razvoju (glej Tabelo 15) in navedel tudi strateške naloge, ki si jih je zadal do leta 2010 za vsako izmed štirih poročenih področij.

Tabela 15: Poročilo družbe Petrol, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, usposabljanje, absentizem, nagrajevanje, organizacijska klima, ustvarjanje varnih in zdravih pogojev za delo, spodbujanje alternativnih rešitev in idej
kupci	merjenje zadovoljstva kupcev, hitro reševanje pritožb in reklamacij
investiranje	energetska naložba v gradnjo energetske centrale v Tehnološkem parku
naravno okolje	uvajanje novih biogoriv, skladiščenje in manipulacija z gorivi, razne izboljšave, standard ISO 9001, certificiran sistem vodenja kakovosti

Vir: Petrol, Letno poročilo 2007, str. 103-124.

Telekom, d.d. (Letno poročilo 2007, str. 106-121) – je vključen v Forum EMS, v okviru katerega si prizadeva za objektivno obveščanje o najnovejših znanstvenih stališčih glede možnih vplivov elektromagnetnih sevanj na ljudi in okolje. Tako prispeva k varnosti in zdravju svojih uporabnikov. Telekom se je zavezal k odgovornemu umeščanju infrastrukture

v prostor. Zmanjšuje moči sprejemno-oddajnih postaj in gosti omrežje, s čimer prispeva k veliko manjšim sevalnim obremenitvam tako okolja kot uporabnikov mobilnih aparatov. Telekom je v okviru letnega poročila 2007 poročal o šestih področjih družbene odgovornosti (glej Tabela 16).

Tabela 16: Poročilo družbe Telekom, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, zaposlovanje invalidov, organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih, izobraževanje in razvoj zaposlenih
skupnost	humanitarna dejavnost, sponzorstva – šport (34%), izobraževanje (1%), zdravstvo (1%)
kupci	spremljanje kazalnikov kakovosti merjenja zadovoljstva uporabnikov
dobavitelji	partnerski odnos, vključitev dobaviteljev v odgovoren okoljski odnos, pri izbiri dobaviteljev je pomemben kriterij ekološka ustreznost
informacije	odgovoren odnos do informacij - razvoj varnostnih sistemov, neprekinjeno poslovanje, evidentiranje kritičnih poslovnih procesov
naravno okolje	standard ISO 14001, člani združenja evropskih operaterjev, vzpostavljanje kazalnikov okoljskega knjigovodstva okoljskih stroškov, ki so povezani s porabo energije in materialov, 100 x zmanjšanje moči sprejema oddajnih postaj, forum EMS, omejena osvetlitev anten, ohranjanje poseljenosti podeželja, zbiranje odpadnih baterij in aparatov

Vir: Telekom, Letno poročilo 2007, str. 106-121.

Krka (Letno poročilo 2007, str. 73-90) – njeno temeljno poslanstvo in posel je skrbeti za zdravje ljudi, zato večino donatorskih in sponzorskih sredstev usmerijo v projekte, ki spodbujajo zdravo življenje. Za Krka sta trajnostni razvoj in družbena odgovornost pomembna elementa uspešnosti družbe, tako Krka v okviru letnega poročila poroča o treh področjih družbene odgovornosti (glej Tabela 17).

Tabela 17: Poročilo družbe Krka, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, izobraževanje in usposabljanje, merjenje organizacijske klime, razvoj sodelavcev, vodenje sodelavcev, odnosi med zaposlenimi in vodstvom, nagrajevanje, množična inventivna dejavnost, skrb za zaposlene, varnost in zdravje pri delu
komuniciranje z deležniki	komuniciranje z vlagatelji, z odjemalci, z zaposlenimi, z mediji z družbenim okoljem, okoljsko komuniciranje
naravno okolje	standard ISO 14001, izobraževanje na področju varovanja okolja, najpomembnejši dosežki na področju varovanja okolja, cilji in programi varovanja okolja v prihodnosti, stroški varovanja okolja (tekoči letni stroški 2,8 mio EUR, vrednost naložb 1,3 mio EUR), raba naravnih virov, emisije

Vir: Krka, Letno poročilo 2007, str. 73-90.

Trim, d.d. (Letno poročilo 2007, str. 53-70) – skupaj z dobavitelji razvija sklenjene življenjske kroge izdelkov, kjer se sekundarne surovine znova vračajo v proizvodni proces. Trajnostni razvoj je del uresničevanja Trimove poslovne strategije in zato o njem tudi poroča v okviru letnega poročila 2007. Trajnostno poročilo zajema pet področij družbene odgovornosti (glej Tabelo 18).

Tabela 18: Poročilo družbe Trim, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, nagrajevanje in napredovanje zaposlenih, model kompetenc in zemljevid znanja, učeče se podjetje, izobraževanje in usposabljanje, organizacijska klima, skrb za zaposlene, varnost in zdravje zaposlenih, štipendiranje
skupnost	humanitarna dejavnost (12,3%), dobrodelni namen (1,8%), sponzorstva in donacije – šport (55,6%), kultura (18,3%), izobraževanje (12%),
komuniciranje z deležniki	komuniciranje s kupci, delničarji, z zaposlenimi, z mediji, komuniciranje okoljevarstvenih vsebin in sodelovanje s sosedi
raziskave & razvoj	ustvarjanje novih idej, spodbujanje inovativnosti, kreativnosti in izboljšav, Trimove arhitekturne nagrade, Trimove raziskovalne nagrade, Trim Urban Crash - idejne rešitve mladih arhitektov, nora ideja, proces TIP (inovacije in izboljšave), razvojni projekti (modularni koncept športne dvorane, e-gradnja...)
naravno okolje	ravnanje z odpadki, tehnološki odpad, ravnanje z energenti, poraba vode, emisije v okolje, embalažni material, merjenje okoljskega vpliva podjetja (preverijo mnenje lokalne javnosti)

Vir: Trim, Letno poročilo 2007, str. 53-70.

Luka Koper (Letno poročilo 2007, str. 79-89) – je edino pristanišče v severnem Jadranu, ki deluje po standardih ISO 9001 in ISO 14001. Njena strategija je preusmeriti se v tovore, ki so hkrati donosnejši in ekološko sprejemljivejši. Luka koper je tudi največji zaposlovalec v matičnem okolju. Letno poročilo zajema tudi poročilo o trajnostnem razvoju, v okviru katerega poroča o petih področjih družbene odgovornosti (glej Tabelo 19).

Tabela 19: Poročilo družbe Luka Koper, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, starostna in izobrazbena struktura, zaposlovanje, odhodi, fluktuacija, razvoj kadrov, absentizem, delavsko upravljanje, komuniciranje z zaposlenimi zaposlovanje invalidov, nagrajevanje, motiviranje in druge ugodnosti za zaposlene, doseženi cilji in cilji za prihodnost
skupnost	sponzorstva in donacije – šport (62%), izobraževanje (25%), kultura in humanitarnost (13%), sodelovanje pri projektih skupnosti (turistični projekti, sodelovanje pri vzpostavitvi sodobne potniške infrastrukture) zagotavljanje dobre opreme in usposobljenosti gasilskemu društvu
dobavitelji	odgovorna izbira dobaviteljev (kriterij izbire je tudi dobaviteljeva okoljska politika), partnerstvo z dobavitelji, kriterij pri nabavi novih sredstev je tudi energijska varčnost in okoljska prijaznost
odjemalci	model poslovne odličnosti, spremljanje mnenja, spodbujanje k dajanju predlogov izboljšav
naravno okolje	standarda ISO 14001, ISO 9001, investiranje v okolju prijazno opremo, izvajanje študij vpliva na okolje, ankete v lokalni skupnosti, spremljanje kakovosti zraka, vpliva hrupa na okolje, racionalna raba energije, načrtno gospodarjenje z odpadki, varovanje morja, zmanjšanje svetlobnega onesnaževanja, obveščanje javnosti o okoljskih vidikih, cilji za prihodnosti

Vir: Luka Koper, Letno poročilo 2007, str. 79-89.

Mercator (Letno poročilo 2007, str. 83-97) – se je lotil ozaveščanja potrošnikov in usmerjanja prodaje s publikacijami Uživajmo zdravo. Zadnja je bila namenjena idejam, kako naj gospodinjstva pripomorejo k boljši prihodnosti našega planeta. To so podkrepili z akcijo ločevanja odpadne embalaže. Letno poročilo zajema tudi poročilo o družbeni odgovornosti in poroča o štirih področjih družbene odgovornosti (glej Tabelo 20).

Tabela 20: Poročilo družbe Mercator, d.d. o družbeni odgovornosti

Področje	Teme poročanja
zaposleni	število zaposlenih, izobrazbena struktura, zaposlovanje invalidov, absentizem, odnos do zaposlenih, načrtovanje razvoja ključnih in obetavnih sodelavcev, prenos znanja in izkušenj, dialog z zaposlenimi, nagrajevanje in motivacija, notranje in zunanje kadrovanje, medkulturni organizacijski razvoj, varnost in zdravje pri delu
skupnost	sponzorstva in donacije, humanitarne akcije doma in v tujini
kupci	revija Mesec, naj prodajalec, vrtiljak dogodkov, novice, skrb za dobro počutje
naravno okolje	standarda ISO 14001, zbiranje odpadne električne in elektronske opreme (142 ton), nameščanje zbiralnikov za odpadne sijalke (51), postavitve zbiralnikov za odpadne mobilne telefone, vzpostavili nov enoten način ravnanja z organskimi odpadki, organizirali lasten način ravnanja z odpadno leseno embalažo, centralna evidenca porabe energentov ter ostalih cevovodnih materialov

Vir: Mercator, Letno poročilo 2007, str. 83-97.

Pregled letnih poročil za leto 2007 osmih pomembnih slovenskih podjetij kaže, da vsa podjetja poročajo o kadrih (vendar skoraj nič ne poročajo o aktualnih temah) in odnosu do naravnega okolja (večinoma tudi o politiki rabe naravnih virov in recikliranja), da skoraj vsa omenjajo sponzorstva, donacije in humanitarne akcije (le nekatera jih ovrednotijo). Iz poročil so vidne razlike o področju poročanja, glede na dejavnost, ki jo družba opravlja.

Raziskava o poročanju največjih srednje velikih in vzhodnoevropskih podjetij, ki kotirajo na borzi (Survey of reporting on CSR by largest Listed Companies in 11 CEES, Partners for Financial Stability, september 2006), v primeru Slovenije pokaže, da slovenska podjetja poročajo izključno s pomočjo tistih pokazateljev družbene odgovornosti, ki jih zahteva črka zakona. Podjetja poročajo o delovanju skladno s pravili za podjetja, ki kotirajo na borzi, podajajo razširjene revizorske informacije in informacije o pravicah delničarjev (Survey of reporting on CSR, 2006, str. 37-43; Žaucer Šefman, 2007, str. 3-4):

- na področju okoljevarstva podjetja poročajo o izpolnjevanju okoljske zakonodaje, redko pa o politiki rabe naravnih virov in recikliranja (npr. vode, elektrike). Skoraj povsem odsotne so informacije o tem, ali podjetja integrirajo strategijo okoljevarstva v politiko ravnanja nabavne verige;
- na področju socialne politike podjetja poročajo o sponzorstvih, doživljenjskem izobraževanju zaposlenih, športnih klubih v podjetju in standardih varnosti pri delu, ne poročajo pa o spoštovanju nacionalnih in mednarodnih standardov dela, niti ne o politiki nediskriminacije, enakih možnostih in pravicah delavcev do sindikalnega združevanja;
- praktično povsem odsotne so aktualne teme, kot so zagotavljanje enakih možnosti, boj proti diskriminaciji ter omogočanje lažjega usklajevanja dela in družine.

Glede na navedeno je takšna situacija problematična zaradi najmanj dveh stvari, zaključí Žaucer Šefmanova (2007, str. 4). Prvič, če poročanje ne odraža dejanskega stanja, je takšno poročanje seveda slabo, saj imajo tudi te vsebine svoje zainteresirane bralce. Drugič pa se lahko vsebinska praznina razume tudi kot pokazatelj pomanjkljivega strokovnega poznavanja področja družbene odgovornosti oziroma kot poročanje o le priročnih vsebinah, ki jih določa zakonodaja, in kot take niso rezultat programa družbene odgovornosti podjetja. To spet pomeni, da se slovenska podjetja s temo družbene odgovornosti sistematično ne ukvarjajo. Zakonodaja jih k temu seveda ne obvezuje. Vprašanje pa je, kaj s tem zamujajo v svetu, v katerem je kakovostno razvijanje prakse družbene odgovornosti postalo pričakovan standard in učinkovito orodje managementa.

4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V STRATEGIJI PODJETJA

Naraščajoče število evropskih podjetij izvaja družbeno odgovorne strategije kot odgovor na družbene, okoljske in ekonomske pritiske, tako navaja Zelena knjiga (COM 2001, 336). Namen tega izvajanja je pokazati skrb za tovrstne probleme in s tem nagovarjati različne

deležnike: zaposlene, delničarje, investitorje, potrošnike, javne avtoritete in nevladne organizacije.

Podjetja, ki izvajajo družbeno odgovorne strategije so prepričana, da s tem vlagajo v svojo bodočnost in pričakujejo, da njihovo prostovoljno udejstvovanje lahko pomaga pri doseganju oziroma povečanju profitabilnosti (Wan Saiful, 2006, str. 182).

Dolgoročno poslovno koristen in učinkovit je načrtovan pristop podjetja k družbeni odgovornosti, ki zajema predvsem skrben razmislek podjetja o njegovi dejavnosti, značilnostih okolja, kjer deluje, ključnih deležnikih ter njihovih vrednotah ter pričakovanjih. Čeprav so temeljna načela družbene odgovornosti podjetja univerzalna, mora podjetje pri svojem izvajanju lastnega programa pogosto narediti več korakov (Drevenšek, 2006, str. 23-24):

- razmisliti o dejavnosti podjetja in njegovih vplivih na notranje (zaposleni) in zunanje (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno) okolje;
- raziskati značilnosti družbenega okolja, v katerem deluje, na katerega vpliva;
- odločiti, kako koristno pripomore k uresničevanju zahtev ter interesov notranjih in zunanjih deležnikov.

4.1 Strategije družbene odgovornosti

Dosedanje izkušnje kažejo, da se podjetja odločajo za vključevanje družbene odgovornosti v svojo poslovno prakso na različne načine (Družbena odgovornost (DO), 2009, str. 3):

- vključena je v strategijo podjetja;
- oblikovana kot samostojna strategija podjetja;
- se izvaja z ali brez določenega načrta po posameznih funkcijah v podjetju;
- se izvaja glede na trenutno situacijo na trgu ali zaradi različnih pritiskov v ali izven podjetja (npr. naročnikov storitev oziroma kupcev izdelkov).

Managerji pri načrtovanju strategij pogosto predvidevajo tudi možne pritiske in probleme, ki lahko nastopijo v okolju ali med interesnimi skupinami. Jaklič (1996, str. 69-72) opredeljuje različne oblike strategij managerjev:

- **neaktivna strategija:** podjetje ne predvideva in ne izvaja aktivnosti;
- **reaktivna strategija:** podjetje je soočeno z nepredvidenimi spremembami in pritiski iz okolja. Ponavadi se aktivnosti podjetja pričnejo šele, ko so pritiski okolja dovolj močni;
- **proaktivna strategija:** nekatera podjetja menijo, da je dobro določene spremembe predvideti ali jih celo povzročiti. Možna negativna posledica takšne strategije je v tem, da

lahko pride do manipuliranja z okoljem oziroma interesnimi skupinami;

- **interaktivna strategija:** podjetje in okolje se spreminjata hkrati, gre za relativno usklajene odnose med podjetjem in posameznimi interesnimi skupinami. Takšni odnosi so značilni za okolja, kjer so managerji v stalnem dialogu z interesnimi skupinami. Raziskave kažejo, da je ta strategija dolgoročno najboljša (za družbo in podjetje), saj prve tri prinašajo le kratkoročni uspeh.

Pri vpeljevanju družbene odgovornosti v strategijo podjetja se je potrebno nasloniti na ključna organizacijska vprašanja, ki jih opredeljuje Pučko (2009, str. 30) pri preoblikovanju podjetja, za uspešno vključitev družbene odgovornosti:

- prepričanje top managementa o nujnosti vključitve družbene odgovornosti;
- opredeljeno vizijo podjetja;
- izdelano sliko, kdo so ključni deležniki;
- izobraževanje in usposabljanje ljudi v podjetju;
- dosledno uporabljanje resursov za doseganje sprememb;
- odprto informiranje ljudi.

4.2 Analiza za oblikovanje strategije družbene odgovornosti

Pri oblikovanju strategije je osnovno, da so elementi družbene odgovornosti vključeni že v poslanstvo podjetja. Za pripravo strategije podjetja je predhodno potrebno izvesti za potrebe ustreznega vključevanja prvin družbene odgovornosti vanjo kar nekaj analiz (Jaklič, 1996, str. 73):

- analiza deležniških skupin: katere so deležniške skupine podjetja, kakšen učinek ima podjetje na njih v političnem, ekonomskem in družbenem smislu, kako te skupine dojemajo in sprejemajo te vplive;
- analiza vrednot: na ravni celotnega podjetja na ravni managementa in posameznih deležniških skupin;
- analiza trendov;
- analiza družbenih problemov: ugotoviti sedanje in predvidevati prihodnje osnovne probleme (ekonomske, politične, družbeni tehnološki), kako ti vplivajo na podjetje in njegove deležnike (npr. nova davčna regulativa, zakonodaja v pripravi).

4.2.1 Opredelitev deležniške vrednosti podjetja

Deležniška vrednost podjetja predstavlja vsoto dodanih vrednosti, ki jih podjetje v nekem trenutku ustvarja za svoje deležnike. V kolikor podjetje ustvarja negativno dodano vrednost za nekega deležnika (npr. zaposlenega), lahko ta preneha sodelovati s podjetjem in si poišče

drugo najboljšo alternativo in s tem doseže vsaj ničelno stopnjo dodane vrednosti. S tem se zgodi sprememba v sestavi posamezne skupine deležnikov (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 491).

Debeljak in Gregoričeva (2004, str. 490) opredeljujeta deležniške vrednosti podjetja (angl. *stakeholder enterprise value*) v nekem trenutku pod naslednjimi predpostavkami:

- deležnik D je lahko le tista interesna skupina, ki ima možnost s svojim delovanjem vplivati na poslovanje podjetja, v tem primeru ne moreta biti deležnika naravno in družbeno okolje, ker ne gre za aktivni interesni skupini, vendar pa njune interese ščitita vsaj dva deležnika – država in civilna skupnost;
- podjetje P ima deležnike D1, D2, ..., DN-1, DN;
- v času $t = T$ je pričakovana dodana vrednost podjetja P za nekega deležnika Di enaka $B_i(T)$;
- deležniška vrednost podjetja v nekem trenutku SEV(T) je enaka vsoti dodanih vrednosti v nekem trenutku $B_i(T)$:

$$SEV(T) = \sum_{i=1}^N B_i(T) \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe (1), je deležniška vrednost podjetja v nekem trenutku SEV(T) enaka vsoti dodanih vrednosti v nekem trenutku $B_i(T)$;

Sprememba v sestavi posameznega deležnika zaradi zanj ustvarjene negativne dodane vrednosti torej lahko povzroči (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 491):

- ali da ima deležnik alternativo (si najde novo zaposlitev) in s tem se njegova dodana vrednost približa 0, [$SEV(T) = 0$];
- ali pa spodbudi podjetje, da zanj spremeni pogoje zaposlitve, s čimer se spremeni tudi obseg njegove dodatne vrednosti, [$SEV(T) \geq 0$]. Podjetje dolgoročno ne more ostati brez ključnih deležnikov, zato je ta možnost dolgoročno tudi edini vir za ustvarjanje dodatne vrednosti deležnika.

4.3 Uvajanje družbene odgovornosti v strategijo podjetja

Temeljne smernice Evropske unije, objavljene leta 2001 v Zeleni knjigi in drugi, kasneje objavljeni dokumenti (glej Poglavlje 4) zajemajo splošna pravila za družbeno odgovorno ravnanje podjetij vseh dejavnosti, velikosti in vseh organizacijskih oblik ter s tem vzpostavljajo temeljne usmeritve za družbeno odgovorno ravnanje podjetij v Evropski uniji in s tem v največji meri tudi v Sloveniji.

S tem dopuščajo možnost podjetniškim združenjem in zbornicam, drugim oblikam podjetniškega povezovanja in posameznim podjetjem, da si na podlagi teh temeljnih smernic postavijo svoja pravila ravnanja – kodekse oziroma poslovno etična načela, ki izvirajo iz njihovega poslanstva in vrednot in se izraziteje navezujejo na specifično dejavnost, organizacijsko obliko in druge specifične značilnosti skupine podjetij ali posameznega podjetja. Z oblikovanjem in doslednim izvajanjem določil kodeksov podjetja gradijo svoj ugled in prepoznavnost (Kodeksi in smernice za DO ravnanje podjetij, 2009, str. 1). Na 11. konferenci SKOJ so leta 2007 začrtali osnovne korake uvajanja družbene odgovornosti v strategijo malih in srednje velikih podjetij.

Pri opredeljevanju korakov uvajanja in izvajanja družbene odgovornosti v strategijo podjetja je potrebno izpostaviti, da se le-ti razlikujejo med podjetji, tako zaradi različnih velikosti, trgov delovanja, različnih okolij, kjer delujejo, kot različnih vrednot, ciljev, problemov, želja, idr. Pri tem pa vseeno obstaja precej bistvenih. Koraki uvajanja družbene odgovornosti v strategijo potekajo znotraj trifaznega procesa nastajanja strategije:

- faza: zaznava potrebe;
- faza: soočanje z odpora na spremembe in prve pozitivne reakcije;
- faza: proces vpeljave (vizija, poslanstvo, začetek delanja sprememb).

Prepričanje top managementa o nujnosti vpeljave družbene odgovornosti v strategijo podjetja je bistven pogoj za začetek procesa, ki ga je mogoče razčleniti na več korakov v posameznih fazah.

1. faza:

- z analizo svojih vrednot podjetje preveri, kakšne so njegove etične, družbene in okoljske vrednote ter s kakšno intenziteto in obsegom lahko vključi načela družbene odgovornosti;
- podjetje ugotovi, kdo vse so njegovi notranji in zunanji deležniki oziroma interesne skupine, kakšen pritisk izvajajo na podjetje ter rangira, pri katerih deležnikih bi lahko nastopili največji problemi oziroma kateri najprej potrebujejo posebno pozornost;
- podjetje analizira, katera področja najbolj zadevajo ključne ali pa izbrane deležnike, v smislu kakšen učinek ima podjetje na njih in kako to deležniki sprejemajo ter časovno opredeli interakcije z deležniki;
- analizira tudi, kateri so njegovi ciljni trgi (lokalni, globalni);
- podjetje preveri, kakšni so širši družbeni problemi in kakšni so trendi (visoka stopnja potrošniške zavesti, komunikacijska, informacijska družba, družbeno odgovorna vlaganja);
- podjetje določi, kakšne primarne in sekundarne koristi bi mu družbeno odgovorno ravnanje lahko prineslo (ugled, zvestoba kupcev) in ugotovi, kakšne omejitve ima pri tem (največje

omejitve so lahko nasprotja interesov deležnikov, konkurenca in seveda stroški ter nazadnje tudi razpoložljiv čas in znanje);

- definira, kaj bi lahko bile konkurenčne prednosti njegovega družbeno odgovornega ravnanja;
- podjetje določi bistvena področja družbene odgovornosti, s katerimi bo pričelo svoje aktivnosti.

2. faza:

- podjetje primerja navedene učinke interakcije z deležniki s svojimi vrednotami, določi ključne finančne in nefinančne cilje;
- predhodno pri pripravi in pri izvajanju strategije aktivno sodeluje, npr. s podjetniškim združenjem in zbornicami, drugimi oblikami podjetniškega povezovanja;
- podjetje se odloči, kakšno strategijo bo uporabilo (reaktivno, proaktivno oziroma interaktivno strategijo), v kolikor podjetje v svoji viziji vidi močan dolgoročen družbeno odgovoren smisel, se odloči za interaktivno strategijo;
- preveri strategijo in njeno kompatibilnost z družbeno odgovornostjo. Podjetje se odloči ali pripravi samostojno strategijo družbene odgovornosti, ali pa se družbena odgovornost vključi v posamezne funkcijske strategije podjetja. Strategija mora vključevati odnose z vsemi deležniki podjetja;
- s strategijo seznaniti zaposlene, določi ključne zaposlene oziroma oblikuje ali določi pristojne službe, ki bodo zadolžene za spremljanje, koordiniranje, izvajanje in poročanje o družbeno odgovornih aktivnostih;
- poleg predhodne izčrpnosti informiranosti o družbeno odgovornih aktivnostih se mora nanje podjetje ustrezno pripraviti z izobraževanjem o tem (managementa, ključnih zaposlenih in vseh zaposlenih).

3. faza:

- v skladu z vrednotami podjetje opredeli svoje poslanstvo tudi v družbeno odgovornem pomenu in pripravi vizijo podjetja, kako želi družbeno odgovornost vključiti v svoje poslovanje, kaj to pomeni v kratkoročnem in kaj v dolgoročnem smislu;
- prične z aktivnim izvajanjem strategije (pri tem upošteva ali ustrezno popravi notranje organizacijske pravilnike in ureditve) in v kolikor je potrebno, prilagodi delovne procese;
- redno ugotavlja pozitivne in negativne plati dotedanjega dela in izvajanja družbene odgovornosti in v strategijo sproti vnaša spremembe in izboljšave;
- nenazadnje komunicira o rezultatih s strokovno in širšo javnostjo.

4.4 Družbena odgovornost kot konkurenčna prednost

Osnovna naloga podjetja, odgovornega za svoj trajnostni razvoj, je načrtovanje nameravanega razvoja in vzpostavitev mehanizmov za njegovo doseganje. Če tega podjetje ne stori, ne bo doseglo svojih temeljnih ciljev.

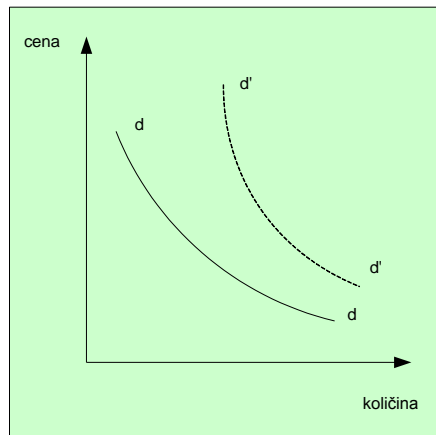
Težnjo po maksimizaciji dobička se lahko razume kot prizadevanje podjetnikov, da se dolgoročno obdržijo v konkurenčnem boju. Sfiligojeva (2002, str. 912) dodaja, da v realnosti to težnjo dopolnjujejo še dodatni motivi, kot so težnja za doseganje zelene stopnje rasti, tehnološka popolnost, inovativnost, ugled, vpliv in moč. Nadaljuje, da se danes pred številna podjetja postavljajo nove, dodatne zahteve, zlasti po usklajevanju njihovih interesov s potrebami in zahtevami okolja in družbe nasploh, te zahteve so lahko marsikdaj v nasprotju z interesi podjetij. Iskanje optimalne rešitve za vse akterje je lahko zapleteno in dolgotrajno.

Družbena odgovornost za podjetje ni zgolj strošek, meni Golobova (2004, str. 3). Podjetju lahko prinese pomembno konkurenčno prednost (npr. pri razvoju **izdelkov**, ki temeljijo na okoljsko odgovornih praksah), kakor tudi na neotipljivi ravni – pri **izgrajevanju tržne znamke** (npr. praktična izkušnja mobilnega operaterja Vodafon, ki si je na podlagi družbene odgovornosti in komuniciranja o njej ustvaril pomembno tržno nišo).

Družbena odgovornost je kot vir strategije diferenciacije za podjetje lahko izredno privlačna možnost, ker na eni strani omogoča **zadovoljevanje različnih interesov deležnikom**, na drugi strani pa zagotavlja diferenciacijo, ki vodi do večjega povpraševanja oziroma doseganja cenovne premije za izdelke na trgu.

Zaradi **diferenciacije izdelkov podjetja** na podlagi investiranja v uveljavljanje družbene odgovornosti lahko pride do povečanega povpraševanja in manjše elastičnosti (kar pomeni večjo navezanost kupcev na izdelke in njihovo pripravljenost, da za izdelke plačajo višjo ceno) (Podnar & Golob, 2002, str. 965). Krivulja povpraševanja po izdelkih podjetja se premakne v desno (glej Sliko 11).

Slika 11: Sprememba krivulje povpraševanja kot rezultat družbene odgovornosti



Legenda: *d ... povpraševanje, d' .. sprememba povpraševanja*

Vir: K. Podnar in U. Golob. *Socialna ekonomija in družbena odgovornost*. 2002, str. 965.

Dolgoročno konkurenčno prednost lahko podjetju prinesejo družbeno odgovorne aktivnosti v regiji, v kateri posluje. Kovačič (2002, str 87.) poudarja, da se podjetja pogostokrat premalo zanimajo za razvoj regije, v kateri poslujejo, kar je zelo kratkovidno gledanje. Podjetja bi morala biti zainteresirana za **razvoj regije**, v kateri poslujejo, ker čim večja bo uspešnost regije, tem večja bo koncentracija znanja v njej in posledično bodo najbolj prodorna podjetja regije bolj uspešna.

Ne glede na povedano, Podnar in Golobova (2002, str. 966) ne spregledata dejstva, da več kot je družbeno odgovornih podjetij na nekem trgu, manj je družbena odgovornost vir konkurenčne prednosti. Kupci in drugi deležniki pričnejo družbeno odgovornost jemati kot nekaj povsem samoumevnega in ta postane neke vrste **standard**, danost, ki se ji mora podjetje prilagoditi.

Družbena odgovornost podjetij prispeva k uresničevanju ciljev, ki si jih je zastavila Evropska unija, t.j. izboljšati konkurenčnost, doseči odličnost in ustvariti trajnostno družbo. Iz priporočil Evropske komisije so povzeti načini, kako lahko podjetja z družbeno odgovornim obnašanjem povečajo svojo **konkurenčnost**, pomembni poudarki so na (Kako DOP povečuje konkurenčnost, 2009, str. 1; COM 2006, 136, str. 4-5):

- graditvi in ohranjanju ugleda: podjetje utrjuje poslovne povezave, zagotavlja zvestobo kupcev, omogoča kakovostno dobavno verigo, prinaša nove poslovne priložnosti, večjo privlačnost za vlagatelje kapitala;
- zniževanju nekaterih stroškov: v povezavi z zaposlenimi, skrbno ravnanje s surovinami, materiali in energenti;
- povečanju prihodkov: zaradi zvestobe kupcev, visoke kakovosti izdelkov in storitev, okolju

- prijazne tehnologije, uvajanja inovacij;
- doseganju strateškega položaja: tudi z družbeno odgovornostjo, v pomoč so osvojeni standardi družbene odgovornosti, ki kažejo raven družbene osveščenosti podjetja in utrjujejo blagovno znamko;
 - obvladovanju tveganj: krepitev inovativnih rešitev skupnih problemov, dobri odnosi s skupnostjo in oblastmi.

Družbena odgovornost in konkurenčnost se torej nujno ne izključujeta. Nasprotno, lahko se dopolnjujeta in v tem primeru se lahko govori o odgovorni konkurenčnosti (angl. *responsible competitiveness*), kjer gre za zdravo tekmovanje, ki prinaša koristi vsem tekmecem (Kako DOP povečuje konkurenčnost, 2009, str. 1).

4.5 Področje družbene odgovornosti v okviru trženja

Razumevanje koncepta družbene odgovornosti je v določeni meri povezano z razumevanjem trženja. Trženjski koncept je bil v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja še precej tehnične narave in se je ukvarjal z individualnim potrošnikom. Niso ga zanimale, kakšne so družbene posledice trženjskih aktivnosti. Šele kasneje so se postopoma pričeli uvajati družbeni in moralni vidiki. Golobova (2004b, str. 880-881) navaja, da sta Kotler in Lavy med prvimi avtorji, ki sta skušala trženje aplicirati na družbeno področje, kasneje so jima sledilni številni drugi. Družbene razsežnosti trženja so postale pomembna tema razprav, ali naj se trženje ukvarja z družbeno odgovornostjo in kakšna naj bo narava družbene odgovornosti trženja.

4.5.1 Koncept trženja družbene odgovornosti

Koncept celostnega trženja je opredeljen s pomočjo treh ravni ekvivalentne menjave (Jančič, 1999, str. 147): menjave s samim seboj, menjave z deležniki ter menjave z družbenim in naravnim okoljem. Celostni trženjski koncept je torej proces vzpostavitve trženjskega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem.

V okviru trženja postane družbena odgovornost nekaj, čemur se podjetje pasivno prilagaja. Postane predmet tehnologije in začne nastopati v vlogi generatorja večjega profita, podobno kot druga orodja, ki se uporabljajo znotraj trženja. Za podjetje predstavlja družbena odgovornost nekaj, kar privlači potrošnike, ki so zaradi tega pripravljene kupovati izdelke ali storitve nekega podjetja. Pri tem Golobova (2004b, str. 883) govori o družbeni odgovornosti kot načrtnemu gradniku konkurenčne prednosti podjetja. Mnogokrat se v trženjskih praksah ne vidi moralnega motiva, vendar predvsem skrb za boljši »imidž« oziroma za zadovoljevanje segmenta potrošnikov, ki so bolj občutljivi na družbena vprašanja.

Pri uveljavljanju družbene odgovornosti v trženje ne sme biti izpostavljeno zgolj vprašanje uporabe tehnik, temveč tudi vprašanje sodelovanja v procesu trženja. Družbena odgovornost ne sme biti trženju nuja, ampak njegov neločljivi del oziroma pravi razlog za izvajanje aktivnosti. Potrebno jo je gledati kot filozofijo oziroma dimenzijo trženja kot družbenega procesa.

4.5.2 Aplikacija družbene odgovornosti znotraj trženja v praksi

Družbena odgovornost v praksi je način njene aplikacije in njeno razumevanje s strani podjetij. Tako se lahko z vidika razumevanja družbene odgovornosti in trženja v praksi podjetja lahko razdeli v tri skupine (Golob, 2004b, str. 884-886) (glej Sliko 12):

- podjetja, ki trženje razumejo kot **tehnologijo** in so akcijsko naravnana, družbena odgovornost je zanje prisila od zunaj, uporabljajo jo kot orodje za izboljšanje »imidža« (npr. podjetja Bayer, Shell, McDonald's so se tudi zaradi različnih pritiskov javnosti in nevladnih organizacij, ki so opozorila na njihova neetična in neodgovorna dejanja v preteklosti, prisiljena prilagajati, da bi v javnosti lahko ohranila oziroma ponovno zgradila ugled, ki bi jim zagotavljal večjo profitabilnost);
- podjetja, ki so družbeno odgovornost že začela razumeti kot **neke vrste poslanstvo** in s tem prehajajo v družbeno trženjsko paradigmo (npr. v teh primerih gre večinoma za velike korporacije kot so IBM, Hewlett-Packard, Intel, TNT);
- podjetja, ki trženje vidijo kot **družbeni proces** in jih filozofija družbene odgovornosti ter skrb za družbo in okolje spremlja že od samega nastanka, pri čemer je zgolj profit manj pomemben (npr. podjetja Body Shop, Lush, Patagonia, ki že od svojega rojstva živijo z družbo in za njo, taka podjetja so nekoliko posebna, saj združujejo ljudi, ki sami čutijo odgovornost do družbe in okolja ter to prenašajo na podjetje, hkrati skrbijo, da s širitvijo podjetja te vrednote in filozofija ne zamrejo).

Pri tem velja omeniti (Jančič, 1999, str. 148), da slednja podjetja ne zanikajo koncepta trženja, nasprotno, vse kar počnejo je izrazito trženjsko naravnano, vendar skladno z njihovim celostnim konceptom, ki temelji na teoriji družbene menjave.

Slika 12: Kontinuum trženja in družbene odgovornosti



Vir: U. Golob. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. 2004, str. 886.

4.5.3 Trendi družbeno odgovornega trženja

Podjetje mora najprej doumeti vrsto svoje povezanosti z vsakim od svojih deležnikov. Gre za nujno po trženjski analizi menjalne povezave in opredelitvi pričakovanih koristi vseh vključenih strani. Z vsakim od deležnikov mora nato podjetje z dejanji vzpostaviti trženjski odnos, temelječ na recipročnih temeljih in ne le s tržnim komuniciranjem. Uspešno podjetje mora postati »zaželeni« dobavitelj, zaposlovalec, investitor, vreden polnega zaupanja različnih deležnikov. Zaupanje, ki ga seveda ni možno nadzorovati oziroma manipulirati, ni trajna dobrina, saj ga je treba stalno na novo zaslužiti, negovati in ohranjati. Jančič (2004, str. 898) meni, če trženje pomeni uravnavanje menjalnih odnosov z okoljem, če je trženje proces menjave podjetja s svojim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim in naravnim okoljem, se lahko družbeno odgovornost podjetja doseže ali uveljavi le s celostno trženjsko naravnostjo podjetja.

Vzpostavljena je vrsta sistemov standardov in certifikatov dobrih praks, vrsta nagrad in priznanj za najbolj družbeno odgovorno podjetje, sprejeta je bila vrsta nacionalnih kodeksov in vodil k družbeni odgovornosti. Posamezne države sprejemajo zakonodajo, ki vse pogosteje zahteva letno poročanje podjetij o družbeni odgovornosti. Evropska unija je izdala strateški dokument o uveljavitvi družbene odgovornosti in nenazadnje tudi Evropska unija v zeleni knjigi razmišlja o vzpostavitvi ustreznih in enotnih smernic za tržno komuniciranje, ki bi zajele vsa področja družbene odgovornosti.

5 POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA DRUŽBENE SPREMEMBE

5.1 Kompleksnost in globalizacija družbene odgovornosti

Zelena knjiga nakazuje tudi globalno možnost širitve družbeno odgovornih ravnanj, saj

številna podjetja poslujejo izven meja Evropske unije, ker iščejo nove poslovne priložnosti in nove trge. Liberalizacija finančnih trgov in blagovnih trgov bi se morala vzporedno razvijati v smeri globalnega vodenja, vključujoč družbene in okoljske dimenzije. V tem smislu bi lahko imelo družbeno odgovorno ravnanje pomembno mesto, še posebej v močni navezavi s trgovino, investicijami in trajnostnim razvojem.

Evropska komisija poudarja (COM 2002, 347, str. 7-8), da globalizacija poslovanja lahko tudi negativno vpliva na družbeno odgovornost podjetij in trajnostni razvoj, v kolikor je nekontrolirana. Za vzpostavitev poslovanja tudi na globalni ravni je pomembno oblikovanje družbeno odgovorne javne politike in javno izpostavljanje dobrih poslovnih praks. Po drugi strani globalizacija poslovanja podjetij lahko pomeni tudi povečano izpostavljenost podjetij mednarodnemu ekonomskemu kriminalu, kar tudi zahteva primeren mednarodni odziv.

Konec leta 2009 je Evropska komisija izdala nov dokument (COM 2009, 400, str. 6), v katerem je poudarila, da lahko mednarodno delujoča podjetja s prenašanjem mednarodno sprejetih standardov, prenašanjem notranjih vrednot družbeno odgovornega obnašanja in sprejetih inštrumentov močno pospešijo uveljavljanje družbeno odgovornih vrednot. V tem dokumentu je tudi navedla že uveljavljene inštrumente za vzpostavljanje družbeno odgovornega obnašanja v globalnem smislu in še posebej v razvijajočih državah, ki so:

- upoštevanje smernic OECD za multinacionalna podjetja, ki so obširna in vsebujejo mednarodno sprejeta pravila poslovanja multinacionalnih podjetij;
- primerno sklepanje mednarodnih pogodb, ki morajo vsebovati vsaj minimalne standarde, ki se nanašajo na socialno varstvo in delovne pogoje delavcev, skladne s smernicami Mednarodne organizacije za delo – ILO;
- upoštevanje pobud Združenih narodov za trajnostni razvoj in Svetovnega gospodarskega sveta za trajnostni razvoj;
- spoštovanje protikorupcijske konvencije OECD.

Za uveljavljanje družbene odgovornosti globalno je zelo pomembna tudi močna integracija družbeno odgovornih praks v vse politike Evropske unije, v trgovinsko, ekonomsko, socialno in okoljsko politiko, kot tudi v splošno veljavne standarde dela (COM 2009, 400, str. 18).

5.2 Aplikacija doktrine družbene odgovornosti na slovenska podjetja

Vloga nekaterih uspešnih slovenskih podjetij je precej opazna v lokalnih okoljih. Vendar velikokrat prvine družbene odgovornosti podjetja jemljejo za samoumevne in jih niti ne izpostavljajo ali pa jim ne posvečajo posebne pozornosti ter jih obravnavajo povsem nehote. To seveda na prinese zelenih učinkov za podjetje (morda so ti učinki za družbo manjši, kot bi lahko bili) in družbeno odgovornost postane prej breme in strošek kakor nekaj, kar bi strateško in razvojno lahko upravičili, ugotavlja Golobova (2004, str. 3), in nadaljuje, da se dostikrat to

kaže predvsem v aktivnostih, ki zadevajo tržno komuniciranje (npr. sponzorstva in donacije), ki sodijo med vidne manifestacije ene od plasti odgovornega ravnanja. Te so v slovenskih podjetjih večinoma nenačrtovane in pogosto brez pravih strateških premislekov. Sredstva so preveč razpršena, da bi lahko dosegli pomembne učinke tako na ravni družbenega delovanja, kot na ravni utrjevanja ugleda podjetja. Pretirane koristi nima nihče (le redki posamezniki), ne širša družba, ne podjetje.

Na podlagi ugotovitev Žaucer Šefmanove (2007, str. 3) o praksi družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji, se lahko zaključi, da podjetja družbeno odgovornost še vedno razumejo zgolj kot spoštovanje minimalne predpisane zakonodaje ter kot priložnostno trženje dobrotelčnosti.

Nekatera, predvsem storitvena podjetja, so se že začela zavedati tega, da je treba za svoje delovanje določiti ustrezne standarde in strateške smernice ter o njih komunicirati. Osnova za slovenska podjetja torej obstaja. Vse prakse kažejo, da je družbeno odgovornost v resnici ključna sestavina ravnanja podjetij. Zato so vodilni v slovenskih podjetjih tisti, ki morajo nenehno imeti v mislih strateško načrtovanje družbenih in okoljskih aktivnosti (Golob, 2004, str. 3).

5.3 Perspektive družbene odgovornosti podjetja

V dokumentu Evropske unije z naslovom Družbeno odgovornost: Prispevek podjetij k trajnostnemu razvoju (COM 2002, 347, str. 7) so navedeni izzivi za bodočo širitev in uvajanje družbeno odgovornih praks podjetij, ki izhajajo iz pomanjkanja:

- znanja o povezavi družbene odgovornosti in poslovanja podjetja;
- soglasja med podjetjem in deležniki;
- znanja in veščine o vlogi družbene odgovornosti;
- zavedanja o družbeni odgovornosti med malimi in srednje velikimi podjetji;
- transparentnosti splošno sprejetih instrumentov za oblikovanje, izvajanje in komuniciranje o družbeni odgovornosti;
- prepoznavanja družbene odgovornosti s strani investitorjev in potrošnikov;
- oglaševanja družbene odgovornosti;
- povezovanje z državno upravo.

Prej navedeni dokument (COM 2002, 347, str. 9-12) izpostavlja perspektive podjetij pri uveljavljanju družbene odgovornosti. Perspektive so velike in še zlasti v navedenih dejanjih oziroma na naslednjih področjih:

- povečevanja simbioze med podjetji in družbo (še posebej v smislu trajnostne rasti, izobraževanja in družbene vključenosti);
- povečanja zaupanja potrošnikov (pomemben dejavnik povečanja ekonomske rasti);
- preprečevanja in borbe proti korupciji in podkupovanju;
- varovanja pred pranjem denarja in ekonomskim kriminalom;
- vlaganja v inovacije in intenzivnega uvajanja naprednih tehnologij, tudi v deželah v razvoju;
- vzpostavljanja dialoga z državami tretjega sveta, njihovimi oblastmi, socialnimi partnerji, civilno družbo in tujimi podjetji, delujočimi na tem področju;
- izboljšanje ravnanja z riziki;
- konkurenčnosti, predvsem dolgoročne;
- sodelovanja s konkurenti (s tem lahko zmanjšajo stroške za uvajanje družbene odgovornosti, npr. v nabavni verigi);
- spodbujanja družbene odgovornosti malih in srednje velikih podjetij;
- družbeno odgovornih investicij.

Tradicionalno se je ekonomska logika družbene odgovornosti povezovala z večanjem vrednosti blagovne znamke in grajenjem zaupanja z deležniki. Poslovna vrednost družbene odgovornosti podjetja pa danes prihaja do izraza na nov način. Za svojo so jo namreč vzeli tudi investitorji in borze. Investitorji vedno bolj sprejemajo svoje poslovne odločitve na podlagi informacij nefinančne narave. Z navedenim Žaucer Šefmanova (2007, str. 2) načenja pomembno temo današnjega časa.

5.3.1 Družbeno odgovorno investiranje

Zanimanje investitorjev za družbeno odgovorne prakse podjetja niti ne preseneča, če se pomisli na vpliv korporativnih škandalov na borzne vrednosti delnic podjetja, povezanih z netransparentnimi in neetičnimi poslovnimi praksami. Povezava je še bolj jasna, če se pomisli tudi na nekatere druge aktualne **socio-ekonomske trende**, Žaucer Šefmanova (2007, str. 2) jih našteje:

- povečano povpraševanje po klasičnih energentih,
- vedno strožja okoljska politika,
- višji kakovostni standardi,
- osveščeni potrošniki,
- staranje prebivalstva,
- vedno večji delež žensk med najvišje izobraženimi kadri.

Potem nadaljuje, da je zadnje čase močno zaznati pojav, t.i. družbeno odgovornega investiranja, s katerim so označena načrtna vlaganja s strani posameznikov ali družb le v tiste projekte, ki poslujejo skladno s principi družbene odgovornosti.

Eno pomembnih področij družbene odgovornosti so torej družbeno odgovorne naložbe ali družbeno odgovorno investiranje (angl. *socially responsible investment*). Na tem področju so najbolj aktivni, t.i. »etični« ali »okoljski skladi« ter banke, ki vlagajo predvsem oziroma v tista podjetja, ki izpolnjujejo določene kriterije, tudi kriterije družbene odgovornosti.

Družbeno odgovorni investitorji na, t.i. črno listo vključujejo podjetja, ki (Mansley, 2000, str. 184-190):

- proizvajajo tobačne izdelke, alkoholne pijače, jedrsko energijo,
- se ukvarjajo z igralnštvom ali mu nudijo storitve in
- se ukvarjajo s proizvodnjo ali trgovino z orožjem...

Družbeno odgovorni investitorji pa investirajo v podjetja, ki:

- se aktivno ukvarjajo in rešujejo okoljevarstvena vprašanja;
- vlagajo v raziskave in razvoj in tudi investirajo v podjetja;
- imajo inovativne in bogate donatorske programe, še posebej programe, ki promovirajo ekonomsko in socialno pravičnost;
- oziroma katerih lastniki so ženske ali pripadniki etničnih manjšin oziroma jih imajo v upravi;
- imajo odlične programe za zaposlene na področju družini prijaznega življenja;
- imajo inovativne programe zaposlovanja invalidov;
- vodijo napredne politike do istospolno usmerjenih oseb;
- nudijo zaposlenim možnost lastništva delnic in/ali udeležbe v dobičku;
- nudijo zaposlenim možnost soodločanja v podjetju;
- nudijo svojim upokojencem številne ugodnosti,
- se odgovorno obnašajo do manj razvitih držav, v katerih poslujejo.

Družbeno odgovorno investiranje je torej še en spodbujevalni dejavnik družbeno odgovornega vedenja podjetij. Družbeno odgovorni skladi vlagajo premoženje v podjetja, ki delujejo v skladu z zahtevanimi družbenimi in okoljskimi kriteriji. Podjetja želijo izboljšati svoj finančni profil z uvrstitvijo na Dow Jones Sustainability group indeks ali FTSE4Good indeks (Slapničar, 2004, str. 520).

5.3.2 Družbena odgovornost v malih in srednje velikih podjetjih

Koncept družbene odgovornosti je pri velikih podjetjih prepoznan kot pomemben, velika podjetja ga vključujejo v svoje strategije, kot tudi v precejšni meri izvajajo. Navedeno seveda ni tako enostavno, saj je za vključitev družbene odgovornosti v strategijo in njeno izvajanje potrebno spremeniti obstoječi model poslovanja podjetja. Za velika podjetja so na podlagi preteklih in obstoječih praks že razvita orodja pristopa in izvajanja družbene odgovornosti (CSR & SME's, 2009). Poleg tega je potrebno družbeno odgovorno izobraževati tako management kot zaposlene, kar je pri velikih podjetjih precej lažje, tako zaradi sredstev kot razpoložljivosti zaposlenih.

Vedno več pozornosti pa se namenja tudi družbeni odgovornosti malih in srednje velikih podjetij, lahko tudi, t.i. podjetniški družbeni odgovornosti (angl. *responsible entrepreneurship*), katerih družbeno odgovorne aktivnosti se v primerjavi z velikimi podjetji precej razlikujejo. Družbeno odgovorne aktivnosti malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju: malih) imajo drugačno vsebino, značilnosti, kot tudi obseg.

Knez-Riedlova (2002, str. 97-98) izpostavlja nekatera dejstva, zaradi katerih je družbeno odgovorna vloga malih podjetij in tudi njihovo udejstvovanje drugačno kot pri velikih podjetjih:

- pri večini malih podjetij sta lastništvo in vodstvo združena v isti osebi, kar pomeni, da imajo osebne preference vodstva bistven vpliv na aktivnosti podjetja;
- mala podjetja so močno vpeta v lokalne skupnosti, zato jim je pomemben razvoj skupnosti;
- mala podjetja se pod pritiskom vsakodnevnih nalog in pomanjkanja časa ne ukvarjajo načrtno z družbeno odgovornimi aktivnostmi;
- v malih podjetjih so stiki z deležniki bolj neposredni, kar ustvarja in krepi zaupanje, v določenih primerih pa ravno to otežuje izvajanje odločitev.

Eden najobsežnejših družbeno odgovornih udejstvanj malih podjetij je torej na področju lokalne skupnosti, navaja Knez-Riedlova (2002, str. 99), in pravi, da je za mala podjetja značilno tudi to, da z naraščanjem števila zaposlenih, narašča tudi vključenost podjetja v družbene aktivnosti.

Evropsko poročilo (Observatory of European SME, 2002, str. 20-39), kjer so bili uporabljeni podatki ENSR Enterprise Survey 2001, ugotavlja naslednje značilnosti družbeno odgovornega obnašanja malih podjetij v Evropi:

- visoko stopnjo vključenosti v družbene aktivnosti imajo panoge rudarstvo, zdravstvo in socialno skrbstvo;

- najpogostejše zunanje družbeno odgovorne aktivnosti so na prvem mestu podpiranje športnih aktivnosti, nato kulturnih, izobraževanja in usposabljanja, aktivnosti za zdravje in socialno skrbstvo, sodelovanja v javnih zadevah ali družbenem procesu, sledijo okoljske aktivnosti, ki niso direktno povezane z dejavnostjo podjetja in daleč na zadnjem mestu je dajanje prednosti pri zaposlovanju ljudi iz družbeno prikrajšanih skupin in etničnih manjšin;
- udeležba v prej navedenih aktivnostih variira glede na velikost podjetja, razen pri športu ni razlik;
- pri načinih oziroma oblikah aktivnosti prevladujejo denar in nedenarne donacije, takoj za njimi je sponzoriranje, nato povezovanje s trženjsko kampanjo; zanimiva je pozitivna korelacija med starostjo podjetja in družbeno odgovorno aktivnostjo, točka preobrata je pri petih letih delovanja;
- vključenost v družbeno odgovorne aktivnosti je v tistih podjetjih, pri katerih se strategija usmerja na visoko kakovost in inovacije, večja ter manjša pri tistih, kjer se strategija osredotoča na boj za preživetje;
- koristi od družbeno odgovornih aktivnosti vidijo podjetja predvsem v: večji lojalnosti kupcev, boljših odnosih s skupnostjo in oblastmi, ali pa sploh ne zaznavajo koristi;
- pri slovenskih podjetjih vidijo koristi nekoliko drugače, predvsem v: boljšem poslovanju, boljših odnosih s poslovnimi partnerji, z investitorji in boljših odnosih s skupnostjo (Knez-Riedl, 2002, str. 99).

Družbena odgovornost kljub vsemu ni nov koncept za mala podjetja, namreč veliko podjetij pogosto počne stvari, ki bi jim lahko rekli družbeno odgovorne, pa tega niti ne vedo. Nova je predvsem naraščajoča pozornost, ki se jo v okviru tega koncepta namenja ustvarjalcem politike, kupcem, trgovskim zvezam in nevladnim organizacijam. Ključna sporočila oziroma dejavniki, ki pomagajo malim podjetjem, da vključijo družbeno odgovornost v svoje poslovanje so (Opportunity and Responsibility, 2009, str. 2-3):

- spoznanje, da je družbena odgovornost investicija na dolgi rok;
- pomembnost osebnih in etičnih vrednot lastnikov, managerjev in zaposlenih;
- družbena odgovornost je priložnost reševanja problemov (npr. zmanjšanje CO₂ emisij);
- družbena odgovornost daje večji smisel sodelovanju z lokalno skupnostjo ali pa tudi v industrijskih grozdih;
- sodelovanje z deležniki je ključnega pomena;
- pomoč raznih organizacij pri vpeljevanju koncepta;
- ustrezna raba jezika in terminologije v smislu družbene odgovornosti;
- boljša integracija družbene odgovornosti v izobraževanje;
- vedenje, da vsa mala podjetja niso enaka (različna velikost, zgodovina, sektor, lastništvo), kar pomeni različne pristope in strategije;
- družbena odgovornost izgleda različno v različnih državah Evropske unije oziroma sveta.

Evropska skupnost poudarja družbeno vlogo podjetij in v povezavi s tem njihovo družbeno odgovornost. Pri tem ne izvzema malih podjetij, nasprotno, z njihovim vključevanjem v družbeno odgovorne aktivnosti se intenzivno ukvarja in jih pospešuje. Tako kot evropska tudi slovenska mala podjetja pridobivajo svojo vlogo in možnosti pri reševanju širše družbene problematike (Knez-Riedl, 2002, str. 111).

5.4 Razlogi podjetja za ali za neizvajanje družbene odgovornosti

Ključni razlogi za zagovarjanje pozitivnega učinka družbene odgovornosti na podjetje in hkrati argument podjetju za to, da se odloči za družbeno odgovorno ravnanje, so lahko (Drnovšek & Prodan, 2005, str. 54 in SKOJ 11. konferenca, 2007, str. 3-4):

- **povečanje prodaje in izboljšanje poslovanja:** potrošniki vedno bolj iščejo izdelke, ki so ne le kvalitetni, ampak so tudi izdelani v skladu z družbenimi vrednotami, za kar so pripravljeni tudi več plačati, taki izdelki so lahko nova tržna niša;
- **uravnoteženje moči in odgovornosti:** družbeno odgovorno ravnanje na dolgi rok povečuje moč podjetja (npr. podjetje ustrezno ravna z nevarnimi odpadki, s tem se na dolgi rok izogne pritožbam javnosti, kaznim in pridobiva prednost pred konkurenti, ki takega ravnanja še niso uvedli);
- **omilitev državne regulacije:** prostovoljna družbena dejanja jemljejo ostrino državni regulaciji, ki bi sicer omejila svobodo podjetjem in družbi ter povečala stroške podjetjem (ohranitev decentralizacije moči, saj ni razlogov za centralizacijo in večjo vlogo birokracije);
- **izboljšanje javne podobe podjetja:** večja pozitivna prepoznavnost;
- **razvoj človeških potencialov:** z vlaganjem v zaposlene podjetje postane zaželen delodajalec in nima problemov s pridobivanjem dobrih kadrov, zaposleni se lažje identificirajo z vrednotami podjetja, zato so bolj pripadni in zadovoljni, manj je absentizma, fluktuacije in nezadovoljstva zaposlenih;
- **povečanje dolgoročnih dobičkov:** (npr. podpora univerzam zagotavlja večji dotok strokovnjakov, varni proizvodi preprečijo odškodninske tožbe);
- **odgovor na povzročene družbene probleme:** podjetja naj bi odpravila probleme, ki so jih povzročila s svojim poslovanjem (npr. onesnaževanje, nezaposlenost);
- **upoštevanje moralne obveznosti:** etična pravila so nad drugimi cilji;
- **ustvarjanje zaupanja v podjetje:** nepisana psihološka pogodba med podjetjem in njegovimi deležniki;
- **družbena vloga:** z družbeno odgovornim ravnanjem se prenašajo poslovne vrednote tudi v druge segmente družbe.

Razlogi, ki ne podpirajo družbeno odgovornega ravnanja, so lahko (Jaklič, 1996, str. 64-65; Drnovšek & Prodan, 2005, str. 54-55):

- **znižanje ekonomske učinkovitosti in dobička:** uporaba resursov za »družbene« namene pomeni alternativno izgubo učinkovitosti (npr. ohranjanje neučinkovitega obrata z namenom ohranitve delovnih mest v lokalni skupnosti znižuje dobiček, podjetje težje pridobi kapital in ima dolgoročno manjši razvojni potencial);
- **stroški med konkurenti so neenaki:** stroški za družbeno odgovorno ravnanje lahko ogrozijo konkurenčnost podjetja;
- **našanje prikritih stroškov v družbo:** družbeno odgovorna ravnanja so lahko strošek podjetja, vendar dejanski plačnik je lahko širša družba (nižje plače, nižje dividende, višje cene);
- **ustvarjanje notranje zmede:** ob nejasnih definicijah glavnih ciljev podjetja;
- **neupravičena pričakovanja javnosti:** vseh pričakovanj javnosti podjetje ne more uresničiti;
- **podjetja pridobijo preveliko moč:** pridobitev premočnega družbenega vpliva in moči, oslabitev pomena javnih institucij;
- **zapletenost:** družbena odgovornost zahteva posebne sposobnosti, teh podjetja nimajo – poslovneži poznajo poslovne, ne pa problemov širše skupnosti in družbenih napetosti oziroma nekateri problemi so tako globoko vsajeni v družbo (npr. odnos do žensk, drugih ras, nacionalnosti), da zaradi svoje zapletenosti večkrat služijo izgovoru, da se nič ne da narediti;
- **odgovornost se prenaša na podjetje namesto na posameznike:** podjetje lahko prevzame preveč odgovornosti za širšo družbo.

Razlogi za neizvajanje oziroma za izvajanje družbeno odgovornega ravnanja po Frelihovem mnenju (2005, str. 50) so odvisni ne le od managementa, ampak tudi od dejavnosti podjetja in stopnje razvoja podjetja. Na odločitev vplivata tudi kultura in okolje, kjer podjetje deluje, kakor tudi moč različnih interesnih skupin. Vendar kljub vsemu je s stališča družbe koristnost družbeno odgovornega ravnanja večinoma nesporna.

5.5 Kritike družbene odgovornosti

Na koncept družbene odgovornosti nimajo enotnih pogledov niti njegovi najbolj goreči zagovorniki, niti managerji podjetij, ki ga skušajo v svoji vsakodnevni praksi uresničevati, niti javnosti, ki gojijo do podjetij in njihove družbene odgovornosti določena pričakovanja, ugotavlja Drevenškova (2005b, str. 5). Zato je njegova uporaba v preveliki meri le orodje trženja.

Prva kritika tega koncepta je prekratek čas njegove uveljavitve v smislu koncepta, ki je poznan danes, in hkrati premajhno zavedanje pomena družbene odgovornosti kot koncepta bodočnosti. Druga in precej močna kritika se nanaša na prevzemanje družbeno odgovorne vloge s strani podjetij tam, kjer bi to vlogo morala prevzeti država (Francesco & Gold, 2005,

str. 51). Nekateri kritiki omejujejo družbeno odgovorna dejanja podjetij le na določen segment, npr. dobrodelnost, ki prinaša povratne koristi, navaja Sedej (2008, str. 16).

Pomembno je tudi izpostaviti kritiko tistih, ki sicer zagovarjajo pomen družbene odgovornosti in ugotavljajo, da **prostovoljni pristop** k konceptu ne deluje. Kot odgovor na to kritiko je v zadnjem desetletju opaziti izjemen napredek, saj so pripravljene številne **smernice in priporočila** za družbeno odgovorno ravnanje s strani javnih avtoritet.

Kljub temu so še mnogi pristopi podjetij do družbene odgovornosti zelo nepovezani s poslovanjem podjetja, tako da prikrijejo mnoge priložnosti, s katerimi bi podjetja lahko prispevala širši družbi, navajata Porter in Kramer (2006, str. 80). To izhaja iz dejstva, da večinoma podjetja še ne pristopajo k družbeni odgovornosti **strateško**, niti ne s konkretno zastavljenimi akcijami, ampak le v kozmetičnem smislu (stiki z javnostjo, medijske kampanje).

Dvomi in kritike koncepta družbene odgovornosti, predvsem v managerskih krogih, se pogosto nanašajo na trditev, da takšno ravnanje vodi v zmanjševanje **konkurenčnosti** podjetja zaradi odpovedovanja delu dobička, ko podjetje investira v okolju prijaznejše tehnologije, izboljšuje pogoje dela zaposlenim in podpira razvoj lokalne skupnosti (Drevenšek, 2005b, str. 5). Po drugi strani pa zagovorniki družbene odgovornosti le to postavljajo kot enega ključnih virov konkurenčnih prednosti v dolgoročnem smislu.

Ena največjih kritik družbene odgovornosti pa še vedno ostaja **merljivost** njenih učinkov (Drevenšek, 2005b, str. 5), saj je učinke njenega izvajanja težko oceniti v številkah, vendar tudi tu se že razvijajo in standardizirajo različne metode in načini merljivosti.

Močna kritika se nanaša tudi na **področje poročanja** o družbeni odgovornosti, kjer gre izpostaviti mnogokrat sumljive motive poročanja z namenom preusmerjanja pozornosti. Pod to kritiko sodi tudi pomanjkanje splošno sprejetih standardov na področju družbene odgovornosti, saj zaenkrat relevantna poročila podjetij niso primerljiva med seboj. Tako kot računovodstvo tudi revidiranje družbene odgovornosti še ni ustrezno standardizirano.

Pri poročanju podjetij o družbeni odgovornosti sta zelo kritična Porter in Kramer (2006, str. 80), saj pravita, da so poročila podjetij o družbeni odgovornosti, ločena od letnih poročil, sicer zelo razkošna in prikazujejo delovanje podjetja na okoljskem in družbenem področju. Redko pa kažejo jasno opredeljene družbeno odgovorne aktivnosti podjetja, še prevečkrat le nekoordinirane iniciative, ki naj bi kazale družbeno občutljivost podjetja ter filantropske aktivnosti največkrat prikazujejo s številom prostovoljnih ur dela in ne s ciljem, ki naj bi ga dosegli.

Močne kritike se nanašajo tudi na zgolj modnost družbene odgovornosti v **tržnemu komuniciranju**. Vendar kljub množici zgolj populističnega komuniciranja je vedno več tistih,

ki ne želijo družbene odgovornosti v komuniciranju izkoriščati kot še ene tržne niše za lastno samo promocijo ali pa goli zaslužek (Vodeb, 2008, str. 2).

SKLEP

Osnovni namen tega magistrskega dela je s teoretičnim in empirično metodološkim pristopom prikazati pomembnost in razsežnost družbene odgovornosti podjetja v sodobnem tržnem gospodarstvu ter pomen vključevanja družbene odgovornosti v aktivnosti podjetja v smislu njegovega dolgoročnega razvoja.

Teoretični del predstavlja opredelitev samega koncepta družbene odgovornosti podjetja, njegovih deležnikov in možnih področij, ki jih lahko družbena odgovornost zajame. Na podlagi analize teorij se lahko ugotovi, da obstajajo različne stopnje medsebojne povezanosti med interesi podjetja in interesi družbe ne le v ekonomskem, temveč tudi v družbenem smislu. Povezava podjetja z ožjo ali širšo družbo ni le enostranska, lahko je dvosmerna in različne intezivnosti. V nadaljevanju je moč ugotoviti še, da lahko iz družbeno odgovornega izvajanja podjetij izhajajo predvsem dolgoročne koristi, kakor lahko tudi določene omejitve ter da je razvoj pomena družbene odgovornosti podjetij tudi odraz visoke stopnje potrošniške zavesti, kakor tudi razvoja komunikacijske in informacijske družbe.

Empirični del predstavlja ugotovitve glede uveljavitve družbene odgovornosti podjetij po svetu. Ustanovljene in zelo aktivne so številne svetovne organizacije, z namenom uveljavljanja družbeno odgovornega ravnanja. Posebej aktivni na tem področju sta Evropska unija in ZDA. Evropska unija želi prevzeti vodilno vlogo na tem področju in je v zadnjem desetletju naredila izjemen korak k uveljavitvi družbene odgovornosti v podjetjih s številnimi smernicami in priporočili. Zakonski predpisi glede izvajanja družbene odgovornosti so minimalni (obsežnejši so predvsem v okoljevarstvenem smislu), zato pristopajo podjetja k družbeni odgovornosti še vedno na prostovoljni ravni. V nadaljevanju se še ugotovi, da sta merjenje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij v razvoju, da je viden trend hitrega naraščanja in izboljšanja, a za vzpostavitev kvalitete in primerljivosti je nujna uveljavitev splošno veljavnih standardov, tako za merjenje kot za poročanje. Magistrsko delo se posebej posveča pomenu vpeljave družbene odgovornosti v strategijo podjetja, saj izhaja iz ugotovitve, da je to način vlaganja podjetja v bodočnost in da je to lahko dolgoročna konkurenčna prednost. Kot nasprotje strateškemu pristopu k družbeni odgovornosti so navedeni še pogledi na družbeno odgovornost znotraj trženja, iz katerega izhaja bistvena ugotovitev, da se v praksi še prevečkrat uporablja trženje družbene odgovornosti podjetja zgolj za izboljšanje ugleda podjetja.

Družbena odgovornost se vedno bolj uveljavlja med podjetji, oblikovalci politike in ostalimi deležniki in predstavlja pomemben element novega, kot tudi že oblikovanega načina ravnanja

podjetij, hkrati pa pomaga dajati vsaj nekaj odgovorov na vprašanja, ki se odpirajo zaradi sprememb v svetovnem gospodarstvu. Upoštevati je treba, da:

- globalizacija omogoča nove priložnosti za poslovanje podjetja in hkrati pomeni povečanje organizacijske kompleksnosti in poslovnih aktivnosti podjetja preko domačih meja, to povzroča nove odgovornosti v globalnem smislu ter še posebej pri poslovanju z razvijajočim se svetom;
- postaja pomemben zelo premišljen pristop podjetja k ustvarjanju svojega »imidža« in slovesa, izredno pomembno vlogo imajo podane informacije, saj potrošniki in nevladne organizacije zahtevajo vedno več in bolj podrobne informacije o proizvodih in storitvah, predvsem o njihovem vplivu na trajnostni razvoj;
- finančni deležniki zahtevajo vedno več razkritij informacij znotraj tradicionalnega poročanja, preko katerih lahko identificirajo uspešne in rizične faktorje, ki so povezani s podjetjem in javnim mnenjem;
- znanje in inovacije postajajo pomembna konkurenčna prednost podjetij.

Zaključne ugotovitve potrjujejo tezo magistrskega dela, da ima uveljavitev družbene odgovornosti podjetij v sodobnem tržnem gospodarstvu velik pomen, tudi zaradi številnih priložnosti, ki se z družbeno odgovornim ravnanjem odpirajo podjetju.

Magistrsko delo je zastavljeno kompleksno in zajema pogled na družbeno odgovornost podjetij široko, z namenom vpogleda na razsežnost tega koncepta. Zato se lahko pri prenekateri temi ali ugotovitvi odprejo številne nadaljnje razprave, vprašanja, ali pa zahteva po poglobljeni analizi, ki bi lahko celo rezultirala z absolutnimi številkami. Navedeno bi lahko preusmerilo fokus na določeno področje in s tem zameglilo idejo tega dela v smislu širšega pogleda na koncept družbene odgovornosti.

Res pa je, da se je pri pisanju tega dela odprlo kar nekaj tem, ki bi jih v bodoče kazalo raziskati, npr.: aplikacija družbene odgovornosti podjetij še na druga managerska orodja za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja, primerjalna analiza letnih poročil podjetij o družbeni odgovornosti (med podjetji, kot tudi časovno), analiza kazalcev o družbeni odgovornosti, o katerih bi podjetja morala obvezno poročati, priprava strategije podjetja z vključitvijo družbene odgovornosti, analiza deležniških skupin nekega podjetja, analiza družbeno odgovornega oglaševanja.

LITERATURA IN VIRI

1. AA 1000 – Accountability standard (2009). Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.accountability21.net/>

2. BITC (2006). *Corporate social responsibility – business in the community – BITC index*. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://tutor2u.net/business/strategy/corporate-social-responsibility-bitc.html>
3. Bezenšek, N. (2009). Uravnoteženi sistem kazalnikov. Poslovnisvet.si-Podjetništvo. 18. 9. 2009. (2009). Najdeno 13. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/podjetnistvo/uravnotezeni-sistem-kazalnikov>
4. Bradburn, R. (2001). *Understanding Business Ethics*. London and New York: Continuum.
5. Brutland – poročilo (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*. A/RES/42/187. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
6. Caroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
7. Caroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (July-August), 39-48.
8. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
9. COM 2009, 400. Evropska komisija. *Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij*, 400 final,. Brussels. Najdeno 10. januarja 2010 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/sustainable/welcome/index_en.htm
10. COM 2006, 136 – Commission of the European Communities (2002): *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*, 136 final, Brussels. Najdeno 2. novembra 2009 na spletnem naslovu:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/index_en.htm
11. COM 2002, 347 – Commission of the European Communities (2002): *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, 347 final, Brussels. Najdeno 6. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/index_en.htm
12. COM 2001, 336 – Commission of the European Communities (2001): *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 366 final, Brussels. Najdeno 6. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/index_en.htm
13. COM 2001, 264 – Commission of the European Communities (2001): *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, 264 final, Brussels. Najdeno 6. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/environment/128117_en.htm
14. CSR & SME's. (2009) Najdeno 20. decembra 2009 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm
15. Debeljak, Ž., & Gregorič, A. (2004). Ekonomski model družbene odgovornosti podjetja. J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 463-481). Ljubljana: Časnik Finance.
16. Det Sociale Indeks (2009). Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.detsocialeindeks.dk/extweb/dsi/dsi.nsf/DocNo/dan-01-02-01>

17. Drevenšek, M. (2006). Korporativna družbena odgovornost in vloga kadrovskih managerjev. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*. 4 (12), 20-24.
18. Drevenšek, M. (2005b). *Družbena odgovornost: kaj, zakaj, kako?* 6. konferenca kakovosti. Najdeno 6. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/topics/dop/ZBORNIK_REFERATOV-do_me_eu_in_regijo.pdf
19. Drevenšek, M. (2005a). *Kaj je družbena odgovornost in zakaj jo podjetja potrebujejo.* *Finance – okoljsko srečanje*. Najdeno 19. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.docstoc.com/docs/2634523/Template-PRP>
20. Drnovšek, M., & Prodan, I. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Družbena odgovornost (DO). Center RCV. Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/index.html>
22. Elektro Gorenjska (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://www.elektro-gorenjska.si/resources/files/pdf/Letno_porocilo_2007.pdf
23. Evropski parlament (2009). Dokument zasedanja EU-ZDA. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.europarl.europa.eu>
24. Francesco, A. M., & Gold, B. A. (2005). *International organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
25. Freljih Kovačič, T. (2005). *Analiza odnosov med odgovornimi osebami za varstvo pred sevanji in upravnim organom za jedrsko varnost s posebnim poudarkom na vidiku poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Gabrovec Mei, O. (2006). *Pristop, kategorija, vidik, indikator v GRI standardu glede na ekonomsko dimenzijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Gabrovec Mei, O. (2001). *Social Reporting Guidelines*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Global Policy Forum (2005). Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.globalpolicy.org/international-justice/alien-tort-claims-act-6-30.html>
29. Golob, U. (2004a). *Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda*. Najdeno 13. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.socius.si/si/knjiznica>
30. Golob, U. (2004b). Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa, XLI* (5-6), 874-889.
31. Gorenje (2007). *Družbeno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.gorenjegroup.com/si/13364>
32. Government update (2004). *Corporate Social Responsibility*. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.berr.gov.uk/files/file48771.pdf>
33. GRI – Global reporting (2009). Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.globalreporting.org/Home>
34. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2005). *International Business*. New Jersey. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
35. Infopika. GZS – CSR svetovalni info center. Najdeno dne 10. januarja na spletnem naslovu: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/infopika
36. ILO – Mednarodna organizacija za delo (2005). Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>
37. IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (2004). Najdeno 1. januarja 2010 na spletnem naslovu: http://www.irdo.si/druzbena_odgovornost.html
38. ISO Standards (2009). Najdeno 3. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm

39. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Jaklič, M. (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing (2)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa, XLI* (5-6), 890-901.
43. Jones, C. (2003). As if business ethics were possible. *Organisation, 10* (2), 223-248.
44. Jørgensen, T. H., & Holgaard, J. E. (2004). *Environmental reporting: experiences from Denmark*. Technology, Environment and Society. Department of Development and Planning. Aalborg University. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.plan.aau.dk/GetAsset.action?contentId=3592310&assetId=3614789>
45. Kako DOP povečuje konkurenčnost (2009). Center RCV. Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/kako_dop_poveuje_konkurennost.html
46. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2000). *Uravnotežen sistem kazalnikov – Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Kodeksi in smernice za DO ravnanje podjetij (2009). Center RCV. Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Druzbeno_odgovorno_ravnanje_podjetij.doc
48. Kovačič, D. (2002, 12. april). Dr. Peter Kraljič svetovalec s svetovnim slovesom. *Kapital, 11* (284), 85-88.
49. Knez-Riedl, J. (2009). *Standardi družbene odgovornosti*. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Standardi_druzbene_odgovornosti.doc
50. Knez-Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. V *Slovenski podjetniški observatorij (2. del)* (str. 91-132). Maribor: Univerza v Mariboru.
51. KPMG (2008). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.google.si/search?hl=sl&q=Survey+of+reporting+on+CSR+by+largest+Listed+Companies+2006&meta=&aq=f&oq>
52. Krašovec, A. (2003). *Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Krka (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.krka.si/media/bin?bin.id=129>
54. Leslie, W. R., & Lloyd, L. B. (2003). *Management: Skills and Application*. (10th ed.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
55. Lesourd, J-B., & Schilizzi, S. G. M. (2001). *The Environment in Corporate Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
56. Luka Koper (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.luka-kp.si/slo/za-vlagatelje/poslovna-porocila>
57. Lussier, R. N. (2000). *Management Fundamentals*. Springfield: South-Western College Publishing, Thomson Learning.
58. Mansley, M. (2000). *Socially responsible investment*. Suffolk: Short Run Press Ltd
59. McAlister, D. T. (2003). *Business and society: A strategic approach to corporate citizenship*. Boston, New York: Houghton Mifflin.
60. Meisling, A. (2004). *Global corporate social responsibility disclosure legislation*. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: http://www.goodfunds.com/docs/GLOBAL_C_S_R_DISCLOSURE_LEGISLATION.pdf

61. Mercator (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://www.mercator.si/_files/28845/letno_porocilo_2007.pdf
62. Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
63. Moore, G. (2003). Hives and horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: what future for corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 12 (1), 41-53.
64. Mreža Global Compact Slovenia (2007) Najdeno 5. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/>
65. Mygind, N. (2004). Usklajevanje interesov različnih deležnikov v podjetju: Družbena odgovornost farmacevtskega podjetja Novo Nordisk. V J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 463-481). Ljubljana: Časnik Finance.
66. NFRCSR – Non-Financial Reporting and Corporate Social Responsibility Resource Centre. Informacijski portal za družbeno odgovornost podjetij. Najdeno dne 23. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.nfrcsr.org/slovenija/index.htm>
67. Observatory of European SMEs 2002/No4 (2002). *European SMEs and social and environmental responsibility*. Najdeno 24. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/114190/European%20SMEs%20and%20social%20and%20environmental%20responsibility%20-%202002.pdf>
68. OECD – Organisation for economic co-operation and development (2005). Najdeno 8. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.oecd.org/document>
69. Opportunity and Responsibility. Najdeno 20. decembra 2009 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf
70. Petrol (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.petrol.si/media/lp.petrol.07-slo.pdf>
71. Podnar, K., & Golob, U. (2002). Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa*, XXXIX (6), 952-967.
72. Porter, M. E., & Kramer M. R. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*, (78-92).
73. Prašnikar, J., Koritnik, P., Golmajer, V., Pust, T., Rajkovič, T., & Sevšek, M., (2004). Povečati konkurenčnost z razvojnoraziskovalno dejavnostjo in inovacijami. V J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 17-37). Ljubljana: Časnik Finance.
74. Prašnikar, J. (2004). Magična trojica: inovacije, rast in konkurenčnost. Ljubljana: Finance.
75. Pučko, D. (2009). *Strategije rasti*. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://209.85.129.132/search?q=cache:Gq3p72I4RpYJ:www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/ef/knjiznica_datoteke/1230735814_zip_vsebina_stratesup9.ppt+uspe%C5%A1ne+konkuren%C4%8Dne+strategije+pu%C4%8Dko&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si
76. Rejc, A. (2004). Balanced Scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti. J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 503-517). Ljubljana: Časnik Finance.
77. Samuelson, P. A. (1968). *Ekonomika*. Ljubljana. Cankarjeva založba.
78. Sedej, S. (2008). *Družbena odgovornost multinacionalk in njihov vpliv na otroško delovno silo*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
79. Sfiligoj, N. (2002). Značilnosti in učinkovitost sodobne konkurence. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa*, XXXIX (6), 908-922.

80. Siropolis, N. C. (1995). *Menedžment malog poduzeća*. Zagreb: MATE, Hrvatska obrtnička komora.
81. SKOJ 11. konferenca (2007). *Družbena odgovornost – priložnost za mala in srednje velika podjetja*. Najdeno 7. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Zbornik_SKOJ-final-za_urednika.pdf
82. Slapničar, S. (2008, 11 november). Družbena odgovornost kot dobičkonosen poslovni model. *Finance*. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/229301>
83. Slapničar, S. (2007, 8. november). Ali več družbene odgovornosti pomeni dobro novico za lastnike. *Finance*. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/195931>
84. Slapničar, S. (2004). Poročanje o družbeni odgovornosti. V J. Prašnikar (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 519-537). Ljubljana: Časnik Finance.
85. Sorell, T., & Hendry, J. (1999). *Business Ethics*. Oxford: Butterworth Heinemann.
86. Survey of reporting on CSR by largest Listed Companies in 11 CEES, Partners for Financial Stability (2006). Najdeno 25. decembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/195931>
87. Taking sustainability further – Denmark (2008). Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/taking-sustainability-further/denmark/index_en.htm
88. Taking sustainability further – France (2008). Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/youreurope/business/doing-business-responsibly/keeping-to-environmental-rules/france/index_en.htm
89. Tekavčič, M., & Šink, D. (2002). Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične raziskave. V J. Prašnikar (ur.), *Primerjamo se z najboljšimi* (str. 197-213), Ljubljana: Časnik Finance.
90. Telekom (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://www.telekom.si/uploads/pdf/TS_LetnoPorocilo2007.pdf
91. Trade and Industry Committee (2003). *The White Paper on Modernising Company Law*. London: The House of Commons. Najdeno 9. februarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200203/cmselect/cmtrdind/439/439.pdf>
92. Trimo (2007). *Letno poročilo 2007*. Najdeno 29. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.trimo.si/media/letno.porocilo.2007.pdf>
93. Triple bottom line.(2008). Najdeno 3. novembra 2008 na spletnem naslovu: http://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line
94. Umanotera – Slovenska fundacija za trajnostni razvoj (2010). Najdeno 17. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.umanotera.org/index.php?node=4>
95. UN Global Compact (2000). *The Ten Principles*. Najdeno 5. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html>
96. Vežjak, B. (2002). Trajnostni razvoj podjetja. *Revizor. XII* (4-5), 68.
97. Wan Saiful, W. J. (2006). *Defining corporate social responsibility*. Najdeno 5. avgusta 2009 na spletnem naslovu: <http://www.interscience.wiley.com>
98. WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. Najdeno 10. novembra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTQ5MQ&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>

99. WCED – World Commission for Environment and Development. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu: http://en.wikipedia.org/wiki/Brundtland_Commission
100. Willmott, M. (2001). *Citizen Brands*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
101. Zapf, W., & Toš N. (2002). Raziskovanje blaginje in družbeno poročanje. V I. Lukšič (ur.), *Teorija in praksa*, XXXIX (6), 895-907.
102. Žaucer Šefman, B. (2007). *Vzpon družbene odgovornosti*. Združenje Manager. Najdeno 13. oktobra 2009 na spletnem naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/>