

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJ DRAŠČEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
KONCEPTUALNA ANALIZA TEORIJ
DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Ljubljana, maj 2006

MATEJ DRAŠČEK

IZJAVA

Študent Matej Drašček izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3. 5. 2006

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1. FRIEDMANOVA KRITIKA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI | 3 |
| 1.1. Odgovori Friedmanu na temo amoralnosti podjetja | 4 |
| 1.1.1. <i>Kritika Goodpasterja in Matthews-a – podjetje ima zavest</i> | <i>4</i> |
| 1.1.2. <i>Kritika Paine Sharpove o amoralnosti podjetja</i> | <i>5</i> |
| 2. TEORIJA DELEŽNIKOV | 7 |
| 2.1. Začetki teorije deležnikov | 8 |
| 2.2. Teorije deležnikov | 8 |
| 2.2.1. <i>Teorija deležnikov po Postu, Prestonu in Sachs-u</i> | <i>8</i> |
| 2.2.2. <i>Teorija deležnikov po Donaldsonu in Prestonu</i> | <i>9</i> |
| 2.2.3. <i>Teorija deležnikov po Jonesu</i> | <i>13</i> |
| 2.2.4. <i>Teorija deležnikov po Phillips-u</i> | <i>17</i> |
| 3. POSLOVNA ETIKA | 25 |
| 3.1. Zakaj poslovna etika in ne samo etika | 25 |
| 3.2. Štiri področja poslovne etike po Freemanu | 28 |
| 3.3. Etika v praksi | 34 |
| 4. DRUŽBENA USPEŠNOST PODJETJA | 38 |
| 4.1. Teorije družbene uspešnosti | 38 |
| 4.1.1. <i>Model Carrolla</i> | <i>38</i> |
| 4.1.2. <i>Model Warticka in Cochran-a</i> | <i>42</i> |
| 4.1.3. <i>Model Woodove</i> | <i>45</i> |
| 4.1.4. <i>Model Swansonove</i> | <i>48</i> |
| 4.2. Povezava družbene odgovornosti podjetja in njegove finančne uspešnosti | 52 |
| 4.2.1. <i>Kritika Clarkson-a</i> | <i>52</i> |
| 4.2.2. <i>Sistematični pregled po Walsh-u in Margolis-u</i> | <i>55</i> |
| 4.2.3. <i>Mednarodno sprejeti standardi družbenega poročanja</i> | <i>58</i> |
| 5. ZDRUŽITEV TEORIJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V ŠIRŠEM SMISLU V SISTEMATIČNO CELOTO | 60 |
| 5.1. Pregled literature po modelu Meléja | 60 |
| 5.2. Evolucijski model avtorjev družbene odgovornosti podjetja | 64 |
| SKLEP | 68 |
| LITERATURA | 70 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| SLIKA 1: <i>Evolucijski model avtorjev družbene odgovornosti podjetja</i> | 67 |
| SLIKA 1: <i>Model deležnikov po Postu, Prestonu, Sachs</i> (v prilogi) | 4 |
| SLIKA 2: <i>Ravni preučevanja teorije deležnikov</i> (v prilogi) | 5 |
| SLIKA 3: <i>Klasičen pogled Donaldsona, Prestona na podjetje</i> (v prilogi) | 6 |
| SLIKA 4: <i>Pogled na podjetje na podlagi teorije deležnikov</i> (v prilogi) | 7 |
| SLIKA 5: <i>Model deležnikov po Phillipsu</i> (v prilogi) | 9 |
| SLIKA 6: <i>Model družbene uspešnosti podjetja Carrolla</i> (v prilogi) | 19 |
| SLIKA 7: <i>Model družbene uspešnosti podjetja Swansonove</i> (v prilogi)..... | 21 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| TABELA 1: <i>Različne teorije normativnega opredeljevanja; kritične distorzije in napačne interpretacije teorije deležnikov</i> (v prilogi) | 8 |
| TABELA 2: <i>Globalni standardi po Paine et al.</i> (v prilogi) | 12 |
| TABELA 3: <i>Različna poimenovanja družbene odgovornosti podjetja</i> (v prilogi) | 18 |
| TABELA 4: <i>Model družbene uspešnosti podjetja Warticka, Cochran</i> (v prilogi)..... | 20 |

UVOD

»Vsakdo je velik, ker lahko služi.«¹

Martin Luther King, ml.

»Ne sprašujte se, kaj lahko država stori za vas, temveč kaj lahko vaše »podjetje« stori za vašo državo.«²

John F. Kennedy

Družbena odgovornost, etika, poslovna etika, deležnik, družbena uspešnost, javno dobro itd. je le nekaj izrazov, ki so v zadnjih letih postali del vsakdanjika študentov ekonomije in poslovnih ved, akademikov, poslovnežev in raziskovalcev na temo, komu je podjetje odgovorno. Na to vprašanje še nimamo enotnega odgovora. Za razvijajoče se teorije nasploh velja, da imajo avtorji različne poglede na isto problematiko. To potrdi tudi poskus: ko vtipkamo v spletni brskalnik besedo 'družbena odgovornost podjetja', je zadetkov 70 milijonov, pri besedi 'poslovna etika' 164 milijonov in pri besedi 'deležnik' 38 milijonov zadetkov.³ Prav raznolikost pogledov in pristopov je prvi korak k temu, da bi dobili splošno sprejeto teorijo. Dejansko se že kažejo prvi temelji teorije družbene odgovornosti in prav te bom v diplomskem delu skušal raziskati na način, ki mi bo omogočil smiselno sintezo.

Eno izmed najboljših idej leta 2005 je po mnenju revije Harvard Business Review dal Pfeffer, ko je izjavil: "*Ne verjemi vsemu, kar bereš*" (Pfeffer et al., 2005, str. 31). To vodilo me je spremljalo pri branju in lahko rečem, da je bilo v poplavi literature na temo družbene odgovornosti težko ločiti zrnje od plev, saj so mnogi avtorji prekršili načelo nepristranskosti.

Tako je bilo v poplavi literature zelo težko ločiti, kaj je resnično prispevalo k razvoju teorije družbene odgovornosti. Po letu prebiranja in študija literature sem ugotovil, da je kljub veliki količini literature na tem področju, zlasti v zadnjih nekaj letih, le nekaj del prispevalo k nadaljnjemu razvijanju teorije. Večina je bodisi povzela prejšnja dela bodisi kako drugače ni doprinesla k teoriji nič novega; nekaj jih celo skuša z manipulacijo doseči želeni rezultat. Zanimiva je tudi tesna povezanost založniške dejavnosti z aktualnimi tržnimi zahtevami, saj je vplivala na izrazita nihanja v izbranih tematikah. Tako je bila npr. v 70. letih zelo priljubljena tema onesnaževanje okolja in ugotavljanje vpliva ustreznega ravnanja z okoljem na finančno uspešnost, kar je bila posledica gibanja "zelenih". V 80. letih je bila zaradi rasnih nemirov zanimiva povezava med raznolikostjo zaposlenih in finančno uspešnostjo, po drugi strani pa je npr. v letu 1995 v dveh mesecih izšlo več člankov, ki so spremenili teorijo družbene odgovornosti v njenih temeljih.

Prispevki diplomskega dela so:

¹ »Everyone is great because everyone can serve« (Benioff et al., 2004, str. 13).

² »Don't ask what your country can do for you, ask what your company can do for your country« (Hopkins, 2003, str. 2).

³ Uporabil sem spletni brskalnik Google.

1. analiza obstoječega gradiva o družbeni odgovornosti v širšem smislu, s poudarkom na temeljnem gradivu za razumevanje teoretičnega in praktičnega razvoja tega področja.
2. Sinteza teorij in ugotovitev s področja družbene odgovornosti, ki jo izdelam v zadnji točki dela – gre za prvi poskus sinteze avtorjev na tem področju. Kar povečuje pomen sinteze je, da prikazuje medsebojno odvisnost avtorjev z različnih področij, saj nekateri prihajajo tudi s področja filozofije. V modelu povezav, ki ga izdelam, so vključeni avtorji in ne samo njihova dela, kar še otežuje sintezo, saj je treba za povezovanje avtorjev poznati vsa relevantna dela vseh avtorjev. Zato menim, da model predstavlja prvi korak k normativni združitvi teorij.
3. Tretji prispevek pa je k razvoju te veje menedžmenta na Slovenskem, kjer se še ni razvila. Kratki povzetki teorij predstavljajo uvod v teorijo, ki lahko služi – z upoštevanjem posebnosti našega gospodarstva – za nadaljnjo raziskovanje na tem področju v Sloveniji.

Metoda dela je vključevala študij in izločanje člankov in knjig, pri čemer sem kot kriterije upošteval nepristranskost, izvorni prispevek k normativni teoriji ter omembe avtorjev v različnih delih. Tako sem določil skupino člankov in knjig, ki jih teorija družbene odgovornosti priznava kot pomembne. Po drugi strani sem v sintezo diplomskega dela vključil tudi avtorje, za katere menim, da so bili krivično spregledani. Tako sem oblikoval nabor ključnih gradiv o družbeni odgovornosti, ki obsega celoto relevantnih teorij, in na njeni podlagi izdelal sintezo najpomembnejših ugotovitev. Nabor omogoča graditev bodočih teorij na že obstoječih temeljih družbene odgovornosti.

Diplomsko delo začenjam z analizo Friedmanove kritike družbene odgovornosti, ki je bila tarča največ kritik, obenem pa je to delo sprožilo nastanek novega področja – družbene odgovornosti podjetja. V tem delu bom predstavil tudi dve deli o amoralnosti podjetja, ki bi sicer lahko spadali v poglavje o poslovni etiki, vendar sem ju zaradi posebnosti uvrstil v prvi del.

Drugo poglavje je namenjeno teoriji deležnikov. Teorije so prikazane po naraščajoči pomembnosti in ne po kronološkem zaporedju. Razlog za uvrstitev več teorij je bil ta, da so bila nekatera dela zelo hvaljena s strani stroke in znanosti, zato jih nisem mogel spregledati, po drugi strani pa sem v poglavje uvrstil tudi dela, ki so bila po mojem mnenju neupravičeno spregledana.

Tretje poglavje se nanaša na poslovno etiko. Razdelil sem jo v tri sklope, od katerih vsak prikazuje različen pogled na etiko. V prvem skušam razložiti razliko med etiko in poslovno etiko. Povod za to je bila knjiga John Maxwella, ki je trdil, da ne obstaja samo etika niti ne samo poslovna etika. Drugi sklop se nanaša na različna akademska področja, ki so se razvila znotraj poslovne etike, tretji pa obravnava poslovno etiko v praksi. Za izdelavo tega poglavja sem se poglobil v etiko kot filozofsko disciplino.

Četrto poglavje se nanaša na družbeno uspešnost podjetja. Tu so teorije urejene kronološko in vsebinsko v enakem vrstnem redu, saj so se medsebojno dopolnjevale. V tem poglavju obravnavam tudi trenutno najbolj preučevano tematiko o družbeni odgovornosti, in sicer njeno povezanost s finančno uspešnostjo poslovanja.

Zadnje, peto, poglavje je namenjeno sistematični sintezi relevantne literature o tej tematiki. Predstavim svoj pregled avtorjev, v katerem povežem avtorje glede na medsebojno soodvisnost, ne hierarhično. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve analize.

1. FRIEDMANOVA KRITIKA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

»V resnično velikem podjetju postanejo dobički in denarni tok kot kri in voda za zdravo telo. Sta sicer absolutno potrebni za življenje, ampak nista samo bistvo življenja.«⁴

Jim Collins

Najpogosteje citirana poved v literaturi družbene odgovornosti je, da je **edina družbena odgovornost podjetja povečevanje dobička** (Friedman, 1970). Friedmanova doktrina je sprožila val razprav, zaradi česar se je v literaturi menedžmenta sploh začelo govoriti o t. i. družbeni odgovornosti podjetja. Povod za pisanje je Friedman dobil, ko je ameriška avtomobilska korporacija General Motors na letni skupščini leta 1970 ustanovila t. i. komite za javno dobro (ang. Committee to represent public good). Ta dogodek je opisal kot čisti in neponarejeni socializem. Pozneje je njegova doktrina doživela val kritik, čeprav je imela tudi nekaj zagovornikov.

Glavni problem Friedmanove doktrine vidim v izpeljavi njegovih temeljnih zamislih. To izpeljavo so spodbijali le redki avtorji (Paine Sharp, 2003, Phillips, 2003), in sicer ne z vidika, kakšna je resnična odgovornost podjetja, ampak z vidika, da Friedman pojmuje podjetje kot umetno osebo, entiteto (ang. Artificial person). Svojo misel je morda izpeljal preveč preprosto, saj je menil, da je izraz družbena odgovornost podjetja nepravilen, kajti odgovornost imajo lahko le resnične (fizične) osebe (ang. Real person). Podjetje torej že po svoji naravi ne more biti odgovorno. Njegov prvi sklep je bil, da podjetje deluje znotraj danih zakonskih in etičnih meja ter uresničuje svojo vlogo v družbi. Podobno je menil Drucker, ki je trdil, da mora podjetje opravljati svojo specifično vlogo v družbi in ne sme posegati v delovanje drugih ustanov, ki so za to specializirane (Drucker, 2005, str. 51).

Drugi Friedmanov sklep se je navezoval na darovanja sredstev podjetja v javno dobro. Zagovarjal je tezo, da bi bilo neodgovorno, če bi vodilni, zaposleni kot upravljavci sredstev delničarjev, razsipavali denar, ki pripada po zakonu v obliki dividend delničarjem. Trdil je, da

⁴ »In a truly great company, profits and cash flow become like blood and water to a healthy body; they are absolutely essential for life, but they are not very point of life« (Collins, 2001, str. 194).

ima vsak posameznik pravico narediti s svojimi sredstvi, kar sam hoče, in ker menedžerji nimajo sredstev (z njimi le upravljajo), bi bilo v primeru razsipništva njihovo vedenje neodgovorno. Sklenil je, da ima tako lahko le posameznik, torej fizična oseba, pravo odgovornost, ne pa podjetje.

Predvideval ni niti, da sta lahko javno dobro in finančna uspešnost podjetja povezana. Tako imenovana strateška filantropija, katere začetek je bil članek Porterja in Kramerja *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy (Konkurenčna prednost podjetniške filantropije op.p.)* (Porter, Kramer, 2002), povezuje pojava, za katera je Friedman menil, da sta nezdržljiva. Porter in Kramer sta namreč trdila, da lahko s strateško usmerjenim družbenim vlaganjem pripomoremo k večji finančni uspešnosti, medtem ko Friedman ni videl povezave med pojmom, saj je menil, da je vseeno, ali podjetje ali posameznik vlaga v družbeno koristne naložbe. Družbeno vlaganje torej ne pripomore k večji finančni uspešnosti.

Kritikov Friedmanove doktrine je sicer več kot zagovornikov. Do leta 1970 ni bilo moč zaslediti pisanja o družbeni odgovornosti podjetja (razen manjših omemb), po tem letu pa se je v zgodil razmah v dve smeri. Prva je bila odgovor na prvo Friedmanovo tezo, da je podjetje umetna oseba, iz katere sta se razvili tudi poslovna etika in teorija deležnikov. Druga smer je bila odgovor na nepovezanost družbene odgovornosti podjetja in finančne uspešnosti, iz katere so se razvili merjenje družbene odgovornosti, družbena uspešnost, njen vpliv na finančno uspešnost, družbeno poročanje, strateška filantropija in podobne vsebine. Tako so se razvile tri veje na temo družbene odgovornosti: **teorija deležnikov, poslovna etika in teorija družbene uspešnosti.**

1.2. Odgovori Friedmanu na temo amoralnosti podjetja

V zvezi s Friedmanovo tezo o amoralnosti podjetja sta bili napisani dve deli, in sicer članek Goodpasterja ter Mathewsa, ml., *Can a Corporation Have a Conscience (Ali imajo podjetja lahko zavest? op.p.)* (Goodpaster, Matthews, 1982) ter delo Paine Sharpove *Value Shift (Spreminjanje vrednot op.p.)* (Paine Sharp, 2003).

1.2.1. Kritika Goodpasterja in Mathewsa – podjetje ima zavest

Goodpaster in Matthews sta članek napisala že leta 1982. Njegova vrednost je predvsem v tem, ker sta združila filozofijo in poslovne vede ter teorijo in prakso. Najprej sta opredelila, kaj je odgovornost z vidika osebe. Razdelila sta jo na tri komponente, in sicer (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 135):

1. biti odgovoren v smislu odgovornosti za minula dejanja ('On je odgovoren za to');
2. biti odgovoren v smislu sledenja socialnim in pravnim normam (odvetnik je npr. odgovoren za upoštevanje strankine volje);
3. biti odgovoren v smislu posameznikove neodvisne razsodbe ('On je odgovorna oseba').

Te filozofske komponente odgovornosti sta prenesla z osebe na podjetje, pri tem pa sta si zastavila vprašanje: Ali je smiselno uporabiti moralne koncepte, ki sicer veljajo za osebo, za nekaj, kar ni oseba, ampak je sestavljeno iz oseb, čeprav bi bilo to smiselno in je priporočljivo? Na prvo vprašanje sta odgovorila z metodologijo, ki sta jo povzela iz Platonovega dela *Republika*, v katerem Platon uporabi pravičnost v skupnosti kot model za ugotavljanje pravičnosti v življenju posameznika. Kot primer navajata, kako določene korporacije v svoje operativne dejavnosti, kot je nagrajevanje, uvajajo moralna načela, ki jih ločijo od drugih korporacij, tako kot se posameznik loči glede svojih moralnih načel od drugega človeka.

Na drugo vprašanje, ali je priporočljivo uporabiti moralne komponente, ki sicer veljajo za osebo, za nekaj, kar ni oseba, ampak je sestavljeno iz oseb, sta odgovorila v okviru treh teorij (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 141–145). Prvo teorijo sta poimenovala **teorija nevidne roke** (ang. Invisible hand theory), ki pravi, da bo trg samo izoblikoval potrebna načela za to, da deluje nemoteno, torej da zagotovi enakopravnost med posameznimi akterji. Morala, odgovornost in zavest so v nevidni roki prostega trga in ne v organizaciji ali v rokah menedžerjev. **Teorija roke vlade** (ang. Hand of government), katere predstavnik je Galbraith (1967)⁵, pravi, da naj podjetje deluje samo v okviru ekonomskih dejavnosti, za moralna načela pa bodo namesto nevidne roke poskrbeli državni regulatorji. Če je bil v prvih dveh teorijah sistem tisti, ki je poskrbel za moralna načela, stori to v tretji teoriji, **teoriji roke menedžmenta** (ang. Hand of management), organizacija sama. Organizacija v svojo strategijo, procese itd. vključuje moralna načela, ki ponavadi presegajo zakone.

V svojem sklepu sta podala odgovore kritikom tretje teorije, torej zagovornikom prvih dveh teorij. Odgovorila sta na devet najobičajnejših kritik in jih s tem zavrnila. Poudarek je na predpostavki, da podjetje ima zavest (več o kritikah in odgovorih v Prilogi 1).

1.2.2. Kritika Paine Sharpove o amoralnosti podjetja

Drugo delo, ki je skušalo odgovoriti na vprašanje, ali je podjetje umetna entiteta, je članek harvardske profesorice Lynn Paine Sharp. Svoj pogled je podala z zgodovinskega konteksta, v katerem je predstavila, kako se je teorija prilagajala praksi.

Začetki debate o tem, ali imajo podjetja osebnost, dušo (ang. Soul), segajo v 17. stoletje, ko je angleški sodnik Coke razsodil, da podjetja ne morejo niti storiti kaznivega dejanja niti biti izključena ali izgnana iz družbe, ker nimajo duše (Paine Sharp, 2003, str. 83). Podobno kot Friedman je tudi Coke menil, da podjetja ne morejo imeti odgovornosti, saj ni mogoče misliti, da bi bil nekdo (v tem primeru podjetje) za kaj odgovoren, če nima duše. Podobno idejo je že v 16. stoletju izrazil papež Inocenc IX., ki je menil, da podjetja ne morejo biti odgovorna za svoja dejanja, ker nimajo ne duše ne telesa, da bi lahko okusila bolečino kazni, ki jo lahko

⁵ Galbraith John Kenneth: *The New Industrial State*. Boston : Houghton Mifflin, 1967. 427 str.

okusi fizična oseba, ki je fizično kaznovana, če prekrši zakon (Paine Sharp, 2003, str. 83). Ta teorija se je pozneje poimenovala v **teorijo neresničnosti** (ang. Fiction theory).

Omenjena teorija se je potrdila leta 1819, ko je vrhovno sodišče ZDA razsojalo v primeru Dartmouth College proti Woodward. Vrhovni sodnik John Marshall je v svojem govoru opisal, kar sta pred njim povedala že Coke in papež Inocenc IX., da je podjetje umetna tvorba, nevidna, neoprijemljiva in obstaja zgolj kot zakonska tvorba. Tako lahko podjetje poseduje le tisto lastnino, ki mu jo je podelilo samo njegovo bistvo, npr. trajnost (neprekinjeno delovanje) in individualizem. Poleg tega je sodnik v drugem primeru izjavil, da podjetje kot tako po ustavi ni državljan, kot so fizične osebe, zato ne more imeti enakih dolžnosti, kot jih imajo državljani (Paine Sharp, 2003, str. 84).

V poznem 19. stoletju se je opisana teorija spremenila predvsem zaradi sprememb v zakonodaji. Če je bilo prej možno ustanoviti podjetje le z odobritvijo države, se je zakonodaja leta 1875 spremenila in omogočila, da lahko vsak državljan ustanovi podjetje. Tako se je uveljavila miselnost, da podjetje ni več samo entiteta s koncesijo, ampak da je ustanova, ki temelji na zasebnem dogovoru med posamezniki. Zaradi te nove miselnosti so se spremenila tudi teoretična gledanja na podjetja (Paine Sharp, 2003, str. 84). Bistvena sprememba, ki jo uvajajo novi pogledi, je, da so na prvo mesto postavljeni delničarji, saj so ti vložili svoja sredstva v podjetja, menedžerji pa so le upravljavci tega premoženja. Prepričanje o moralni držbi podjetja je ostalo nespremenjeno – podjetje torej še vedno ne more imeti svoje lastne identitete, čeprav jo imajo posamezni lastniki. To prepričanje je pozneje zagovarjal tudi Friedman.

Začetek 20. stoletja je prinesel vnovični preobrat z ozirom na videnje podjetij. Predvsem akademski krogi so začeli poudarjati vpliv podjetij, predvsem zaradi njihovega vpliva na družbo. Pojavila se je tako imenovana **teorija naravnega obstoja** (ang. Natural entity theory), ki je izoblikovala tedanji pravni sistem ZDA. Podjetja so se pred sodišči lahko pojavila kot tožniki, mogoče pa jih je bilo tudi tožiti in so imela pravico do pravnega varstva. Oblikoval se je pojem pravne osebe, kar je lahko ob predpisanih pravnih pogojih postalo določeno podjetje. Poleg tega se je zgodilo še nekaj, kar je zavračala prejšnja teorija. Delničarji niso imeli več neomejenih pravic in odgovornosti znotraj podjetij. Zakon jim je prepovedoval, da bi se vtikali v vsakdanje posle podjetja in da bi brez posebnih razlogov odstavili nadzorne organe. Vse te spremembe so utrdile status podjetja kot pravne osebe in zmanjšale vlogo delničarjev. Čeprav je bilo pričakovati, da se bo šel razvoj v smeri, da ima lahko tudi podjetje moralna načela, se to ni zgodilo, pač pa so do leta 1930 akademski pravni krogi v celoti ovrgli teorijo o osebnosti podjetja. Nihče pa ni mogel več zanikati, da je podjetje postalo ena od najmočnejših in najpomembnejših ustanov družbe (Paine Sharp, 2003, str. 85).

Tako se je razvila **teorija institucionalnega pogleda na podjetje** (ang. Institutional view of corporation), ki zagovarja tezo, da podjetje ni odgovorno samo do svojih delničarjev, ampak tudi do drugih, ki so posredno ali neposredno povezani z njim (Paine Sharp, 2003, str. 86).

Leta 1932 je takrat vodilni pravni akademik Dodd v članku *From Whom are Corporate Managers Trustees (Komu so odgovorni menedžerji? op.p.)*⁶ napovedal, da bodo imela podjetja družbeno odgovornost ne samo do delničarjev, ampak tudi do zaposlenih, dobaviteljev in širše okolice. Ideja se takrat ni prejela, saj je še leta 1971 znani angleški ekonomist Baldwin v svoji knjigi *Conflicting Interests: Corporate-governance Controversies (Navzkrižje interesov op.p.)*⁷ zapisal, da imajo lahko samo fizične osebe pravo odgovornost, podjetje kot umetna (pravna) oseba pa je ne more imeti (Paine Sharp, 2003, str. 88).

2. TEORIJA DELEŽNIKOV

»Teorija deležnikov ne bi smela biti uporabljena za pletenje košare dovolj velike za vso svetovno bedo.«⁸

Max Clarkson

Naslednji mejnik v teoriji podjetja je objava dela Freemana, 1984, *Strategic Management: The Stakeholder Approach (Strateški management: Pristop po deležnikih op.p.)*⁹. Beseda deležnik¹⁰ je postala v desetletju, ki je sledilo, v akademskem in poslovnem svetu zelo pogosta. Po objavi Freemanovega dela se je začela razvijati nova veja menedžmenta, imenovana teorija deležnikov. Čeprav je bilo o njej veliko napisanega, so le redka dela, ki so po njegovem prispevku k njej dodala kaj pomembnega. To sta npr. delo Prestona in Donaldsona (1995), iz katerega so se naprej razvile različne teorije, ki obravnavajo normativno naravo teorije, in delo Phillipsa (2003). To je sicer novejša in tudi manj cenjena v akademskih krogih. Poleg teh del se v literaturi velikokrat omenja tudi delo Prestona, Posta in Sachsa (2002), ki obravnava deležnike z drugačnega vidika kot preostala dela, a kljub temu menim, da teoriji ne prinaša dodane vrednosti. Obstaja še neopravičeno spregledano delo, in sicer delo Jonesa (1995), ki skuša združiti etiko z ekonomijo in ju nato skupaj povezati v teorijo deležnikov. Vsa ta dela bom v naslednjih poglavjih podrobneje obravnaval. Teorija se sicer še naprej najbolj razvija v ZDA, in sicer na dveh univerzah: na Univerzi Virginia, Darden Business School, in na Stanfordu.

⁶ Dodd Merick E., Jr.: *For Whom Are Corporate Managers Trustees?* Harvard Law Review : Boston, 45(1932), 7, str. 1145-1163.

⁷ Baldwin Fred D.: *Conflicting Interests: Corporate-governance Controversies*. Lexington, D.C : Heath and Company, 1984.

⁸ »Stakeholder theory should not be used to weave a basket big enough to hold the world's misery« (Phillips, 2003, str. 119).

⁹ Freeman Edward R.: *Strategic Management: The Stakeholder Approach*. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 str.

¹⁰ V diplomskem delu bom uporabljal besedo deležnik, sicer se uporabljajo tudi drugi izrazi, na primer udeleženeec.

2.1. Začetki teorije deležnikov

Čeprav priljubljenost izraza deležnik pripisujemo Freemanu (1984), sta se izraz in ideja, da imajo tudi druge entitete podjetja pravico do deleža podjetja, pojavila že v 40. letih minulega stoletja. Dodd je leta 1932 objavil že omenjeni članek, v katerem priznava, da podjetje ni samo fiktivna oseba (kot pravi Friedman (1970)), ampak je prava oseba, zato so menedžerji poverjeniki podjetja. Iz te trditve je nato izpeljal, da bo moralo podjetje v prihodnje poleg odgovornosti do delničarjev imeti tudi odgovornost do drugih entitet, ki vstopajo v njihov poslovni sistem. Šele pred kratkim je bilo ugotovljeno, da je idejo o deležnikih, sicer posredno, prva uporabila že Mary Parker Follet leta 1918 v knjigi *The New State* (*Nova država* op.p.)¹¹. Avtorica je razvila idejo o podjetju kot mreži medsebojnih odnosov različnih skupin. Poudarila je, da je glavno delo menedžerjev, da te odnose upravljajo in vključujejo različne interese skupin v strategijo podjetja, saj bodo le tako dosegli najboljše poslovne rezultate (Post, Preston, Sachs, 2002, str. 18).

Problem pri raziskavi teorije deležnikov je bil, da nisem imel dostopa do Freemanovega dela.¹² Zato je vse v nadaljevanju povzeto po Phillipsu (2003). Najpomembnejši prispevek tega dela je opredelitev izraza deležnik. Freeman je deležnika poimenoval tako: »*Deležnik v organizaciji je vsaka skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali je pod vplivom dosežkov ciljev organizacije* (Phillips, 2003, str. 65).«

2.2. Teorije deležnikov

V tem poglavju bom obravnaval štiri različne vidike teorije deležnikov, za katere menim, da so prinesli največ k razvoju teorije po izidu dela Freemana. Začel bom z delom Posta, Prestona in Sachsa (2002), ki povezuje dve teoriji menedžmenta v teorijo deležnikov. Nato bom analiziral članek Donaldsona in Prestona (1995), nadaljeval s člankom Jonesa (1995) in sklenil z delom Phillipsa (2003), ki skuša dokazati povezavo med teorijo deležnikov in poslovno etiko.

2.2.1. Teorija deležnikov po Postu, Prestonu, Sachsu

Post, Preston, Sachs (2002) v knjigi *Redefining the Corporation* (*Na novo utemeljena korporacija* op.p.) povežejo dve teoriji, in sicer teorijo Penrosove¹³ iz leta 1959 o podjetju z **vidika omejenih virov** (ang. Resource-based view) in teorijo Porterja¹⁴ iz leta 1980, ki obravnava podjetje z **vidika strukture panoge** (ang. Industry-structure view). Avtorji so združili teoriji in dodali še tretjo sestavino, in sicer vidik podjetja na socialno-političnem področju. Poleg lastnega modela prinaša delo še opredelitev podjetja, njegov namen in pojem

¹¹ Follet Mary Parker: *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. New York : Longmans Green, 1918.

¹² Delo so nehali tiskati in ni več v redni prodaji, v slovenskih knjižnicah pa tega dela ni bilo na izposajo.

¹³ Penrose Edith: *The Theory of the Growth of the Firm*. New York : Sharpe, 1959.

¹⁴ Porter Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 str.

deležnik. Avtorji poimenujejo podjetje kot organizacijo, ki ima namen mobilizirati vire za produkcijo, da ustvarja bogastvo in druge koristi (in ne za namerno uničevanje bogastva, povečevanje tveganja ali povzročitev škode) za različne entitete ali deležnike. Opredelitev je zanimiva, ker pripisuje vsem entitetam oziroma deležnikom enako vrednost in jih ne razvršča po pomembnosti. Avtorji pojmujejo deležnike kot posameznike ali skupine, ki prispevajo, prostovoljno ali ne, k ustvarjanju bogastva, zmogljivosti in dejavnosti podjetja in so zato potencialni nosilci koristi in/ali tveganja (Post, Preston, Sachs, 2002, str. 19).

Avtorji so izhajali iz teorije Penrosove (1959); vprašali so se, kdo so tisti deležniki, ki zagotavljajo podjetju vire. Pri drugih avtorjih so ti deležniki različno poimenovani kot npr. primarni, notranji, normativni itd. To so vlagatelji (tako posojilodajalci kot delničarji), zaposleni in kupci. Avtorji menedžerjev ne pojmujejo kot deležnikov, ker je njihova glavna vloga upravljati podjetje in oblikovati, razvijati ter negovati odnose z drugimi entitetami, ki vstopajo v poslovni proces podjetja, vse s ciljem doseganja optimalnega poslovnega izida. Avtorji se opirajo na članek Jonesa in Hilla (1992), ki pravita, da imajo menedžerji dvojno vlogo. Po eni strani so deležniki, saj so pod vplivom organizacije, obenem tudi sami vplivajo na organizacijo. Pri tem se predstavljajo v vlogi oblikovalcev odnosov z drugimi deležniki. Avtorji tu vidijo klasičen primer problema agent – principal. Poleg tega vidijo v drugem delu večjo težo, zato menedžerjev nimajo za deležnike. Pozneje bom pri pregledu teorije Roberta Phillipsa obravnaval tezo, da so tudi managerji deležniki. Drugo raven deležnikov, ki jo imenujejo struktura panoge, povzemajo po Porterju.¹⁵ V to raven prištevajo sindikate, skupna partnerstva, verigo dobaviteljev in regulatorje. V tretjo raven, ki jo imenujejo socialno-politična arena, štejejo zasebne organizacije, torej konkurente, vlado in lokalno skupnost. Vse ravni se medsebojno dopolnjujejo in so hierarhično razporejene. Kljub temu mora imeti podjetje »dovoljenje za delovanje« (ang. Licence to operate), torej mora zadovoljiti pričakovanja vseh treh ravni, če hoče izpolniti svoj namen (v Prilogi 2 je model grafično predstavljen) (Post, Preston, Sachs, 2002, str. 52–55).

2.2.2. Teorija deležnikov po Donaldsonu in Prestonu

Najpomembnejši članek po Freemanovem delu je delo Donaldsona in Prestona iz leta 1995 z naslovom *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (*Teorija deležnikov podjetja: koncepti, dokazi ter napotki za prakso* op.p.). Delo je postavilo nove okvirje raziskovanja teorije in podalo okvire za bodoče raziskovanje.

Avtorja najprej določita pojem deležnik: **to je oseba ali skupina z legitimnim interesom v proceduralni in/ali temeljni korporacijski dejavnosti** (Donaldson, Preston, 1995, str. 67). Deležniki so identificirani na podlagi njihovih interesov in na podlagi tega, če ima podjetje do njih kakršen koli interes. **Interesi vsakega deležnika so legitimni** (ang. Intrinsic value). To

¹⁵ Porter trdi, da je konkurenčnost vsake panoge odvisna od petih silnic: rivalstva obstoječih podjetij, nevarnosti vstopa v panoge, nevarnosti substitutov, pogajalske moči kupcev in pogajalske moči dobaviteljev (Porter, 1998, str. 35).

pomeni, da si vsaka skupina deležnikov zasluži pozornost zato, kar je, in ne, ker ima možnost vplivati na interese drugih, kot so na primer interesi delničarjev.

V klasični razlagi podjetja v **modelu input-output** po Donaldsonu in Prestonu (Donaldson, Preston, 1995, str. 68) vlagatelji, dobavitelji in zaposleni prispevajo svoje inpute, ki za to po mnenju liberalnih ekonomistov dobijo konkurenčne koristi v obliki mezd, rente. Podjetje potem kot črna skrinjica te inpute pretvori v outpute za kupce. Liberalni ekonomisti¹⁶ interpretirajo model tako, da ponudniki inputov dobijo konkurenčne koristi v obliki rent, mezd, in sicer v velikosti marginalnih prispevkov, medtem ko gre večina koristi zaradi tekmovalnosti v korist kupcem. Grafično to prikažemo tako, da so puščice ponudnikov inputov obrnjene proti podjetju, medtem ko je puščica iz podjetja obrnjena **proti** kupcem (model je grafično prikazan v Prilogi 3). **Model deležnikov** pa pravi, da vse osebe oziroma skupine z legitimnim interesom sodelujejo v podjetju z namenom pridobivanja koristi, zato ni prednosti glede interesov in koristi enih pred drugimi. Tako nastane mreža medsebojnih odnosov. Grafično jih prikažemo tako, da so vse puščice, ki izhajajo iz entitet, obenem obrnjene tudi nazaj (model je grafično prikazan v Prilogi 4).

Avtorja opazata, da je v teoriji deležnikov veliko zmede z ozirom na namen in naravo teorije. Glavna razlika med teorijo deležnikov in drugimi teorijami¹⁷ (Cyert, March (1963)¹⁸ ter Aoki (1984)¹⁹) je, da je glavni namen teorije deležnikov razložiti in obenem voditi strukturo kot tudi posle podjetja (ang. Going concern), torej **skuša združiti statični in dinamični vidik podjetja**. Teorija deležnikov gleda na podjetje kot na organizacijsko entiteto z velikim številom različnih udeležencev, ki med seboj ustvarijo večkratne in ne vedno usklajene odnose.

Avtorja nato navajata zmote in nerazumevanje teorije v akademskih krogih. Tarča kritike je tudi Clarkson, ki velja za enega od vodilnih v teoriji deležnikov. Avtorja menita, da se akademiki v splošnem ne zavedajo, da obstajajo **normativna, instrumentalna in deskriptivna raven teorije deležnikov** (grafični prikaz omenjenih ravni je v Prilogi 5). Dejansko je že Freeman v svojem delu obravnaval vse tri ravni, vendar jih ni posebej opredelil²⁰ (Donaldson, Preston, 1995, str. 72). **Opisna raven teorije** je v literaturi najbolj

¹⁶ Drugi pogled na klasični model je marksistični (Marx), po katerem naj bi vse koristi na koncu pripadle lastnikom.

¹⁷ Avtorja omenjata neoklasično teorijo po Cyertu in Marchu (1963), ki skuša razložiti ekonomske principe vodenja, produkcije, vlaganj in odločitev o cenah na konkurenčnem trgu. Teorija obnašanja podjetja skuša razložiti proces odločanja v podjetju. Kooperativna teorija iger po Aokiju skuša razložiti ravnotežje znotraj podjetja, predvsem med zaposlenimi in lastniki. Teorija transakcijskih stroškov pa skuša razložiti, zakaj podjetje sploh obstaja (Donaldson, Preston, 1995, str. 70).

¹⁸ Cyert M.R., March J.G.: *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey : Prentice Hall, 1963.

¹⁹ Aoki Masahiko: *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford : Clarendon Press, 1984.

²⁰ Kot pogled na opisno naravo teorije je Freeman zapisal: "Kot je ločitev lastnik–manager–zaposleni zahtevala vnovičen razmislek o konceptu nadzora in zasebne lastnine, kot sta jo analizirala Berle in Means (1932), tako tudi pojav številnih skupin deležnikov in novih strateških vprašanj zahteva vnovičen razmislek o konceptu naše tradicionalne slike podjetja. Moramo jo na novo narisati, kot to zahtevajo spremembe" (Donaldson, Preston, 1995, str. 71). Poleg tega omenja tudi instrumentalni vidik, ko pravi, da moramo raziskati logiko koncepta v praktičnem pomenu besede, izraziti, kako lahko podjetje uspe v sedanjem in prihodnjem okolju. Pozneje je Freeman skupaj s Evanom skušal opredeliti normativno naravo teorije, ko je rekel, da moramo teorijo na novo

razširjena. Teme opisne ravni, ki jih navajata avtorja in ki so se pojavile v literaturi, so: kaj menedžerji mislijo o upravljanju, kaj misli nadzorni svet o interesih različnih entitet podjetja in kako so podjetja v realnosti upravljana. Opisna raven prikazuje, kako se koncepti dejansko udejanjajo v praksi. Opravljene so bile številne raziskave o praksi upravljanja podjetij po načelih teorije deležnikov.²¹ Donaldson in Preston vidita večji pomen v tem, kako je teorija upoštevana v zakonih. Tako naj bi imelo že 29 zveznih držav v Združenih državah Amerike zakonodajo, ki nadzornim svetom nalaga dolžnosti, da morajo pri svojih odločitvah upoštevati tudi druge deležnike in ne samo delničarjev (Orts, 1992)²². V primeru Unocal proti Mesa Petroleum je zvezno sodišče v Delawaru leta 1985 odločilo, da mora nadzorni svet pri prevzemu podjetja upoštevati tudi vpliv prevzema na druge deležnike in ne samo na delničarje (Donaldson, Preston, 1995, str. 75). Zanimivo je, da se je pet let pozneje isto podjetje Unocal, a tokrat proti Paramount Communications, znova znašlo na sodišču zaradi prevzema, vendar je sodišče tokrat nadzornemu svetu naložilo, da mora upoštevati tudi vpliv prevzema na kulturo podjetja (Donaldson, Preston, 1995, str. 75-76). Zakoni²³, ki nalagajo dolžnost upoštevanja interesov drugih deležnikov, veljajo tudi v EU in na Japonskem (Werther, Chandler, 2006, str. 220–222).

Avtorja opozarjata na težave, ki nastanejo, če ostanemo zgolj pri opisni ravni. Naravna zmota po Mooru²⁴ (1959) pravi, da se je treba premakniti iz »opisati« do »oceniti« brez potrebnega vmešavanja in razlag. Poleg tega opozarjata tudi na možnost prevelike posplošitve.

Zaradi teh pomanjkljivosti menita, da je za teorijo, če hoče biti veljavna, potrebna tudi **instrumentalna raven**. V tem gre preprosto za matematiko, skušamo odgovoriti na vprašanje: če vpeljemo neodvisno spremenljivko X (družbena odgovornost), za koliko se bo spremenila odvisna spremenljivka Y (finančna uspešnost). Čeprav je bilo narejenih že veliko raziskav na to temo, med katerimi je najbolj znana Clarksonova (1992), pravih rezultatov še ni, predvsem zaradi nezanesljivih kazalcev uspešnosti menedžmenta.

Avtorja ponudita dve teoriji, ki bi pomagali pri povezavi menedžmenta deležnikov s konvencionalnim konceptom organizacijskega uspeha z analitičnim argumentom. Ti dve teoriji sta **teorija agentov** (ang. Agency theory), ki pravi, da je podjetje organizirano tako, da skuša minimizirati stroške pri pridobivanju sodelujočih (agentov), da bi naredili to, kar drugi sodelujoči hočejo (principal), in **teorija podjetja kot pogodbe** (ang. Firm-as-contract theory),

opredeliti s Kantovo filozofijo, po kateri imajo vsi deležniki pravico, da so obravnavani kot cilj in ne kot sredstvo za doseg ciljev podjetja (Donaldson, Preston, 1995, str. 72).

²¹ Tako je leta 1968 Baurnhart opravil raziskavo med menedžerji, ki je pokazala, da jih 80 % ocenjuje kot etično neodgovorno, če so v odločitvah upoštevani samo interesi delničarjev. Avtor je raziskavo opisal v svojem delu (Baurnhart R.: *An Honest Profit: What Businessmen Say about Ethics in Business*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1968).

²² Orts W.E.: *Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statues*. The George Washington Law Review, Washington D.C., 33(1991), 3, str. 9-24.

²³ Zanimiv je tudi primer proti Potomacu, kjer je bilo podjetje obtoženo, da najema premalo Afroameričanov. Sodišče je odločilo, da imajo tudi neuspešni prijavitelji pravice, ki jih mora podjetje upoštevati. To potrjuje definicijo avtorja, ki deležnika pojmuje kot posameznika z legitimnim interesom v podjetju, ne samo, da so deležniki tisti, do katerih podjetje izkaže določen interes (Donaldson, Preston, 1995).

²⁴ Moore G.E.: *Principia Ethics*. New York : Cambridge University Press, 1959.

ki pravi, da se udeleženci strinjajo, da bodo rajši sodelovali med seboj znotraj organizacije (prek pogodb) kot tekmovali drug z drugim prek trga, da bi znižali stroške raziskovanja, koordinacije itd. (Donaldson, Preston, 1995, str. 78-80).

Že omenjena Hill in Jones (glej stran 9) sta skušala združiti teorijo agentov s teorijo deležnikov. Razširila sta teorijo agenta, ki sicer velja za finančno teorijo in ki razlaga odnos med lastniki in menedžerji, na vse deležnike in jo poimenovala kot splošno teorijo agenta. Po tem konceptu so menedžerji upravljavci odnosov vseh drugih deležnikov, torej sami niso deležniki. Nadaljujeta, da se deležniki med seboj razlikujejo po tem, kakšen delež imajo v podjetju in kakšno moč imajo proti menedžerjem. Trdita tudi, da je med deležniki in agenti veliko napetosti in nasprotovanj (ker naj bi imeli nekateri deležniki možnost, da zaustavijo ravnotežni proces zaradi neugodnega rezultata za njih), zato naj ne bi domnevali, da so ti odnosi v ravnotežju (kar zagovarjajo liberalni ekonomisti). Sam proces, smer in hitrost privajanja v odnosu naj bi bili pomembnejši od ravnotežja, kar pomeni, da naj bi deležniki v procesu sodelovali z menedžerji, da bi dosegli cilje podjetja kar najbolj **učinkovito**. Tako naj bi bila teorija deležnikov instrumentalno povezana z organizacijskim uspehom (ang. Organizational performance).

Freeman in Evan (1988)²⁵ pa sta skušala združiti teorijo deležnikov s Coasovim (1960) pogledom na podjetje kot pogodbo in Williamsonovo (1985) razlago transakcijskih stroškov v teorijo podjetja kot večstranske pogodbe (ang. Firm as a set of multilateral contracts over time). Poudarjata, da imajo vsi deležniki enake pravice do pogajanja in da morajo biti medsebojni odnosi vzpostavljeni na podlagi principa pravične pogodbe (ang. Fair contract), ki omogoča, da so vsi interesi vsaj slišani.

Obe zgoraj omenjeni teoriji se najbolj razlikujeta v vlogi menedžmenta, nadzoru in v odnosih med deležniki. Hill in Jones tako zagovarjata, da se razlika pojavlja na podlagi informacijske asimetrije v moči upravljanja s sredstvi. Freeman in Evan na drugi strani zagovarjata tezo, da je glavna dolžnost menedžmenta zaščita blaginje abstraktnih entitet v podjetju. Vprašanje, ki se posledično postavlja, je, kako lahko deležniki zagotovijo zadosten nadzor, da njihovi interesi ne bodo v nevarnosti. Hill in Jones poudarjata, da se to zagotovi z monitoringom, ki zmanjša informacijsko asimetrijo, in z okrepitevijo regulacije, zakona. Freeman in Evan pa zagovarjata načelo pravičnosti. Čeprav vsi poudarjajo pomembnost odnosa med podjetjem in deležniki, se med seboj razlikujejo po tem, ali se odnosi vzpostavijo tudi med samimi deležniki. To zagovarjata Freeman in Evan.

Kot tretja in najvišja raven teorije deležnikov sta Donaldson in Preston postavila **normativno raven** teorije. Ta povezuje moralne in filozofske koncepte s teorijo. Ker bom ta del podrobneje obravnaval pri Phillipsu, bom navedel samo glavni problem. Ta je vezan na vprašanje, ali imajo delničarji prednost pred drugimi deležniki zaradi lastninskih pravic.

²⁵ Freeman Edward R., Evan William: *A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism. Ethical Theory and Business*. New Jersey : Prentice Hall, 1988.

Odgovor, ki ga podajata, je negativen. Najprej navajata načela korporacijskega upravljanja Ameriškega pravnega instituta (ang. Principles of corporate governance by American law institut), ki pravijo, da je središčni cilj podjetja povečanje dobička in posledično povečanje premoženja delničarjev, vendar takoj za tem navajajo, da kljub temu ti cilji ne smejo biti doseženi etično sporno. Poročilo tudi navaja, da podjetje ni le skupek delničarjev, ampak je entiteta, ki združuje med seboj odvisne različne entitete, do katerih ima podjetje legitimne dolžnosti (Donaldson, Preston, 1995, str. 81).

Kot drugi argument proti prednosti obravnavanja delničarjev v primerjavi z drugimi deležniki navajata razvoj teorije lastnine. Tradicionalna teorija zagovarja, da mora podjetje zaradi lastninskih pravic dati pri obravnavi interesov prednost delničarjem. Že Coase je leta 1960 podal analogijo, ki se je potem začela uveljavljati tako v teoriji kot praksi (Donaldson, Preston, 1995, str. 83). Coase je za analogijo vzel lastnika zemlje, ki ima pravico izvajati **vnaprej** določena dela, kajti lastnikove pravice niso neomejene. Če bi bile namreč takšne, bi že na začetku ne bilo nobene pravice, ki bi jo bilo mogoče pridobiti. Tako smo v lastninske pravice uvedli interese drugih, kar pomeni, da lastninska pravica ni absolutna. Iz povedanega izvajamo tezo, da zato tudi delničarji nimajo absolutne prednosti pri obravnavanju interesov pred drugimi deležniki. Avtorja obravnavata tudi vir lastninskih pravic, ki ga vidita v teorijah pravičnosti delitve (ang. Theories of distributive justice), ki so utilitarizem, libertizem in teorija družbene pogodbe. Teorije se med seboj razlikujejo po tem, na podlagi česa se zagotovi pravična delitev dobrin. Utilitarizem tako zagovarja značilnost potrebe, ki zahteva, da se delničarji odpovejo svojim interesom, da obogatijo interese drugih. Libertizem zagovarja zmožnost ali trud, kar pomeni, da delničarji lahko svoje vire (ki so jih zaslužili na podlagi svojih zmožnosti ali truda) uporabljajo svobodneje in tam, kjer se jim zdi najprimerneje. Teorija družbene pogodbe pa zagovarja tezo, da je med posamezniki ali skupinami eksplicitno ali implicitno razumevanje o tem, kaj je pravično razdeljevanje in uporaba lastnine. V zadnjem času so se akademiki začeli nagibati k **pluralističnem vidiku**, ki združuje vse zgoraj omenjene vidike, saj naj bi ta zagotavljal popolno pravičnost razdelitve. Avtorja tako skleneta, da če je sprejet pluralističen pristop k lastninskim pravicam, potem se vzpostavi tudi eksplicitna povezava med teorijo deležnikov in lastninskimi pravicami, kajti osnovna značilnost teorije lastninskih pravic je, da se različnim skupinam (deležnikom) zagotovi moralni interes ali, kot ga poimenuje teorija deležnikov, delež (ang. Stake). Tako so normativna načela, ki so ključna za sodobno teorijo lastninskih pravic, ključna tudi za zagotavljanje temeljev teorije deležnikov.

2.2.3. Teorija deležnikov po Jonesu

Jones je v svojem članku iz leta 1995 *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics* (Instrumentalni vidik teorije deležnikov op.p.) skušal združiti koncept deležnikov, ekonomske teorije, vedenjsko teorijo organizacije in etiko. Avtor se je usmeril na instrumentalno raven²⁶ teorije, ki skuša odgovoriti na vprašanje, kaj se zgodi s proučevano

²⁶ Raven je povzeta po Donaldsonu in Prestonu.

spremenljivko, če spremenimo neko drugo spremenljivko. Članek začne s predstavitvijo pogledov na pet pomembnih področij²⁷: na deležnike, pogodbo, podjetje, menedžerje in na trg (Jones, 1995, str. 407). Najspornejša je opredelitev menedžerjev, saj jih Jones **ne šteje** med deležnike, ker naj bi bila njihova osnovna naloga vzpostavljanje pogodb, odnosov v imenu podjetja z drugimi deležniki. Avtor vse te opredelitve združi v predpostavke, ki opisujejo odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Te predpostavke so: podjetje ima odnose, imenovane pogodbe, z mnogimi deležniki, podjetje vodijo profesionalni menedžerji in podjetje obstaja na trgu, kjer konkurenčni pritiski vplivajo na njegovo obnašanje. Ni pa nujno, da kaznujejo njegovo neučinkovito obnašanje (Jones, 1995 str. 408).

Ker pojem pogodbe zavzema pomembno področje v delu Jonesa,²⁸ je avtor pri povezavi zgoraj omenjenih področij začel obravnavati tri teorije pogodb, in sicer **teorijo agenta, teorijo transakcijskih stroškov in teorijo skupnega dela**. V odnosu agent–principal se kažeta dva problema: prvi je, da imata nasprotujoče si cilje in namene, in drugič, da imata različen odnos do tveganja. Če so pogodbe učinkovite, zagotavljajo, da se zmanjšajo stroški nadzora, stroški veze²⁹ (ang. Bonding costs) in rezidualna izguba³⁰. Druga teorija je že omenjena teorija transakcijskih stroškov (Williamson, 1985), ki pravi, da ti stroški nastanejo zaradi potrebe po pogajanju, nadzoru in da aktivirajo implicitne in eksplicitne pogodbe. Transakcijski stroški nastanejo zaradi dveh razlogov: prvič, ker ima prodajalec več informacij o izdelku kot kupec, zato tu nastanejo stroški iskanja, pogajanja, nadzora, terjatev ter rezidualna izguba; drugi razlog pa je problem ustavitve (ang. Hold-up problem), ki nastane zaradi specializacije. Npr. proizvajalec A vloži v specializirano opremo, ki zviša vrednost nakupa kupcu B (izdelek bolj ustreza potrebam in željam kupca B), medtem ko zniža vrednost za kupce C, D in E. To predstavlja nevarnost izpostavljanju problema ustavitve, saj kupec B ve, da proizvajalec tega izdelka ne more prodati drugim kupcem po isti ceni. To povzroči, da se zmanjšajo naložbe v specializacijo ali se podražijo naložbe v specializacijo zaradi preprečevanja problema ustavitve. Tretja teorija, teorija skupnega dela (Alchian, Demsetz (1972)³¹ in Olson (1965)³²), je podobna teoriji zastojkarstva (ang. Free rider). Če je rezultat skupnega dela nemogoče razdeliti na posamezne inpute posameznika, se lahko zgodi, da

²⁷ Opredelitev deležnika povzema po Freemanu (1984), ki pravi, da je podjetje označeno s strani skupin in posameznikov, ki imajo moč, da vplivajo na uspešnost podjetja, in imajo delež pri uspešnosti podjetja. Pogodbo imenuje kot metaforo za odnos med podjetjem in deležniki. Pogodbe zavzemajo različne oblike izmenjave, transakcij, delegiranja, dokumentov itd. Opredelitev za podjetje je povzel po Jensenu, Mecklingu (1976), ki pravi, da je to mreža pogodb (ang. Nexus of contracts) med podjetjem in deležniki (Jensen M.C., Meckling W.H.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, Amsterdam, 1976, 3, str. 305-360). Vlogo menedžerjev je povzel po Hermanu (1981), ki pravi, da imajo menedžerji odnos ali pogodbo z vsemi preostalimi deležniki ali posredno ali neposredno in da imajo strateški položaj glede odločitev v podjetju (imajo več informacij kot drugi deležniki). Zato je podjetje mreža pogodb med menedžerji in preostalimi deležniki (Herman E.S.: *Corporate Control, Corporate Power*. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1981). Trg opredeli po avstrijski šoli, ki pravi, da trg ni v ravnotežju, ampak se proti njemu nagiba.

²⁸ Avtor pravi, da so pogodbe eksplicitne (delavec – podjetje) in implicitne (podjetje – lokalna skupnost).

²⁹ Stroški veze so tisti stroški, ki nastanejo zaradi agenta, ki zagotavlja, da ne bo uporabil ukrepov, ki bi škodovali interesom principala.

³⁰ Rezidualna izguba nastane, ker naj ne bi stroški nadzora in veze v celoti združili interesov agenta in principala.

³¹ Alchian A., Demsetz H.: *Production, Information Costs, and Economic Organization*. American Economic Review, Nashville, 62(1972), str. 777- 795.

³² Olson M. : *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Boston : Harvard University Press, 1965.

posameznik zaradi dela drugih pridobi koristi, ki jih ne bi pridobil, če bi delal sam. Posledično nastane problem zmanjšanja skupnega dela ali povečanje stroškov nadzora nad posamezniki.

Vse tri teorije imajo nekaj skupnih lastnosti. Vse opozarjajo, da pogodbe omogočajo **oportunistično obnašanje**. Oportunist je po Williamsonu tisti, ki zvijačno sledi sebičnim namenom in izkoristi situacijo, v kateri ima moč nad drugimi, da pridobi sebi ugoden rezultat (Williamson, 1985). Zaradi oportunističnega obnašanja nastanejo razni stroški, ki jih ne bi bilo, če bi se pogodbe sklepale učinkovito. Torej ima tisti, ki sklepa pogodbe učinkovito, konkurenčno prednost, saj nima stroškov, ki bi jih povzročilo oportunistično obnašanje. Organizacijska teorija je preučevala oportunistično obnašanje in zaključila, da naj se oportunistično obnašanje zmanjša do te mere, da bodo mejne koristi enake mejnim stroškom. Že od Adama Smitha naprej pa ekonomska teorija trdi, da tržna ekonomija deluje bolje, če trg deli vrednote poštenosti in integritete. Tako je North (1981)³³ zapisal, da so močne moralne in etične vrednote družbe temelj družbene stabilnosti (Jones, 1995, str. 413-415), to povzroči tudi boljši ekonomski sistem. Kako pomembna sta zaupanje in integriteta, je leta 1970 trdil Akerlof v članku *The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism* (*Trg za limone: Kakovost, negotovost in silnice trga* op.p.), v katerem je postavil teorijo trga limon (ang. Market for lemons). Drugi primer v ekonomski teoriji je mrtva izguba, ki povzroči stroške regulacije, pravnih zadev itd., ki jih mora nositi celotna družba.

Jones si je nato zastavil vprašanje, ali je mogoče doseči večjo učinkovitost trga z razsvetljenim koristoljubjem ali s prostovoljnim prevzemom etičnih standardov. Na to vprašanje je odgovoril s teorijo iger, in sicer z **zapornikovo dilemo**. V njej oba zapornika izbereta strategijo nesodelovanja (Jones, 1995). Axelrod je leta 1984 (Axelrod, 1984)³⁴ dokazal, da se razvije v situaciji, v kateri igralca ponavljajoče igrata drug proti drugemu, **igra »jaz tebi, ti meni«** (ang. Tit for tat). Pravilo, ki ga moremo izluščiti, je, da igralec v prvi igri sodeluje, potem pa ponavlja odločitev, ki jo je prej sprejel drugi igralec. Avtor je z računalniško simulacijo dokazal, da igra "jaz tebi, ti meni" prinese večjo uspešnost za igralca kot druge strategije. Strategija "ti meni, jaz tebi" sproži sodelovanje in to zelo hitro. Ocena Axelrodovih simulacij je, da **zmagovalna** strategija vključuje zaupanje in odpuščanje. Tudi opazovanje obnašanja ljudi je potrdilo njegova opažanja. Slabi rezultati nesodelovanja sprožijo sodelovanje med igralci. Tako so ljudje sposobni sprejeti odločitve, ki so učinkovite dolgoročno, čeprav lahko sebičnost narekuje kratkoročno neučinkovito rešitev. Avtor nato povzema Noreena (1988)³⁵, ki pravi, da igra »Ti meni, jaz tebi" zmanjšuje stroške oportunističnega obnašanja pri vseh zgoraj omenjenih teorijah pogodb, ker stroški sprožijo medsebojno sodelovanje. Npr. skupinsko delo ne trpi toliko, če vsi opravljajo svoje naloge. Pri agentskih odnosih principal ne bo imel več toliko stroškov z nadzorom, ker sta z agentom v procesu sodelovanja vzpostavila zaupljiv odnos.

³³ North D.C.: *Structure and Change in Economic History*. New York : Norton, 1981.

³⁴ Axelrod R.: *The Evolution of Cooperation*. New York : Basic Books, 1984.

³⁵ Noreen E.: *The Economics of Ethics: A New Perspective on Agency Theory*. Accounting, Organisations and Society, Oxford, 13(1988), str. 359-369.

V realnosti pa velikokrat ni ponavljajočih odnosov, v katerem bi se igralca lahko kaj naučila o nasprotnikovem obnašanju. Avtor se je nato obrnil na Franka in njegovo knjigo *Passion Within Reason: The Strategic Role of Emotions*³⁶ (*Strast z razumom: Strateška vloga čustev* op.p.) (1988), v kateri skuša avtor dokazati, da poštena in integralna oseba, ki uživa zaupanje in spoštovanje drugih, uživa tudi večjo poslovno uspešnost. Temelj te predpostavke je v tem, da je težko igrati moralne in etične drže. Človek uporablja dva mehanizma za ocenjevanje morale človeka, in sicer poštenost obnašanja in ugled. Poštenost človeka opazimo prek zunanjih znakov, kot so način govora, govorica telesa itd. Bolj zanimivo je, kako človek pri odločanju uporablja ugled osebe. Frank zagovarja, da nepoštena oseba v kritičnih situacijah raje poseže po nedovoljenih sredstvih kot poštena oseba³⁷. Posledično nepoštena oseba hitro pride na slab glas, saj je bolj verjetno, da bo oseba, če večkrat poseže po nedovoljenih sredstvih, odkrita. Če pogledamo teorije pogodb, ki jih avtor uporablja, vidimo, da bo v odnosu agent – principal nepošten agent principalu povečal stroške nadzora, kajti večja verjetnost je, da se bo agent nepošteno obnašal. Pri problemu zadržanja bo večja verjetnost, da kupec ne bo izpolnil svojih obljub. Pri skupinskem delu bo nepoštena oseba uporabljala zastojstvo, kar zmanjša produktivnost celotne skupine. Frank nato zavrne argument Noreena (1988), ki pravi, da je proces učinkovite pogodbe dosežen skozi enotne vrednote in norme, učinkovite pogodbe pa da povečujejo konkurenčnost družbe. Frank gre še naprej in pravi, da to ni dobro samo za družbo kot celoto, ampak tudi za posameznika.

Avtor nadaljuje z zanimivo razpravo o etiki in morali podjetja, predvsem v smislu, kdo je odgovoren za etiko v podjetju.³⁸ Svoja spoznanja poveže s konkurenčno prednostjo podjetja. Zagovarja tezo, da so menedžerji odgovorni za etiko v podjetju, saj so tisti, ki najbolj vplivajo na celoto podjetja. Tudi moralnost podjetja je vidna v dveh pogledih, in sicer v politiki podjetja in v načinu odločanja v procesih podjetja. Tako bo npr. podjetje, ki je odpustilo delavce s polovičnim delovnim časom, dalo jasen signal potencialnim in drugim delavcem s polovičnim delovnim časom ter obenem tudi drugim deležnikom. Moralnost je moč opaziti tudi skozi sistem nagrajevanja. Podjetje, v katerem menedžerji nagrajujejo poštenost, bo verjetneje sestavljeno iz zaposlenih, ki so pošteni, saj nepošteni ne bodo imeli možnost napredovanja in bodo podjetje zapustili. Obenem bo podjetje tudi razvilo svoj ugled do zaposlenih. Npr. v ZDA revija Fortune letno objavlja najboljša podjetja, pri katerih skrbijo najboljše za zaposlene. Sčasoma bo začela prevladovati teorija ugleda Beacha³⁹ iz leta 1990, ki pravi, da bodo posamezniki sodelovali s podjetjem le, če se bodo njihove vrednote skladale z ugledom podjetja. Posameznik, ki ceni poštenost, najbrž ne bo sodeloval s podjetjem, ki je znano po neizpolnjevanju dolžnosti, grdem ravnanju z zaposlenimi itd. Posledično bo nastala zelo homogena kultura podjetja glede morale, kar zagovarja tezo, da ima podjetje svojo moralo in da torej ni neka umetna entiteta, sestavljena iz posameznikov. Kdo to moralo

³⁶ Frank Robert: *Passion Within Reason: The Strategic Role of Emotions*. New York : Norton, 1988.

³⁷ Za Franka je moralna oseba tista, ki je poštena, ima integriteto, ne laže, goljufa ali krade in spoštuje dolžnosti, ki jih sprejme.

³⁸ Kdo je odgovoren za etiko v članku: Andrews Kenneth R.: *Ethics in Practise*. Harvard Business Review on Corporate Ethics, Cambridge : Harvard Business School Publishing Company, 2003, str. 67-85.

³⁹ Beach L.R.: *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. Chichester, England : Wiley, 1990.

oblikuje? Avtor trdi, da menedžerji, saj imajo največjo frekvenco odnosov z deležniki. Posledično se bo morala podjetja pokazala skozi njih, saj imajo največ stika z deležniki in največjo moč pri odločanju.

Avtor sklene, da bo »pošteno« podjetje pridobilo konkurenčno prednost pred drugimi. Povzema Margolisa in Etzioni, ki trdita, da je človek sposoben različnih obnašanj, predvsem v razponu od sebičnosti do racionalnosti (Margolis, 1984, Etzioni, 1988)⁴⁰. Trdita tudi, da je človek le redko popolnoma racionalen ali popolnoma sebičen, kar pomeni, da bi morala ekonomska teorija odstopiti od neoklasične in se bolj približati socialno-ekonomski. Avtor obravnava podjetje kot mrežo pogodb z deležniki, kar pomeni, da bodo tisti, ki bodo sklepali pogodbe učinkovito, imeli prednost, saj ne bodo imeli s tem povezanih stroškov. To pomeni, da bo podjetje, ki bo imelo odprte in poštene odnose s svojimi deležniki, nazadnje imelo konkurenčno prednost. Avtor v tem pogledu ni sam, saj tudi Ouchi in njegova teorija Z (Ouchi, 1981)⁴¹ daje velik poudarek zaupanju in sodelovanju, Hill (1990)⁴² pa je v svoji teoriji iger in analizi na transakcijske stroške trdil, da trg nagraduje tiste igralce, ki se nagibajo k sodelovanju. To je seveda možno le ob medsebojnem zaupanju igralcev.

Jones je bil prvi, ki je skušal povezati ekonomsko teorijo s teorijo deležnikov in tudi poslovno etiko. To povezavo je še bolj utrdil Phillips, ki je naredil še korak naprej pri povezovanju na prvi pogled nepovezanih znanstvenih vej. Zato bom v naslednjem poglavju obravnaval prispevek Phillipsa k teoriji deležnikov.

2.2.4. Teorija deležnikov po Phillipsu

Phillips, sicer doktorand pri Freemanu, skuša v knjigi *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* (Teorija deležnikov in poslovna etika op.p.) dokazati, da je teorija deležnikov v literaturi opredeljena netočno in preveč ohlapno. Nato pa želi teorijo deležnikov povezati s filozofskimi deli in poslovno etiko.

Trdi, da je teorija deležnikov pravzaprav teorija menedžmenta in etike. Vsaka teorija menedžmenta ima tudi **moralno sestavino**, čeprav velikokrat izraženo implicitno. Npr. proces reinženiranja v podjetju vključuje preoblikovanje organizacije. Takrat menedžerji preoblikujejo odnose med entitetami v podjetju in zunaj njega (med zaposlenimi, dobavitelji itd.). Odnosi so vedno sestavljeni iz pravic in dolžnosti, kar je stvar morale in etike. Teorija deležnikov se zato bistveno razlikuje od drugih teorij, saj eksplicitno navaja moralo in vrednote in jih ima za centralni del teorije. S tem je Phillips skladen z Donaldsonom in Prestonom, ki normativno raven teorije deležnikov postavita na osrednje mesto (Donaldson, Preston, 1995). Phillips navaja različne avtorje (Freeman, Donaldson, Dunfee, Preston, Clarkson itd.), ki so opredeljevali normativno raven, in njihove glavne ugotovitve (več o

⁴⁰ Margolis H.: *Selfishness, Altruism, and Rationality: A Theory of Social Choice*. Chicago : University of Chicago Press, 1984. Etzioni A.: *The Moral Dimension*. New York : Basic Books, 1988.

⁴¹ Ouchi W.: *Theory Z*. Reading, MA : Addison Wesley, 1981.

⁴² Hill C.W.C.: *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*. Academy of Management Review, Ada, 1990, 15, str. 500-513.

vsebinski v Prilogi 6), poleg tega pa tudi nepravilne razlage teorije deležnikov in kritične distorzije teorije.

Najpomembnejša distorzija je, da je teorija deležnikov opravičilo za **oportunistično obnašanje menedžerjev** (Jensen, 2000, Marcoux, 2000). Kritiki trdijo, da teorija zanemarja problem odnosov agent – principal in s tem nudi agentom, da obogatijo na račun principala. Phillips (2003, str. 19–22) naredi korak naprej, saj teorijo postavi na glavo. Če so menedžerji komu odgovorni, **so odgovorni organizaciji** in ne delničarjem. Organizacija je **samosvoja entiteta**. Lahko vstopa v obligacijske odnose in ima lastnino (tukaj postavi zelo zanimivo vprašanje: kdo bi bil lastnik podjetja, če bi podjetje odkupilo vse svoje delnice). Pri tem je lahko tožena ali sama nastopi pred sodiščem kot tožnik. Tudi omejena odgovornost delničarjev zagotavlja, da sami niso osebno odgovorni za dolgove podjetja. Tako so menedžerji agenti podjetja in ne delničarjev. Zanimivo je tudi to, da še noben od menedžerjev ni priznal, da bi naredil škodo zaradi same teorije deležnikov. Zanimiv je primer giganta Al Dunlapa (Phillips, 2003, str. 20), ki je uničil dve podjetji, na račun lastnega hlepenja po dobičku in vsaka odločitev je bila v imenu maksimizacije bogastva delničarjev. Problem oportunističnega obnašanja torej ni le problem teorije deležnikov, ampak problem vseh teorij. Zanimiv je predlog avtorja o izvedeni tožbi, v kateri delničarji tožijo oportunistične menedžerje v imenu organizacije. Če bi bila pravica do tožbe razširjena tudi na druge deležnike, bi bila odgovornost menedžerjev nespremenjena, prav tako kot tudi odnosi med agentom – menedžerjem in principalom – podjetjem. Tožbe seveda ne bi bile sprožene zaradi deležnikov samih, ampak bi bil pravni status deležnikov kot predstavnikov organizacije, v kateri imajo delež.

Druga napačna distorzija je, da je glavna skrb teorije deležnikov **razdelitev** finančnega rezultata (Marcoux, 2000)⁴³. Avtor odgovarja (Phillips, 2003, str. 25–31), da je sicer pomembno, kdo dobi kaj, vendar je pomembno tudi, kdo ima besedo pri samem odločanju o podjetju. Avtor razlikuje med **distributivno in proceduralno pravičnostjo**. Ena najpomembnejših determinant v proceduralni pravičnosti je stopnja nadzora znotraj procesa in splošno sprejeto je, da je postopek, ki dovoljuje večjo participacijo, pravičnejši. Ljudje naj bi tako videli rezultat distribucije kot pravičnejši, če je tudi procedura videti pravična. Poleg tega kritiki ne vidijo, da gre pri distribuciji ne samo za razdelitev finančnih dosežkov, ampak tudi drugih nematerialnih dosežkov, npr. informacij.

Naslednja distorzija je v tem, da kritiki menijo, da teorija deležnikov uči, da so vsi deležniki med seboj enaki (Marcoux, 2003). Kritik Marcoux je navedel tri interpretacije, ki uravnavajo interese deležnikov: egalitarizem, ekvalitarizem in Paretov pogoj (Phillips, 2003, str. 27). Pozabil pa je omeniti najpomembnejše načelo, in sicer **načelo zaslužnosti** (ang. Principle of meritocracy). Ena najpomembnejših lastnosti teorije deležnikov je, da so koristi razdeljene glede na relativni prispevek k organizaciji. Zaradi tega načela Phillips v nadaljevanju deli deležnike na normativne, do katerih ima organizacija direktne moralne dolžnosti, da upošteva

⁴³ Marcoux Alexi M.: *Balancing Act*. Contemporary Issues in Business Ethics, B.k., 2000, 4, str. 92-100.

njihovo dobro, in izvedene, do katerih organizacija nima direktnih moralnih dolžnosti. Avtor meni (Phillips, 2003, str. 28–31), da je za prvenstveni položaj deležnikov pomemben cilj, ki ga teorija hoče doseči. Če je teorija deležnikov prakticirana z vidika izboljšave poslovnega rezultata, je treba dosledneje uporabiti načelo pravičnosti (torej glede na vložen delež v podjetje). Če je cilj teorije doseči večjo enotnost med deležniki, je treba dosledneje uporabiti načelo enakosti (torej vsi so enaki). V primeru profitnih organizacij pričakujemo, da bo poslovni izid osnovnega pomena, zato je pravičnost načelo, ki naj se uporablja.

Marcoux (Phillips, 2003, str. 69–84) skuša v nadaljevanju primerjati tradicionalno ekonomsko teorijo s teorijo deležnikov. Največja kritika tradicionalno usmerjenih ekonomistov je bila odnos agent – principal, čeprav je bila še večja kritika opredelitev vloge fiduciarnih dolžnosti v teoriji. Avtorji so zagovarjali, da se fiduciarne dolžnosti razširijo na vse deležnike v t. i. večfiduciarne dolžnosti, ker pa so večfiduciarne dolžnosti nemogoče, se oblikuje t. i. **deležnikov paradoks**. Glavni zagovornik paradoksa je bil Goodpaster (1991), ki trdi, da je nujno, čeprav obenem nelegitimno, da se podjetniške odločitve naslanjajo na etične vrednote, ki gredo čez strateško pozornost deležnikov do večfiduciarnih.⁴⁴ Mnogi so se odzvali na članek Goodpasterja, med njimi tudi Boatright (1994), ki je trdil, da ni nič posebnega na delničarjih in da bi jih morali obravnavati kot najpomembnejše deležnike, kar je rezultat prepričanja, da so odnosi med posameznimi deležniki in menedžerji etično različni. Značilnosti, ki jih je Boatright vzela za etično različne, so lastnina, pogodbeni odnosi in agenti (ang. Property, contractual relations and agency).

V diskusiji o lastninskih pravicah je Boatright napadel argument pravičnosti (ang. The equity argument), ki ga je zagovarjal Williamson (1985). Ta je trdil, da je naložba delničarjev različna od naložbe drugih deležnikov, kajti le njihova celotna naložba nosi dodatno tveganje, saj so delničarji edine prostovoljne entitete v odnosu do podjetja, katerih pogodbe se ne obnavljajo periodično in si zato zaslužijo dodatno pozornost. Boatright je odgovoril, da imajo delničarji že dodatne pravice, ki jih ščitijo pred dodatnim tveganjem, saj so edina entiteta, ki lahko npr. voli člane nadzornega sveta. Ker je bil argument za mnoge prešibak, je Boatright ponudil še dodatnega. Trdil je, da trg delnic omogoča delničarjem veliko varnost, kajti delničarji lahko hitro in poceni prodajo delnice, za katere menijo, da so bolj tvegane, kar povzroči, da se njihove pogodbe, odnosi s podjetjem periodično obnavljajo. Na ta argument je nato odgovoril še en kritik teorije deležnikov, in sicer Marcoux (2000), ki je dejal, da se lahko potem teorija prenese le na delniške družbe. Zagovorniki so nato odgovorili, da problem odnosa agent – principal ni tako velik v drugih pravnih družbah kot v delniški družbi, kar pomeni, da se mora argument nanašati samo na delniške družbe.

Čeprav Boatright je kot drugi argument proti fiduciarni dolžnosti uporabil argument pogodbe, ki pravi, da ni izrecno izrečne pogodbe, ampak je le vzeta kot naznačena s strani zakona, je zanimivejši tretji argument. Fiduciarne dolžnosti so ponavadi povezane z agentskim odnosom

⁴⁴ Strateška pozornost deležnikov pomeni, da so deležniki pomembni do te mere, da katere imajo vpliv na poslovni izid, medtem ko večfiduciarne pozornost pomeni, da so deležniki deležni le te pozornosti, do katere imajo pravico.

med menedžerji in lastniki. Tako naj bi fiduciarne dolžnosti izhajale iz tega odnosa, vendar Boatright trdi, da takega agentskega odnosa ni. Povzel je Clarka (1985)⁴⁵, ki navaja, da morajo za agentski odnos obstajati naslednji pogoji: privolitev v odnos; moč delovanja v imenu drugega in element nadzora. Čeprav naj bi ti elementi obstajali med menedžerji in podjetjem, ne obstajajo med menedžerji in lastniki.

Zanimiva je tudi kritika neoklasične interpretacije fiduciarne dolžnosti Smitha (1999). Trdil je, da je obveza menedžerjev maksimizirati premoženje delničarjev neučinkovita in ne bi bila izbrana v primeru racionalnega pogajanja. Če bi se stranke pogajale racionalno (v tem primeru je za določitev racionalnosti izbral model CAPM (ang. Capital Asset Pricing Model), bi **se fiduciarne dolžnosti raztegnile na podjetje kot celoto in ne samo na delničarje**. Torej bi mogel biti cilj menedžerjev maksimizacija vrednosti **celotnega premoženja in ne samo premoženja delničarjev**. Smith je izhajal iz tedanjih zakonov, ki so se nato spremenili, in sicer v smeri njegovega Argumenta. Zakon se je spremenil v delu, ko je podjetje blizu nesolventnosti. Tedaj morajo menedžerji sprejeti tudi tvegane projekte, samo da nadaljujejo poslovanje.⁴⁶

Smith nato pokaže tudi s CAPM, da imajo racionalni vlagatelji tržni portfelj, kar pomeni, da imajo poleg delnic tudi druge finančne instrumente, npr. obveznice. Racionalni vlagatelj ne bi hotel, da bi imele delnice prednost pred obveznicami. Torej bo želel maksimizirati celotno vrednost podjetja, ne samo njenega dela, torej kapital. Tako pri njih ne prevlada fiduciarne dolžnosti do delničarjev, ampak fiduciarne dolžnosti do podjetja. Smith še trdi, da je zaradi čedalje večje kompleksnosti finančnih instrumentov podjetja zelo težko deliti na delniška (kapitalska) in preostala, ki zahtevajo maksimizacijo celotne vrednosti.

Phillips povzame Smitha (Phillips, 2003, str. 75–80) v teoriji agenta in principala. Trdi, da menedžerji niso agenti delničarjev in da delničarji nimajo v posesti podjetja. Nadaljuje, da niti direktor ne menedžerji ne morejo prisiliti individualnega delničarja, da sklene pogodbo s tretjo osebo, niti da se oseba za njih zadolži. Po drugi strani menedžerji lahko pravno zavežejo

⁴⁵ Clark Robert C.: *Agency Costs versus Fiduciary Duties*. Principals and Agents : The Structure of Business, B.k., 1985, str. 55-79.

⁴⁶ Tako je v primeru Credit Lyonnais proti Chancellor William Allen sodišče razsodilo, da se morajo fiduciarne dolžnosti premakniti od delničarjev k upnikom (Phillips, 2003, str. 73–75). Menedžerji naj bi, ko so soočeni z nesolventnostjo ali izvedbo zadnjega, sicer visoko tvegane projekta, izbrali slednje. To je lahko škodljivo za tiste, ki imajo obveznice. Delničarji so malo na slabšem, saj je bilo njihovo premoženje že tako in tako v nevarnosti. Če projekt ne uspe, bo manj sredstev za tiste, ki imajo obveznice. Zakaj potem sprejetje projekta? To narekuje načelo maksimizacije premoženja delničarjev, ki je brez dodatne fiduciarne dolžnosti do upnikov. Tako naj bi bilo omejitev menedžerjeve razsodnosti (torej sprememba cilja) v primeru nevarnosti nesolventnosti učinkovitejša. Smith zagovarja to tezo, obenem pa trdi, da je podjetje vedno na robu nesolventnosti, saj je samo en velik neuspešen projekt dovolj, da pripelje podjetje do tega, menedžerji pa se navadno nagibajo k slednjemu. Za primer navaja: podjetje ABC je solventno s 100 milijoni sredstev in 10 milijoni obveznosti. Podjetje stavi na izveden finančni instrument, ki ima 1 % možnosti, da prinese 10 milijard, medtem ko ima 99 % možnosti, da podjetje izgubi vse svoje premoženje. Ta stava ima sedanjo vrednost za delničarje 10,9 milijona, medtem ko je pričakovana vrednost za podjetje samo 1 milijon. Recimo tudi, da je cena tega instrumenta 10 milijonov. Tako je neto pričakovana vrednost za podjetje negativnih 9 milijonov, torej slaba stava za podjetje. S tem primerom je hotel dokazati, da je podjetje vedno na robu nesolventnosti.

podjetje kot celoto k obligacijskim ali finančnim dolžnostim. Kot sta ugotovila že Marens in Wicks (1999)⁴⁷, fiduciarne dolžnosti niso relevantne v odločitvenem procesu menedžerjev in ne predstavljajo nobene ovire pri menedžmentu po teoriji deležnikov, kar pomeni, da ni paradoksa deležnikov. Če sklenem, fiduciarne dolžnosti velja za vse deležnike. Njena uporaba le pri delničarjih je samo javna politika, ki nima nobene moralne globine in je na splošno za teorijo deležnikov nerelevantna.

Kritiki so postavili svojo teorijo: najglasnejši je bil že omenjeni Marcoux v članku *Fiduciarne dolžnosti proti teoriji deležnikov* (Marcoux, 2000). V njem skuša izpodbijati idejo večfiduciarne teorije deležnikov, kar je po njegovem mnenju dovolj, da ovrže celotno teorijo deležnikov. Začne s tem, da mora zaupnik (ang. Fiduciary) postaviti vse interese, vključno lastne za beneficiatom. Nemogoče je, da lahko nekdo deluje kot zaupnik za vse entitete, ki imajo sicer med seboj navzkrižne interese. Tako sklene, da so dolžnosti teorije deležnikov nujno nefiduciarne v svoji naravi. Priznava sicer, da so fiduciarne dolžnosti moralno vprašanje, in povzame ugotovitev Boatrighta (1994), da je treba za boljše razumevanje fiduciarne dolžnosti potrebno te obravnavati v kontekstu teorije deležnikov kot javno politično vprašanje. Nasprotuje ugotovitvi Boatrighta, ki pravi, da v primeru vsakodnevnih poslovnih operacij javna politika narekuje, da podjetje vzame v kontekst tudi druge entitete in ne samo delničarje. Marcoux meni, da posebna ranljivost ene strani do druge med njima ustvarja fiduciarne odnos, kajti narobe je, da zdravnik zaradi pravnih ali javnih razlogov deluje v svojem interesu brez pomislekov na pacientovo zdravje. Ključno pri tem argumentu je, da takšni odnosi ne obstajajo le med zdravnikom in pacientom, odvetnikom in stranko, ampak tudi med menedžerjem in delničarjem. Marcoux tu naredi napako, ki jo delajo skoraj vsi kritiki teorije deležnikov. Menedžerji imajo fiduciarne dolžnosti, a ne do delničarjev, pač pa do podjetja. Problem je tudi v tem, da kritiki ne definirajo beneficiata. Dolžnost menedžerjev obstaja do podjetja in ne do delničarjev ali do katerih drugih deležnikov. V obrambo tega je potekala tudi tožba delničarja proti oportunističnim menedžerjem **zavoljo** podjetja (Phillips, 2003, str. 68–80).

Največji problem teorije deležnikov je opisal Donaldson, ki pravi, da sta dve največji pomanjkljivosti teorije dodelitev ponderjev različnim entitetam in nezmožnost normativne opredelitve teorije (Donaldson, Preston, 1995). Razlog drugega problema se skriva v opredelitvi deležnika Freemana, ki je napisal, da je deležnik vsak posameznik ali skupina, ki vpliva ali je pod vplivom poslovanja podjetja. Problem opredelitve je v delu, v katerem je deležnik skupina ali posameznik, ki je pod vplivom poslovanja podjetja. Problem, ki ga je Freeman spregledal, je, da deležnik ni samodejno oseba, na katero vpliva podjetje, ampak tisti, do katerega ima podjetje **dodatne moralne dolžnosti. Razlika je v tem, da deležnik ni že nekdo, do katerega ima podjetje moralne dolžnosti kot do človeškega bitja, ampak je tisti, do katerega ima podjetje moralne dolžnosti, ki presegajo tiste dolžnosti, ki jih ima kot do živega bitja.** Posameznikovo ali skupinsko udejstvovanje ali sprejemanje koristi

⁴⁷ Marens Richard, Wicks Andrew: *Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders*. Business Ethics Quarterly, Bowling Green, 9(1999), 2, str. 273-294.

poslovnega uspeha ustvarja dodatne dolžnosti, za kar je podjetje dolžno, da deležnikom posveti dodatno pozornost (Phillips, 2003, str. 81–83).

Nezmožnost opredelitve normativne ravni teorije je Phillips odpravil s teorijo pravičnosti na podlagi teorije Rawlsa (1971) o **načelu poštene igre**.⁴⁸ Elementi načela poštene igre po Rawlsu so skupna korist, pravičnost, koristi, ki se pojavijo le pod pogojem soglasnosti kooperacije, kooperacija, ki zahteva odpovedovanje svobodi udeležencev, možnost zastojkarstva in prostovoljno sprejemanje koristi iz kooperativnega odnosa. Avtor povzema odnos do pravičnosti, ki pravi, da ko oseba ali skupina prostovoljno sprejme koristi, ki izhajajo iz skupnega sodelovanja, ki zahteva žrtvovanje ali prispevek posameznikov in je zato možno zastojkarstvo, se ustvarijo dolžnosti med njimi v kooperativni shemi v sorazmerju s prejetimi koristmi. Glavni poudarek je na konceptu recipročnosti, in čeprav vedno govorimo o dolžnostih podjetja do deležnikov, so dolžnosti vedno obojestranske. Avtor povzema tudi Rawlsa v opredelitvi dolžnosti, ki je označena s štirimi elementi, in sicer z moralnim pogojem, ki je ustvarjen s prostovoljnim dejanjem; da je dolžnost vedno med dvema, torej med tistim, ki dolguje, in tistim, ki ima terjatev do drugega; da se z vsako dolžnostjo ustvari tudi vzajemna pravica in da je narava transakcije ali odnos, v katerega stopata udeleženca, tisti, ki ustvari dejanje obvezno.

Da bo pravičnost zagotovljena, uvede Rawls dva pojma, in sicer **prvotno stanje** (ang. Original position) in **tančico nevednosti** (ang. Veil of ignorance). Prvotno stanje je tisto, ki ga lahko zagotovimo, če uvedemo proces tančice nevednosti. V tem procesu vsak posameznik pozabi na to, kar je. S tem zagotovimo, da ni pristranskosti (ne privilegiramo lastne skupine), saj nihče ne ve, kam pripada, poleg tega pa dobimo pogoj idealnega govora, v katerem so vse zunanje in notranje ovire odstranjene in prevlada samo boljši argument. Če to dosežemo, lahko ljudje ustvarijo odnose in osnovno strukturo, ki bo temeljila na pravičnosti (Phillips, 2003, str. 85–100).

Drugi proces pravičnosti sta uvedla Donaldson in Dunfee,⁴⁹ ki sta ga poimenovala **teorija dopolnilne družbene pogodbe** (ang. Integrative social contracts theory, ISCT). ISCT je dvotirna hipotetična družbena pogodba. Prva je **makropogodba**, ki je zelo podobna prvotnemu stanju pri Rawlsu in ureja makroodnose, torej je zavezujoča za vse ljudi v družbi. Makropogodba je pomembna iz dveh razlogov: prvi je, da je hrbtenica morale družbe, drugi pa, da ne zadostuje določenim moralnim situacijam, ki jih avtorja poimenujeta moralni prostor, v katerem se nahajajo situacije, ki so etično sporne, zato je treba uvesti **mikropogodbo**. Mikropogodba je seveda v svojih temeljih v skladu z makropogodbo, zato so tudi pomembne hipervrednote, ki veljajo za vso družbo. Ta dogovor se doseže skozi tihi

⁴⁸ Ker bi ta del presegel okvir diplomskega dela, bom predstavil le glavne ideje. Več glej: Phillips, 2003, str. 85–100.

⁴⁹ Teorija obsega dva dela: Donaldson Thomas, Dunfee Thomas W.: *Toward a Unified Contract Theory: A Communitarian Conception of Economics Ethics*. Economics and Philosophy, B.k., 1995, 11, str. 252–284; ter Donaldson Thomas, Dunfee Thomas W.: *Ties That Bind*. Boston : Harvard Business Press, 1995.

dogovor (ang. Tacit consent) med člani skupnosti⁵⁰. Zakaj je to pomembno? Če posameznik sprejme makro- in mikro- družbeno pogodbo, je pristal na vrednote, ki urejajo pravičnost v tej družbi. Zakaj je pomembna razlaga o teoriji pravičnosti za teorijo deležnikov? Ker je to manjkajoča normativna podlaga. Phillips iz teorije Rawlsa izpelje model deležnikov in tudi razloge, zakaj naravno okolje ni deležnik (Phillips, 2003, str. 100–108).

Problem legitimnosti deležnikov izhaja iz uveljavljene prakse, da so vsi, ki stopajo v stik s podjetjem, deležniki. Če bi to veljalo, ne bi bilo teorije deležnikov. Phillips izhaja iz teorije pravičnosti, ki je temelj moralnih dolžnosti, zato Phillips deli deležnike na **normativne**, torej tiste, do katerih ima podjetje moralne dolžnosti, in **izvedene** (derivatne), torej tiste, ki jih mora podjetje upoštevati, vendar ne zaradi moralnih dolžnosti, ampak zaradi njihovega vpliva na uspešnost in posledično na normativne deležnike. Zanimivo je, da Phillips uvede še tretjo skupino, to so **nedeležniki**. Do teh podjetje nima moralnih dolžnosti, ampak ima dolžnosti, ki izhajajo iz načela, da so vsi udeleženci človeška bitja. To pomeni, da ima podjetje do njih moralne dolžnosti, vendar tiste, ki so v okviru moralnih vrednot družbe (npr. ne ubijaj, ne kradi itd.) (Phillips, 2003, str. 123–134) (grafični prikaz modela Phillipsa je v Prilogi 7).

Phillips zagovarja, da naravno okolje ni deležnik podjetja. Za izhodišče razprave vzame članek Starika (1995), ki uporabi tri argumente za dokaz, da je naravno okolje tudi deležnik. Starik meni, da je v teoriji deležnikov deležnik lahko le človeško bitje. Skušal je pokazati, da se v dveh opredelitvah deležnika znanih teoretikov, pojavlja beseda deležnik tudi za nečloveška bitja. Za primer je vzel Woodovo, eno od glavnih teoretičark o družbeni odgovornosti, ki trdi, da so menedžerji dolžni razumeti deležnike v podjetniškem okolju (ang. Firm's environment) in njihovo povezavo s podjetjem. Stark je tukaj kot okolje razumel tudi naravno okolje. Sklepa pravilno, saj je naravno okolje bistveno in vpliva na uspešnost podjetja, vendar če je potem vsak, ki lahko vpliva ali je pod vplivom podjetja deležnik, je vprašanje, kdo ni (normativna razlaga). Starik je izbral argument, da ker naj bi bila teorija izključno politično-ekonomska, pomeni, da človeška bitja nimajo glasu, ki bi ga organizacija lahko slišala in upoštevala. Trdi, da narava ima glas, vendar je v podobni situaciji, kot so bile v zgodovini različne skupine, ki niso imele pravnih pravic (črnci, sužnji itd.). Poleg tega trdi, da ima organizacija etične dolžnosti do naravnega okolja, saj etika naravnega okolja uči, da so podjetja moralno odgovorna za učinkovito izrabo sredstev in da so dolžna spoštovati njihove omejitve. Zadnji argument je, da okolje naj ne bi bilo deležnik, ker imajo zastopnike za svoje pravice v obliki raznih aktivistov. Trdi, da čeprav imamo človeške zastopnike naravnega okolja, je to sicer nujno, ni pa zadosti. Kot so npr. interesi zaposlenih zastopani s strani njih samih, sindikatov ali nadrejenih, bi moralo tudi naravno okolje nuditi enake možnosti, da več entitet zastopa njegove interese. To potrjuje še z dejstvom, da ker se stanje naravnega okolja hitro poslabšuje, je potreba po večjih entitetah, ki bi zastopale interese naravnega okolja, legitimna.

⁵⁰ Član skupnosti je nekdo, ki se eksplicitno izreče (npr. zaposleni s pogodbo o zaposlitvi) ali pa je članstvo nakazano z dejanji, kot npr. ko pri poroki izreče duhovnik besede: »Je kdo tukaj, ki nasprotuje poroki?« in z molkom sporočamo svoje strinjanje.

Phillips (2003, str. 139–146) na vse argumente odgovori:

1. Woodova (1991) loči med poslovnim okoljem in deležniki, ki so del podjetniškega okolja. In četudi Starik trdi, da je dovolj, da je entiteta prisotna v poslovnem okolju, je to hkrati nesmiselno, saj bi bila tako vsaka entiteta znotraj poslovnega okolja deležnik. Problem je isti kot pri drugih, ker Starik uporablja definicijo Freemana, ki pa je nezadostna. Deležnik je samo tisti, do katerega ima podjetje dodatne moralne dolžnosti, ki gredo čez dolžnosti, ki jih imamo do soljudi. Če biti deležnik pomeni, da ima nekdo dolžnosti, da pretehta vpliv svojih dejanj na vse človeštvo, kaj potem to prinese deležniku, da ga označimo kot deležnika, kot človeško bitje.
2. Na drugi argument Phillips odgovarja z besedami Starika. Argument temelji na prepričanju, da predpostavka, da nečloveško naravno okolje ni politično-ekonomska entiteta nakazuje prav na to, da ni in ne more biti deležnik. Prav to, da podjetje ne more imeti dodatnih moralni dolžnosti do nečloveka, izključuje naravno okolje kot deležnika. To pa še ne pomeni, da podjetje nima nobenih moralnih dolžnosti do naravnega okolja, kar je zanimivo, trdi prav Starik sam in nadaljuje, da je naravno okolje več kot samo politično-ekonomska entiteta. To je posledica karakteriziranja teorije deležnikov, ki so ji različni avtorji dali etično, družbeno-čustveno, pravno in fizično podobo. Sklepal je, da velja isto za naravno okolje. Nekdo bi potem lahko trdil, da ker ima menedžerjev odnos s svojim partnerjem moralne dolžnosti, ker ima tudi odnos s svojimi podrejenimi moralne dolžnosti in ker imata oba odnosa etično, družbeno-čustveno ter pravno podobo, so vsi njeni podrejeni partnerji ali je njen partner njen podrejeni.
3. Tretji argument Phillips spodbija, ker Starik trdi, da naj bi samo uničevanje naravnega okolja spodbudilo k sprejetju naravnega okolja kot deležnika. Ne moremo nekoga imenovati deležnika, samo zato, ker ima težave. Phillips zaključí svoje argumente s tem, da so lahko na podlagi teorije pravičnosti deležniki le ljudje, saj so samo ti sposobni vzpostaviti dolžnosti, ki imajo značaj deležnikov. Samo ljudje so sposobni prostovoljnega sprejemanja koristi iz skupnega kooperativnega delovanja. To pa ne pomeni, da menedžerjem ni treba pretehtati odločitev tudi s strani naravnega okolja. To je nujno zaradi dveh razlogov: naravno okolje lahko zahteva moralno pozornost ne glede na status deležnika, dolžnosti do drugih deležnikov bodo narekovala prizadevnost menedžerjev za naravno okolje (zaposlenim ne bo vseeno, če bo podjetje onesnaževalo okolje, v katerem živijo).

Phillips uporabi Rawlsovo teorijo tudi za opredelitev poslovne etike, zato bo tudi v naslednjem poglavju o poslovni etiki izhodišče Phillipsovo razmišljanje o poslovni etiki in zakaj se ta razlikuje od običajne.

Predstavljeni dela prikazujejo okvir normativne ravni teorije deležnikov in so hrbtenica teorije. Delo Freemana (1984) je osnova, ki jo nadgrajujeta Donaldson in Preston (1995). Jones (1995) sicer skuša nadaljevati, vendar je Phillipsu (2003) to uspelo bolje. Njemu je tudi uspelo povezati teorijo deležnikov s poslovno etiko, zato v naslednjem poglavju o poslovni

etiki kot prvo delo obravnavam Phillipsovo teorijo, ki se navezuje na delo Rawlsa in Freemana.

3. POSLOVNA ETIKA

»Razlogi, da je Aristotel trdil, da je politika vrhunec etike, so današnji razlogi za trditev, da je poslovna etika vrhunec etike.«⁵¹

Edwin Hartman

3.1. Zakaj poslovna etika in ne samo etika

Phillips (2003, str. 40–62)⁵² trdi, da sta **politična teorija in moralna filozofija** neustrezni razlagi⁵³ za opredeljevanje poslovne etike. Kljub temu ne zanika, da je treba ti dve teoriji odlično poznati in vedeti za njune pomanjkljivosti, da bi potem lahko pravilno razumeli, zakaj se poslovna etika razlikuje od etik v splošnem pomenu besede. Čeprav avtor pravi, da je poslovna etika v zadnjem času zelo napredovala, je vendarle res, da se sodobni teoretiki preveč naslanjajo na politično-moralno teorijo.

Da bi podrobneje opredelil pomanjkljivosti politične teorije pri določanju poslovne etike, Phillips izbere Rawlsovo teorijo pravičnosti.⁵⁴ S tem v zvezi moram poudariti, da so izrazi, ki sem jih omenili – tančica ignorance, prvotno stanje, osnovna struktura –, vsekakor pomembno vplivali na teorijo o etiki na splošno. Da bi razumeli omejitve te teorije, moramo poznati tudi razliko med Rawlsovim poimenovanjem dobro urejene družbe ter skupnostjo in združenjem, organizacijo, podjetjem. Uveljavljanje Rawlsovih metod, kot omenja tudi sam (torej tančice ignorance), je smiselno samo pri opredeljevanju **dobro urejene** družbe. Phillips (Phillips, 2003, str. 43–53) s tem v zvezi meni, da uveljavljanje teh metod pri organizacijah in skupnostih zaradi metodoloških in vsebinskih razlogov nikakor **ni** primerno. Iz same metodološke perspektive bi bilo uvajanje procesa tančice ignorance za določitev osnovne strukture smiselno in uporabno samo v ta namen ne pa tudi za drugega. Rawlsova in druge politične teorije so v splošnem namenjene ustanovitvi temeljnih pravil in institucij, ki bodo vodile celotno civilno družbo – gre torej za najširše vidike. Etika organizacij in skupnosti v Rawls-ovi teoriji samo predpostavlja takšno prvotno stanje. Če bi to hoteli prenesti na podjetje, na mehanizme in načela za ustvarjanje osnovne strukture, bi bilo to nekaj

⁵¹ »The reasons Aristotle gave for saying that politics is the culmination of ethics are today reasons for saying that business ethics is the culmination of ethics« (Phillips, 2003, str. 119).

⁵² Razlika med pojmom etika in morala je opisana v Prilogi 8.

⁵³ Ker se dolžnosti med dvema osebama razlikujejo od tistih, ki jih ugotavljamo kot dolžnosti med državljanom in državo, se razlikujejo tudi dolžnosti med podjetjem in ljudmi ali državo. Kot dolžnost do sočloveka moramo upoštevati moralne vrednote, ki veljajo v družbi (ne ubijaj, ne kradi itd.), v primeru odnosa državljan – država pa upoštevati tako moralne kot tudi druge dolžnosti (npr. plačevanje davkov in pristojbin itd.). Podobno velja za vsako podjetje. Določena entiteta, ki stopa v odnos z drugim podjetjem, ustvari medsebojne dolžnosti, ki se vsekakor razlikujejo od tistih, ki obstajajo med dvema fizičnima osebama (npr. podpis pogodbe).

⁵⁴ Teorijo je Rawls opisal v knjigi Teorija pravičnosti (Rawls John: *The Theory of Justice*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press, 1971).

podobnega, kot da bi oblikovali prometne zakone v skladu z zakoni človeškega letenja. Če bi lahko leteli, bi bili naravni zakoni in strukture, ki naj bi omogočili takšno letenje, tako različni, da bi veljavni sedanji prometni zakoni ne mogli veljati. Kako bodo podjetja urejena, je seveda odvisno od osnovne strukture. Velja tudi to: kadar bi bila osnovna struktura urejena, bi bila tudi podjetja drugače urejena kot do sedaj. Ker v resnici osnovna struktura ni urejena, moramo podjetja organizirati tako, da upoštevamo te nepopolnosti.

Phillips še ugotavlja, da obstajajo vsebinski razlogi za neustreznost politične teorije za preučevanje poslovne etike, ker je osnovna struktura model za proučevanje drugačnih, neprostovoljnih dolžnosti, kot sicer nastanejo v podjetju. Te so prostovoljne. Tako obstajajo tri bistvene razlike med podjetjem in državo: **svoboda izhoda, vrednost prispevka** (ang. Value of contribution) ter **cilji in sredstva** (Phillips, 2003, str. 47–53):

1. Svoboda izhoda pri podjetjih obstaja, saj imajo člani institucije v tej prostovoljno članstvo in prav svoboda izhoda je glavna točka za razločevanje med pravičnostjo (ang. Justice) in poštenostjo (ang. Fairness), kot ugotavlja Rawls. Razlika med njima je, da pri pravičnosti udeleženec nima možnosti izbire sodelovanja, ampak mora sodelovati v igri, torej ni možnosti izhoda, medtem ko za poštenost velja, da udeleženec lahko sodeluje v igri ali to odkloni; ima torej možnost izhoda. Pomembna je tudi razlika med možnostjo, ki jo ima podjetje pri izključitvi udeleženca. To je v podjetjih uveljavljena praksa, medtem ko se kaj takega pri politični teoriji zgodi le redko. Za Rawlsa je izgon odločitev, ki jo sprejme posameznik, da ne bo več sodeloval, oziroma tako odločitev sprejmejo drugi. Kot vidimo je razlika v tem, da ima osnovna struktura izključno pravico za uporabo sile. Institucije osnovne strukture lahko fizično prisilijo v uslužnost, medtem ko podjetje tega ne sme.
2. Vrednost prispevka pomeni, da ima v podjetju udeleženec znanje in kontrolo nad svojo obvezo in prispevkom, medtem ko v osnovni strukturi tega ne moremo vedeti, saj sami kot družba ne moremo vedeti, kako bi bilo v naši (družbeni) odsotnosti. V podjetju je odločitev za vključitev ali izključitev odvisna od prispevka, ki nam ga ustvari podjetje, in prispevka, ki ga sami ustvarimo za podjetje. V osnovni strukturi tega ni, saj je bivanje v civilni družbi danost. Iz tega sledi in je razvidno, kako je pomembno razlikovanje med osnovnima vrednotama, ki veljata v družbi in podjetju; medtem ko je za civilno družbo značilno, da so vsi posamezniki med seboj enaki (velja enakopravnost), je za podjetje značilno, da sta v njem poglobljena znanje in prispevek, ki ju posameznik ustvari podjetju. Ta dva določata o pravični razdelitvi. Glavna vrednota je torej zaslužnost: kolikor daš, toliko dobiš.
3. Ljudje se pridružijo in ostanejo v podjetju na podlagi ciljev, ki jih podjetje hoče doseči. Zaposleni v podjetju izbirajo in ocenjujejo z vidika prispevka k izpolnitvi njihovega cilja. Nasprotno pa država, ki naj bi bila nevtralna pri preferencah določenih vrednot, razen tistih, ki posamezniku dovoljujejo, da živi in dela v duhu dobrega. V družbi kot taki torej ne morem zaslediti podobnih ciljev, kot jih lahko najdemo v podjetjih.

Nanašanje filozofske etike na organizacijsko moralo je kot aplikacija politične teorije neustrezna tako po vsebinski kot metodološki plati. Phillips je za primerjavo vzel že omenjeno teorijo Donaldsona in Dunfeeja.⁵⁵ Pri tem mislim na njuno teorijo družbene pogodbe (ang. Integrative social contracts theory). Avtorja uvedeta izraz makro- in mikro-družbena pogodba.

Donaldson in Dunfee (Phillips, 2003, str. 53–56) uvedeta pojem **omejene moralne racionalnosti** (ang. Bounded moral rationality); te kategorije prejšnje moralne teorije niso poznale. Pojem uvajata kot omejitev možnosti splošne moralne teorije, da bi zavzela vsa sprejeta moralna prepričanja, in kot omejitev konceptualne zmožnosti posameznega moralnega agenta, da bi odkril in procesiral vsa moralno koristna dejstva. Donaldson in Dunfee še trdita, da naj bi bile vse prejšnje splošne moralne teorije neprimerne za določitev načina obnašanja v vsakodnevem življenju. Zahteva, da bi se moral vsak obnašati v duhu kar največje koristnosti, pove malo o tem, kako naj se menedžerji odzivajo na pritiske okoljevarstvenih aktivistov, ki se na primer priklenejo na tovarno in zahtevajo, da naj bo proizvodnja izdelka manj škodljiva naravi. Zastavlja se vprašanje, ali ima naravno okolje samo po sebi moralna prepričanja (zahteve), in če jih ima, kakšna so ta prepričanja. Dejstvo je, da splošna moralna teorija ne more odgovoriti na to vprašanje, čeprav naj bi dala nekatera splošna vodila za ravnanje tudi v tem primeru. Vsekakor so potrebne bolj specifične smernice. Četudi bi nekdo iznašel splošno moralno teorijo, v kateri bi mogel povzeti tudi vse malenkosti in nekonsistentnosti moralnega življenja, bi bila taka teorija neuporabna za večino ljudi. Vsi ljudje nimajo enako neomejenega časa in enakih spoznavnih sposobnosti. Prav to opisuje drugi del omejene moralne racionalnosti in je tudi osnova za ekonomijo in menedžment.

Na makroravni tako nastaja **prost moralni prostor** (ang. Free moral space), v katerem se uvede princip mikropogodbe, ki zagotovi vedenje o tem, kaj je pravo moralno obnašanje v določenih situacijah. Phillips v nadaljnjem postopku določi dve lastnosti, ki naj bi bili nujni za opredelitev poslovne etike, in sicer: **njen resničen, stvarni cilji** (ang. Substantive aims) in **konceptualno neodvisnost** (ang. Conceptual independence) (Phillips, 2003, str. 45):

1. Teorija podjetja se od klasične moralne in politične teorije razlikuje po tem, da ima določene in posebne cilje (Phillips, 2003, str. 56-57). Etični cilji v splošnem zagotavljajo, da se etika ohranja in da vpliva na vsakodnevno obnašanje. Cilji pa določijo, kaj ljudje vidijo kot ključne lastnosti situacije, ki zahteva določene ukrepe. Cilji tudi omogočajo agentom, da oblikujejo, ocenjujejo in vedno znova ocenijo sprejete poglede tudi tedaj, ko gre za problematično stanje. Tako naj bi bila ideja, zasluge in njen odnos do pravičnosti ključno povezana s temi cilji. Da bi torej ravnali učinkovito, morajo imeti menedžerji vpogled v to, kaj se dogaja. Združiti morajo dokaze v konkretno in celotno sliko, ki pokaže, kakšne ukrepe je treba izvesti. Da bi to storili, morajo vedeti za cilje. Poslovna etika naj bi torej od teorije zahtevala, da določi in utemelji stvarne cilje za podjetje, njihove deležnike in menedžerje. Tako sta že Collins in Porras (1994) v knjigi *Built to Last* kot pomembno lastnost vizionarskih in

⁵⁵ Za kritiko dela Donaldsona in Dunfeeja glej tudi: Wempe Ben: *On the Use of the Social Contract Model in Business Ethics*. *Business Ethics: A European Review*, B.k., 13(2004), 4, str. 332–341.

nadpovprečno uspešnih podjetij navedla globoko zasidrane vrednote v poslovni proces in (kar je še bolj zanimivo), da maskimizacija premoženja delničarjev ni med temi temeljnimi vrednotami (Collins, Porras, 1994, str. 46–80). Če torej hočemo, da se bodo menedžerji obnašali etično, morajo teorija in njihovi praktikanti poleg postopkov in omejitev določiti tudi dejanske cilje, kajti njihova določitev vzdržuje v podjetju zadostno etično obnašanje. To se namreč združuje z močno posameznikovo in podjetniško psihologijo. Med cilji, ki naj bi jih organizacije zasledovale, so cilji različnih deležnikov. Ker je obstoj dejanskih ciljev pomembna lastnost, ki razlikuje podjetje od države, je prav, da bi se poslovna etika do neke mere usmerjala prav k tem ciljem in nikakor samo na omejitve oziroma na to, česa podjetje ne sme.

2. Konceptualna neodvisnost pomeni, da **mora poslovna etika imeti svojo lastno osnovo**, na kateri je zgrajena teorija podjetja in na kateri bo lahko preskušala svojo logiko in predpostavke. To seveda ne pomeni, da bi morala biti v celoti neodvisna, ampak da ne bi smela idealizirati dosežkov moralne in politične teorije. Prav tako tudi ne bi smela biti omejena s tem, kar si lahko sposodi od drugih teorij. Rawls (Phillips, 2003, str. 60–61) pravi, da je bolje, da ima vsaka veja filozofije svoja subjekt in problem, istočasno pa stoji posredno ali neposredno v medsebojnem odnosu z drugimi vejami, saj je le tako lahko vsaka neodvisna, posamezne veje pa so v medsebojnem hierarhičnem odnosu.

3.2. Štiri področja poslovne etike po Freemanu

Freeman (1991) je skušal zbrati celotno poslovno etiko v sklenjeno logično celoto. Uredil je zbornik *Business Ethics: The State of the Art (Poslovna etika: Vrhunskost op.p.)*, ki je nastal na podlagi konference, ki se je odvijala leta 1988 v Charlottesvillu, ZDA, na temo poslovne etike in na kateri je sodelovala večina najbolj znanih teoretikov s tega področja. Prispevke je uredil v štiri sklope, saj je menil, da tako najbolj odražajo razvejanost in celovitost poslovne etike (Freeman, 1991, str. 3–9):

1. Svoje delo začne s poslovno etiko kot akademsko disciplino, saj so prav tisti poslovni škandali, ki so pretresli svet, povzročili, da se je začelo veliko pisati in razpravljati o poslovni etiki in o smislu njenega preučevanja. O tem razpravlja v prvem delu.
2. Glavna tema drugega sklopa so medčloveški odnosi. Tukaj lahko vidimo, kakšen mora biti odnos med nadrejenim in podrejenim, med kolegi itd. Kakšne so dolžnosti in pravice v takem odnosu, katera pravila naj se pri tem upoštevajo itd.
3. Tretji sklop se ukvarja s politiko multinacionalnih podjetij; odgovoriti skuša na vprašanje, ali obstajajo univerzalne pravice, kakšne so te pravice, kakšna je vloga multinacionalnih podjetij pri zagotavljanju teh pravic itd.
4. Četrty sklop obravnava družbeni vidik. Njegova tema so odnosi med podjetjem in drugimi družbenimi institucijami. Tu se srečamo z vprašanjem, ali naj podjetje samo posega tudi na področja, za katera so odgovorne druge institucije. Osrednjo temo predstavlja vpliv pismenosti na podjetje in vloga podjetja pri zagotavljanju pismenosti.

Na prvo vprašanje poslovne etike ali naj bo to predmet v predmetniku poslovnih šol so svoje prispevke podali priznani avtorji, kot so Bowie, DeGeorge, Frederick, Moore in Sharp.

Bowie (1988), ki ga Freeman izbere kot osrednjega avtorja, skuša ovreči skeptičnost akademikov za vključitev poslovne etike v šolski študijski predmetnik. Bowie meni, da je bila na začetku tudi poslovna šola videna kot poklicna šola in ne kot del akademskega raziskovalnega področja, prav zato se je morala šele boriti za vstop. V tem položaju je sedaj poslovna etika. Predavatelja poslovne etike drugi strokovnjaki gledajo kot nekoga, ki je sicer študiral etiko kot filozofsko disciplino, vendar naj ne bi imel zadostne podlage o poslovni znanosti. Vidi jo ga lahko tudi kot nekoga, ki je sicer študiral poslovne vede, etike pa podrobno ne pozna in naj bi zato pripovedoval bolj anekdote o etiki, v razpravah o posameznih primerih pa naj bi se kazalo, da ti sami na sebi nimajo kaj dosti skupnega z resničnim poslovnim svetom. Poslovna etika naj bi bila v preteklosti (in v bistvu tudi danes) videna bolj kot neka mehka, nepraktična veja znanosti. Bowie primerja poslovno etiko z drugimi poslovnimi vedami, npr. trženjem ali računovodstvom, ki naj bi bili po njegovem mnenju znanstveni disciplini. Čeprav ti primerjani disciplini nista čisto znanstveni, nihče ne dvomi o njihovi znanstvenosti. Tako razmišlja tudi o poslovni etiki.

Nato se obrne na etiko v okvirih nekdanjih razdelitev vedenja in znanja kot takega (trivium, quadrivium, artes liberales). Narava svobodnih umetnosti⁵⁶, ki zajema tudi etiko, zagotavlja tako strogo moralno razmišljanje kot tudi občutljivost in miselne sposobnosti za razrešitev etičnih dilem. Poleg tega naj bi bila osnovna značilnost vseh družbenih znanosti, kjer naj bi za razliko od naravoslovnih znanosti, v katerih lahko empirično preverimo hipoteze (eksperiment, za odstranitev drugih spremenljivk uporabimo lahko vakum), temelječa na modelih človeškega obnašanja. Tako naj bi teorija agenta ali ravnotežna teorija sicer zagotovila uvid v zakonitost človeškega vedenja, vendar je treba reči, da v praksi zelo težko opazimo takšno obnašanje, kot ga želi videti teorija. Ob koncu te svoje razprave se Bowie usmeri še na Kanta in Smitha, ki zagovarjata, da se v etični razpravi o človekovem etičnem ravnanju izloči nesebičnost in prosvetljeno sebičnost kot osnovi, ki ju ni moč izpodbiti (Freeman, 1991, str. 17–42).

DeGeorge (1988) se osredotoči na drugačen vidik poslovne etike. Trdi, da je prav uspeh poslovne etike v praksi ogrozil njeno naravo kot akademske discipline. Uspeh poslovne etike naj bi temeljil na kakovosti raziskovanj in uspehu kot svobodne umetnosti in ne v njeni uspešnosti v spreminjanju etičnosti poslovnega obnašanja. Največjo grožnjo poslovni etiki kot akademski disciplini predstavlja prav razpršitev svetovalcev za etiko in njene priljubljenosti v javnosti, kajti postalo je enostavno moderno ukvarjati se s poslovno etiko. Posledično je priljubljenost discipline povzročila pomanjkanje pedagogov za poslovno etiko.

⁵⁶ Artes liberales (svobodne umetnosti) so razporejene tako, da sestavljajo dva dela študijskih prizadevanj, in sicer trivium, v katerem so gramatika, retorika in dialektika, ter quadrivium, v katerem so aritmetika, geometrija, glasba, astronomija; nekateri pa pridevajo še etiko (Sruk, 1980, str. 105).

DeGeorge še poudarja, da lahko pričakovanja javnosti o učnem načrtu poslovne etike vodijo do razočaranja nad celotno disciplino. Kot so včasih menili, da so poslovne šole krive za preveliko število podjetnikov in finančnih analitikov na Wall Streetu, sedaj menijo (tako avtor) o poslovni etiki. Tako mnenje je vsekakor vzrok zamenjave v tem, kaj je poslovna etika kot akademska disciplina in kaj je v praksi. Opaža, da javno mnenje odraža neko vedenje o tem, kaj je prav in kaj narobe. Cilj poslovne etike bi torej moral biti prav v okrepitvi tega splošnega občutka. Avtor pa ugotavlja, da zadnji intervjuji z glavnimi akterji v poslovnih škandalih kažejo na to, da ni jasnega dogovora, kaj je prav in kaj narobe. Odgovor na to vprašanje naj bi skušala dati poslovna etika. Sprašuje se tudi, ali bo učenje o etiki v podjetju neovirano s strani obstoječih etičnih preferenc podjetja. Problem, ki ga vidi, je prav v učenju poslovne etike skozi primere iz prakse in ne v splošni naravi etik in problemih, s katerimi se srečujemo, zato naj bi se v podjetju namesto kritičnega razmišljanja o etičnih problemih razvili kodeksi obnašanja. Ti seveda ne pripomorejo k samemu etičnemu obnašanju akterjev, zato ne morejo nadomestiti kritičnega razmišljanja, ki bi pomagalo k rešitvi marsikaterega etičnega problema, ki ga je sicer tak kodeks zaobšel (Freeman, 1991, str. 42–57).

Frederick (1988), tretji avtor v Freemanovi skupini pomembnih prispevkov o poslovni etiki, najprej poudarja, da je treba poslovno etiko nujno vključiti v predmetnik poslovnih šol, vendar naj bi bil študij poslovne etike vključen v predmetnik svobodnih umetnosti in ne v predmetnik poslovnih šol. Poleg tega meni, da naj bi tudi upoštevali, da so etične navade študentov, ko pridejo na univerzo, že tako izoblikovane, da bi poskus njihovega spreminjanja ne prinašal uspeha. Poudari, da je sprejetje poslovne etike kot predmeta zaželeno, vendar pa predstavlja možen prevzem etike kot orodja za legitimizacijo kulture podjetja določeno nevarnost za akademski predmet etike. Proces vpeljevanja vrednot v podjetje je tvegano in podjetja, ki vidijo etiko kot legitimno nalepko za preučevanja podjetja, delajo disciplini vsekakor slabo uslugo. Poslovna etika mora zato obvezno paziti, da ne bi postala modna muha in bi tako zgrešila svoj temeljni namen, to je poizvedovanje o naravi etičnih dilem v procesu poslovanju nekega podjetja (Freeman, 1991, str. 57–60).

Četrta avtorica, Moore (1991)⁵⁷, skuša razložiti razliko med študijem svobodnih umetnosti in poklicnim šolanjem. Odgovarja tudi na Bowiejevo trditev, da se erozija temeljev poslovne etike kaže kot erozija svobodnih umetnosti in je zato kratko malo nepravilna. Ugotavlja, da je zdajšnji poklicni pogled na izobrazbo in študij svobodnih umetnosti koristen le, če obogatijo poklicno izobraževanje in s tem veščine, ki jih je možno **tržiti**. Poklicno izobraževanje izobražuje študenta za sledenje določenih ciljev, medtem ko študij svobodnih umetnosti preučuje cilje same. Cilji poklicnega šolanja žele ustvariti strokovnjaka, cilji formacije svobodnih umetnosti pa skušajo narediti **dobrega človeka** (kalos k'agathos – »dober in lep«, je bil že grški cilj splošne formacije in izobrazbe –vzgoje; Struk, 1980), dobrega državljana. Avtorica omenja še dejstvo, da je sam poklicni študij praviloma ozko usmerjen, medtem ko je študij svobodnih umetnosti širši in skuša razviti zmožnost ocenjevanja ter omogočiti avtonomno presojo posameznika. Zrela, osebna presoja je pravzaprav tista, ki skuša razložiti

⁵⁷ Članek ni bil vključen v omenjeni konferenci.

same cilje, nakar določi tudi sredstva za njihovo dosego. V okoljih, ki narekujejo kratkoročno načrtovanje, tudi podjetje predstavlja le sredstvo za neko doseganje ciljev in skupnega dobrega, kar je vsekakor lahko ogroženo s strani tistih menedžerjev, ki zasledujejo le svoje želje in ne zrele osebnostne presoje. Tako avtorica vidi v poslovnem okolju potrebo po takih posameznikih, ki bodo oblikovali primerna sredstva za doseg pravičnih, racionalnih ciljev in zato prav v študiju svobodnih umetnosti vidi potreben proces za oblikovanje takšnih posameznikov (Freeman, 1991, str. 60–67).

Zadnja avtorica, Paine Sharp (1988), se v svojem delu usmeri na kritiko Kristola (1987)⁵⁸, ki trdi, da pedagogi nimajo pravice pri oblikovanju osebnosti študenta, saj pedagog ne more spremeniti obnašanja ali značaja študenta, zato poslovna etika tudi ne spada v predmetnik poslovnih šol. Trdi, da je vloga pedagogov, da naučijo študente prepoznati logične nekonsistentnosti v sistemu moralnih predlogov, ki so določeni s strani različnih etikov. Poleg tega trdi, da se nekateri pedagogi načrtno izogibajo oblikovanju osebnosti študentov, saj bi se s tem izpostavili kritiki svojega lastnega značaja. Čeprav naj bi se študentje naučili razreševati moralne dileme in jih uporabljati v praksi, bi morali imeti razvite tudi osebnostne lastnosti, da bi se lahko ob nejasnostih pravilno odločali. Spreminjanje osebnosti vidi sicer kot počasen in postopen proces, ki je vendarle uresničljiv, in v potrditev citira Aristotelovo misel, da se **vrline poučujejo** (Struk, 1980). In ker se jih da poučevati, se jih da tudi naučiti. Naučimo se jih s posnemanjem nekoga, ki jih poseduje. Paine Sharp vidi poučevanje poslovne etike kot razvoj, ki obsega štiri človeške sposobnosti: etično občutljivost (sposobnost zaznavanja etične komponente v situaciji), etično mišljenje (celovit pristop k reševanju etičnih dilem), etično obnašanje (kot zmožnost moralne presoje) in etično vodenje (biti sposoben odgovoren za svoje obnašanje in tudi za obnašanje svojih podrejenih) (Freeman, 1991, str. 67–87).

V drugem sklopu prispevkov je obravnavan vidik vodenja podjetja, torej usklajevanja medčloveških odnosov v njem. Predstavili bomo Goodpasterja, Gilberta in Derryja.

Goodpaster (1988) se je usmeril v etične izzive menedžerjev in etikov. Uvaja opredelitev normativnega jedra poslovne etike tako, da se v podjetjih vidi tako vpliv menedžerjev kot tudi etikov v akademski sferi. Prav to normativno jedro združuje analitično in empirično delo, ki sestavi skupno percepcijo vrednot menedžerjev in zaposlenih. V prvem delu skuša analizirati tisto »bolezen«, ki je povzročila upadanje moralnih vrednot v družbi in ki je posledica neuravnoveženega sledenja ciljev v organizacijah. Kratkovidnost v odločanju, ki ne vidi dolgoročnih posledic dejanj, je našla svoj dom v vedenju strokovnjakov, javnih uslužbencev in tudi pri mnogih menedžerjih. Karierizem, moralna shizofrenija in organizacijska ali funkcionalna racionalnost so le nekateri pojavi, ki so posledica kratkoročnega videnja problemov pri sprejemanju odločitev. V opisu štirih (različnih) načinov razmišljanja v etičnih dilemah razlikuje tiste domneve, ki so vključene v navade odločanja. Te odražajo izbiro, ki jo nekdo razume kot avtoriteto v procesu odločanja in ki je lahko ali zakon, zavest, ideal ali vrlina. Goodpaster trdi, da človek svoja načela razvršča okrog teh osnovnih izbir in domnev.

⁵⁸ Kristol Irving: *Ethics, Anyone? Or Morals?* Wall Street Journal, 15. sept. 1987, str. 32.

V drugem delu predlaga nekakšno osnovo za moralno vodenje podjetja. Ta naj bi podjetju služila kot nekakšna orientacija, vodilo, ki naj zadosti potrebi za spreminjanje skupnih vrednot podjetja. Ta osnova naj bi nekako institucionalizirala zaželene vrednote, ki bi bile potem posredovane vsem zaposlenim. Vrednote bi bile nekakšen continuum tudi potem, ko bi – na primer – podjetje zamenjalo svoj vodilni kader (Freeman, 1991, str. 89–111) .

Gilbert, ml. (1991)⁵⁹ napada trditev Goodpasterja, ko pravi, da je treba za ubranitev »bolezni« sodobne družbe najprej spoštovanje osebe. Goodpaster je v ta namen opisal tri stopnje, kako naj menedžerji vključujejo etične standarde v poslovanje. Ti so: oblikovanje standardov, nadzor obnašanja in nagrajevanje zaželenega obnašanja. Gilbert trdi, da pristop od zgoraj navzdol ne zagotavlja spoštovanja posameznika in njegovih vrednot, saj ne omogoča zaposlenemu, da izrazi svoje vrednote. Čeprav Goodpaster trdi, da naj podjetja pri svojih zaposlenih ugotovijo, katere vrednote med njimi prevladujejo, je to tudi vse, kar terja, saj v nadaljnjem procesu zaposleni niso več vključeni v tovrsten proces (Freeman, 1991, str. 111–121).

Tretji članek avtorice Derry (1988) skuša odgovoriti na vprašanje, zakaj je sploh treba biti moralen. Trdi, da predpostavka moralnosti temelji na mišljenju, da so posamezniki sebični in da naj bi tako tudi vplivali na drugega. Posameznik naj bi tako služil sebičnim namenom. Podjetja zato dejansko vzpostavljajo sistem nagrajevanja na isti podlagi, saj menijo, da sebičnost motivira zaposlene. Tako naj bi bili zaposleni po tem modelu ambiciozni, tekmovalni, primarno zainteresirani za svoje koristi in pretežno moški. Avtorica zato predlaga drug model, in sicer model dinamične sebičnosti (ang. Dynamic self-interest model) . Ta predpostavlja, da je pojem ega širši in da primarni motivator človeškega obnašanja ni sebičnost. Ob tem njen model predpostavlja tudi motiv človeške narave za ustvarjanje dobrega tudi za druge (Freeman, 1991, str. 121–137).

Tretji sklop člankov (noben ni bil predstavljen na omenjeni konferenci), ki jih izbere Freeman, obravnava odgovornosti multinacionalnih podjetij. V njih skušajo odgovoriti na osnovno vprašanje: Kakšne so moralne obveznosti multinacionalnih podjetij do različnih entitet. Avtorja, katerih razmišljanje analizira, sta Donaldson (1990) in Hartman (1991).

Donaldson (1990) se tako s tem v zvezi sprašuje, ali obstaja kakšen seznam pravic, ki naj bi jih podjetja upoštevala, ne glede na to, kje poslujejo. Za osnovo presoje je vzel Shueja (1982)⁶⁰, ki trdi, da nespoštovanje osnovnih pravic v nekem okolju škoduje pravicam na splošno. Tako je Shue sestavil listo osnovnih pravic, ki naj bi jih imeli vsi. Take so: pravica do hrane, zavetišča itd. Donaldson skuša tako z desetimi (izbranimi) temeljnimi pravicami preveriti, ali so res temeljno pomembne in kakšne medsebojne dolžnosti prinese njihovo spoštovanje podjetju, ki jih spoštuje. Ugotovil je, da morajo podjetja ne samo izpolniti dolžnosti, ki izhajajo iz osnovnih pravic, ampak imajo tudi zmožnost izogniti se prikrajšanju

⁵⁹ Članek ni del omenjene konference.

⁶⁰ Shue Henry: *Basic Rights*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1996. 248 str.

pravic drugih, nuditi zaščito pred tem prikrajšanjem in pomagati prikrajšanim, da uresničijo svoje pravice (Freeman, 1991, str. 139–163).

V naslednjem izbranem članku Hartman (1991) doda s tem v zvezi še četrto dolžnost, in sicer izogibanje pomoči tistim, ki druge ljudi prikrajšajo za pravice. Za primer je vzel podjetje v Južnoafriški republiki med apartheidom. Podjetje, ki je tam nehalo poslovati zaradi apartheida, je sicer nehalo pomagati pri prikrajšanju pravic posameznikov (prek izstopa iz nemoralnega družbenega in ekonomskega okolja), vendar s tem ni izpolnilo dolžnosti po Donaldsonu, ki pravi, da mora nuditi zaščito pred prikrajšanjem ljudi za njihove pravice. Hartman trdi, da je Donaldson naredil napako, ko je razlikoval med dejanji, ki so povezana s poslovanjem, in tistimi, ki niso, kajti vpliv podjetja na družbo je tako močan, da njegova dejanja ne morejo biti ločena od moralnega konteksta ali njegove cone obveznosti. Poslovne odločitve, ki jih menedžerji sprejemajo med normalnim poslovanjem podjetja, imajo moralne posledice, ki ne morejo biti ločene od podjetja samega. Hartman tako zagovarja tezo o podjetju kot o moralnem udeležencu in ne kot o posamezniku z odločbo o svobodi (ang. Individual writ large) (Freeman, 1991, str. 163–173).

Četrty sklop člankov se ukvarja z vlogo podjetja v družbi in njegovim odnosom do drugih institucij. Freeman je v ta namen izbral članke Bowna (1988), Solomona (1991) in Ciulle (1991) (zadnja dva sta članka, prvi je prispevek na konferenci), od katerih bom omenil le Bowna, vsi pa se nanašajo na temo nepismenosti in pomen podjetja pri odpravljanju tega družbenega problema.

Tako je Bowen (1988) razlikoval med tremi pismenostmi, ki vplivajo na podjetje, in sicer osnovno oziroma funkcionalno, kulturno oziroma civilno in etično. Spremembe v industriji so povzročile, da je veliko nepismeni ljudi. Nezaposlenost in nizka produktivnost sta posledica tega dejstva. Podjetje si mora zato priskrbeti pismene zaposlene, da ostane konkurenčno. Ni pa dovolj, da imajo podjetja programe za zaposlene znotraj podjetja, ampak morajo sodelovati tudi s skupnostjo, šolami in univerzami ter s svojo močjo lobirati za sprejetje programov na državni ravni, ki bi izboljšali pismenost. Za izboljšanje kulturne oziroma civilne »pismenosti« avtor vidi potrebo po uporabi skrbno premišljenega in jasno izraženega jezika namesto birokratskega, ki oddaljuje voditelje od svojih zaposlenih in od javnosti. Jezik, ki je uporaben prepričljivo, je jezik z integriteto in ne samo s profesionalno zmožnostjo. Nepravilna raba jezika je povzročila veliko tragedij, majhnih in velikih, in prav uporaba jezika lahko zasenči odgovornost osebe za tragedije. Ljudje naj bi tako raje skrili svoj resničen namen za površno uporabo jezika. Bowen kritizira tudi t. i. siva območja moralne odgovornosti in trdi, da so se ta območja razširila v mnenje javnosti do te mere, da je postala zmešnjava glede odgovornosti v poslovnem in javnem življenju tehtno opravičilo za neetična dejanja. Isti poudarja tudi neizbežno dejstvo, da je osebna etična odgovornost predhodnik vsake čiste komunikacije in svobode same. (Freeman, 1991, str. 177–188).

Poglavje predstavlja okvir raziskovanja za poslovno etiko. Ker pokriva veliko področij, sem izbral le tista po Freemanu, ki je vodilni pri raziskovanju poslovne etike in njeni aplikaciji v

prakso. V naslednjem poglavju bom obravnaval še en pomembni vidik poslovne etike, in sicer njeno aplikacijo v praksi.

3.3. Etika v praksi

Za preučevanje poslovne etike v praksi raziskovalci največkrat uporabljajo kodeks obnašanja v podjetju. V Združenih državah Amerike se je praksa kodeksa obnašanja (ang. Code of conduct) močno uveljavila po škandalih leta 2001. Zakon Sarbanes-Oxley iz leta 2002 zahteva od izdajatelja novih vrednostnih papirjev, da razkrije, ali so menedžerji podjetja prevzeli kodeks obnašanja in ali so bili doslej že kaznovani. Newyorška borza se je pridružila temu valu, ko je naložila tistim podjetjem, ki kotirajo na newyorški borzi, da uvedejo kodeks obnašanja. Poleg tega je zvezno sodišče v zvezni državi Delaware, kjer je sedež 58 odstotkov vseh podjetij, ki kotirajo na newyorški borzi,⁶¹ odločilo, da je za uvedbo kodeksa odgovoren nadzorni svet. V ZDA je bila že nekaj let praksa, da se je podjetjem pri prekrških zmanjšalo denarno kazen, če so imela med prekrškom uveden etični kodeks. Ugotovimo pa lahko, da niso samo ZDA tiste, kjer so se lotili tovrstne humanizacije podjetij. Tam, kjer so prisotni podkupovanje, izkoriščanje delovne sile, korupcija, zlasti v manj razvitih državah, so Združeni narodi uvedli standarde (ang. United Nations Global Compact), ki so univerzalni in ki naj bi jih vsebovali vsi podjetniški kodeksi obnašanja. Tudi Evropska komisija je pozvala podjetja k uvedbi vsaj minimalnih standardov, ki naj bi bili skladni z mednarodnimi standardi ILO (International Labour Organisation) in standardi za multinacionalna podjetja OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), (Vogel, 2005, str. 75–162). Ta težnja se torej čuti povsod. Problem, ki ostaja, je, da so vsi ti standardi prostovoljni. Gotovo je, da nakazujejo bodoči razvoj, ki bo temeljil na odnosih, kjer se bodo spoštovale temeljne vrednote človeštva. Podjetja, ki bodo imela take standarde, bodo očitno v konkurenčni prednosti, saj se v tem nakazujejo njihove vrednote za vse, ki z njimi sodelujejo. Podjetje samo tudi učinkoviteje posluje, saj zaposlenim nudi smernice delovanja v različnih zemljepisnih in kulturnih okoljih. Poleg tega se zmanjšajo stroški nadzora in stroški pravne pomoči ter tveganje, saj je manjša možnost nezakonitega obnašanja itd.

Še vedno ostaja tudi problem, da podjetja ne vedo, katere entitete naj vključijo v tovrstne kodekse. Razen nekaterih zgoraj omenjenih smernic podjetja še nimajo uradne podlage, na kateri naj bi temeljil tak kodeks. Za rešitev tega se je zavzela harvardska profesorica za poslovno etiko Lynn Paine Sharp s svojimi sodelavci v članku *Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-class Standards?* (*V skladu s kodami: Ali se vaš podjetniški kodeks ujema s svetovnimi standardi?* op.p.), kjer povzema vsa temeljna načela, na katerih naj bi temeljil tak kodeks. Da bi določili, katera načela so univerzalna, so se v skupini lotili preučevanja raznih priporočil, smernic, kodeksov obnašanja itd. Za glavni vir so si izbrali pet svetovnih smernic, načel, in sicer (Paine, 2005, str. 124):

1. **Cauxova načela** (The Caux Table Principles for Business),

⁶¹ Sedež imajo podjetja tam zaradi ugodne davčne zakonodaje.

2. **OECD načela za multinacionalna podjetja** (OECD Guidelines for Multinational Enterprises),
3. **načela Združenih narodov za družbeno odgovornost podjetja** (the UN Global Compact),
4. **načela Interfaithovega centra za družbeno odgovornost podjetja** (Interfaith Center on Corporate Responsibility's Principles for Global Corporate Responsibility) in
5. **globalna iniciativa družbenega poročanja** (Global Reporting Initiative).

Razlogi za tako široko izbiro načel so: namenjena so vsem podjetjem in ne specifičnim industrijam ali podjetjem, navezujejo se na širok spekter podjetniških dejavnosti in ne samo na eno dejavnost (npr. podkupovanje), nanašajo se na vsa podjetja po celem svetu in niso zemljepisno opredeljena (kot npr. zakon Sarbanes-Oxley), po izvoru so multinacionalna in so se razvila v procesu, v katerem so sodelovala različna podjetja, organizacije, deležniki itd. Poleg teh določil so avtorji zbrali še kodekse trinajstih največjih svetovnih podjetij, da bi videli, katera načela se uveljavljajo v praksi. Za pravno podlago so uporabili zakon Sarbanes-Oxley, regulacijo SEC in načeli newyorške borze ter načela Nasdaqa. Vse te vire so nato razdelili glede na vidik, čigavi interesi so bili izpostavljeni največjemu tveganju. Da bi pri tem izničili tudi vsako kulturno pristranskost, so primerjali kodekse devetih podjetij s tistimi iz Brazilije, Kitajske, Indije, Nigerije in Rusije.

Avtorji so našli nekaj podobnosti, vendar hkrati precej **več razlik** (Paine, 2005, str. 125–126). Če začnem s podobnostmi, naj ugotovim, da so odkrili, da se kodeksi nanašajo na šest standardnih deležnikov, in sicer na kupce, zaposlene, vlagatelje, konkurente, poslovne partnerje in na javnost. S tem podjetje prepoznajo odgovornost do večjih entitet. Njihove skupne lastnosti so tudi v tem, da vsi kodeksi zagovarjajo obnašanje v skladu z zakonom, zaščito naravnega okolja, izogibanje podkupovanju, poslovanje v etičnem duhu, razkrivanje pomembnih informacij, spoštovanje dogovorov, spoštovanje človekovih pravic in človekovega dostojanstva, zaščito zdravja in prispevek družbi z inovacijami. Glede na deležnike so si kodeksi najbolj podobni pri kupcih, ki pravijo, da so pomembni kakovost izdelkov, zaščita kupčevega zdravja, varnost izdelkov, prijaznost izdelkov do okolja in spoštovanje garancij. Tudi glede zaposlenih so si kodeksi podobni, saj po večini zagovarja varnost delovnega okolja, preprečevanje diskriminacije, enake možnosti zaposlovanja, spoštovanje njihovega dostojanstva in njihovih pravic. Poleg tega se je razvila tudi praksa nagrajevanja tistih zaposlenih, ki opozarjajo podjetja na kršitve (Paine, 2005, str. 125).

Razlike se pokažejo, brž ko analiziramo kodekse, ki jih je (na primer) sprejemal poslovni svet (v nadaljevanju **poslovni kodeksi**), in tiste (v nadaljevanju **večstrankarski kodeksi**), ki so bili sprejeti v procesu, kjer je sodelovalo več deležnikov. Tako naj bi prvi kodeksi poudarjali predvsem ekonomsko stabilnost, medtem ko se večstrankarski kodeksi osredotočajo predvsem na konflikt interesov (ang. Conflict of interests), ki povzročijo škandale, kot so bili npr. podjetniški škandali v letih 2001 in 2002. Posledično poslovni kodeksi poudarjajo izrazito interese vlagateljev, medtem ko večstrankarski kodeksi sicer poudarjajo, da so vlagatelji pomembni, vendar ne toliko s strani dobičkonosnosti kapitala, ampak z vidika informiranja,

revizije in poročanja. Tudi konkurenti v poslovnih kodeksih so pomembni, saj poudarjajo pravično konkurenčnost, spoštovanje lastninskih pravic in intelektualne lastnine, zbiranje informacij o konkurentih itd. Večstrankarski kodeksi poudarjajo predvsem pošteno konkurenco, spoštovanje tržnih zakonov in regulativnih ustanov. Drugače je pri zaposlenih in javnosti; medtem ko samo štirje poslovni kodeksi obravnavajo svobodo združevanja delavcev, to omenjajo vsi večstrankarski kodeksi. Podobno je tudi pri otroškem delu in uporabi prisilnega dela.

Očitnejše so razlike pri obravnavi javnosti (Paine, 2005, str. 127). Večstrankarski kodeksi zagovarjajo vključevanje različnih entitet v podjetniško odločanje, medtem ko tega ne omenja noben poslovni kodeks. Še večja je razlika, ko gre za vključevanje v različne družbeno koristne dejavnosti. Večstrankarski kodeksi zagovarjajo vključevanje podjetij v družbeno koristna dela, medtem ko poslovni kodeksi temu sicer ne nasprotujejo, vendar temu niso naklonjena. Tako nekateri večstrankarski kodeksi zagovarjajo vključevanje podjetij v dejavnosti, ki so sicer v domeni države, kot je npr. izobraževanje. To seveda ne pomeni, da gre tukaj za vključevanje podjetij v politično področje, ampak le, da podjetja lahko prispevajo k napredku družbe še v drugih oblikah, ne samo v ekonomski. Večstrankarski kodeksi tudi bolj poudarjajo, da morajo podjetja poskrbeti za to, da njihovi poslovni partnerji vključujejo podobna načela v njihov poslovni proces.

Avtorica in sodelavci so vsa načela združili in jih razporedili v osem osnovnih načel vsakega poslovnega kodeksa. Poimenovali so ga kodeks globalnih poslovnih standardov (ang. Global business standards code), (Paine, 2005, str. 129–132).

1. Prvo načelo je **načelo zaupljivosti** (ang. Fiduciary principle). Poleg tega, kar predpisuje zakon, namreč da so menedžerji agenti podjetja in njihovih delničarjev, je predpisano, da morajo zaposleni ravnati v korist podjetja. To seveda pomeni, da morajo učinkovito uporabljati podjetniške vire, varovati podjetniške skrivnosti itd. Tradicionalno se je odnos agent – principal navezoval na dolžnosti agenta, da postavi vse interese podjetja pred vse druge, vključno svoje. Bistvo tega načela sestavljajo tri vrednote, in sicer prizadevnost, preudarnost in trud za služenje drugemu. Čeprav to načelo ni vključeno nikjer, avtorji predlagajo, da vsako podjetje to načelo vključi v svoje kodekse, saj je ključno za delovanje ekonomskega sistema.
2. **Načelo lastnine** (ang. Property principle) je drugo, saj je to načelo osrednje za zagotavljanje dobrega posameznika in družbe in najvišji test vsakega etičnega sistema. To načelo je izrednega pomena v današnjih časih, ko so najpomembnejša neopredmetena sredstva. Zanimivo je, da to načelo vsebujejo le redki kodeksi, najverjetneje zaradi samoumevnosti samega načela.
3. **Načelo zanesljivosti** (ang. Reliability principle) je v svetu, kjer prevladuje negotovost, izrednega pomena. Družba je zato razvila etične norme o držanju obljub, izpolnjevanju pogodb in izvajanju obljubljenega. To načelo prinese v poslovni svet neke vrste zanesljivost v splošnem toku nepredvidljivosti in prav to je osnovna ideja pogodbe, saj z obljubo prenesemo izbiro, ki je bila moralno nevtralna v moralno obvezno. Najbolj splošno bi to načelo opisali kot obljubo, ki jo lahko izpolnimo.

4. **Načelo preglednosti** (ang. Transparency principle) zagotavlja natančnost, resničnost in razkrivanje informacij. Etični vrednota, ki je tukaj vključena, je: ne laži. Ta je brezčasna. Preglednost zagotovi, da se podpirajo dostojanstvo in svoboda, pametni proces odločanja, širjenje in napredek znanja, kooperacijo, ekonomsko učinkovitost, preprečevanje korupcije in pravo vrednost resnice.
5. **Načelo dostojanstva** (ang. Dignity principle) zagotavlja, da čeprav so menedžerji in zaposleni dolžni biti agenti podjetja ter morajo skrbeti za njegovo dobro, morajo to početi v duhu spoštovanja do drugih ljudi, predvsem do tistih, ki so ranljivi in ki nimajo tako velike družbene moči. To načelo je prisotno v vseh kodeksih.
6. **Načelo poštenosti** (ang. Fairness principle) pospešuje kooperacijo, zagotavlja legitimnost in preživetje skupine, družbe. Imamo štiri vrste pravičnosti: recipročno, delilno, proceduralno in pošteno konkurenco. Preučevani kodeksi zagovarjajo nediskriminatornost zaposlenih tako pri plačilu kot pri možnostih zaposlovanja in napredovanja ter tudi pošteno konkurenco in ravnanje s partnerji.
7. **Načelo družbenosti** (ang. Citizenship principle) zagotavlja, da podjetja skušajo podpirati dejavnosti, ki koristijo družbi. Tako naj bi podjetja minimalno upoštevala zakon, vendar grede kodeksi še naprej. Podjetje naj bi spoštovalo okolje, v katerem živi, in pomagalo pri projektih, ki koristijo družbi. Sodelovalo naj bi tudi z državo, vendar samo v duhu zagotavljanja dobrega družbi.
8. Zadnje načelo je **načelo odzivnosti** (ang. Responsiveness principle). Izvor ima v sodobnih podjetjih in pravi, da naj skušajo podjetja vplivati tudi na druga, v duhu družbeno zaželenega. Tako naj podjetja svoje kodekse skušajo vcepiti tudi svojim poslovnim partnerjem.

Načela, ki so jih avtorji tu predstavili, so univerzalna, saj imajo svoje korenine v teoriji etike in morale, vendar so kljub temu prirejena za preučevanje in vpeljavo v sodobna podjetja. Avtorji nočejo, da bi ta načela postala minimum etičnega standarda v podjetjih, ampak da bi postala nekakšna smernica za ocenjevanje sedanjih in osnova za razvoj bodočih kodeksov obnašanja. Kodeks, kakršen je, je namreč lahko uporabljen pravilno ali napačno. Izkaže pa se, da bolj ko je kodeks oblikovan, večja verjetnost je, da bo izpolnil svoj prvotni namen. To naj bi bilo tudi vodilo za vsak etični kodeks v vseh podjetjih (Vsebina vsakega načela kodeksa obnašanja v Prilogi 9.)

Poslovna etika ima svoje korenine v etiki kot filozofski disciplini, zato je priporočljivo za raziskovanje poslovne etike najprej dobro poznavanje etike kot filozofske discipline. V tem poglavju sem poskušal združiti vsa tri pomembna področja poslovne etike in sicer, razliko med poslovno etiko in etiko kot filozofsko disciplino, kritična področja poslovne etike po glavnem etičarju Freemanu ter na koncu še etiko v praksi. In glavna veja družbene odgovornosti v praksi je družbena uspešnost podjetja, zato bom v naslednjem poglavju predstavil še zadnjo vejo družbene odgovornosti, in sicer družbeno uspešnost podjetja.

4. DRUŽBENA USPEŠNOST PODJETJA

»Če je podjetje tako močno in naredi tako veliko dobrega, zakaj je potem tako veliko slabega na tem svetu?«⁶²

Oded Grajew

Družbena uspešnost podjetja⁶³ (ang. Corporate social performance) je postala v zadnjih letih ena od najbolj vročih tem v poslovnem in akademskem svetu. Kaj je družbena uspešnost, komu je podjetje odgovorno, ali bo udejstvovanje v družbeno zaželenih dejavnostih vplivalo na boljši poslovni uspeh, je samo nekaj vprašanj, na katera še ni zanesljivega odgovora. Po letu 1970, ko je Friedman objavil članek o družbeni odgovornosti, se je začel razvoj empiričnega preučevanja družbene uspešnosti podjetij. Prvi članek, objavljen na temo družbene uspešnosti, je članek iz leta 1971 avtorja Bragдона, ml., in Marlina. Čeprav je bilo po tem objavljenih kar nekaj člankov na temo družbeno odgovornega računovodstva in o povezavi med družbeno odgovornim ravnanjem podjetja ter njegovo finančno uspešnostjo, je teorija ostala v veljavi. Prvi članek, ki je postavil temelje tej veji menedžmenta, je bil članek Carrola iz leta 1979, v katerem je razvil trirazsežnostni model družbene uspešnosti. Ker ta članek predstavlja osnovo nadaljnjega razvoja teorije, ga bom podrobneje obravnaval.

4.1. Teorije družbene uspešnosti

4.1.1. Model Carrola

Carroll (1979) je v članku skušal odgovoriti na tri vprašanja, in sicer (Carroll, 1979, str. 499):

1. kaj je vključeno v družbeno odgovornost podjetja,
2. katera so družbena vprašanja, ki jih mora podjetje upoštevati,
3. in kakšna je podjetniška filozofija oziroma družbena odzivnost.

Avtor v prvem delu predstavi trditve, ki so se do tedaj oblikovale na temo odgovornosti podjetja. Bowen je leta 1953 napisal knjigo o družbeni odgovornosti menedžerjev, ki je po mnenju mnogih prvo delo s to tematiko (Bowen, 1953)⁶⁴. Leta 1960 je Davis predlagal opredelitev družbene odgovornosti kot poslovne odločitve menedžerjev in njihova dejanja, ki niso izključno povezana s čistim ekonomskim in tehničnim interesom. Leta 1962 in nato znova leta 1970 je Friedman prvič povzročil razburjenje med akademiki, ko je trdil, da je koncept družbene odgovornosti temeljno prevrten (ang. Fundamentally subversive). McGuire⁶⁵ je nato leta 1963 še enkrat potrdil, da je osnovni cilj podjetja ekonomskega značaja, vendar je trdil tudi, da je treba gledati širše, tudi na odgovornost do družbe. Backman

⁶² »If business is so powerful, and is now doing so much good; why is so much wrong in the world?« (Zadek, 2001, str. 1).

⁶³ Za različna poimenovanja družbene odgovornosti in njenih sorodnih tem glej Prilogo 7.

⁶⁴ Bowen H.R.: *Social Responsibilities of Businessmen*. New York : Harper&Row, 1953.

⁶⁵ McGuire J.W.: *Business and Society*. New York : McGraw-Hill, 1963.

(1975)⁶⁶ je podala podobno definicijo, ki pravi, da se družbena odgovornost nanaša na cilje in motive, ki bi morali biti poleg ekonomskih motivov dodatno pretehtani (Carroll, 1979, str. 497–499).

Vsi ti avtorji so sicer zagovarjali tezo, da so pri odločitvah pomembni tudi drugi interesi, vendar so vsi vedno za ekonomskimi interesi in pomembni le, če vplivajo na finančno uspešnost. Tudi koncentrični model Komiteja za ekonomski razvoj iz leta 1971 (Carroll, 1979, str. 498) postavlja ekonomski interes na prvo mesto. Notranji krog ima osnovno odgovornost, da izpolnjuje učinkovito svojo ekonomsko funkcijo ustvarjanja bogastva. Srednji krog kaže na odgovornost podjetja pri upravljanju svoje ekonomske funkcije. Tako naj bi podjetje ne smelo uničevati naravnega okolja, imeti bi moralo pošten odnos do zaposlenih itd. Ta funkcija je še vedno tesno povezana s prvo funkcijo, saj samo opozarja na eksternalije ekonomske dejavnosti. Zunanji krog doda sestavino družbene odgovornosti, saj bi moralo biti podjetje bolj vpleteno v družbeni proces in pomagati pri njenih težavah. Zelo podoben koncept je razvil tudi Steiner (1975)⁶⁷, ki je poimenoval odgovornost kot sicer tradicionalno ekonomsko, vendar z upoštevanjem pravil države in prostovoljno odgovornostjo, ki presega zahteve države. Kmalu se je razvil tudi nov izraz, in sicer družbena odzivnost (ang. Social responsiveness). Ackerman in Bauer (1976)⁶⁸ sta kritizirala pojem družbene odgovornosti, ker da preveč poudarja obveznosti podjetja in da preveč ozko in statično gleda na celotno področje. Menila sta, da je uspešnost pomembnejša od motivacije, saj je odgovor na družbene zahteve več kot samo odločitev o ukrepih, je tudi samo izvajanje teh odločitev. Sethi (1975) je združil oba termina, vendar je svoj model malo diferenciral. Model je sestavljen iz treh faz, čez katere gredo podjetja, ko se prilagajajo družbenim zahtevam, in sicer družbena obveznost, družbena odgovornost in družbena odzivnost. Družbena obveznost pomeni sledenje zakonom, družbena odgovornost poslovanje v skladu z družbenimi normami in vrednotami, medtem ko pomeni družbena odzivnost, kakšna naj bo vloga podjetja v dolgoročnem obdobju v dinamičnem družbenem sistemu.

Ker opredelitve predstavljajo različne pojme in ni enotnega poimenovanja pojmov, je Carroll razvil svoj model. Združil je tako odgovornosti, ki jih podjetje ima, družbena vprašanja zaradi katerih obstaja odgovornost, in družbeno odzivnost, torej kako naj podjetje odgovori na družbena vprašanja. Avtor loči štiri odgovornosti podjetja, in sicer po padajočem vrstnem redu pomembnosti: **ekonomsko, zakonsko, etično in prostovoljno**.⁶⁹ Trdi, da so te odgovornosti med seboj povezane, torej morajo biti uresničene hkrati. Kljub temu mora biti najprej uresničena ekonomska odgovornost (podjetje je družbeno neodgovorno, če ustvarja izgubo), vendar znotraj zakonskih in etičnih meja. Čeprav naj bi vse odgovornosti obstajale v podjetju od samega začetka, je bilo zgodovinsko gledano najprej poudarek na njegovi

⁶⁶ Backman J.: *Social Responsibility and Accountability*. New York : New York University Press, 1975.

⁶⁷ Steiner George A.: *Business and Society*. New York : Random House, 1975.

⁶⁸ Ackerman R.W., Bauer, R.A.: *A Corporate Social Responsiveness*. Reston, Virginia : Reston Publishing, 1976.

⁶⁹ V slovenski literaturi se je uveljavil izraz filantropska odgovornost, a je ta izraz preozek. Avtor v svojem delu navede kot odgovornost, ki izhaja iz hotenja ali samovoljno odgovornost (discretionary, volitional); navede, da je znotraj te odgovornosti filantropska le njen del.

ekonomski odgovornosti, potem zakonski, nato etični in nazadnje na prostovoljni. Ekonomska odgovornost je prva in najpomembnejša odgovornost podjetja, saj je institucija za proizvodnjo in prodajo dobrin, ki jih javnost hoče. Vse druge odgovornosti temeljijo na tej odgovornosti. Kot je družba dovolila podjetju, da izvaja svojo funkcijo kot del družbene pogodbe, je postavila tudi pravila (zakone), znotraj katerih naj bi podjetje delovalo, in to je zakonska odgovornost podjetja. Družba pričakuje, da bo podjetje izpolnilo svojo osnovno odgovornost znotraj zakonskih okvirov. Čeprav prvi dve normi vsebujeta tudi etični normi, so v družbi še dodatne etične norme, ki niso vključene v zakone in to poimenujemo etična odgovornost. Prav etično odgovornost je najtežje opredeliti, saj so norme in vrednote relativne. Zakonska odgovornost postavlja minimum etičnih zahtev, vendar družba postavlja podjetjem večje etične zahteve. Zadnja odgovornost je prostovoljna. Ta odgovornost je tista, do katere družba nima nobenih standardov. Tukaj vstopijo v igro posameznikove ocene in odločitve. Avtor predlaga, da bi bilo to odgovornost boljše poimenovati kot pričakovanja družbe, saj ne predstavlja odgovornosti v pravem pomenu besede. Bistvo je v tem, da podjetje ni videno neodgovorno, če ne sodeluje v teh dejavnostih. Torej, prva splošno sprejeta opredelitev družbene odgovornosti je bila: Družbena odgovornost podjetja združuje ekonomska, zakonska, etična in prostovoljna pričakovanja družbe do podjetja v določenem časovnem trenutku. Ta opredelitev je postala zelo priljubljena, ker vključuje tako ekonomsko kot družbeno sestavino, ki sta bili po mnenju mnogih nezdržljivi in tudi možnost prehajanja ene odgovornosti na drugo (npr. etična odgovornost proizvodnja varnih izdelkov je prerasla v zakonsko odgovornost) (Carroll, 1979, str. 500).

Carroll ne opredeli družbenih vprašanj, saj se ta spreminjajo in razlikujejo tako v času kot v različnih industrijskih panogah. Avtor pusti družbena vprašanja odprta in prav tu so bile največje kritike njegovega dela. To je potem opredelila Woodova.

Tretja razsežnost modela Carrolla skuša identificirati družbeno odzivnost. Tu nas zanima strategija odziva podjetja na družbeno odgovornost. Predpostavka je, da podjetje ima družbeno odgovornost, njegovo primarno žarišče ni na sprejetju menedžmenta podjetniških obveznosti, ampak na odzivu in dejanjih menedžmenta. Avtor povzema Fredericka (1978)⁷⁰, ki pravi, da se družbena odzivnost podjetja nanaša na sposobnost podjetja, da odgovori na družbena pritiske. Samo dejanje odgovora družbi je osnovni namen družbene odzivnosti. Mehanizmi, procedure, dogovori in vedenjski vzorci organizacije vzeti skupaj bi označili podjetje kot bolj ali manj sposobno odzivati se na družbene pritiske. Poznamo različne odzive na družbene pritiske. Wilson (1974)⁷¹ govori o reaktivnem, obrambnem, nevtralnem in proaktivnem odzivu. McAdam (1973)⁷² o boju do konca, naredi samo to, kar je potrebno, bodi napreden in vodi industrijo. Davis in Blomstrom (1975)⁷³ govorita o odmiku, o stikih z

⁷⁰ Frederick William C.: *From CSR 1 to CSR 2: The Maturing of Business and Society Thought*. Working paper No. 279, Graduate School of Business : University of Pittsburgh, 1978.

⁷¹ Wilson Ian: *What One Company Is Doing about Today's Demands on Business*. In George A. Steiner (Ed.), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles : Graduate School of Management, UCLA, 1975.

⁷² McAdams T.W.: *How to Put Corporate Responsibility into Practice*. Business and Society Review/Innovation, Darien, 1973, 6, str. 8-16.

⁷³ Davis Ketih, Blomstrom R.L.: *Business and Its Environment*. New York : McGraw-Hill, 1966.

javnostmi, pravniškem pristopu, pogajanjih in reševanju problemov. Sethi (1979) zagovarja tezo, da obstajajo štiri faze, in sicer predproblemska faza, faza identifikacije problema, zdravilna faza in preventivna faza (Carroll, 1979, str. 502).

Družbena odzivnost v primerjavi z družbeno odgovornostjo nima etične ali moralne komponente, saj je menedžerski proces odgovora na družbeno odgovornost in vprašanja, ki se v tej zvezi postavljajo. Ta proces lahko vključuje načrtovanje in družbeno napovedovanje, organizacijo odziva, nadzor družbenih dejavnosti, družbeni proces odločanja itd. Avtor nato združi vse tri razsežnosti v celotni model v obliki kocke in model poimenuje kot model družbene uspešnosti podjetja (ang. Corporate social performance model). Tako je dobil **trirazsežnostni model**, ki je pokril vse dotedanje definicije in vprašanja (v Prilogi 11 grafično prikazan njegov model).

Kritiki Carrollovega modela sta bili dve, in sicer o določanju legitimnih družbenih vprašanj in razvrstitvi odgovornosti podjetja. Prvo kritiko bom obravnaval pri drugih modelih, ki so izpopolnili to vprašanje, tu bom predstavil le kritiko Donne Wood o odgovornosti (Hopkins, 2003, str. 159–160). Carroll predpostavlja vrstni red pomembnosti, saj mora podjetje najprej izpolniti ekonomsko odgovornost, nato šele zakonsko in etično, na koncu pa še prostovoljno. Woodova je predstavila drugačen pogled. Avtorica je trdila, da sta bili v razmišljanju Carrolla dve napaki (Hopkins, 2003, str. 159).

1. Prvič, Carroll je videl podjetje samo kot ekonomsko institucijo in je verjel, da je prva in zato najpomembnejša odgovornost podjetja ustvarjanje dobička. Podjetje ni samo ekonomska institucija, ampak tudi družbena, pravna, politična in kulturna entiteta.
2. Drugič, avtorica je menila, da je Carroll zamenjal izraza posameznost podjetja in podjetje kot institucija. Posamezno podjetje ima lahko za svoj osnovni cilj ustvarjanje dobička, podjetje kot institucija pa mora izpolniti tudi druge obveznosti, da legitimizira svoj obstoj v družbi.

Woodova je zato Carrollovo piramido obrnila in predpostavila, da je **etična odgovornost tista, na kateri temeljijo vse druge odgovornosti**. Menila je, da se podjetje ne odloča kot brezobrazna entiteta, ampak da posamezniki znotraj podjetja sprejemajo odločitve. Prav ti posamezniki izvajajo dejanja, ki se približujejo oz. oddaljujejo od družbeno odgovornih rezultatov. Zato naj bi bila prva odgovornost podjetja podpora etičnemu procesu odločanja. Woodova vidi etična načela družbe kot naslednjo stopnjo odgovornosti. Etika tukaj določi ravnotežje med sebičnostjo podjetja – ekonomskim ciljem in skupnim dobrim družbe. Ko podjetje izpolni te odgovornosti, mora slediti zakonom in šele potem slediti ustvarjanju dobička. Ekonomska odgovornost podjetja se zato lahko doseže le, če je izpolnilo prejšnje odgovornosti. Problem, ki je nastal, je v tem, da Woodova ni v celoti upoštevala Carrollove piramide. Ta ima za zadnjo odgovornost prostovoljno odgovornost in Woodova te ni upoštevala. Še več, svoj temelj piramide je razširila na še več dejavnikov, med njimi tudi na etiko posameznika. Carroll v svojem delu ni obravnaval odgovornosti posameznikov, ampak podjetja kot celote. Problem, ki ga vidim pri Woodovi, je, da podjetje vidi kot skupek

posameznikov in ne kot entiteto, celoto. Res pa je, da posamezniki sprejemajo odločitve, podjetje pa na te odločitve vpliva skozi lastno kulturo

Problem, ki je nastal, je v tem, da so avtorji videli podjetje kot skupek hierarhičnih odgovornosti in ne kot mrežo odgovornosti. Tu se bom uprl na Phillipsa in Jonesa. Jones trdi, da je podjetje mreža pogodb med podjetjem (čeprav govori o menedžerjih) in drugimi entitetami. Phillips zagovarja legitimni interes v podjetju kot dodatno moralno obveznost, ki jo ima do drugih entitet. Najprej je problem prav v besedi odgovornost, ki je preveč ozko opredeljena. Phillips v svojem delu bolj kot obveznost ali odgovornost uporablja besedo dolžnost. Zato bi tukaj spremenil besedo odgovornost v besedo dolžnost, saj ima podjetje različne dolžnosti do tistih, ki imajo dodatni moralni interes v podjetju. Opustil bi prostovoljno odgovornost, ker menim, da je ta že zajeta v etično odgovornost in bi tako lahko natančneje opredelili družbena vprašanja. Družbena vprašanja so tista, ki jih avtorji skušajo opredeliti, vendar jim do sedaj ne uspeva. Če bi to prostovoljno dolžnost izpustili, saj gre tukaj za pričakovanja javnosti o poseganju podjetja na področja drugih družbenih institucij, bi se moralo podjetje samo vprašati, ali je etično odgovorno, da poseže v to področje. Čeprav je etično dolžnost težko opredeliti, je bolj opredeljena kot prostovoljna odgovornost (tako meni tudi Carroll). Na podlagi tega predlagam naslednji model. Oblika piramide ni primerna, saj določa hierarhijo, ki ne obstaja, saj gre tukaj za medsebojno prepletanje dolžnosti, saj mora dejanje izpolniti vse tri dolžnosti, če hoče, da je dejanje družbeno spremenljivo (kajti družba je tista, ki da dovoljenje za poslovanje). Tako dobimo mrežo dolžnosti, v kateri je središče podjetje samo, podjetje kot entiteta, kot družbena institucija, saj ima podjetje samo in ne posamezniki dolžnosti do družbe.

4.1.2. Model Warticka in Cochran

Ena izmed kritik modela Carrolla je bila tudi, da se je osredotočil na razmerje med podjetjem samim in njegovim okoljem in ne na podjetje kot institucijo in na samo družbo, v kateri posluje. To sta skušala popraviti Wartick in Cochran (1985) šest let zatem. Postavila sta dve temeljni postavki (Wartick, Cochran, 1985, str. 759):

1. da podjetje obstaja na željo oziroma v korist družbe in
2. da podjetje deluje kot moralni agent v družbi.

Prva postavka govori, da mora podjetje upoštevati pravila družbe, saj mu družba daje licenco za poslovanje. Pravila so napisana v družbeni pogodbi, ki sem jo že obravnaval v poglavju o deležnikih. Podjetje kot moralni agent avtorja povzemata po Rawlsu (1970). Podjetje odraža in krepi vrednote, saj ima tako sposobnost uporabe moralnih pravil v procesu odločanja kot tudi sposobnost nadzora ne samo nad svojimi javnimi dejanji, ampak tudi nad strukturo svoje politike in pravil. Podjetja kot moralni agent mora tako poslovati v skladu z vrednotami družbe. Avtorja opažata, da sta prav ti dve postavki tarči kritik, zato predstavljata tri izzive, ki jih mora nevtralizirati teorija družbene odgovornosti. Ti trije izzivi so: ekonomska odgovornost, javna odgovornost in družbena odzivnost (Wartick, Cochran, 1985, str. 759).

1. Kritiki družbene odgovornosti zagovarjajo tezo, da je **edina odgovornost podjetja ustvarjanje dobička in delovanje znotraj zakonov neke družbe**. Poleg tega naj bi podjetje ne bilo moralni agent, saj je to umetna tvorba posameznikov. Odgovor na kritiko sem že podal (glej str. 4–7 in 17–24), dodatni pa je tudi, da če se menedžerji osredotočijo na samo ekonomsko odgovornost, zanemarjajo dolgoročne posledice svojih dejanj. Poleg tega se moramo zavedati, da obstajajo tržne pomanjkljivosti, kot so npr. eksternalije, ki so samo ekonomsko gledano skrb celotne družbe in ne samega povzročitelja.
2. **Javna odgovornost** predstavlja drugačen izziv. Levitt (1958)⁷⁴ je dejal, da mora podjetje pustiti državi, da deluje v okviru svojih pristojnosti, in naj se zaplete v boj z državo le, če država poseže v sfero ekonomske dejavnosti podjetij. Tako naj podjetje pusti državi, da skrbi za blaginjo vseh, ko sama skrbi za materialni vidik blaginje. Preston in Post (1975)⁷⁵ sta skušala zamenjati izraz družbena odgovornost z izrazom javna odgovornost. S tem sta se osredotočila na prvo postavko in zanemarila drugo. Avtorja menita, da sta podjetje in družba medsebojno prepletena sistema. Med seboj sta povezana s trgom in procesom javne politike. Javna odgovornost podjetja pomeni prepletanje primarne in sekundarne dejavnosti. Primarne dejavnosti bi označili za ekonomske, ki jih žene trg, medtem ko so sekundarne dejavnosti tiste, ki nastanejo kot stranski učinek primarnih dejavnosti in ki so vpletene v proces javne politike. Podjetje ima tako dve odgovornosti, in sicer odgovornost do trga, torej na mikroravni, in odgovornost do javne politike, torej na makroravni. Slednja ne pomeni samo sledenje zakonu, ampak ima širši pomen. Avtorja sta jo poimenovala kot širok spekter družbenih usmeritev, ki se kažejo v javnem mnenju, družbenih vprašanjih, v nadzoru itd. Kritika teorije javne odgovornosti se osredotoči na opredelitev izraza javna politika. Če je namreč javna politika poimenovana tako široko, kot to predlagata avtorja, potem ni razlike med javno in družbeno odgovornostjo. Če je poimenovana preozko, ne povzame vprašanj, ki so sicer ključna za poslovanje podjetja v družbi (Watricks, Cochran, 1985, str. 759-761).
3. Tretji izziv je primernost izraza **družbene odgovornosti v primerjavi z družbeno odzivnostjo**.⁷⁶ Tu gre za podobno vprašanje kot pri javni odgovornosti, in sicer, ali je izraz primeren za zamenjavo izraza družbene odgovornosti. Najprej naj bi izraz zmanjšal vlogo poslovne etike in družbene neodgovornosti, kajti odzivnost sledi normam, medtem ko jih odgovornost skuša določiti. Tako lahko nastanejo etični problemi in nepravilnosti brez odziva javnosti. Čeprav je skoraj nemogoče določiti, kaj je prav in kaj narobe, skuša etika določiti vrednote, ki so ključne za normativno jedro teorije. Izraz odzivnost zanemari tudi napetosti med ciljem podjetja in družbe, saj cilje družbe vzame kot dane. Tako naj bi odzivnost vodila do reaktivnih in ne proaktivnih, ki jih hoče doseči odgovornost. Poleg tega odzivnost zanemari to, kar imenuje Davis (1967) **železni zakon odgovornosti** (ang. Iron law of responsibility), ki

⁷⁴ Levitt Theodor: *The Dangers of Social Responsibility*. Harvard Business Review, Boston, 36(1958), 6, str. 41-50.

⁷⁵ Preston, L.E., Post, J.E.: *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. New Jersey : Prentice Hall, 1975.

⁷⁶ Ker sem kritike že opisal v prejšnjem poglavju, bom tu podal samo odgovor.

pravi, da če ima institucija moč, jo mora uporabiti odgovorno ali ji bo ta moč družba odvzela. Poleg tega ne pomeni biti družbeno odziven isto kot biti odgovoren (Watrcik, Cochran, 1985, str. 761–763).

Avtorja skušata nato združiti te izzive v enotni model. Povzemata Stranda (1983)⁷⁷, ki pravi, da so odgovornosti določene s strani družbe in da je naloga podjetja prepoznati in analizirati spreminjajoča pričakovanja javnosti do njihove odgovornosti, določiti pristop za odziv na vprašanja družbe ter vzpostaviti primeren sistem za odgovor na relevantna družbena vprašanja. Glavni problem, ki ga avtor vidi, je v tem, da skušajo kritiki družbene odgovornosti ločevati med ekonomskimi in družbenimi cilji in ne sprejemajo dejstva, da gre za dva med seboj povezana cilja. Kljub vsemu trdita, da je prva in najpomembnejša odgovornosti še zmeraj ekonomska, pri tem povzemata Druckerja (1984), ki pravi, da je temeljna odgovornost podjetja dobičkonosnost. Za javno politiko vzame, da je del družbene odgovornosti, medtem ko družbene odgovornosti ne zamenja z odzivnostjo, saj se odzivnost orientira le na mikroraven, medtem ko zanemari makroraven podjetja, torej podjetja kot institucije. Največji problem, ki se je pojavil v zgodnjih letih razvoja teorije, je bila opredelitev družbenih vprašanj. Menedžment ključnih vprašanj (ang. Issue management) se je razvijal v tri smeri, in sicer v javni, strateški in družbeni. Avtorja povzemata Johnsona (1983)⁷⁸, ki pravi, da so tri faze razvoja procesa menedžmenta, ki nastopajo kot tri vprašanja: identifikacija vprašanja, analiza vprašanja in odgovor na vprašanje.

Končni model združuje vse tri bistvene elemente, in sicer **načela, proces in politiko podjetja**. Načela so temelj modela in predstavljajo družbeno odgovornost podjetja, ki je filozofsko opredeljena in temelji na predpostavkah družbene pogodbe in podjetja kot moralnega agenta ter je sestavljena iz Carrollovih odgovornosti. Proces, ki je institucionalno opredeljen, predstavlja družbeno odzivnost, ki je lahko reaktivna, obrambna, nevtralna ali proaktivna. Glavni cilj procesa je zagotovitev zmožnosti podjetja, da odgovori na spremenjene družbene razmere in pripravi pristope za razvoj odgovorov. Politika, ki je opredeljena na ravni podjetja, se ukvarja z menedžmentom vprašanj, ki je sestavljena iz identifikacije, analize in odgovorom na vprašanja. Cilj politike je minimizirati presenečenja za podjetje in opredeliti učinkovito politiko podjetja za ta vprašanja. Avtorja trdita, da model združuje vse sestavine, pomembne za sprejetje modela, saj združuje tako načela, procese in politiko, torej združuje teorijo in empiriko, ter poveže skupaj glavne usmeritve v poslovnih in družbenih vedah, in sicer filozofske kot temelja, institucionalno-družbeno kot odnosa med podjetjem in družbo ter poslovno kot obravnavo družbenih vprašanj znotraj podjetja (v Prilogi 12 je prikazan model Warticka in Cochran).

⁷⁷ Strand R.: *A System Paradigm of Organizational Adjustment to the Social Environment*. Academy of Management Review, Ada, (1983), 8, str. 90-96.

⁷⁸ Johnson J.: *Issues Management-What are the Issues?*. Business Quarterly, B.k., 48(1983), 3, str. 22-31.

4.1.3. Model Woodove

Do nadgradnje dela Wattricka in Cochrana je minilo kar nekaj let. Woodova je tako leta 1991 izdala članek, v katerem je naredila še korak naprej pri oblikovanju celovitega modela družbene odgovornosti podjetja. Gradi na modelu Wattricka in Cochrana, čeprav meni, da sta naredila nekaj napak (Wood, 1991, str. 692).

1. Najprej njun model govori o uspešnosti (ang. Performance) kot interakciji in integraciji in ne kot o dejanjih in izidih. Tako naj bi njun model ne mogel opredeliti družbene uspešnosti podjetja, ki sicer integrira različne koncepte brez dejanj.
2. Drugi problem je, da je odzivnost opredeljena kot proces in ne kot več procesov skupaj.
3. Zadnja sestavina modela, torej menedžment ključih vprašanj, je preveč omejevalna, saj je politika le eden od možnih izidov, po katerem lahko ocenjujemo družbeno uspešnost podjetja; in če politika ne obstaja, ne pomeni, da ne obstaja tudi družbena uspešnost. Tudi uradne politike naj ne bi odražale obnašanja in programov, ki jih vodijo neuradne in nepisane politike. Prav obratno trdi avtorica, kajti obnašanja ali programi, ki bi bili visoko na lestvici v družbeni uspešnosti, obstajajo in so institucionalizirani brez kakršne formalno-politične osnove. Tako naj bi bilo zanašanje na politike, kot da odražajo družbeno uspešnost, tvegano.
4. Četrto, vsi avtorji so sprejeli tezo, da je družbena uspešnost nekaj, kar odgovorna podjetja delajo in česar ne delajo neodgovorna podjetja. To je napačno mišljenje, saj lahko ocenimo družbeno uspešnost za vsa podjetja.

Avtorica poda svojo opredelitev **družbene uspešnosti podjetja kot poslovno organizacijsko obliko načel družbene odgovornosti, procesa družbene odzivnosti in politik, programov ter opaznih izidov, ki se nanašajo na odnos podjetja – družba** (Wood, 1991, str. 692). Opredelitev združuje tako načela, procese in izide, ki se med seboj prepletajo. Poleg tega opredelitev omogoča tako statični kot dinamični pogled na podjetje in njegovo družbeno uspešnost. Model združuje načela družbene odgovornosti podjetja, procese družbene odzivnosti podjetja in končne izide obnašanja podjetja (Wood, 1991, str. 693). Načela izražajo nekaj temeljnega, v kar ljudje verjamejo, da je resnično in ima osnovno vrednost, ki motivira ljudi za dejanja. **Bistvo ideje družbene odgovornosti je, da sta podjetje in družba med seboj prepletena.** Pravi pa, da literatura pri opredeljevanju načel ni razlikovala med različnimi in tudi povezanih fenomeni, kot so pričakovanja družbe, ki izhajajo iz vloge podjetja kot ekonomske institucije, pričakovanja za posamezno podjetja zaradi tega, kar delajo in kar so, ter pričakovanja za menedžerje kot moralne agente znotraj podjetja.

Razlikuje med tremi načeli (Wood, 1991, str. 694):

1. Prvo načelo je **načelo legitimnosti** (ang. Principle of legitimacy), ki pravi, da družba dodeli podjetju moč in legitimnost za delovanje. Dolgoročno bo tisto podjetje, ki izrabi svojo moč v škodo družbe, izgubilo legitimnost in moč. Ta zakon je imenovan po Davisu, in sicer gre za že omenjeni (glej stran 43) železni zakon odgovornosti. To načelo se nanaša na podjetje kot institucijo in tako definira institucionalna razmerja

med podjetjem in družbo in kaj družba od podjetja pričakuje. Osredotoči se predvsem na obveznosti in sankcije. Načelo izhaja iz teorije funkcij, ki pravi, da zaradi boljše učinkovitosti družba podeli vsaki instituciji moč, da opravlja specifično funkcijo. Družba je tako podelila podjetju funkcijo proizvodnje dobrin za doseganje družbene blaginje (Wood, 1991, str. 695).

2. Drugo načelo je **načelo javne odgovornosti** (ang. Principle of public responsibility), ki pravi, da je podjetje odgovorno za izide, povezane z njegovo primarno ali sekundarno dejavnostjo vpletenosti v družbo. To načelo se nanaša na podjetje kot entiteto in se osredotoči predvsem na njegove parametre obnašanja. Navezuje odgovornost podjetja na tiste probleme, ki so povezani z njegovo dejavnostjo in interesi. Pove, da podjetja niso odgovorna za vse družbene težave, ampak da nosijo odgovornost za težave družbe, ki so jih povzročila sama. Ločimo dve področji vpletenosti podjetja, in sicer primarno vpletenost, ki izhaja neposredno iz dejavnosti podjetja, in sekundarno vpletenost. Vpletenosti nista neposredno povezani (pomoč pri čiščenju okolice). Tu moramo biti pazljivi, saj v tem primeru ne gre za interese menedžerjev, ampak za interese podjetja, tretje načelo namreč obravnava njihova dejanja (Wood, 1995, str. 697).
3. Tretje načelo je **načelo menedžerske preudarnosti** (ang. Principle of managerial discretion), ki pravi, da so menedžerji moralni agenti, ki so dolžni v vsaki domeni družbeno odgovornega obnašanja obnašati se v smeri, ki vodi do družbeno odgovornih rezultatov. Tu je v ospredju posameznik in zato tudi osredotočenje na izbiro, priložnosti in osebno odgovornost. Ideja načela je, da menedžerji obstajajo v podjetniškem in družbenem okolju, ki je polno izbir, da njihova dejanja niso predpisana v procedurah podjetja ali opisih njihovih delovnih nalog ter da so moralni agenti tako na delovnem mestu kot na drugih področjih svojega življenja. Menedžerji imajo tako možnost proste izbire in so zato osebno odgovorni, da delujejo v smeri družbeno zaželenega in se ne morejo izogniti te odgovornosti skozi pravila, politiko ali procedure. Povedano združuje načela, ki morajo biti priznana v podjetju, vendar ta načela služijo le kot analitično orodje v kontekstu neposredno izraženih vrednot, ki obstajajo v določenem kulturnem in podjetniškem okolju (Wood, 1991, str. 697–701).

Drugi del modela predstavlja proces družbene odzivnosti podjetja, ki je sestavljen iz ocene poslovnega okolja, menedžmenta deležnikov in menedžmenta vprašanj. Problem, ki ga avtorica vidi, je, da odzivi po Sathiju (1979) sicer odražajo različne odzive podjetja na družbene pritiske, vendar sami po sebi ne gre za procese. Zato predlaga delo Ackermana iz leta 1975 pri opredeljevanju obnašanja odzivnosti. Ackerman (1975)⁷⁹ trdi, da obstajajo tri značilnosti obnašanja družbeno odzivnega podjetja (Wood, 1991, str. 703):

1. nadzor in ocenjevanje okolja,
2. spremljanje zahtev različnih deležnikov in
3. oblikovanje načrtov ter politik kot odgovor na spremenjene razmere.

⁷⁹ Ackerman Thomas W.: *The Social Challenge to Business*. Boston : Harvard University Press, 1975.

Ta obnašanja so procesi, ki se dotikajo informacij, ljudi, skupin, družbenih vprašanj, dogodkov itd. Ocenjevanje okolja temelji na predpostavki, da podjetje preživi, če se prilagaja okolju. Podjetje torej mora vedeti, kaj se dogaja v zunanjem okolju, da se mu lahko pravočasno prilagodi. Teoretiki so morali dokazati, da dejstvo, da se okolje spreminja in da izhaja iz virov, da je sestavljeno iz različnih sestavin itd., vpliva na samo uspešnost podjetja, in sicer poleg ekonomskega in tehnološkega okolja vpliva tudi družbeno, politično in pravno okolje. Tako naj bi bilo po empiriki podjetje, ki bolje oceni svoje celotno okolje, uspešno, vendar je sam razvoj merjenja družbene uspešnosti še v povojih. Pri menedžmentu deležnikov gre za proces identifikacije deležnikov in za upravljanje z njimi, kar naj prinese poslovni uspeh. Zadnji del procesa družbene odzivnosti predstavlja menedžment vprašanj. Ker avtorica meni, da ni dovolj opisan z ozirom na izide družbene uspešnosti, je bolje, da je viden kot del procesa družbene odzivnosti kot zaključni del celotnega modela. Vsi trije procesi se med seboj prepletajo. Deležniki so vključeni v vprašanja, ki se nanje in na njihove interese nanašajo. Informacije o okolju so potrebne, da podjetja nanja pravilno odgovorijo. Odzivnost predstavlja povezavo med tem, kako menedžerji in podjetja reagirajo na okoljske in deležnikove pogoje in pričakovanja (Wood, 1991, str. 703–708).

Tretji del modela predstavljajo izidi obnašanja podjetja. Ti omogočajo oceno uspešnosti družbenega obnašanja podjetja. Avtorica deli izide na (Wood, 1991, str. 708):

1. **vplive obnašanja podjetja na družbo** (ang. Social impacts of corporate behavior) ne glede na motivacijo za takšno obnašanje ali proces, v katerem se pojavi;
2. **družbene programe podjetja** (ang. Corporate social programs), ki jih podjetja uporabijo za vključitev odgovornosti ali odzivnosti;
3. in **politiko podjetja** (ang. Corporate policy), ki jo razvije podjetje, da obvladuje družbena vprašanja in interese deležnikov.

Raziskave kažejo na to, da prosti trg najučinkoviteje rešuje družbene probleme (Weidenbaum, 1981)⁸⁰. Nekateri so skušali oceniti nepredmetne stvari kot npr. lepoto narave, strošek onesnaževanja (Rose, 1970)⁸¹ itd. Vendar če postane merjenje družbene uspešnosti različno od t. i. pravih merjenj uspešnosti, bo to izgubilo razumevanje razmerja med družbo in podjetjem. Zato uporaba koncepta vpliva podjetja na družbo pomaga izogniti se temu ločevanju. Če vemo, da vse, na kar podjetje naredi, vpliva v povezavi z družbo in je pomembno za družbeno uspešnost, lahko naredimo korak naprej k samemu izidu dejanj podjetja, ki to naredi, da bi reguliralo svoje vplive na družbo. Ta dejanja so naložbe v družbene programe za doseg določenega cilja in ustanovitve družbene politike, da institucionalizira odgovorne motive ter družbeno odzivne procese. Prav ta del modela je edini, ki ga lahko opazujemo in merimo. Vpliv podjetja na družbo, programi in politike so tisti vidni deli modela, na katerih bodo ocenjeni motivi podjetja, uporaba odzivnega procesa in celotna uspešnost podjetja (Wood, 1991, str. 708–712).

⁸⁰ Weidenbaum M.L.: *Business, Government, and the Public*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

⁸¹ Rose S.: *The Economics of Environmental Quality*. Fortune, New York, 81(1970), 2, str. 120-123, 184-186.

Avtorica pri vsakem primeru vključuje tudi predloge za nadaljnja raziskovanja, vendar je glavni prispevek članka k teoriji prav njen model, zato predlogov nisem obravnaval.

4.1.4. Model Swansonove

Model, ki je znova spremenil teorijo družbene uspešnosti podjetja in dodal novo razsežnost, je bil model Swansonove. V svojem članku (1995) znova postavi nove temelje teoriji in spodbija Woodovo. Prizna, da se je s člankom Woodove zgodil konceptualni razvoj, vendar še zmeraj poudarja glavni teoretični problem, ki je, da **ekonomska in etična** (ang. Duty-aligned) **razsežnost** teorije nista povezani. Swansonova s svojim modelom skuša dokazati, da sta ti dve razsežnosti lahko združeni, vendar je potreben drugačen metodološki pogled na celotni model (Swanson, 1995, str. 44–46):

1. **Ekonomska razsežnost** teorije družbene uspešnosti podjetja poudarja, da so glavni cilji podjetja učinkovitost in dobičkonosnost ter merjenje uspešnosti se meri po končnih izidih. Posamezniki so svobodni pri zasledovanju svojih ciljev v ekonomski dejavnosti. Tako menedžerji niso moralni agenti, kajti njihova dejanja so že nadzorovana s strani zakonov in etičnih navad. Avtoriteta, ki je izražena skozi zakone in javno politiko, sprejete norme in pričakovanja družbe, ki so zavzeta v družbenih običajih ali tradiciji ter okrepljene v navadah in so sestavni del morale, so omejitve, ki jih menedžerji vzamejo za dane, zato jih ne moremo obravnavati kot moralne agente.
2. Etična razsežnost vključuje več tem. Njen glavni cilj je oblikovanje pravil za obnašanje podjetja in izražanje teh pravil skozi obveznosti ali dolžnosti. Ponavadi uporablja dva pristopa za to, in sicer **pravice in pravičnost** (ang. Rights and justice). **Etika, ki temelji na pravicah** (ang. Rights-based ethic), skuša zaščititi ali razširiti pravice posameznika. Če skuša zaščititi pravice posameznika pred oškodovanjem, imenujemo to kot **negativne pravice** (ang. Negative rights), medtem ko razširjenje pravic za dosego koristi imenujemo **pozitivne pravice** (ang. Positive rights). Te lahko sprožijo ali šibko ali močno obliko medsebojnih dolžnosti. V šibki obliki **negativne dolžnosti** (ang. Negative duty) ščitijo negativne pravice z omejevanjem dejanj, ki bi lahko škodila drugim, medtem ko v močni obliki **pozitivne dolžnosti** (ang. Positive duty) podpirajo pozitivne pravice z zavzemanjem aktivne drže pri pomoči drugim za dosego dobrega. Drugi pristop **temelji na pravičnosti**, ki zagovarja svobodo in enakopravnost. Zagovarja, da mora biti razdelitev tako bogastva kot krivic pravična, to pravičnost pa se da utemeljiti na temeljih logike. Če povzamem obe obliki, obe skušata združiti pravice in standarde pravičnosti s pravili o dolžnosti (Swanson, 1995, str. 44–46).

Če hočemo združiti obe razsežnosti skupaj, se pojavijo težave, in sicer težava izbire (ang. Trade-off) in problem moralne opredelitve (ang. Moral justification problem) (Swanson, 1995, str. 49-50).

1. Prvi problem nastane, ko cilj dobičkonosnosti in dolžnosti trčita drug ob drugega in se moramo odpovedati enemu zaradi drugega, pri čemer nastanejo stroški.

2. Drugi problem nastane, ko razlogi, zakaj se obnašati odgovorno, ne prinesejo jasne moralne opredelitve.

Prav ti problemi se pojavijo pri modelu Woodove, saj ne opredeli normativnega jedra teorije. Naslanjajo se le na družbeni nadzor, s čimer zanemarja možnost pozitivnih dolžnosti. Prav to pomanjkanje normativnih temeljev po mnenju Swansonove sproži zgoraj omenjena problema in tudi ne omogoča ocenjevati procesa odzivnosti podjetja na družbeno odgovornost ter izidov družbene uspešnosti. Tako Woodovo načelo legitimnosti opredeli kot prepoved in ne kot pozitivno lastnost. Načelo namiguje, da mora podjetje delovati pravično zaradi družbenega nadzora in ne zaradi pozitivne dolžnosti do družbe. Drugo načelo javne odgovornosti potegne ekonomsko omejitev na družbeno odgovornost, čeprav zagovarja soodvisnost med javnostjo in podjetjem. In ker definira in uveljavlja to načelo skozi javno politiko, poudarja družbeni nadzor. Pri tem načelu se pojavi še en problem: ker podjetja lahko vplivajo na javno politiko, se postavi vprašanje, ali je potem merilo za merjenje družbene uspešnosti moralno utemeljeno, saj se moralna podlaga spremeni v vpliv podjetja. Načelo samovoljnosti menedžerjev prav tako poudarja družbeni nadzor, in sicer v dveh smislih. Prvič, sama pravna kategorijo predstavlja neposreden družbeni nadzor nad ekonomsko dejavnostjo; in drugič, etična odgovornost povzroči nevarnost družbenega nadzora na podlagi etičnih navad. To naredi tako, da privlači družbena pričakovanja, da se podjetja izogibajo vprašljivih dejavnosti. To načelo ne zagovarja možnosti, da menedžer lahko izbere tudi pozitivno dolžnost (Swanson, 1995, str. 46–49).

Zaradi zgoraj omenjenih problem avtorica predlaga širša načela, saj obstoječa ne odgovarjajo na temeljno vprašanje, kako lahko podjetja s svojimi dejanji prispevajo k dobri družbi. Predlaga tri razsežnosti, ki morajo biti zajete v načelih (Swanson, 1995, str. 52).

1. Prva je, da mora načelo opredeliti družbeni nadzor na normativni ravni;
2. druga, da morajo načela pozitivno dolžnost vključiti na institucionalno, organizacijsko ter posameznikovo raven;
3. tretja pa pravi, da mora podjetje nasloniti na moralno motivacijo, ki podpira tako negativno kot pozitivno dolžnost.

Drugače povezano, načela morajo povezati področja ekonomske in etične razsežnosti v širše standarde, s katerimi lahko normativno ocenimo družbene uspešnost podjetja.

Problemi, ki nastanejo z združevanjem vseh razsežnosti, so povezani z **nezdružljivimi vrednotami, pozornostjo na posameznikovo odločitev in na ozko usmerjene vrednote**. Ekonomska razsežnost zagovarja lastno korist kot osnovno vrednoto. Uporablja analizo stroškov in koristi za ugotavljanje najučinkovitejše rešitve in se pri tem ne ozira na pravice in pravičnost do drugih. Na drugi strani etična razsežnost, ki sicer tudi poudarja lastne koristi, zagovarja, da morajo biti dejanja zmeraj presojena s strani dolžnosti do drugih in sprejeta v dobri veri pravičnosti. Ker obe razsežnosti zagovarjata različne izide, nastanejo problemi. Problem nastane, ko ekonomska razsežnost ocenjuje na podlagi končnega izida, medtem ko etična na podlagi moralne motivacije. Drugi problem nezdružljivosti je usmeritev na posameznika. Ta problem izhaja iz prvega. Obe razsežnosti se osredotočita na logiko

posameznika pri sprejemanju odločitev in pozabljata na organizacijo ter njen vpliv na posameznika. Tako naj bi bila logika posameznika pri sprejemanju odločitev v podjetju drugačna, zato bi morala biti tudi sami temelji spremenjeni. Kot zadnji problem navaja preozko usmeritev vrednot. Ker ena zagovarja koristi in druga dolžnosti do drugega, se nobena razsežnost ne osredotoči na družbene vrednote ter njen vpliv na posameznika. Čeprav sta obe razsežnosti pomembni, soobstajata z družbeno razsežnostjo. In prav nobena ne upošteva družbene vrednote, ki se izražajo tako v ekonomskih kot družbenih transakcijah kot tudi samem družbenem nadzoru. In ker se obe osredotočita le na svoj ozek pas, povzročita problem trgovanja in moralne opredelitve (Swanson, 1995, str. 52–54). Predlaga troje, in sicer (Swanson, 1995, str. 54):

1. Načelo legitimnosti mora priznati, da ima podjetje moč, da vpliva na svoje razmerje z družbo.
2. Načelo javne odgovornosti mora priznati, da razmerje med javnostjo in podjetjem ni deljeno, ampak medsebojno odvisno in se lahko prilagaja ter spreminja.
3. Samovoljnost menedžerjev mora priznati, da so menedžerji moralni agenti, ki lahko izvajajo pozitivno dolžnost.

Vsi ti trije predlogi izražajo razmerje med podjetjem in družbo kot medsebojno povezani proces in ne samo omejevanje ekonomskih dejavnosti s strani družbe. Poleg tega model Swansonove vsebuje nekaj, česar drugi modeli niso, in sicer moč, sodelovanje in pozitivno dolžnost. Da teorija lahko združi vsa tri nova načela, mora model prekoračiti nezdružljivosti s procesom odločanja, oblikovati proces odločanja v procesu družbenega procesa ter oblikovati družbeni proces kot etični proces in proces vrednot (Swanson, 1995, str. 55–56). Avtorica si je proces odločanja izbrala za premestitev ovir obeh razsežnosti, ker povezuje tako samo motivacijo za proces, ki pozneje sproži odločitev, ki jo lahko ocenjujemo. Tako združujemo motivacijo in izide, ki sta glavni temi obeh razsežnosti. Nosilci odločitev v podjetju zavzemajo različne vloge. Njihove odločitve sprožijo neprestane podjetniške in okoljske posledice, ki vplivajo na naslednje odločitve. Tako lahko te interakcije opišemo kot družbeni proces, ki združuje posameznike, podjetniško in družben raven. Avtorica povzema Bouldinga (1978)⁸², ki pravi, da imamo tri velike družbene procese med posameznikom in produktivno organizacijo, in sicer proces izmenjave, ki zagotavlja recipročno trgovanje, ki temelji na specializaciji in delitvi dela; proces grožnje, ki zavzema uporabo sile in dominantnosti; in dopolnilni proces, ki združuje kooperacijo, ki temelji na skupnih vrednotah ljudi v skupnosti. Etika in vrednote lahko oblikujemo kot interaktivni proces v procesu odločanja, ki se razteza na posameznikovo, podjetniško in družbeno raven. Avtorica povzema Fredericka (1995)⁸³ in predlaga naslednje vrednote: **gospodarjenje** (ang. Economizing), ki pomeni, da podjetja učinkovito pretvarja inpute v outpute, ki jih potem izmenja na trgu; **iskanje moči** (ang. Power seeking), ki se nanaša na proces iskanja in izrabljanja moč skozi hierarhične dogovore podjetja; in **ekološkost** (ang. Ecologizing), ki pomeni medsebojno prepletenost podjetja in njegovega okolja, ki ustvarja medsebojno sodelovanje. Če prenesemo te vrednote na družbeni

⁸² Boulding K.: *Ecodynamics*. Beverly Hills : Sage Publications, 1978.

⁸³ Frederick William C.: *Values, Nature, and Culture in American Corporation*. New York : Oxford University Press, 1995.

proces, je ekonomizacija nujna za izmenjavo, iskanje moči je proces grožnje, ekološkost pa proces dopolnjevanja.

Model temelji na procesu odločanja kot etičnem in vrednostnem procesu, ki povezuje tri ravni: **posameznika, podjetje in družbo**. Model organizira interakcije med načeli, procesi in izidi okoli štirih tematik, in sicer makro- ter mikronačel družbene odgovornosti, kulture podjetja in družbenih vplivov (v Prilogi 13 grafični prikaz modela Swansonove) (Swanson, 1995, str. 56–60):

1. Makronačela vključujejo raven institucij in podjetja. Na ravni institucij gre za to, da podjetja postanejo institucije, ko v poslovanje vključijo poleg tehničnih zahtev tudi družbene vrednote. Podjetja so orodja za gospodarjenje in ekološkost. Prvo funkcijo opravljajo s proizvodanjem blaga in storitev, medtem ko drugo funkcijo opravljajo s prilagajanjem okolju, ki zahteva od njih drugačne vrste blaga in storitev, ki zahteva od njih sodelovanje. Problem, ki ga avtorica vidi in še ni raziskan, je povezava med tema dvema procesoma ter pozitivno in negativno dolžnostjo, isti problem je tudi na ravni organizacije. Tako ekonomska kot etična razsežnost trdita, da so negativne dolžnosti omejitve dejanja podjetja, ki škodujejo družbi. Načelo pravi, da so te škode tako ekonomične (premestitev produkcije, ki povzroči brezposelnost) in ekološke; (onesnaževanje) etična razsežnost pa trdi, da so tudi kršitve pravic (pravica do dohodka) in pravičnosti (pravično in enako obravnavanje zaposlenih). Poleg tega etična razsežnost vidi pozitivno dolžnost kot konstruktivno podjetniško obvezo, da priskrbi pravice, in pravičnost, ki se razdelijo vsem deležnikom. Makronačelo trdi, da lahko te koristi zavzamejo ekonomsko ali ekološko obliko (Swanson, 1995, str. 57).
2. Mikronačela družbene odgovornosti zavzemajo odločitve menedžerjev, etiko in osebne vrednote. Menedžerji naj bi sprejemali odločitve, ki vodijo k gospodarjenju in ekološkosti, kar se sklada z železnim zakonom odgovornosti, vendar postavi odgovornost za odločitve na vrh hierarhične lestvice. Mikronačelo loči med uporabo moči za nelegitimne in legitimne namene. Prejšnje se naslanja na iskanje moči in osebnih koristi, medtem ko legitimni nameni motivirajo menedžerje k sprejemanju odločitev, ki vodijo k gospodarjenju in ekološkosti. Pri tem načelu so pomembne negativne in pozitivne dolžnosti, saj omogočajo razlikovanje med odločitvami, ki vodijo podjetje k dejanjem, ki škodujejo deležnikom, in tistimi, ki jim prinesejo koristi (Swanson, 1995, str. 57).
3. Menedžerji upravljajo sistem vrednot ali podjetniško kulturo, prek katere se podjetje odziva okolju. Tako naj bi model povezal proces odločanja s podjetniško kulturo, normativno naj bi povezal več medsebojno odvisnih tem, npr. med normativnim procesom odločanja menedžerjev, podjetniškimi družbenimi programi in politiko ter vrednotami za izvajanje procesa odzivnosti. Nov model naj bi bil sposoben odgovoriti na dve temelji vprašanji, ki sta temelj za opredelitev menedžmenta kot normativno družbenega procesa in politike, in sicer kako lahko vodje vključijo v proces odločanja nujne naloge, kako opredeliti, oceniti in institucionalizirati vrednote, ki so del politike in procesov, a tudi temelj podjetniške edinstvene kulture, in kaj lahko prinese teorija

menedžmenta praktikantom, ki skušajo institucionalizirati vrednote v proces odločanja (Swanson, 1995, str. 59).

4. Zadnji del modela so družbeni vplivi, ki omogočajo normativno povezavo med kulturo podjetja in družbenim vplivom podjetja. Družbeni vplivi so opisani kot povečanje oziroma zmanjšanje procesa gospodarjenja, ekološkosti ali iskanje moči podjetja (Swanson, 1995, str. 59–60).

Model predstavlja vrhunec normativne opredelitve družbene odgovornosti. Zadnja leta so se akademiki lotili bolj tematike etike in teorije deležnikov, zato ni bilo napredka na normativni podlagi modela. Nasprotno pa sta empirično preučevanje družbene odgovornosti in njen vpliv na finančno uspešnost podjetja doživela razcvet. V naslednjem poglavju bom obravnaval to tematiko in predstavil dosedanja odkritja na tem področju. Avtorje bom obravnaval po pomembnosti in v časovnem zaporedju.

4.2. Povezava družbene odgovornosti podjetja in njegove finančne uspešnosti

Z empiričnim merjenjem družbene odgovornosti se je ukvarjalo veliko akademikov. Rezultati so bili različni, zato trenutno znanost ne more podati zanesljivega odgovora na vprašanje, ali se splača biti družbeno odgovoren. Precej je nerazjasnjenih vprašanj, predvsem v povezavi z izbiro kazalcev (ang. Performance measures) za merjenje tako finančne kot družbene uspešnosti podjetja. Raziskovalci so se teh vprašanj lotili z različnih strani, zato je pestrost kazalcev zelo široka. Kot že omenjeno, ne bom obravnaval vseh študij merjenja družbene uspešnosti, temveč tri avtorje, ki so prinesli velik napredek k tej veji menedžmenta, in sicer so to Clarkson, Walsh in Margolis. Slednja sta zbrala vse študije in jih sistematično analizirala v knjigi *Profits and People (Ljudje in dobički op.p.)* (2001) in jih pozneje dopolnila z novimi študijami (2003). Clarkson je postavil temelje za raziskovanje s smernicami, ki jih naj bi upoštevali v bodočih raziskavah.

4.2.1. Kritika Clarksona

Clarkson je v članku iz leta 1995 trdil, da so modeli družbene odgovornosti neuporabni v praksi, saj z modeli zelo težko operiramo.⁸⁴ Povezavo družbene odgovornosti s prakso vidi v teoriji deležnikov, vendar opozarja, da mora biti raziskovalec pazljiv na naslednje točke: ločiti mora med **vprašanji deležnikov** (ang. Stakeholder issues) in **vprašanji družbe** (ang. Social issues), saj podjetja in njihovi menedžerji upravljajo odnose z njihovimi deležniki in ne z družbo; analizo je treba narediti na ustrezni ravni, saj imamo tri ravni, in sicer raven institucije, podjetja in posameznika; možno je, da analizira in ocenjuje tako uspešnost menedžerjev pri upravljanju odgovornosti podjetja kot njihovo uspešnost pri upravljanju z deležniki. Ker so ti tri predpostavke pomembne za nadaljnji razvoj, jih bom podrobneje obravnaval.

⁸⁴ Za kritiko raziskovanja na področju družbene odgovornosti in napake, ki jih raziskovalci delajo, priporočam članek Freemana in Harrisona: *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 42(1999), 5, str. 479–485.

Največji problem po Clarksonu je, da avtorji pri raziskavah niso ločili med vprašanji družbe in deležnikov (Clarkson, 1995, str. 102). Tako naj bi se vprašanji mešali, kar pa naj ne bi bilo ustrezno. Vpliv posameznega podjetja in podjetja kot institucije na družbo je različen. Clarkson zato loči med družbeni vprašanji, ki nastanejo, ko določena družba v dolgoročnem obdobju določi, kaj je družbeno vprašanje, in ko je nujno, javna politika to vprašanje spremeni v zakon ali regulacijo, ter vprašanji deležnikov, pri katerih se vprašanje ne spremeni v zakon ali regulacijo. Test, ki določi, ali je družbeno ali vprašanje deležnikov, je, če na področju obstaja zakonodaja ali regulacija. Avtor povzema Woodovo (1991), ki trdi, da obstajajo tri ravni načel institucionalna, raven podjetja in posameznika, a model modificira. Tako meni, da je institucionalna raven primerna za razmerja med družbo in podjetjem kot institucijo, to pa je primerno za nadaljnjo razpravo na področju družbene odgovornosti in odzivnosti podjetja. Raven podjetja predstavlja razmerje med podjetjem in skupinami deležnikov, torej razmerje med posameznim podjetjem in entitetami, ki imajo legitimni interes v podjetju. Ta raven je primerna za preučevanje družbene uspešnosti podjetja. Zadnja raven, raven posameznika, predstavlja razmerja med menedžerji, ki upravljajo vprašanja deležnikov, in sama razmerja z deležniki. Ta raven je primerna za preučevanje uspešnosti menedžmenta. Clarkson meni, da nesporazum nastane, ko raziskovalec eno raven aplicira na drugega. Npr. načrtovanje kariere zaposlenih. To je vprašanje deležnikov, saj če bi določena družba hotela, da bi to postalo družbeno vprašanje, bi se načrtovanje vključilo v zakon kot obveza za vsa podjetja. Tako menedžerji ne morejo biti družbeno odgovorni, da institucionalizirajo vprašanje načrtovanja kariere, čeprav se seveda lahko postavi vprašanje, ali so odgovorni svojim deležnikom, da ustanovijo ta program. Tako je načrtovanje kariere vprašanje deležnikov in vprašanje menedžerjev na ravni vprašanj in odnosov z deležniki. Odgovornost menedžerjev pa je, da preučijo in se odločijo, ali bodo ta vprašanja in programe upravljali. Tako niso vsa družbena vprašanja vprašanja deležnikov kot tudi niso vsa vprašanja deležnikov vprašanja družbe (Clarkson, 1995, str. 100–105).

Clarkson deli deležnike na **primarne**, tiste, brez katerih podjetje ne bi moglo delovati, in **sekundarne**, to je tiste, ki vplivajo na podjetje ali obratno, vendar niso udeleženi v transakcijah s podjetjem in niso nujne za njegov obstoj. Bolj zanimivo je vprašanje ocenjevanja uspešnosti podjetja. Uporabnost in vrednost sistema ocenjevanja sta odvisni od njegove veljavnosti, nespornosti. Clarkson si je za model ocenjevanja izbral že omenjeni model McAdamsa (1973) (glej stran 40) o **družbeni odzivnosti podjetja** (odzivnost opisuje kot proaktivno, reaktivno, defenzivno in nevtrarno), saj meni, da je primeren tudi za označevanje strategij menedžmenta za vprašanja za posamezne skupine deležnikov. Glavni problem ocenjevanja uspešnosti je zbiranje podatkov. Ti opišejo, kaj podjetje je in ali dela na določenem vprašanju. Če podatkov o določenem vprašanju ni, je enako pomembno kot ocenjevanje strategij podjetja, saj pomanjkanje podatkov nakazuje na dejstvo, da menedžerji z določenimi vprašanji ne upravljajo.

Clarkson je na to dodal še dve kategoriji, ki se ujemata z vsako odzivnostjo, in sicer **strategijo in uspešnost**. Strategije so sledeče: zanikaj odgovornost, priznaj odgovornost,

vendar se bojuj, sprejmi odgovornost in pričakuj odgovornost. Vsaka strategija ima določeno posledico – uspešnost, tako naredi strategija zanikaj odgovornost manj kot, je potrebno; priznaj, vendar se bojuj naredi ravno toliko, kot je potrebno; sprejmi odgovornost naredi vse, kar je potrebno; medtem ko pričakuj odgovornost, naredi več, kot je potrebno. Vprašanje, ki se tu postavi, je, kdo postavi merila, kaj je potrebno. Clarkson odgovarja, da je to različno, saj jih lahko npr. zakon ali podjetje samo, ko z javnostjo komunicira, ali celo transakcija sama ... (Clarkson, 1995, str. 109).

Clarkson na koncu predlaga nadaljnja vprašanja, ozirajoč se na teorijo deležnikov. Predlaga, da se v bodoče, ko se preučuje vpliv družbenega upravljanja menedžmenta na finančno uspešnost, za predpostavke vzame naslednje trditve (Clarkson, 1995, str. 110):

1. podjetje je sistem primarnih deležnikov;
2. preživetje in rast dobičkonosnosti sta odvisna od sposobnosti podjetja izpolniti svoj ekonomski in družbeni namen, ki je ustvarjanje in razdelitev bogastva, kajti le to zagotavlja, da so primarni deležniki zadovoljni in še naprej sodelujejo s podjetjem;
3. nesposobnost zadržanja določenega primarnega deležnika bo podjetje vodila v propad; ta nesposobnost bo posledica nesposobnosti podjetja ustvariti in razdeliti bogastvo za zadovoljstvo primarnih deležnikov ali kot razdelitev večjega dela bogastva eni skupini primarnih deležnikov na račun drugih skupin, ki bi povzročila nezadovoljstvo in lastno odstranitev od podjetja;
4. propad podjetja je dolgoročni proces, ki se odraža v finančnih in nefinančnih podatkih, ki kažejo na to, ali se je proces nezadovoljstva primarnih deležnikov začel in zato kaže podjetju propad ali pa se je začel proces izboljšanja zadovoljstva primarnih deležnikov, ki kažejo na uspeh.

Na podlagi teh predpostavk predlaga naslednje raziskovalne projekte (Clarkson, 1995, str. 111): dokazati je treba, da je podjetje, ki je bankrotiralo ali ima izgubo, izgubilo enega ali več primarnih deležnikov; da je podjetje, katerega dobiček je že pet let nad povprečjem njegove industrije, ustvarilo bogastvo za vse njegove primarne deležnike; in da podjetje, katerega dobiček je že pet let pod povprečjem njegove industrije, ni zadovoljilo svojih deležnikov, ali je razdelilo premalo bogastva med primarne deležnike ali pa je eni skupini deležnikov razdelilo več bogastva na račun izgube druge skupine (Clarkson, 1995, str. 110–112).

Njegov najpomembnejši prispevek k teoriji je razdelitev pojmov družbena vprašanja in vprašanja deležnikov. Problem je, da do sedaj še nihče ni skušal dokazati njegovih raziskovalnih predlogov, mogoče zato, ker se je preveč osredotočil na deležnike in pri tem pozabil na večjo sliko, imenovano družbena odgovornost. V naslednjem poglavju bom prikazal razvoj raziskav na področju iskanja povezave med družbeno odgovornim obnašanjem in finančno uspešnostjo podjetja. Do sedaj sta uspeli vse raziskave združiti v sistematično celoto dve deli: prvo je delo profesorja Vogla (2005), ki prikaže kritiko družbene odgovornosti in pokaže, da ni neposredne povezave med obema pojmom; drugo pa je delo Walsh in Margolisa. Vogla ne bom obravnaval, ker ne obravnava temeljito študije med družbeno in finančno uspešnostjo podjetja, ampak se usmeri predvsem na kritiko družbene

odgovornosti in sistematičen pregled družbene odgovornosti v praksi (standardi, posamezna podjetja itd.)

4.2.2. Sistematični pregled po Walshu in Margolisu

Walsh in Margolis sta leta 2001 objavila knjigo *People and Profits*, v kateri sta analizirala vse dotedanje študije povezave med finančno in družbeno uspešnostjo podjetja. Leta 2004 sta študijo še dopolnila z novimi študijami in rezultate objavila v članku *Misery Loves Companies (Beda ljubi podjetja op.p)*, vendar sta se tu usmerila predvsem na normativno naravo teorijo. Njuno delo je pomembno zaradi prvega sistematičnega pregleda celotne empirike in kritike ter predlogov za nadaljnja raziskovanja.

Med letom 1972 in 2002 je bilo objavljenih **127 študij**, ki so empirično preučevale odnos med družbeno odgovornostjo in finančno uspešnostjo podjetja. V 70. letih je bilo objavljeno 19 študij, 30 v 80. in 68 v 90. letih. Samo v letih 1993–2002 je bilo objavljenih 64 novih študij. V teh je bila družbena odgovornost preučevana kot neodvisna spremenljivka v 109 študijah, v katerih je 54 študij pokazalo na **pozitivno** povezavo med finančno in družbeno uspešnostjo podjetja, 7 jih je pokazalo negativno, medtem ko 28 študij ni našlo nobenega odnosa, 20 pa jih je pokazalo mešane rezultate. V 22 primerih je bila družbena odgovornost obravnavana kot odvisna spremenljivka in kar 16 študij je pokazalo pozitivni odnos med obema pojmomoma. Štiri študije so raziskovale razmerja v obe smeri, zato je tudi več rezultatov kot samih študij (Margolis, Walsh, 2003, str. 273–277). Avtorja na podlagi raziskav zaključujeta, da je veliko dokazov za obstoj pozitivnega odnosa med pojmomoma, medtem ko na negativni odnos opozarja le malo študij.

Tudi analiza 52 študij⁸⁵, ki so ji opravili Schmidt, Rynes in Orlitzky (2003)⁸⁶, je dobila iste ugotovitve. Avtorja sklepata, da če družbena uspešnost podjetja pripomore k finančni uspešnosti podjetja, potem so sredstva podjetja uporabljena za interese delničarjev, kar zagovarja ozek ekonomski model podjetja (Margolis, Walsh, 2003, str. 277–278). Če družbena uspešnost pripomore k finančni uspešnosti, se podjetje uporablja za njegove cilje, in sicer maksimizacijo bogastva. Čeprav lahko rečemo, da bi se lahko sredstva podjetja, ki se porabijo za družbene dejavnosti, uporabila še za dodatno ustvarjanje bogastva, študije ne nakazujejo na dejstvo, da družbena uspešnost zmanjšuje uspešnost samega ustvarjanja bogastva niti da škoduje delničarjem. Problem, ki ga avtorja še zmeraj vidita, je, da čeprav raziskava odgovarja na določena vprašanja, še zmeraj ne odgovori na vprašanje, kaj je vloga podjetja v družbi. Tako naj bi se lahko zgodilo, da se lahko v enem trenutku ugotovi popolna povezanost, se lahko v drugem trenutku izkaže za popolno nasprotno. Tako je bilo do sedaj 13 sistematičnih študij, od tega 9 v zadnjih desetih letih. In vsak avtor teh študij vidi drugačne probleme. Tako nekateri vidijo problem v verodostojnosti merjenja družbene in finančne

⁸⁵ Za analizo družbene uspešnosti in njene povezanosti s finančno uspešnostjo v tranzicijskih državah glej članek: Fulop, Hisrich, Szegedi: *Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies*. Journal of Management Development, B.k., 19(2000), 1, str. 5–31.

⁸⁶ Orlitzky, Schmidt, Rynes: *Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis*. Organization Studies, B.k., 2003, 24, str. 403–441.

uspešnosti, velikosti vzorca, nadzoru in potrebi po teoriji, ki povezuje obe uspešnosti. Menim, da je zadnje dosegla Swansonova (1995), vendar njene teorije večina še ni sprejela. Problem je, da naj bi vsaka študija končno našla dokončni odgovor, kar pa obenem prinese nepravilnosti pri samem empiričnem delovanju (Margolis, Walsh, 2003, str. 277–278).

Dokazi za to so različne spremenljivke, ki so jih avtorji uporabljali za merjenje družbene odgovornosti in finančne uspešnosti⁸⁷. Tako naj bi bila finančna uspešnost merjena v 70 različnih kazalnikih, med njimi 49 računovodskih, 12 tržnih, 5 mešanih računovodsko-tržnih in 4 drugih. Med vsemi prevladuje kazalniki donosnosti, in sicer na kapital v 37 primerih, na sredstva 28 in na prihodke 13. Problem zgoraj omenjenih računovodskih kazalcev so splošno omenjene slabosti (nizka informacijska vrednost, minuli podatki, zakonodaja itd.). Izpostavil bi problem verodostojnosti računovodskih izkazov. Čeprav je zakon Sarbanes-Oxley, sprejet leta 2002, zaradi finančnih škandalov (Enron, Worldcom, Xerox), ki so zamajali temelje ameriškega gospodarstva, uvedel veliko sprememb in strožji nadzor nad samim računovodstvom in revizijo, so možnosti za zlorabo še vedno velike (t. i. kreativno računovodstvo). **Problem tržnih kazalcev** je v učinkovitosti trga. Finančna teorija⁸⁸ poimenuje učinkovitost trga kot informacijsko, stroškovno in alokacijsko učinkovitost. Najpomembnejša je informacijska učinkovitost, ki pravi, da cene delnic odražajo vse informacije, ki vplivajo na ceno delnic. Zakonodaja v vseh državah sveta prepoveduje trgovanje z notranjimi informacijami. Tako nastanejo anomalije trga, ki so bile izrazite v primeru Enrona. Medtem ko so se znotraj podjetja odvijali nezakoniti posli, je trg podjetje vrednotil zelo visoko, do dogodka, ko so informacije prišle v javnost (Margolis, Walsh, 2001, str. 7–11).

Prednost zgoraj omenjenih kazalcev je v njihovi objektivnosti, za katero glavni kritiki družbene odgovornosti trdijo, da je kazalci družbene odgovornosti ne bodo dosegli. Tu moramo pritrditi kritikom, saj je objektivnost ena izmed najpomembnejših znanstvenih vrednot. Tu pa je tudi past – **zgodovinsko gledano so mere nastajale predvsem iz subjektivnih ocen**, npr. anglosaksonske mere in meter, ki je bil oblikovan v Angliji in ki predstavlja subjektivno oceno (palica, ki naj bi predstavljala en meter). Tudi splošno sprejeta računovodske tehnike so nastale iz potreb, ki so oblikovale subjektivne ocene, te pa so nato prerasle v splošen dogovor, ki pomeni objektivnost.

⁸⁷ Ker avtorja v svojem zadnjem članku nista obravnavala tega segmenta, bom uporabil njuno prejšnje delo, ki zavzema 95 študij, in sicer od leta 1972 do leta 2000.

⁸⁸ Za povezavo med finančno teorijo in družbeno odgovornostjo priporočam članek: Rudd Andrew: *Social Responsibility and Portfolio Performance*. California Management Review, Berkeley, 23(1981), 4, str. 55–62.

Merjenje družbene odgovornosti⁸⁹ je bilo v študijah obravnavano različno. Tako naj bi družbeno odgovornost merili v 27 različnih virih podatkov, ki pokrivajo 11 različnih področij delovanja podjetja (programi podjetja, razkritja, politične donacije, donacije dobrodelnim organizacijam, naložbe v skupnost, okolje, človekove pravice, človeški viri, izdelki, pravična konkurenčnost, globalna področja), (Margolis, Walsh, 2001, str. 28). Nekateri so tudi združili več virov skupaj, kar je naletelo na pozitiven odziv raziskovalne skupnosti. Vire za merjenje družbene uspešnosti sta avtorja združila v več skupin, in sicer: večrazsežnostne vire, ankete, poslovanje v Južnoafriški republiki, organizacijske programe, razkritja, denarne pomoči, okolje in ugled. Največkrat uporabljen kriterij za merjenje družbene uspešnosti je bilo ravnanje z okoljem, ki je bilo uporabljeno predvsem v zgodnjih letih, in sicer v 20 študijah, uporabljena je bila tudi lista revija Fortune 500 najbolj občudovanih podjetij⁹⁰, in sicer v 15 študijah, in **indeks KLD** (ang. Kinder, Lydenberg, Domini Index) v 10 študijah (Margolis, Walsh, 2001, str. 27). Predvsem indeks KLD vsebuje po mnenju mnogih najmanj pomanjkljivosti, predvsem zaradi splošne sprejetosti in velikega obsega podatkov, ki ga skuša zavzeti. Ocenjuje uspešnost podjetja na lestvici od -2 do +2, na petih področjih, in sicer odnos s skupnostjo, raznovrstnost na delovnem mestu (prej imenovana kategorija ženske in manjšine), odnosi z zaposlenimi, naravno okolje in kakovost ter varnost izdelkov. Ta področja so t. i. pozitivna področja nadzora, medtem ko ima poleg teh petih področij še negativna področja, ki samo znižujejo celotne točke in ne prispevajo k seštevku. Ti področji sta povezanost z nuklearno industrijo in z vojaško oziroma obrambno industrijo. Tretje področje je bilo aktualno v 70. letih, in sicer gre za poslovanje v Južnoafriški republiki. V zadnjih letih je veliko svetovnih borz začelo izračunavati svoje indekse družbene odgovornosti, kot sta npr. Londonska borza FTSE4U (ang. FTSE for you) ali DJSI (ang. Dow Jones sustainability index). Problem teh indeksov je predvsem v preglednosti, saj se njihova sestava malo razlikuje od same sestave borznih indeksov. Če pogledam še vzorce merjenja, so v 56 od 95 študijah uporabljena velika podjetja, predvsem zaradi lažjega dostopa do podatkov (Margolis, Wlsh, 2001, str. 25–28).

Avtorja na podlagi raziskave skleneta, da morajo bodoče raziskave najprej poleg družbene uspešnosti upoštevati še **druge spremenljivke**, ki prispevajo k finančni uspešnosti, poleg tega **mora teorija razviti model**, ki bo povezoval obe uspešnosti, kajti le tako se lahko doseže enotnost raziskovanja. Poleg tega moramo razlikovati med dvema mehanizmoma družbene odgovornosti, in sicer **negativnim in pozitivnim**. Pozitivni pomeni, da se družbene dejavnosti

⁸⁹ Podjetje Roberts Enterprise Development Fund je razvilo kazalec merjenja uspešnosti družbenega vlaganja. Poimenovali so ga družbena dobičkonosnost investicije (ang. Social Return on Investment). V prvem koraku se najprej izračuna celotni denarni tok podjetja. Nato to vsoto primerjamo z družbenim vlaganjem in dobimo indeks, ki predstavlja, koliko denarja ustvarimo na eno denarno enoto investicije. V drugem koraku izračunamo družbeno vrednost, ki je opredeljena kot zmanjšanje javnih izdatkov in povečevanje davkov zaradi posameznikov, ki so zaposleni v podjetju. V zadnjem koraku ti dve vrednosti združimo. Primer: podjetje ima 35 zaposlenih, med 14. in 24. letom starosti. Tako podjetje prihrani družbi v obliki družbenih storitev in javne pomoči 12.289 denarnih enot na zaposlenega. Neto finančno izboljšanje na zaposlenega je letno 5.174 denarnih enot. To se prevede v družbeno vrednost okoli 7 milijonov denarnih enot in družbena dobičkonosnost investicije je 27 (Benioff, Southwick, 2004, str. 181-184).

⁹⁰ Za kritiko kazalca Fortune 500 in predlog za izboljšanje kazalca je priporočljiv članek: Brown B., Perry S.: *Removing the Financial Performance Halo from Fortune's »Most Admired« Companies*. Academy of Management Journal, Mississippi State, 37(1994), 5, str. 1347-1359.

neposredno odražajo v dobičku (npr. boljši odnosi z zaposlenimi, večja produktivnost), negativni mehanizem pa pomeni, da se zmanjšajo bodoči stroški, ki bi lahko nastali, če ne bi ravnali družbeno odgovorno (državna intervencija, tožbe zoper podjetja itd.). Ta delitev je pomembna zaradi prvega razloga, saj morajo raziskovalci v bodoče ločevati družbene in druge dejavnike, ki pripomorejo k finančnemu uspehu, poleg tega je pomembno tudi, da se določene spremenljivke nadzorujejo (velikost podjetja, industrija), saj kar 19 študij ni vključilo niti ene nadzorovane spremenljivke (Margolis, Walsh, 2001, str. 11–14).

Da bi se poenotilo mnenje glede družbene uspešnosti, so se nekatere organizacije lotile poenotenja standardov družbenega poročanja.

4.2.3. Mednarodno sprejeti standardi družbenega poročanja

Družbeno poročanje je ena izmed podtem družbene odgovornosti podjetja. Ločiti moramo med splošnimi standardi poročanja (SA 8000, AA 1000, GRI; ang. Global Reporting Initiative), panožnimi standardi in okoljskimi standardi.

SA 8000

Glavno poslanstvo standarda SA 8000 je pomoč poslovnemu svetu pri izboljševanju delovnega okolja. Organizacija SAI (ang. Social Accountability International), ki je standard ustanovila, je bila ustanovljena leta 1996 zaradi škandalov, povezanih z delovnim okoljem tovarn proizvodnje v tretjem svetu (primer Nike). Standard temelji na konvenciji ILO (ang. International labour organization) in konvenciji ZN o človekovih pravicah. Nekateri **normativi**, o katerih govorijo standardi in jih morajo izpolnjevati pridružene članice, so: otroško delo (minimalna meja 15 let), prisilno delo, zdravje in varnost pri delu, svoboda kolektivnega združevanja (zanimivo je, da imajo certifikat podjetja, ki delujejo na Kitajskem, kjer je ta svoboda zakonsko prepovedana), diskriminacija, kaznovanje, delovni čas (ne sme presegati 48 ur na teden), kompenzacija itd. (Hopkins, 2003, str. 144–145).

AA 1000

Če se SA 8000 osredotoča predvsem na določenega deležnika zaposlene, je glavna lastnost AA 1000 vključevanje vseh deležnikov. AA 1000 je bil ustanovljen leta 1999, in sicer ga je ustanovilo angleško podjetje AccountAbility, katerega direktor je eden od najbolj priznanih strokovnjakov na področju družbene odgovornosti Simon Zadek. Standard je zelo širok, saj posega tako na področja merjenja, učenja, inovacije kot poročanja. Njihov standard za razliko od SA 8000 ponuja operativno vrednost podjetju. Proces naj bi se začel z načrtovanjem glavnih deležnikov, nato določijo kazalcev merjenja, zbirajo informacije, jih obdelujejo in na koncu še poročajo (Zadek, 2003, str. 198–200).

Leta 1997 so ZN ustanovili skupino, ki je bila zadolžena, da izoblikuje standarde poročanja za t. i. **trojni dobiček**⁹¹ (ang. Triple bottom line), torej ekonomski, okoljski in socialni vidik poslovanja podjetja. Tako je nastal standard GRI, ki je od vseh standardov najbolj razširjen (sredi leta 2004 je bilo vanj vključenih 455 podjetij). Uradno so standardi izšli marca leta 1999. Leta 2002 se je GRI ustanovila kot lastna ustanova s sedežem v Amsterdamu z nalogo, da skuša ustanoviti standarde družbenega in naravnega poročanja za cel svet, ki bodo na ravni finančnega poročanja, in da razvije standardno merjenje uspešnosti družbene odgovornosti (Zadek, 2003, str. 185–189).

Menim, da so skupni problemi vseh standardov: **prevelika splošnost oz. prevelika specifičnost, nekoličinski rezultati, splošno nesprejemanje poslovnega sveta in revizija.**

1. Prevelika splošnost oziroma. specifičnost standardov je v njihovi zasnovi. GRI skuša združiti standarde v celoto, kar je obenem glavna kritika nespecifičnost standardov, medtem ko panožnim standardom očitajo preveliko specifičnost, saj se ponavadi omejuje le na eno področje in zanemarjajo drugega. Posledica zgoraj omenjenega problema je, da poslovni svet oz. v tem primeru podjetja izberejo tisti standard, ki jim je blizu in mogoče ne posega na kritična področja njihovega delovanja. Po drugi strani pa tudi podjetja v poplavi standardov ne vedo, kateri je primeren, zato gre za veliko možnost zlorabe. Npr. podjetje, ki je odlično na okoljevarstvenem področju, bo oglaševalo in izpostavilo te lastnosti, medtem ko njihovo kršenje človekovih pravic v tovarnah tretjega sveta ne bo deležno posebne pozornosti. Poleg tega tudi drugi deležniki več ne vedo, kateri standard je »dober« in kateri »slab«.
2. Problem revizije in pomanjkanje količinskih rezultatov sta vzajemna. Oddaljenost mest revizije, pomanjkanje sredstev organizacij, spretno prekrivanje rezultatov podjetij predstavlja le nekaj problemov, ki sprožijo, da ni trdnih (količinskih) dokazov in da družbeno poročanje povzroči – sicer v preprosti vzročno-posledični povezavi – večji ugled in posledično poslovni uspeh.

Problem vidim v pomanjkanju kooperacije med različnimi standardi. GRI skuša to popraviti, vendar gre tu tudi za problem ponosa, saj hočejo snovalci standardov biti tisti, ki prevladujejo. Zelo preprosta rešitev, vsaj na papirju, je oblikovanje splošnih standardov v obliki GRI s specifikami določenih industrij. To pa pomeni združitev vseh standardov skupaj.

⁹¹ Pojem trojni dobiček pripisujemo avtorji Elkingtonu, ki je predstavil idejo v svoji knjigi *Cannibals with Forks* (*Kanibali z vilicami* op.p.). Za kritiko trojnega dobička priporočam branje članka Normana, MacDonalda: *Getting to the Bottom of »Triple Bottom Line*. *Business Ethics Quarterly*, Bowling Green, 14(2004), 2, str. 243-262.

5. ZDRUŽITEV TEORIJ DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V ŠIRŠEM SMISLU V SISTEMATIČNO CELOTO

5.1. Pregled literature po modelu Meléja

Namen diplomskega dela je bil zožiti sicer obširno literaturo o družbeni odgovornosti, teoriji deležnikov in poslovni etiki na tiste prispevke, ki so resnično doprinesli k razvoju znanosti, in tako olajšati branje oziroma delo raziskovalcev in drugih, ki jih to področje zanima. Vodilo diplomskega dela je, da ne smemo verjeti vsega, kar preberemo. Med branjem sem naletel na veliko avtorjev, ki so bili cenjeni v strokovnem in akademskem svetu, a raziskovalcem ni treba brati njihovih del, da bi osvojili celotno problematiko in razumeli, kakšni so možni odgovori. Njihovi prispevki namreč niso izvorni. Pri sistematični razdelitvi člankov bom temeljil na metodiki, ki jo je razvil Melé, ki teorije razvrsti na podlagi teorije družbenih sistemov Parsonsa (1961)⁹², katere predpostavke so: **prilagoditev družbenega sistema okolju** (povezano z ekonomijo; ang. Adaption to the enviornment), **dosega cilja** (povezano s politiko; ang. Goal attainment), **družbena povezanost** (ang. Social integration) in **vzorec ohranitve oziroma prikritosti** (povezano s kulturo in vrednotami; ang. Pattern maintenance or latency). Tako dobimo štiri skupine (Melé, 2004, str. 52–53):

1. V prvo spadajo teorije, ki zagovarjajo tezo, da je podjetje instrument za ustvarjanje bogastva in da je to njegovo edina odgovornost. Povezava med ekonomsko in družbeno funkcijo je sicer pomembna, vendar naj bo vsaka družbena dejavnost usmerjena v povečevanje dobička. Avtor sem uvršča tudi vse študije, ki so hotele pokazati odnos med družbeno in finančno uspešnostjo podjetja. To teorijo poimenuje **instrumentalna teorija** (ang. Instrumental theory), saj razume družbeno odgovornost kot sredstvo za doseg dobička.
2. V drugi skupini so teorije, v katerih je poudarjena družbena moč podjetja, posebej v njegovem razmerju do družbe in odgovornosti v politični sferi. To naj bi vodilo podjetje do sprejetja dolžnosti in obveznosti do družbe. Te teorije avtor poimenuje **politične teorije** (ang. Political theories).
3. Tretja skupina teorij meni, da bi morale podjetje v svoje poslovanje vpeljati tudi družbene zahteve, saj naj bi prav družba omogočala podjetju neprekinjeno poslovanje. Te **teorije** avtor poimenuje **dopolnilne** (ang. Integrative theories).
4. Zadnja skupina teorij zagovarjajo tezo, da je odnos med podjetjem in družbo vtisnjen v etične vrednote. Ta pogled zagovarja etični pogled na teorijo družbene odgovornosti, saj meni, da mora podjetje sprejeti etične obveznosti, zato avtor te teorije poimenuje **etične teorije** (ang. Ethical theories).

Vsako skupino teorij nato razdeli na podskupine.

V prvo skupino teorij avtor uvršča teorijo maksimiziranja vrednosti sredstev delničarjev, teorijo strategij za doseg konkurenčne prednosti, ki se naprej delijo na družbeno vlaganje, na

⁹² Parson T.: *An Outline of the Social System*. New York : Free Press, 1961.

sredstva naravnega okolja za doseg konkurenčne prednosti in strategijo za dno piramide. Ta skupina je najštevilčnejša po avtorjih in študijah.

V prvo teorijo maksimizacije vrednosti sredstev delničarjev spadajo Friedman in njegov članek ter knjiga *Capitalism and Freedom (Kapitalizem in svoboda op.p.)* (1962). Obe deli sta nujni za raziskovanje družbene odgovornosti, saj je Friedman sprožil razvoj te veje menedžmenta.

V drugo skupino teorij strategij za doseganje konkurenčne prednosti spada veliko znanih avtorjev. Najbolj znani je Porter in njegov članek v soavtorstvu s Kramerjem, ter *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy (Konkurenčna prednost podjetniške filantropije op.p.)* (2002). Boljša članka sta še *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation (Od zamišljene do resnične spremembe: Družbeni sektor kot Beta področje za podjetniško inovativnost op.p.)* (1999) avtorice Moss Kanter, ki je videla v problemih družbe poslovno priložnost, ter članek, na katerega se je naslanjal tudi Porter, avtorja Smitha *The New Corporate Philanthropy (Nova podjetniška filantropija op.p.)* (1994).

V zadnjih letih je sledil velik razmah na področju strategij družbenega vlaganja. Ta dela se osredotočijo predvsem na praktični vidik poslovanja. Vendar še ni bilo objavljene knjige, ki bi to področje normativno opredelila. Nekatero knjigo na to temo so: *The Social Responsible Investment Advantage (Prednost družbenega vlaganja op.p.)* (2002) avtorja Cameja, *Corporate Social Investing (Družbeno vlaganje op.p.)* (1998) Weedena, *Profits with Principles (Dobički z načeli op.p.)* (2004) Jacksona in Nelsona in *Corporate Social Opportunity (Družbene priložnosti podjetja op.p.)* (2004) Graysona in Hodgesa. Ta dela ne doprinesejo nobene dodane vrednosti k teoriji družbene odgovornosti. Namenjena so izključno tistim, ki se v praksi ukvarjajo z družbenim vlaganjem

Povezava naravnega okolja in uspešnosti je bila posebej priljubljena tema v 70. ter nato še 90. letih. Glavni avtor na tem področju je Hart, ki je leta 1997 za svoj članek *Beyond Greening (Čez zelenjenje op.p.)* prejel tudi McKinseyjevo nagrado za najboljši članek leta objavljen v reviji Harvard Business Review. Avtor svojo idejo nadgrajuje v svoji knjigi *Capitalism at the Crossroads (Kapitalizem na križišču op.p.)* (2005). Boljša zbirka člankov je tudi Harvard Business Review na temo *Business and Environment (Podjetje in naravno okolje op.p.)* (2000). Pri tej skupini bi omenil še delo Portreja v soavtorstvu s Van der Lindom *Green and Competitive (Zelen in konkurenčen op.p.)* (1995).

Zadnji del je teorija o dnu piramide, ki sta jo začela Prahalad (bolj znan po svoji teoriji osrednje sposobnosti) in Hammondom, in sicer s člankom *Serving the World's Poor, Profitably (Služiti najrevnejšim dobičkonosno op.p.)* (2002). Prahalad je na to temo izdal tudi knjigo in trenutno sodeluje z zgoraj omenjenim Hartom, ki v svoji knjigi tudi omenja to strategijo. Drugih omenbe vrednih del tukaj ni.

Zadnja podskupina instrumentalnih teorij je trženje z namenom (ang. Caused related marketing). Ta veja je izključno marketinška in za samo teorijo družbene odgovornosti ne predstavlja nobene dodane vrednosti. Delo Kotlerja v soavtorstvu z Leejevo *Corporate Social Responsibility (Družbena odgovornost podjetja op.p.)* (2005) je eno izmed njih (Melé, 2004, str. 53-55).

Sem je treba vključiti še vse študije, ki so preučevale vpliv družbeno odgovornega vedenja na finančno uspešnost. Vseh je bilo do sedaj že čez 130, vendar je že omenjeno delo Margolisa in Walsha, in sicer *People and Profits* (2001) in *Misery Loves Companies* (2003) naredilo tako velik preskok, da so vsa druga dela manj pomembna, saj v omenjen delu so zbrane vse študije in njihove glavne ugotovitve in pomanjkljivosti. V to skupino bi uvrstil Epsteina, ki se ukvarja z merjenjem družbene odgovornosti podjetja. V svoji knjigi *Counting What Counts (Šteti, kar je pomembno op.p.)* (2000) predstavlja svoj model družbene odgovornosti in skuša obenem podati smernice za razvoj kazalcev merjenja družbene odgovornosti. Tukaj bi še omenil članek Wright et al. z naslovom *Competitiveness through Management of Diversity (Konkurenčnost s strategijo raznolikosti op.p.)* (1995), ki raziskuje povezavo med ceno delnice in raznolikostjo delovne sile in še en članek v povezavi s to temo, in sicer *Diversity as Strategy* avtorja Thomasa (*Raznolikost kot strategija op.p.)* (2004), ki opisuje, kako je IBM s strategijo raznolikosti dosegel preobrat v poslovanju.

Določene avtorje ni bilo moč vključiti v nobeno skupino, predvsem zaradi prevelike splošnosti njihovih del in včasih tudi neobjektivnosti. Lahko bi rekel, da so to avtorji s »črne liste«. Ti so: delo Benioffa ter Southwickove *Compassionate Capitalism (Sočuten kapitalizem op.p.)* (2004), Zadeka *The Civil Corporation (Civilno podjetje op.p.)* (2001) in Hollenderja *What Matters Most (Kaj je najpomembnejše op.p.)* (2004). To ne pomeni, da so njihova dela v celoti nekvalitetna. Nekateri dele njihovih del sem uporabil tudi v svojem diplomskem delu, vendar so vsi avtorji iz podjetniškega okolja, torej niso z akademskih krogov, zato jim v določenih delih primanjkuje objektivnosti.

V drugo skupino teorij spadajo politične teorije, ki se osredotočijo na odnos med podjetjem in družbo, na moč in položaj podjetja v družbi. Na tem področju so se razvile tri teorije: konstitucionalizem podjetja (ang. Corporate constitutionalism), teorija skupne družbene pogodbe (ang. Integrative social contract theory) in podjetniški državljan (ang. Corporate citizenship). V prvo teorijo po splošno sprejetem mnenju spada le en avtor, in sicer Davis (1960, 1967) ter njegov že omenjeni Železni zakon odgovornosti in enačba družbene moči⁹³. V drugo teorijo spadata tudi že omenjena avtorja, Donaldson in Dunfee, ki sta 1999 izdala knjigo na to temo, in sicer *Ties that Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics (Vezi, ki vežejo: Pristop družbenih pogodb za opredelitve poslovne etike op.p.)*. Zadnja teorija je teorija podjetniškega državljana, ki je znova zaživela zaradi kritik socialne države in globalizacije. Ker imajo nekateri multinacionalni koncerni večjo moč in vpliv kot marsikatera država, se je uvedel izraz "državljan". Ker te teorije pri svojem raziskovanju v tej skupini

⁹³ Velikost družbene odgovornosti menedžerjev izhaja iz velikosti njihove moči.

nisem zasledil, o tem ne morem podati nobenega mnenja. Vseeno mislim, da tu manjka klasična teorija države in njen odnos do podjetja. V klasično teorijo bi štel klasične ekonomiste, vključno s Smithom, ki so postavili temelje današnji sodobni ekonomiji, zato bi tu priporočil naslednja dela: *Wealth of Nations (Bogastvo narodov)* Smitha, *Anarchy, State, Utopia (Anarhija, država in utopija op.p.)* (1977) avtorja Nozicka, delo Milla *Utilitarianism (Utilitarizem op.p.)* (2002) in članek Avishai *What is Business's Social Compact (Kaj je vpliv podjetja op.p.)* (1994), ki povezuje Smitha in družbeno odgovornost podjetja (Melé, 2004, str. 55–57).

Tretja skupina teorij so dopolnilne teorije. V to skupino spadajo naslednje teorije: menedžment vprašanj (ang. Issue management), načela družbene odgovornosti (ang. The principle of public responsibility), menedžment deležnikov (ang. Stakeholder management) in družbena uspešnost podjetja (ang. Corporate social performance). Vse te teorije se osredotočijo na praktični vidik treh teorij: teorije deležnikov, poslovne etike in družbene odgovornosti. Menedžmenta vprašanj ne štejem v teorijo družbene odgovornosti, saj vsi modeli družbene uspešnosti že zajemajo to vprašanje, kot tudi načelo družbene odgovornosti in menedžment deležnikov. Vsa dela iz te skupine, ki so prispevala k teoriji družbene odgovornosti, sem že omenil v diplomskem delu, in ki so nujna za poznavanje teorije. Seveda je bilo predvsem na temo menedžmenta deležnikov izdanih veliko knjig, vendar so po večini nekvalitetna. Phillips sicer priporoča branje knjige *The Stakeholder Strategy (Strategija deležnikov op.p.)* (1998) Svendsenove, vendar menim, da je boljše že omenjeno delo Prestona, Posta in Sachsove (2003), saj poskuša združiti prakso in teorijo, medtem ko Svendsenova poda izredno malo teoretičnega okvirja, na katerega avtorica navezuje praktične primere (Melé, 2004, str. 57–60).

V zadnjo, etično skupino spadajo normativna opredelitev teorije deležnikov, univerzalne pravice, trajnostni razvoj in pristop skupnega dobrega. Normativna opredelitev teorije deležnikov zahteva zelo dobro poznavanje filozofije, predvsem teorij pravičnosti. Delo, ki avtorji pri opredeljevanju pravičnosti največkrat uporabijo je že omenjeno delo Rawlsa *Theory of Justice (Teorija pravičnosti op.p.)* (1971). Drugo delo je tudi že omenjeno delo Phillipsa *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* (2003), za katerega menim, da je izrednega pomena. Za univerzalne pravice si je Mele izbral smernice Združenih narodov v obliki Global Compact. Na te smernice se je naslanjala ena vodilnih teoretičark na področju teorije družbene odgovornosti Waddockova v svojem delu *Leading Corporate Citizens (Vodilni podjetniški državljan op.p.)* (2005) pri utemeljevanju svoje modela družbene odgovornosti podjetja. Drugo delo s tega področja je že omenjeno delo avtorice Paine Sharpove *Value Shift* (2003). V teoriji trajnostnega razvoja bi omenil delo snovalcev standardov za trajnostni razvoj CERES⁹⁴ *Walking the talk (Izpolnjevanje obljub op.p.)* (2002) avtorjev Hollidaya, Schimdheinyja in Wattsa. Drugo delo, ki ni podobne kakovosti, je delo Willarda, in sicer *The Sustainability advantage (Prednost trajnostnega razvoja op.p.)* (2002). Teorija skupno dobrega (ang. Theory of common good) je novejša in njen utemeljitelj je prav

⁹⁴ Coalition for Environmentally Responsible Economies.

Melé. Teorija ima korenine v krščanstvu in pravi, da ker je tudi podjetje del družbe, mora prispevati k skupnemu dobremu (Melé, 2004, str. 60–62).

Večina zgoraj omenjenih del je v knjižni obliki, vendar so omenjeni tudi nekateri pomembni članki. Člankov na predstavljanje teme je izredno veliko, zato sem izločil le najboljše, ki pa so že predstavljeni v diplomskem delu. Ostali članki niso tako pomembni, kar se kaže tudi v citiranju omenjenih del. Bralcu hočem postaviti okvir, v okviru katerega lahko najde izredno kvalitetna dela, ter obenem ne izgublja časa z branjem del, ki niso doprinesle k teoriji ničesar in samo povzemajo ugotovitve drugih.

Ker je Melé že sistematično razčlenil teorijo, me je motilo pomanjkanje povezanosti med teorijami. Zato sem se odločil, da bom poskušal te teorije povezati, vendar ne v obliki, kot je to storil Melé, ko je pri posamezni teoriji navedel posamezna dela, ampak bom poskušal povezati ovornosti podjetja avtorje družbene odg med seboj.

5.2. Evolucijski model avtorjev družbene odgovornosti podjetja

»Vsekakor moram zanikati vsako originalnost za poglede, ki jih predstavljam.«⁹⁵

John Rawls

Za temeljno delo sem izbral delo Friedmana, kar je sicer ironično, saj je bil eden od najglasnejših kritikov družbene odgovornosti, vendar so se na podlagi tega članka razvile različne veje družbene odgovornosti podjetja. Tako imamo tri temeljne veje: teorijo deležnikov, teorijo poslovne etike in teorijo družbene uspešnosti podjetja. Vse te imajo **temeljna dela**, vendar se nadaljnji razvoj med seboj prepleta in dopolnjuje. ***Temeljno delo pri teoriji deležnikov je delo Freemana iz leta 1984, pri poslovni etiki Rawlsa⁹⁶ iz leta 1970 in pri družbeni uspešnosti podjetja Carrolla iz leta 1979.***

Te tri veje se med seboj prepletajo; podlaga za Freemanovo delo je delo Rawlsa in tudi Carrolla, podlaga za delo Carrolla pa je delo Rawlsa, kar je skladno tudi z letnicami. Rawls sicer ni nikoli omenil Friedmana, vendar vidim povezavo njihovega razmišljanja. Rawls skuša utemeljiti teorijo razdelitve, medtem ko Friedman zagovarja razdelitev v obliki dividend lastnikom. Gre torej za nestrinjanje, komu pripadajo koristi poslovanja podjetja. Tako tudi ni neposredne povezave med teorijo deležnikov in Friedmanovo kritiko. Povezani sta skozi nestrinjanje o prednostih podjetja. Medtem ko Freeman trdi, da gre za obveznosti in dolžnosti podjetja do vseh entitet, ki vplivajo ali so pod vplivom podjetja, Friedman trdi, da so edina pomembna entiteta lastniki, saj so oni tisti, ki nosijo vse tveganje. Carrollovo delo izhaja neposredno iz kritike Friedmana, saj sam avtor v svojem že omenjenem članku to tudi omeni.

⁹⁵ »Indeed, I must disclaim any originality for the views I put forward« (Phillips, 2003, str. VIII).

⁹⁶ Čeprav Rawls neposredno ne govori o poslovni etiki, je njegovo bistvo v pravičnosti razdelitve. Ker je temelj ekonomske znanosti poleg samega ustvarjanja bogastva z omejenimi sredstvi in posledično v razdelitvi bogastva, sem se odločil za to delo.

Razvoj teorije družbene uspešnosti je viden v delu Warticka in Cochran, ki sta že vključila omenjena načela; tu lahko vidimo prvo povezavo s poslovno etiko. Skušala sta normativno opredeliti, katera vprašanja lahko podjetje legitimno rešuje in katera so zunaj obsega njegovega poslovanja. Woodova je nato naredila velik korak k utemeljitvi normativnega jedra. S svojimi načeli je postavila temelje normativni teoriji. Pozneje je bila, čeprav je Swanson njen model nadgradila, najbolj citirana avtorica o družbeni uspešnosti. Swansonova je postavila normativni model, ki je gotovo najbolj utemeljen do sedaj.

Druga veja- teorija deležnikov- je povezana s prvo in tudi tretjo, kajti veliko avtorjev je tako s področja poslovne etike kot s področja teorije deležnikov pisalo o družbeni uspešnosti (Freeman, Donaldson, Wood itd.) in obratno. Avtorji so razdeljeni z ozirom na njihovo osnovno področje, vendar se iz razdelitve vidi, da so nekateri pomembni na dveh področjih. Posebej poslovna etika in teorija deležnikov se v zadnjem času zelo prekrivata, zato tudi veliko avtorjev piše tako o svoji primarni tematiki (Freeman o teoriji deležnikov, Donaldson poslovna etika) kot tudi o sekundarni tematiki (Freeman o poslovni etiki, Donaldson o teoriji deležnikov). Temelj druge veje je delo Freemana iz leta 1984, ki je na področju družbene odgovornosti tudi najbolj citirano. Vsa nadaljnja dela o teoriji deležnikov ga citirajo vsaj enkrat. Drugo delo, ki je nadaljevalo Freemanovo, je delo Donaldsona in Prestona ter njuna opredelitev normativnega jedra teorije. To delo je zelo vplivalo na obe drugi veji. Normativno jedro je postalo ključ do vseh odgovorov, saj je postalo pravilo v vseh okoljih. Menim, da je normativno jedro najbolje opredelil Phillips, ki je bil obenem tudi doktorand pri Freemanu in je po mnenju nekaterih prvi, ki je doktoriral izključno iz poslovne etike.

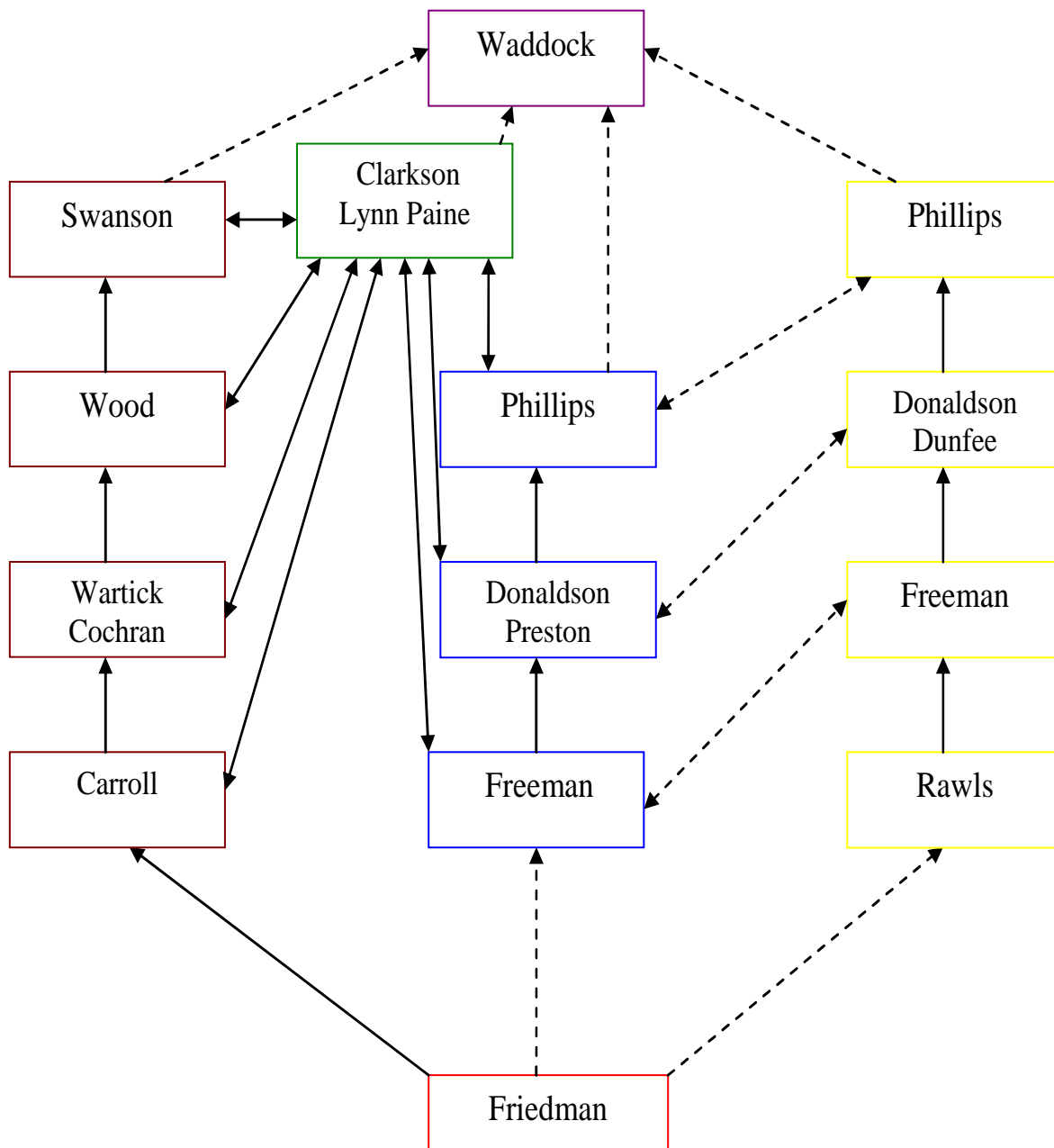
Freeman je zelo dejaven tudi na področju etike, saj je direktor centra za aplikativno poslovno etiko na poslovni šoli Darden. Uvrstil sem ga nad Rawlsa, ker je skušal prek Rawlsa najprej utemeljiti teorijo deležnikov in nato to normativno jedro, predvsem pravičnost razdelitve, utemeljiti še z etično podlago. Nadaljevanje poslovne etike predstavlja delo Dunfeeja in Donaldsona (Phillipsa sicer delo uvršča v teorijo deležnikov, vendar obenem poda kritiko neustreznosti modela za preučevanje poslovne etike), ki sta postavila drugačen koncept preučevanja poslovne etike. Njun koncept je nato zavrnil Phillips kot neustrezen in postavil temelje razlikovanja med etiko kot filozofsko vedo in etiko v obliki poslovne etike kot poslovno vedo. Očiten problem pri preučevanju poslovne etike, ki je zelo podoben tudi pri filozofskem preučevanju, je, da naj bi imel že vsak svojo teorijo. Zato je poenotenje te veje zelo težavno, poleg tega se poslovna etika kot samostojna znanstvena veda preučuje le malo časa.

V model sem dodal še tako imenovani prosti radikal. Paine Sharpova in Clarkson sta dejavna na vseh treh področjih. Clarkson je zaslužen za povezavo med družbeno uspešnostjo in teorijo deležnikov, saj je v svojih raziskavah preučeval družbeno uspešnost na podlagi teorije deležnikov, medtem ko v etiki ni bil tako aktiven. Paine Sharpova je po svoji primarni usmeritvi etičarka. Veliko dela je opravila na podlagi aplikativne etike in poskusila etiko združiti tudi z družbeno odgovornostjo. Teorijo deležnikov je le uporabila za pomoč pri raziskavi etike v praksi.

Ena od prvih avtoric, ki je skušala združiti vse tri veje, je Sandra Waddock. Njena že omenjena knjiga *Leading Corporate Citizen* (2005) sistematično združuje vse tri veje, torej temo poslovne etike, teorije deležnikov in tudi družbeno uspešnost. Njen največji prispevek je njen model družbene odgovornosti, saj združuje poslovno etiko, teorijo deležnikov in družbeno uspešnost. Izhaja iz smernic ZN Global Compact, saj meni, da lahko te razdelimo na tri sfere (Waddock, 2005, str. 33-74, 169-207): ekonomsko (ang. Business), javno (ang. Government) in civilno (ang. Civic society). Vse tri sfere delujejo znotraj naravnega okolja. Kar je zanimivo je, da ji je uspelo tudi naravno okolje vključiti v celoto. Kar naredi njen model drugačen, je, da se zaveda, da lahko različni deležniki zavzemajo različni položaj v različnih časovnih obdobjih. Tako npr. zaposleni pripadajo ekonomski sferi, a obenem tudi k civilni in živijo v določenem naravnem okolju. S tem ko da deležniku različne vloge, se izpostavi vprašanje, kakšne so njegove odgovornosti in dolžnosti. To je seveda vprašanje etike. Na to vprašanje sicer ne odgovarja, vendar vidim nastavke, ki jih lahko povežemo s poslovno etiko. Zelo je dejavna tudi pri raziskovanju družbene uspešnosti, čeprav tega v svoji knjigi ne opisuje. Mislim, da je njen problem ta, da še ni uspela izvesti raziskave, v kateri bi svoj model implicirala v prakso in na podlagi njega preučevala družbeno uspešnost.

Razviti model izhaja iz mojega videnja celotne tematike, razlikuje pa se po tem, da **prvič združujem avtorje in da je kronološki ter evolutivni**. Stopil sem torej korak naprej in skušal avtorje, ne pa njihovih teorij, združiti v celoto in tako pomagati znanosti pri naslednjem koraku, tj. združevanju teorij. Pomembnejša dela sem predstavil v prejšnjih poglavjih, tu pa samo avtorje, ki so dodali največji prispevek na področju družbene odgovornosti. To ne pomeni, da so drugi avtorji nepomembni, vendar niso doprinesli toliko kot omenjeni, saj so ti v strokovni literaturi tudi najbolj citirani. Literature na tem področju je veliko, saj se veje cepijo še naprej. Hotel sem predstaviti **normativno jedro**, tisto, kar naj bi bilo že sprejeto in je neodvisno od realnosti. Družbeno poročanje je sicer zelo zanimivo in zahtevno, a precej bolj povezano s prakso, pri njem pa se moramo naslanjati na normativno jedro družbene odgovornosti. S teorijo deležnikov utemeljimo, kdo so tiste entitete, katerih uspešnost moramo meriti in nato o tem tudi poročati, poslovna etika določi univerzalne vrednote, ki veljajo v vseh industrijah ne glede na zemljepisno ali družbeno pripadnost, medtem ko družbena uspešnost pove, kako moramo meriti družbene kategorije, pomembne za pomembne entitete. Podobno bi lahko ravnali tudi na drugih področjih družbene odgovornosti. Kljub vsemu na normativni model družbene odgovornosti še zmeraj čakamo. V sliki 1 (na str. 67) grafično prikazujem evolucijski model avtorjev teorij družbene odgovornosti podjetja

Slika 1: Evolucijski model avtorjev teorij družbene odgovornost podjetja



Vir: Lasten prikaz, 2006.

SKLEP

»To ni konec. To ni niti začetek konca. Ampak je mogoče konec začetka.«⁹⁷
Winston S. Churchill

Družbena odgovornost podjetja postaja in bo postala pomembna veja menedžmenta kot tudi pomemben del vsakdanjika vsakega menedžerja. Spreminjajoče se in zahtevno poslovno okolje podjetja je stalnica v sodobnem poslovnem svetu in razumevanje tega okolja je ključ do uspeha. To preučuje družbena odgovornost, kajti prepoznati in razumeti entitete podjetja, ki imajo legitimni interes v njem, predstavlja ta ključ.

V diplomskem delu sem skušal razvozlati ta ključ. Normativna raven vsake teorije predstavlja njeno bistvo. Normativna raven velja povsod, ne glede na zemljepisno, družbeno, kulturno itd. sestavino. In prav preučevanje normativne ravni je še v povojih. Zato sem skušal v delu predstaviti vsa tri področja družbene odgovornosti: teorijo deležnikov, poslovno etiko in družbeno uspešnost podjetja, na normativni ravni, vendar sem zaradi jasnosti vključil tudi praktične primere, ki niso bili preveč specifični, saj ne bi vsaka specifikacija vodila k normativni ravni.

Diplomsko delo začenjam s teorijo podjetja kot nemoralnega agenta. Ta predstavlja osnovo za nadaljnji razvoj. Zanimivo in obenem ironično je, da je prav kritika največjega nasprotnika družbene odgovornosti podjetja Friedmana sprožila razvoj te veje menedžmenta. Bralec mora poznati dela, ki so omenjena v tem poglavju, saj je preveč enostavna razlaga Friedmana razlog za razvoj teorije družbene odgovornosti podjetja.

Sledi poglavje o poslovni etiki, ki je najzahtevnejše, saj ima poslovna etika svoje korenine v filozofiji. Predlagam tudi klasična dela filozofov etikov, kot so npr. Aristotel, Kant, Rawls, saj je poznavanje klasične etike predpogoj za nadaljnjo raziskovanje poslovne etike. Tu vključim tudi praktični primer kodeksa obnašanja, saj so ti po poslovnih škandalih leta 2002 postali obvezni, vendar brez določenih smernic, kaj naj vsebujejo. Zato sem vključil tudi članek, ki predstavlja ta vidik poslovne etike.

Poglavje o družbeni uspešnosti je najobširnejše, saj je bilo na tem področju tudi največ raziskanega. Teorije, ki si kronološko in logično sledijo, kažejo, da ta del teorije družbene odgovornosti že vstopa v fazo združevanja teorij v logično celoto in s tem v splošno sprejeto teorijo normativne ravni družbene uspešnosti. V ta del spadajo tudi empirične raziskave povezanosti med družbeno in finančno uspešnostjo podjetja. Tukaj je bilo narejenih že približno 130 raziskav, vendar še zmeraj manjka splošno sprejeti pogoji za verodostojnost teh raziskav, zato vključujem v diplomsko delo članek, ki skuša razjasniti to nesoglasje.

⁹⁷ »This is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is perhaps, the end of the beginning« (Collins, Porras, 1994, str. 201).

Zadnje poglavje predstavlja sistematični pregled literature in avtorjev. Ker je literature na temo družbene odgovornosti preveč, od tega precej nekakovostne, bralcu pregled omogoča, da razišče le relevantno literaturo. Sinteza avtorjev predstavlja prvi poskus sinteze teorij na normativni ravni v družbeni odgovornosti podjetja. Avtorje sem skušal povezati v medsebojno odvisnost, vendar ne v hierarhičnem odnosu. Kar je še otežilo sintezo, je, da je treba za povezovanje avtorjev poznati vsa relevantna dela vseh avtorjev, ne samo nekaterih. Zato tudi menim, da predstavlja model prvi korak k normativni združitvi teorij.

V Sloveniji do sedaj še ni bilo opravljenega večjega raziskovalnega projekta ne na področju teorij ne na področju empiričnega raziskovanja na področju družbene odgovornosti. Diplomsko delo predstavlja teoretičen okvir za nadaljnje raziskovanje. Zato upam, da bo to sprožilo nadaljnji razvoj te veje menedžmenta v Sloveniji, saj menim, da bi s tem pomagali izboljšati konkurenčni položaj Slovenije v svetu.

LITERATURA

1. AA. VV.: Concise Routledge Encyclopedia of Philosophy. London : Routledge , 2000. 1030 str.
2. Akerlof George A.: The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics, New York, 1970, 84, str. 488-500.
3. Andrews Kenneth R.: Ethics in Practise. Harvard Business Review on Corporate Ethics, Cambridge : Harvard Business School Publishing Company, 2003, str. 67-85.
4. Avishai Bernard: What is Business's Social Compact?. Harvard Business Review, Boston, 72(1994), 1, str. 39-46.
5. Bragdon Josphe H., Ml., Marlin John A.T.: Is Pollution Profitable?. Risk Management, B.k., 19(1972), 4, str. 9-18.
6. Brown Brad, Perry Susan: Removing the Financial Performance Halo from Fortune's »Most Admired« Copmanies. Academy of Management Journal, Mississippi State, 37(1994), 5, str. 1347-1359.
7. Boatright John R.: What's so Special About Shareholders?. Business Ethics Quaterly, Bowling Green, 4(1994), 4, str. 393-408.
8. Bowen Ezra F.: The Role of Business in Three Levels of Literacy. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 177-188.
9. Bowie Norman E.: Business Ethics as a Discipline: The Search for Legitimacy. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 17-42.
10. Camejo Peter: The SRI Advantage. Gabriola Island : New Society Publishers, 2002. 265 str.
11. Carroll Archie B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management Review, Ada, 4(1979), 4, str. 497-505.
12. Clarkson Max: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, Ada, 20(1995), 1, str. 92-117.
13. Coase Ronald H.: The Firm, The Market, and The Law. Chicago : University of Chicago Press, 1990. 226 str.
14. Cochran Philip L., Wartick Steven L.: The Evolution of Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review, Ada, 10(1985), 4, str. 758-769.
15. Collins Jim, Porras Jerry I.: Built to Last. 3 ed., New York : HarperCollins Publishers, Inc., 2002. 342 str.
16. Collins Jim: Good to Great. New York : HarperCollins Publishers, 2001. 300 str.

17. Davis Keith: Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibility?. California Management Review, Berkeley, 2(1960), 2, str. 70-76.
18. Davis Keith.: Understanding The Social Responsibility Puzzle. Business Horizont,10(1967), 4, str. 45-51.
19. DeGeorge Richard T.: Will Success Spoil Business Ethics? Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 42-57.
20. Derry Robbin: Institutionalizing Ethical Motivation:Reflection on Goodpaster's Agenda. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 121-137.
21. Dodd Merick E., Jr.: For Whom Are Corporate Managers Trustees?. Harvard Law Review, Boston, 45(1932), 7, str. 1145-1163.
22. Donaldson Thomas: Rights in the Global Market. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 139-163.
23. Donaldson Thomas, Preston Lee E.: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, Ada, 20(1995), 1, str. 65-91.
24. Drucker Peter F.: Social Impacts and Social Problems. The Essential Drucker. New York: Am Imprint of HarperCollins Publishers, 2001, str. 51-69.
25. Elkington, John: Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Sustainability. Gabriola Island : New Society Publishers, 1998. 416 str.
26. Epstein Marc J., Birchard Bill: Counting What Counts. B.k. : Perseus Books Group, 2000. 320 str.
27. Frederick William C.: Commentary on Business Ethics as a Discipline:The Search for Legitimacy. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 57-60.
28. Freeman Edward R.(ed.): Business Ethics: The State Of the Art. New York : Oxford University Press, 1991. 225 str.
29. Freeman Edward, Harrison Jeffrey: Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. Academy of Management Journal, Mississippi State, 42(1999), 5, str. 479-485.
30. Friedman Milton: A Friedman Doctrine: The Social Responsibility Of Business Is to Increase its Profit. The New York Times Magazine, New York, 13 sept. 1970, str. 32-33, 122-126.
31. Fulop Gyula et al.: Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies. Journal of Management Developmenet, B.k., 19(2000), 1, str. 5-31.

32. Gilber Daniel R., Ml.: Respect for Persons, Management Theory, and Business Ethics. *Business Ethics: The State of the Art*. New York : Oxford University Press, 1991, str. 111-121.
33. Grayson David, Hodges Adrian: *Corporate Soccial Opportunity*. Sheffield : Green Leaf Publishing Limited, 2004. 390 str.
34. Goodpaster Kenneth E.: Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, Bowling Green, 1(1991), 1, str. 53-73.
35. Goodpaster Kenneth E.: Ethical Imperatives and Corporate Leadership. *Business Ethics: The State of the Art*. New York : Oxford University Press, 1991, str. 89-111.
36. Goodpaster Kenneth E., Mathews John B., Ml.: Can a Corporation Have a Conscience?. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2003, str. 131-157.
37. Hart Stuart L.: *Beyond Greening: Startegies for a Sustainable World*. Harvard Business Review on Business and Enviornment, Boston : Harvard Business School Press, 2000, str. 105-131.
38. Hart Stuart L.: *Capitalism at the Crossroads*. Pennsylvania : Wharton School Publishing, 2005. 241 str.
39. Hartman Edwin M.: Donaldson on Rights and Corporate Obligations. *Business Ethics: The State of the Art*. New York : Oxford University Press, 1991, str. 163-173.
40. Holliday Charles O., Jr., Schidheiny Stephan, Watts Philip: *Walking the Talk*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2002. 288 str.
41. Hopkins Michael: *The Planetary Bargain*. London : Earthscan Publications Ltd, 2003. 252 str.
42. Jackson Ira A., Nelson Jane: *Profits with Principles*. New York : Currency Doubleday, 2004. 385 str.
43. Jensen Michael C.: Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, Bowling Green, 12(2002), 2, str. 235-256.
44. Jones Thomas, Hill Charles: Stakeholder Agency Theory. *Journal of Management Studies*, Oxford, 29(1992), 2, str. 131-154.
45. Jones Thomas: Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, Ada, 20(1995), 2, str. 404-437.
46. Kant Immanuel: *Groundin For the Metaphysics of Morals*. Cambridge : Hackett Publishing Company, 1993. 73 str.

47. Kanter Rosabeth Moss: From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 189-215.
48. Kotler Phillip, Lee Nancy: Corporate Social Responsibility. New Jersey : John Wiley&Sons, Inc., 2005. 307 str.
49. MacDonald Chris, Normana Wayne: Getting to the Bottom of »Triple Bottom Line. Business Ethics Quarterly, Bowling Green, 14(2004), 2, str. 243-262.
50. Marcoux Alexi M.: A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory. Business Ethics Quarterly, Bowling Green, 13(2003), 1, str. 1-24.
51. Margolis Joshua D., Walsh James P.: People and Profits?. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2001. 152 str.
52. Margolis Joshua D., Walsh James P.: Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 2003, 48, str. 268-305.
53. Maxweel John C.: Ethics: 101 What Every Leader Needs to Know. New York : Center Street, 2003. 111 str.
54. Mele Domenec, Garriga Elisabet: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, B.k., 2004, 53, str. 51-71.
55. Mill Stuart John in Sher George: Utilitarianism. Cambridge : Hackett Publishing Company, 2, 2002. 71 str.
56. Moore Jennifer: Autonomy and the Legitimacy of the Liberal Arts. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 60-67.
57. Nozick Robert: Anarchy, State and Utopia. New York : Basic Books, 1977. 384 str.
58. Paine Lynn Sharp: Ethics as Character Development: Reflections on the Objective of Ethics Education. Business Ethics: The State of the Art. New York : Oxford University Press, 1991, str. 67-87.
59. Paine Lynn Sharp: Value Shift. New York : McGraw-Hill, 2003. 302 str.
60. Paine Lynn, Deshpande Rohit, Margolis Joshua, Bettcher Kim Eric.: Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?. Harvard Business Review, Boston, 83(2005), 12, str. 122-133.
61. Pfeffer Jeffrey et al.: The HBR List: Breakthrough Ideas for 2005, Harvard Business Review, Boston, 83(2005), 4, str. 34-64.
62. Phillips Robert: Stakeholder Theory and Organizational Ethics. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003. 200 str.

63. Porter Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*. 3 ed., New York : Free Press, 1998. 855 str.
64. Porter Michael E., Van der Linde Claas: *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review on Business and Environment, Boston : Harvard Business School Press, 2000, str. 131-169.
65. Porter Michael E., Kramer Mark R.: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 27-65.
66. Post James E., Preston Lee E., Sachs Sybill: *Redefining the Corporation*. Stanford, California : Stanford University Press, 2002. 320 str.
67. Prahalad C.K., Hammond Allen: *Serving the World's Poor, Profitably*. Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 1-27.
68. Rawls John: *The Theory of Justice*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press, 1999. 560 str.
69. Rudd Andrew: *Social Responsibility and Portfolio Performance*. California Management Review, Berkeley, 23(1981), 4, str. 55-62.
70. Sethi Prakash S.: *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*. California Management Review, Berkeley, 17(1975), 3, str. 58-65.
71. Sethi Prakash S.: *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*. Academy of Management Review, Ada, 4(1979), 1, str. 63-74.
72. Smith Craig: *The New Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review on Corporate Responsibility, Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 157-189.
73. Smith Thomas A.: *The Efficient Norm of Corporate Law: A Neotraditional Interpretation of Fiduciary Duty*. Michigan Law review, Ann Arbor, 98(1999), 1, str. 214-268.
74. Sruc Vlado: *Filozofsko izrazje in repertorij*. Maribor: Pomurska založba, 1980. 379 str.
75. Starik Mark: *Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*. Journal of Business Ethics, B.k., 1995, 14, str. 207-217.
76. Svendsen Ann: *The Stakeholder Strategy*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. 207 str.
77. Swanson Diane L.: *Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review, Ada, 20(1995), 1, str. 43-64.

78. Thomas David A.: Diversity as Strategy. Harvard Business Review, Boston, 82(2004), 9, str. 115-125.
79. Vogel David: The Market for Virtue. Washington, D.C. : Brooking institution Press, 2005. 222 str.
80. Waddock Sandra: Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added. 2 ed., Boston : McGraw-Hill Irwin, 2005. 388 str.
81. Weeden Curt: Corporate Social Investing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. 236 str.
82. Wempe Ben: On the Use of the Social Contract Model in Business Ethics. Business Ethics: A European Review, B.k., 13(2004), 4, str. 332-341.
83. Werther William B., Ml., Chandler David: Strategic Corporate Social Responsibility. London : Sage Publications, 2006. 354 str.
84. Willard Bob: The Sustainability Advanatage. Cabriola Island : New Society Publishers, 2002. 201 str.
85. Williamson Oliver: The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1998. 468 str.
86. Wood, J.D.: Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review, Ada, 16(1991), 4, str. 691-718.
87. Wright Peter, Ferris Stephen P., Hiller Janine S., Kroll Mark: Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation. Academy of Management Journal, Ada, 38(1995), 1, str. 272-287.
88. Zadek Simon: The Civil Corporation. London : Earthscan, 2004. 257 str.

PRILOGE

PRILOGE

| | |
|---|----|
| PRILOGA 1: <i>Odgovori Goodpasterja in Matthewsja na kritike o moralnosti podjetja</i> | 1 |
| PRILOGA 2: <i>Model deležnikov po Postu, Prestonu, Sachsu</i> | 4 |
| PRILOGA 3: <i>Ravni preučevanja teorije deležnikov po Donaldsonu, Prestonu</i> | 5 |
| PRILOGA 4: <i>Klasičen pogled Donaldsona, Prestona na podjetje</i> | 6 |
| PRILOGA 5: <i>Pogled na podjetje na podlagi teorije deležnikov</i> | 7 |
| PRILOGA 6: <i>Različne teorije normativnega opredeljevanja; kritične distorzije in napačne interpretacije teorije deležnikov</i> | 8 |
| PRILOGA 7: <i>Model deležnikov po Phillipsu</i> | 9 |
| PRILOGA 8: <i>Razlika med pojmom etika in morala</i> | 10 |
| PRILOGA 9: <i>Globalni standardi po Paine et al.</i> | 12 |
| PRILOGA 10: <i>Različna poimenovanja družbene odgovornosti podjetja</i> | 18 |
| PRILOGA 11: <i>Model družbene uspešnosti Carrola</i> | 19 |
| PRILOGA 12: <i>Model družbene uspešnosti podjetja Warticka, Cochran</i> | 20 |
| PRILOGA 13: <i>Model družbene uspešnosti podjetja Swansonove</i> | 21 |
| PRILOGA 14: SLOVAR TUJIH IZRAZOV | 22 |

PRILOGA 1: Odgovori Goodpasterja, Matthews na kritike o moralnosti podjetja

Kritika 1: Podjetja niso osebe, ampak so umetne pravne entitete, orodje za učinkovito uporabo ekonomskih naložb za produkcijo blaga in storitev. Podjetje ne more imeti odgovornosti, ampak jo ima lahko le posameznik.

Odgovor: Da so podjetja osebe, ker imajo zavest, ne pomeni, da so osebe kot človek. Nakazuje le na to, da določene vidike in funkcije, ki jih normalno pripisujemo človeku, lahko dopišemo tudi podjetju. Cilji, ekonomska vrednost, strategije in drugi osebni atributi so ponavadi uporabno vpeljani v podjetje s strani menedžerjev in raziskovalcev, zakaj potem ne bi podobnega naredili še z zavestjo. In da so podjetja odgovorna, nakazuje primer podjetja Ford in njegovega izdelka – rezervoarja goriva za njegov avto Pinto –, saj družba podjetju pripisuje moralno in s tem odgovornost (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 147).

Kritika 2: Podjetje ne more biti odgovorno na račun žrtvovanja dobička. Dobičkonosnost in finančno zdravje sta bila in morata biti glavna cilja vsakega podjetja.

Odgovor: Preživetje, stabilnost in rast so seveda pomembne, tudi z vidika posameznika kot človeka. In samo odpovedovanje je v povezavi z moralno odgovornostjo le v najbolj skrajnih primerih. Poleg tega ni nujno, da sta sledenje dobičku in sebičnost v nasprotju z moralno odgovornostjo. Moralne zahteve so najbolj vidne za obvladovanje in ne za odpovedovanje sebičnosti. To seveda ne pomeni, da se maksimizacija dobička nikoli ne križa z moralno. Ampak maksimizacija dobička se križa še z drugimi vrednotami menedžerjev. Bistvo je koordinacija vzpodbud in ne zanikanje njihove veljavnosti (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 147).

Kritika 3: Menedžerji niso bili izbrani s strani ljudstva niti niso bili imenovani za družbene varuhe. Tako jim primanjkuje družbenega mandata, ki ga demokratična družba opravičeno zahteva od tistih, ki hočejo slediti etični ali družbeni politiki. Z zadržanjem moči podjetja v njihovi ekonomski sferi zadržimo moč menedžerjev na njihovem pravilnem mestu.

Odgovor: Kritika preveč posplošuje razmerje med javnim in zasebnim sektorjem. Niti posamezniki niti zasebna podjetja, ki usmerjajo svoje poslovanje z etično ali družbeno politiko, ki presega sam zakon, ne bi smeli biti omejeni s tem, da niso izvoljeni. Zahteve moralne odgovornosti so neodvisne od zahtev politične odgovornosti in so v bistvu pred njimi. Država in politični proces morata biti primarna mehanizma za zaščito javnega dobrega, vendar država ne nadomešča moralne presoje državljanov ali drugih družbenih entitet kot npr. podjetij (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 148).

Kritika 4: Zakon natančno določa odgovornosti in obveznosti agenta in principala, zato menedžment ne more v imenu moralne odgovornosti podjetja sam upravljati s sredstvi delničarjev po neekonomskih kriterijih.

Odgovor: Najprej ni čisto jasno, ali vlagatelji vztrajajo na čistih ekonomskih kriterijih pri upravljanju sredstev, saj zadnji primeri iz prakse predvsem formalne tožbe (ang. Shareholders' resolutions) kažejo na to, da so za delničarje pomembni tudi neekonomski kazalniki. Tudi pri vzajemnih skladih je postal družbeni kriterij upravljanja sredstev podjetja obvezen. Drugič, pojma delničar in vlagatelj vključujeta daljši časovni horizont kot takojšnji oz. kratkoročni donos. Pravzaprav, dolgoročna stabilnost in dolgoročni donos razširita pojem principala, do katerih imajo menedžerji fiduciarni odnos. Tretjič, zaupanje menedžerja s strani principala se ni nikoli razširilo na izboljšanje interesa principala z vsemi *možnimi* sredstvi. Tako moralne kot tudi zakonske omejitve morajo biti vključene pri opredelitvi tega zaupanja in mogoče tudi razširitev zaupanja na vse entitete v družbi (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 148).

Kritika 5: Moč, obseg in doseg modernih podjetij so velikanski. Da to moč sprostimo čez prostor trga, bi bilo za družbo zelo nevarno. Tako naj bi lahko podjetje npr. v boju proti diskriminaciji namesto pomoči nevladnim organizacijam lahko dalo pomoč ku-klux-klanu.

Odgovor: Kritika je utemeljena, vendar je pomembno, da moč vpliva, če je ali ni uporabljena. Problem ni v tem, ali naj podjetje sprostijo svojo moč na družbo, ampak kako kritično in samozavedno se odloči za to. Možnost vpliva, ki ga ima agent, zahteva večjo stopnjo moralnega zavedanja in ne sprošča moralnih obveznosti. Zaradi tega disciplina trga ne sme biti opuščena, ampak dopolnjena z disciplino moralnega razumevanja (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 149).

Kritika 6: Ideja moralnega projiciranja je uporabna za odgovornost podjetja le, če je naše razumevanje moralne odgovornosti na ravni posameznika bogatejše kot naše razumevanje moralne odgovornosti na ravni podjetja kot celote. Če nismo jasni glede posameznikove odgovornosti, je projiciranje na podjetje brezpredmetno.

Odgovor: Izziv, ki ga nudi projiciranje, leži v naši zmožnosti določevanja kriterijev ali okvirjev za razumevanje moralne odgovorne osebe. Že stoletja so različne veje znanosti skušale to opredeliti, vendar še ni bilo skupnega dogovora. In čeprav bi bilo napačno misliti, da je pravilen samo en okvir, lahko rečemo, da so določene vzorci dovolj razločni in zadosti določeni za oblikovanje moralne diskusije. Racionalnost in spoštovanje sta del individualne odgovornosti. Nadaljnjo analizo teh dveh sestavin bi lahko prevedli v družbene stroške in koristi, pravičnost v razdelitvi izdelkov in storitev, osnovne pravice in dolžnosti ter zvestobo do pogodb. Pogled, da je pluralizem v družbi spodkopal vse možnosti moralnega dogovora, je očiten. Iskreno, moralne nestrinjanje je neizbežno. Proces in besedišče izražanja skupnih vrednot nista majhna koraka naprej, ko ju primerjamo z alternativami. Mogoče bi prav v raziskovanju moralnega projiciranja dobili zanimiva in nepričakovana odkritja o samih sebi (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 150).

Kritika 7: Zakaj je nujno, da projiciramo moralno odgovornost na podjetje? Ali ni dovolj, da se znebimo definiranja odgovornosti podjetja in poslovne etike, da določimo odgovornosti mož in žen? Ali etika ne temelji na poštenosti in integriteti posameznika v poslovnem svetu?

Odgovor: Da in ne. Pravilno je, da nadzor velikih organizacij leži v rokah posameznikov. In ne v smislu, da kar je nadzorovano, je kooperativni sistem za kooperativni namen. Projiciranje odgovornosti na podjetje je samo priznanje dejstva, da je celota več kot vsota njenih delov. Mnogo inteligentnih ljudi ne naredi inteligentnega podjetja. Inteligenca mora biti oblikovana, organizirana, deljena in znova kombinirana v zahtevnem procesu za zahtevne namene. Veda menedžmenta je pokazala, da sta uspeh ali neuspeh podjetja fenomen, ki izhaja iz koordinacije posameznih prispevkov, njegova razlaga pa zahteva analizo čez nivo posameznika in njegovega prispevka. Moralna odgovornost je prispevek, ki se pokaže v podjetju tako kot sposobnost ali učinkovitost (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 151).

Kritika 8: Ali naj bi moralna odgovornost nadomestila ali spodkopala pomembnost navidezne roke in roke države, ki se naslanjata na zunanji nadzor?

Odgovor: Ne. Kot regulacija in konkurenca nista nadomestilo za odgovornost podjetja tako tudi odgovornost podjetja ni nadomestilo za zakon in trg. Tudi etika potrebuje, kot se je že v zgodovini pokazalo, kontekst zunanjega nadzora in zunanjih sankcij. Model poseže pod zunanji sistem pravil in spodbud ter v proces, ki interpretira odzive podjetja na okolje. Morala je več kot samo del tega okolja, saj je njen namen projiciranje zavesti in ne ustoličenje le nje v državnem ali konkurenčnem procesu. Porast modernih podjetij in menedžerjev zahteva konceptualni okvir, v katerem se lahko preučuje morala. Načelo moralne projekcije pospešuje to preučevanje s priznavanjem novega nivoja agentskega odnosa v družbi in tako doda novo odgovornost (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 152).

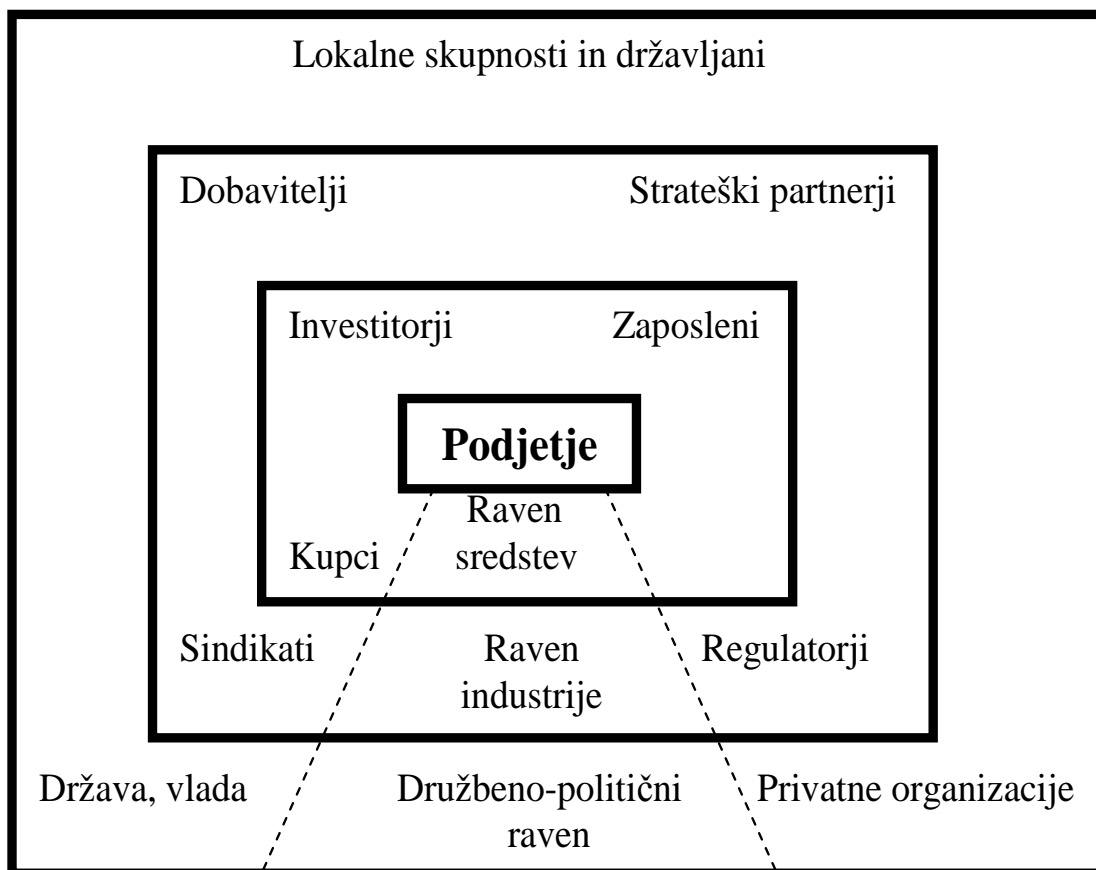
Kritika 9: Podjetja so zmeraj upoštevala interese entitet zunaj podjetja, saj sta funkciji odnosa s kupci in z javnostjo racionalno ekonomična procesa odločanja. Signali trga in družbe so tako filtrirani skozi mehanizme trga, ki neizogibno predstavljajo interese tistih, ki so pod vplivom podjetja. Zakaj potem dodati še spoštovanje racionalnosti?

Odgovor: Upoštevati entitete, ki so pod vplivom podjetja samo skozi ekonomske spremenljivke, je ravnanje s tem entitetami kot s sredstvi za doseg cilja in ne kot cilja samega. Ta trditev namiguje, da je edini glas, ki naj bi ga imele te entitete v podjetju, glas potencialnih kupcev, prodajalcev, regulatorjev ali protestnikov. Poleg tega veliko entitet nima teh vlog in tudi tisti, ki imajo te vloge, niso sposobni imeti dovolj močnega glasu, ki bi njih in njihove deleže uspešno zastopal v poslovanju. Klasična ekonomija sicer uči, da bi bili v popolni konkurenci vsi relevantni signali slišani, ampak resničnost tega ne implicira, zato je ta okvir neprimeren za razlaganje moralne odgovornosti. Element spoštovanja igra pomembno vlogo v priznavanju neslišanih ali preslišanih glasov v procesu odločanja podjetja. Spoštovanje teh glasov kot samih ciljev in ne samo kot sredstev je osrednjega pomena pri oblikovanju moralne odgovornosti (Goodpaster, Matthews, 1982, str. 153).

Vir: Goodpaster, Matthews, 1982, str. 146–154.

PRILOGA 2: Model deležnikov po Postu, Prestonu, Sachsu

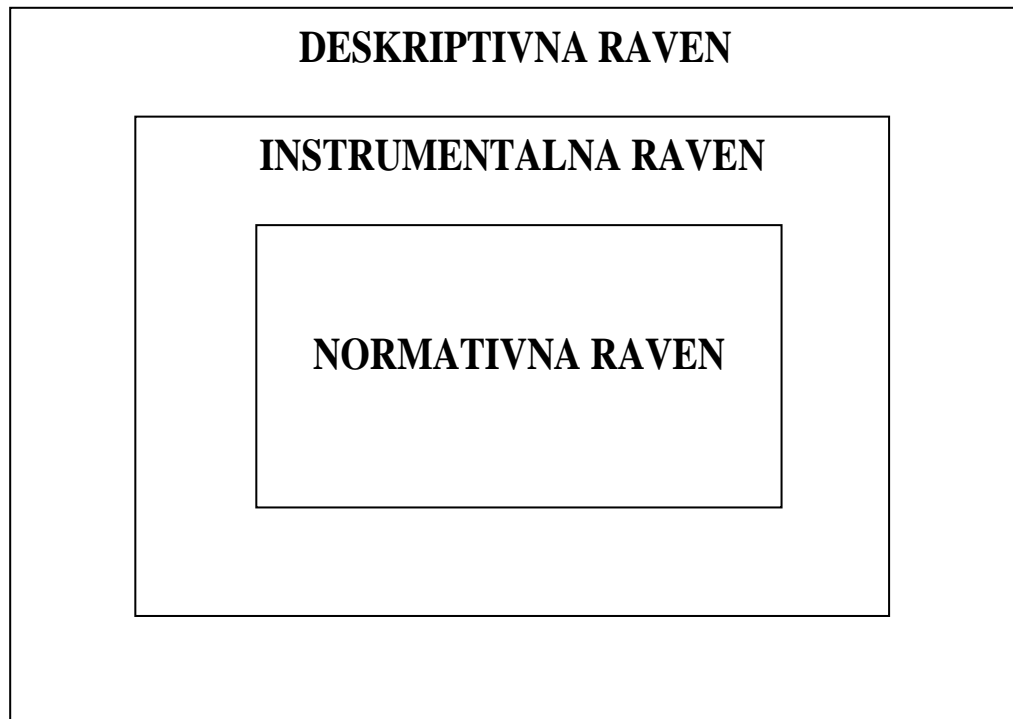
Slika 1: Model deležnikov po Postu, Prestonu, Sachsu



Vir: Post, Preston, Sachs, 2002, str. 55.

PRILOGA 3: Ravni preučevanja teorije deležnikov po Donaldsonu, Prestonu

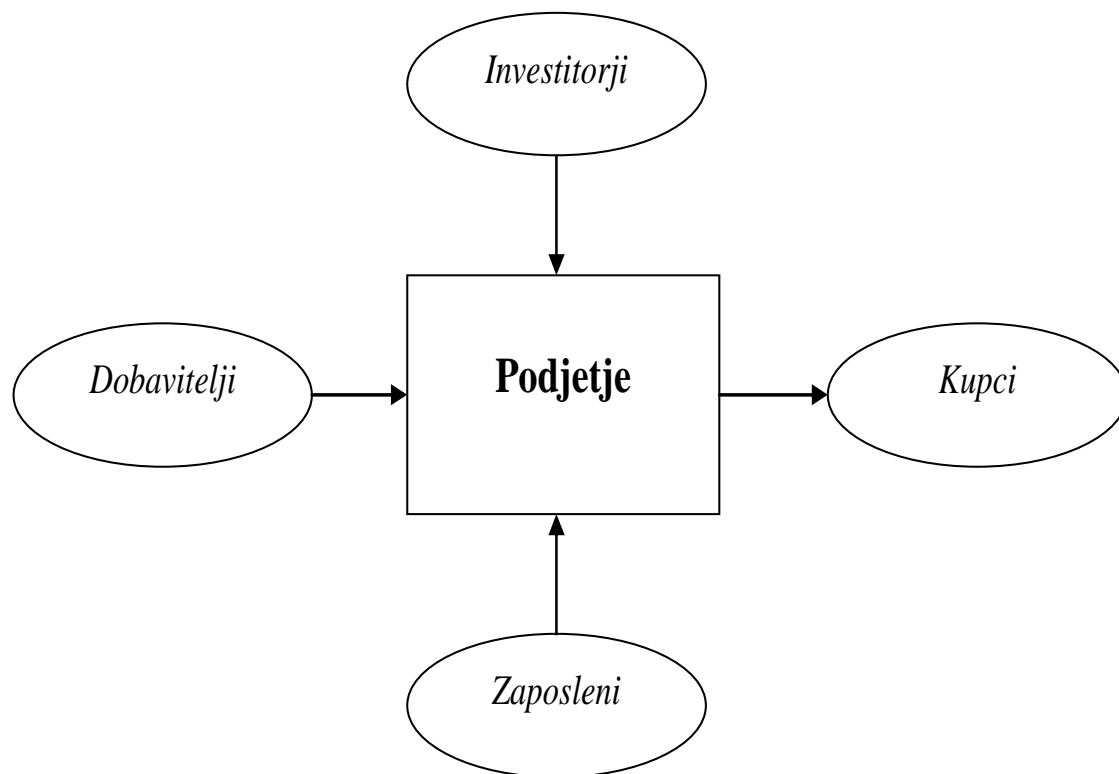
Slika 2: Ravni preučevanja teorije deležnikov



Vir: Donaldson, Preston, 1995, str. 74.

PRILOGA 4: Klasičen pogled Donaldsona, Prestona na podjetje

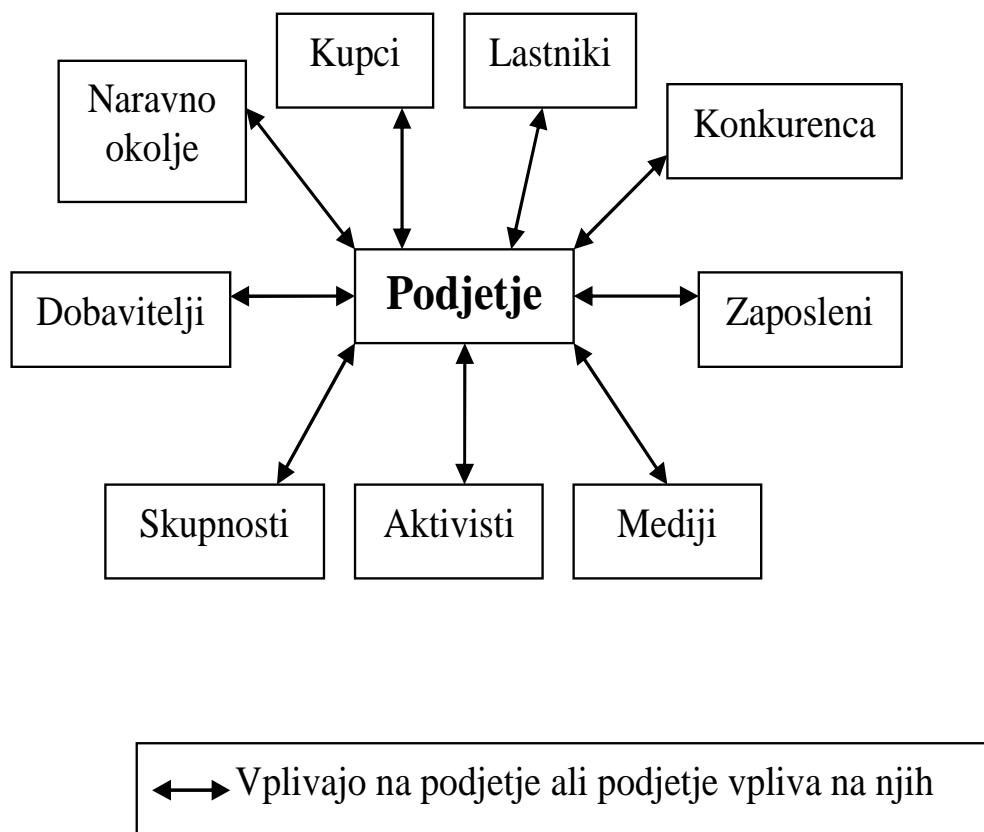
Slika 3: Klasičen pogled Donaldsona, Prestona na podjetje



Vir: Donaldson, Preston, 1995, str. 68.

PRILOGA 5: Pogled na podjetje na podlagi teorije deležnikov

Slika 4: Pogled na podjetje na podlagi teorije deležnikov



Vir: Donaldson, Preston, 1995, str. 69.

PRILOGA 6: Različne teorije normativnega opredeljevanja; kritične distorzije in napačne interpretacije teorije deležnikov

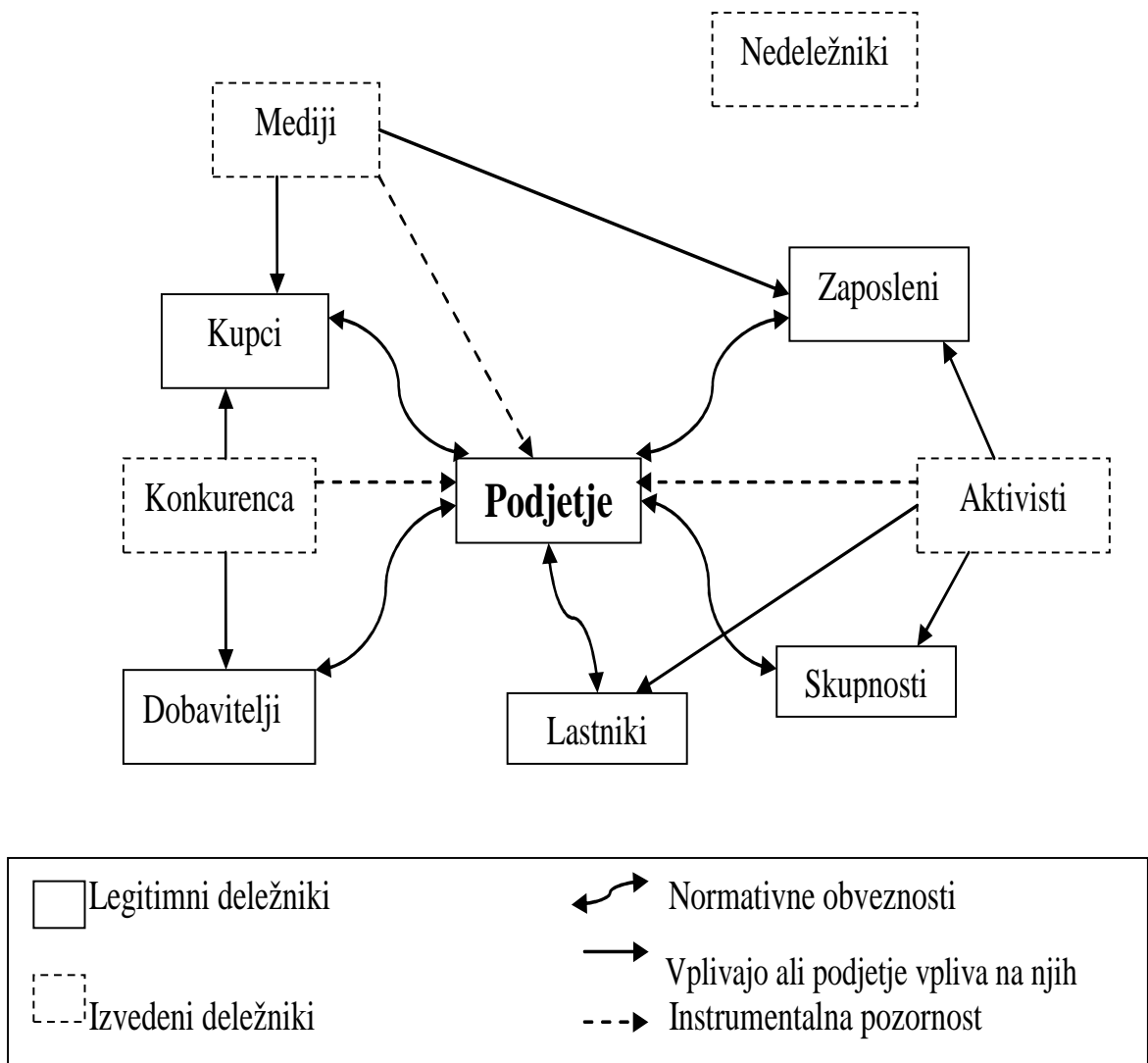
Tabela 1: Različne teorije normativnega opredeljevanja; kritične distorzije in napačne interpretacije teorij deležnikov

| <i>Normativno opredeljevanje teorije deležnikov</i> | |
|--|--|
| AVTOR | NORMATIVNO JEDRO |
| Argandona (1998) | Skupno dobro |
| Burton, Dunn (1996) Wicks, Glibert, Freeman (1994) | Feministična etika |
| Clarkson (1994) | Tveganje |
| Donaldson, Dunfee (1999) | Teorija dopolnilne družbene pogodbe |
| Donaldson, Preston (1995) | Lastninske pravice |
| Evan, Freeman (1993) | Kantizem |
| Freeman (1994) | Doktrina pravičnih pogodb |
| <i>Kaj teorija deležnikov NI</i> | |
| Kritične distorzije | Prijateljsko napačne interpretacije teorije |
| Teorija je izgovor za oportunistično obnašanje managerjev (Jensen, 2000; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000) | Teorija zahteva spremembe trenutne zakonodaje (Hendry, 2001; Van Buren, 2001) |
| Teorija ne more nuditi zadostno določeno objektivno funkcijo podjetja (Jensen, 2000) | Teorija je socializem in se nanaša na vso gospodarstvo (Barnett, 1997; Hutton, 1995; Rustin, 1997) |
| Teorija se primarno osredotoča na delitev finančnih outputov (Marcoux, 2000) | Teorija je splošna moralna doktrina (Orts, Strudler, 2002) |
| Vsi deležniki morajo biti enako obravnavani (Gioia, 1999; Marcoux, 2000; Sternberg, 2000) | Teorija se nanaša samo na profitna podjetja (Donaldson, Preston, 1995) |

Vir: Phillips, 2003, str. 17-18.

PRILOGA 7: Model deležnikov po Phillipsu

Slika 5: Model deležnikov po Phillipsu



Vir: Phillips, 2003, str. 127.

PRILOGA 8: Razlika med pojmom etika in morala

Kadar uporabljamo tujo literaturo in zlasti tedaj, ko gre za uporabo izrazov etika in morala v različnih jezikih, naletimo na težave. Na splošno sicer lahko rečemo, da Nemci dosledno rabijo izraz etika tedaj, ko gre za filozofsko vedo, moralka pa tedaj, ko gre za etično-moralna vprašanja v okvirih teologije ali morale kot družbenega pojava. Nekaj podobnega je tudi pri večini francoskih avtorjev. Drugače pa velja za angleško pišoče, saj ti navadno govorijo o »ethics« tudi tedaj, ko gre za čisto moralne razprave, obenem pa seveda to velja tudi za izključno filozofsko etične študije. Da bi bila stvar še bolj komplicirana, govore avtorji o »moral agents« (are those agents expected to meet the demands of morality), pa tudi o »moral development«, ki je povezan s specifičnim razvojem o katerem govori Platon (pri Platonu je razpravljanje filozofsko); prav tako je znan izraz »moral education« in »moral expertise«, kar se v bistvu oboje nanaša na etične kategorije. Prav tako velja za »moral judgement, moral justification, moral knowledge in moral motivation, moral pluralism, moral realism, moral scepticism«. Nekoliko bolj je razvidno za kaj gre v izrazih »human morality«, saj se ta pravzaprav nanaša na moralno zadržanje človeka.

Tudi v izrazih »Morality and Ethics« je raba včasih dovolj razvidna, včasih pa enostavno premešana. Pri tem seveda mislimo na »Morality is a distinct sphere within the domain of normative thinking about action and feeling; the whole domain, however, is the subject of ethics.« V analognem pomenu v angleški literaturi najdemo tudi pomen »morality and law«, »morality and religion«.

Seveda se delno zaplete tudi pri pojmovanju izraza »Ethics«. Na vprašanje kaj to je, bi pričakovali morda dosleden odgovor o filozofski etični študiji, vendar nam *Concise Routledge Encyclopedia of Philosophy* (na str. 256), postreže s temle odgovorom:

»Ethics – First, the system of value and custom instantiated in the lives of particular groups of human beings are described as the ethics of these groups. Philosophers may concern themselves with articulating these systems, but this is usually seen as the task of anthropology. Second – the term is used to refer to one in particular of these systems, 'morality', which involves notions such as rightness and wrongness, guilt or shame, and so on ... Third – 'ethics' can, within this system of morality itself, refer to actual moral principles: 'Why did you return the book?' 'It was the only ethical thing to do in the same circumstances'. Finally – ethics in the area of philosophy concerned with the study of ethics in its other senses«.

Jasno torej vidimo, da med izrazom etika (etično) in morala (moralno) v angleščini ni mogoče narediti kar enačaja s slovensko rabo. »A central task of philosophical ethics is to articulate what constitutes ethics or morality. This project is that of meta-ethics.« In dalje: »Once we have some grip on what ethics is, we can begin to ask questions about moral principles themselves.«

Pri prevajanju iz angleškega jezika moramo torej zelo dobro paziti kateri izraz bomo rabili v našem jeziku. Tudi kadar imamo opravka z našo literaturo se velikokrat srečujemo z nekaterimi težavami. Na kratko jih povzamem takole:

Struk nam v svojem delu *Filozofsko izrazje in repertorij* ponuja še kar dosledno rabo obeh pojmov, ki pa se očitno delno ali v celoti pri posameznih rabah prekrivata. Tako beremo:

»**Etika** je ena izmed osnovnih filozofskih disciplin ali panog. V njej gre za proučevanje ciljev in smisla moralnih hotenj, za temeljna merila vrednotenja moralnih dejanj, zlasti pa za vprašanje utemeljenosti in izvora morale. Predmet etike je izključno človekovo delovanje, človekova moralno relevantna dejavnost, to je tista, ki jo lahko ocenjujemo kot dobro, bodisi kot zlo«. »Pomemben je razumski, racionalni vidik e etiki, saj je tudi etika nekaj razumskega, dosežek uma, igra kot praktična filozofije vlogo pri oblikovanju vrednot.« Isti nadaljuje: »Seveda se mora filozofija morale ali etika tudi sama naslanjati na rezultate znanstvenega proučevanja« in nadaljuje z mislijo Kosa: »Nekateri misleci so že v okviru svojega antropološkega nauka opredelili stališče do etičnih vprašanj, zato niso etike obravnavali v okviru posebne panoge. Drugi pa so na osnovi svoje antropologije razvili nato v podrobnosti še vse etične zahteve, ki so iz njih sledile, in jim dali obliko posebnega etičnega nauka« (Struk, 1980, str. 104-105).

Struk (1980, str. 222-223) v istem delu govori posebej tudi o **moralni**. Ima jo »za eno izmed oblik družbene zavesti«. S tem v zvezi govori nadalje tudi o »moralnem napredku družbe in človeka«. Definira ga kot: »Moralni napredek človeka je prav v tem, da je za etične norme in sodbe iskal izvir vse bolj v lastni zavesti ali vesti, da je torej ponotranjil izvire etičnega presojanja, medtem ko je hkrati nenehno razširjal sam predmet svojega moralnega presojanja... V razvoju morale vidimo navidezno protisloven proces: vse večji individualizem, kar zadeva izvor ali osebni značaj etičnega presojanja, in vse večji univerzalizem glede samega predmeta etičnih odnosov, ker tako vsak človek kot celotno človeštvo postajajo predmet etične presoje oziroma ista etična načela ali imperativi, po Kantu, veljajo za vse ljudi.«

Avtor zaključuje svojo opredelitev morale in moralnosti z mislijo Supka: »Dva glavna tipa morale, kar zadeva splošno nravno pozicijo in angažiranost človeka-posameznika, sta avtonomija in heteronomija morale« (Struk, 1980, str. 223).

Moralist je v *Repertoriju* opredeljen kot »mislec ali umetnik, ki se ukvarja z moralno problematiko«. »Četudi ne bi mogli striktno ločiti moralista od filozofa (etika), bi vendarle veljalo, da je **etik filozof sistematik**, čigar predmet je morala, *moralist* pa bolj neposredno izpoveduje moralne vsebine, ne da bi jih sistematiziral .. « (Struk, 1980, str. 223). In zaključí: »Etik je torej moralist le v ožjem pomenu besede filozofa morale; moralist je etik le toliko, kolikor njegovo razglabljanje doseže raven filozofske refleksije.«

PRILOGA 9: Globalni standardi po Paine et al.

Tabela 2: Globalni standardi po Paine et al.

| <p>Načelo zaupljivosti, ki pravi da se mora agent obnašati kot zaupnik do podjetja in njegovih investitorjev. Poleg tega mora menedžer svoje delo opravljati s poštenostjo in lojalnostjo do principala.</p> | | |
|---|--|--|
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Prizadevnost (diligence) | Podjetje | Podpiraj legitimne interese podjetje po poštenem in profesionalnem načinu |
| | | Vzdržuje in podpiraj ekonomsko zdravje podjetja |
| | | Varuj sredstva podjetja in poskrbi, da se skrbno in učinkovito uporabljajo |
| | Investitorji | Poskrbi za pravično in konkurenčno (ali boljše) dobičkonosnost |
| Lojalnost | Podjetje | Uporabi sredstva podjetja samo za cilje podjetja (in ne osebne namene) |
| | | Razkrij potencialne konflikte med osebni interesi in interesi podjetja |
| | | Vzdrži se aktivnosti, ki bi lahko sprožile konflikt interesov |
| | | Vzdrži se prejemanja dragih poslovnih daril |
| | Vzdrži se zasledovanja priložnosti za osebne koristi preko svojega položaja ali sredstev | |
| | Investitorji | Vzdrži se trgovanja z VP podjetja na podlagi zaupnih poslovnih skrivnosti |
| <p>Načelo lastnine pravi, da se mora spoštovati lastnina in njene pravice, ki jih ima lastnik. Agent se mora vzdržati kraje ter varovati lastnino, ki mu je bila zaupana.</p> | | |
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Zaščita | Podjetje | Ščiti sredstva podjetja, vključno z zaupnimi informacijami, skladi in opremo |
| Kraja | Podjetje | Ne poneveri sredstva podjetja preko kraje ali drugih kaznivih dejanj |
| | Konkurenti | Spoštuj lastninske pravice konkurentov, vključno z intelektualno lastnino |
| <p>Načelo zanesljivosti pravi, da spoštuj obvezo. Bodi zvest svoji besedi in izvrši svoje obljube, dogovore in druge prostovoljne obveze, če so ali niso zapisane v pravni pogodbi.</p> | | |
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Pogodbe | Dobavitelji | Plačuj dobaviteljem pravočasno in skladno z dogovorom |
| Obljube | Vsi | Spoštuj obljube in dogovore |

Nadaljevanje Tabele 2

| | | |
|--|-----------------|---|
| Obveze | Vsi | Izpolni implicitne in eksplicitne obveznosti do vseh entitet |
| Načelo transparentnosti pravi, da posluj v poštenem in odprtem duhu. Vzdrži se voljivih dejanj, vzdržuj točne podatke in pravočasno razkrij ključne informacij brez kršenja obveznosti glede zaupanja do drugih | | |
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Verodostojnost | Vsi | Bodi pošten in spoštuj resnico v vseh dejavnosti |
| | | Posluj s poštenim in natančnim načinom |
| Prevara | Dobavitelji | Posluj z dobavitelji pošteno |
| | Kupci | Izogibaj se zavajajočih in nepoštenih dejanj pri poslovanju s kupci v vseh aktivnosti |
| Razkritje | Konkurenti | Ne pridobi konkurenčnih podatkov na neetični in nepošten način |
| | Vsi | Pravočasno razkrij vse pomembne finančne in nefinančne informacije |
| Odkritost, poštenost | Investitorji | <i>Imej transparentno računovodstvom in finančno poročanje</i> |
| | Kupci | Priskrbi investitorjem relevantne, pravočasne in natančne informacije |
| | | Podaj kupcu zadostne informacije o zdravju in varnosti ter primerne nalepke in opozorila |
| | | Poskrbi za natančne informacije o vsebini, uporabi in vzdrževanju izdelka |
| Objektivnost | Zaposleni | <i>Podaj pravočasne informacije o spremembah poslovanja, ki lahko vplivajo na njihovo vsakdanje življenje</i> |
| | Javnost | Imej odprto in pošteno komunikacijo z zaposlenimi |
| | | Komuniciraj in posvetuj se z javnostjo glede vpliva podjetja na njihovo okolje, zdravje in varnost |
| | Vsi | Bodi vdan neodvisni reviziji in standardom finančnega poročanja |
| Načelo dostojanstva pravi, da spoštuj dostojanstvo vseh. Ščiti zdravje, varnost, zasebnost in človekove pravice drugih. Vzdrži se nasilju in posvoji dejavnosti ki spodbujajo človeški razvoj na delovnem mestu, trgu in v skupnosti. | | |
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |

Nadaljevanje Tabele 2

| | | |
|--------------------------|---|--|
| Spoštovanje posameznika | Vsi | Spoštuj dostojanstvo in človekove pravice drugih |
| | Zaposleni | Zagotovi poslovanje, ki spoštujejo dostojanstvo in človekove pravice zaposlenih |
| | | Prepreči nadlegovanje na delovnem mestu |
| | Dobavitelji | Daj prednost dobaviteljem, katero poslovanje spoštuje dostojanstvo in človekove pravice |
| Javnost | Podpiraj in ščiti človekove pravice v okolju vpliva podjetja | |
| Zdravje in varnost | Vsi | Ščiti človekovo zdravje in varnost |
| | Kupci | Poskrbi, da izdelki in storitve ne škodujejo kupčevem zdravju in varnosti |
| | Zaposleni | Ščiti zaposlene brez prepričljivimi poškodbami in boleznimi na delovnem mestu |
| | | <i>Zagotovi delovno okolje, ki je brez zlorabe prepovedanih substanc</i> |
| Dobavitelji | Daj prednost dobaviteljem, ki spoštujejo mednarodne standarde o zaščiti in zdravju zaposlenih | |
| Zasebnost in zaupnost | Kupci | Spoštuj zasebnost kupcev |
| | | Ščiti zaupne informacije kupcev |
| | Zaposleni | Spoštuj zasebnost zaposlenih |
| | | <i>Ščiti zaupne informacije zaposlenih</i> |
| Uporaba sile | Zaposleni | Vzdrži se posredni ali neposredni uporabi otroškega dela |
| | Javnost | Poskrbi, da varnostna služba spoštuje mednarodne standarde o uporabi sile |
| | | Prispevaj k ukinitvi prisilnega dela in nasilnih delovnim postopkom |
| Združevanje in izražanje | Zaposleni | Spoštuj pravice zaposlenih za prosto združevanje in skupinskega pogajanja |
| | Dobavitelji | Daj prednost dobaviteljem, katero poslovanje spoštuje mednarodne standarde o prostem združevanju in skupinskem pogajanju |
| | Kupci | Spoštuj kulturo kupcev |
| | Javnost | Spoštuj lokalno kulturo |

Nadaljevanje Tabele 2

| | | |
|--|--|--|
| Učenje in razvoj | Zaposleni | Pomagaj zaposlenim pri razvoju sposobnosti in znanj |
| | | Oblikuj zaposlitvene priložnosti, ki spodbujajo človeški razvoj |
| Varnost zaposlitve | Zaposleni | Varuj zaposlenost zaposlenih in njihovo zaposljivost |
| <p>Načelo poštenosti pravi, da sodeluj v svobodni in pošteni konkurenci, ravnaj z vsemi entitetami pravično ter enako in posluj v duhu ne diskriminatornosti pri zaposlovanju in sklepanju pogodb</p> | | |
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Pravično poslovanje | Vsi | Posluj pravično z vsemi entitetami |
| | Investitorji | Posluj pravično z manjšinskimi delničarji |
| | Kupci | Posluj pravično s kupci pri vseh transakcijah |
| | | Postavi cene, ki so razumne in v skladu s kvaliteto |
| | Zaposleni | Ponudi pošteno in razumsko plačilo |
| Dobavitelji | Posluj pošteno v vseh aktivnosti, vključno s postavljanjem cen, licencami in pravicami prodaje | |
| Pravično ravnanje | Zaposleni | Ravnaj nediskriminatorno in poskrbi za enakopravne zaposlitvene možnosti |
| | Dobavitelji | Poskrbi za enake možnosti dobaviteljem, ki so v lasti manjšin ali žensk |
| | | Daj prednost dobaviteljem, katere zaposlitvena načela spoštujejo mednarodne standarde o nediskriminatornosti |
| Pravična konkurenca | Konkurenti | Posluj v duhu svobodne in pravične konkurence |
| | | Vzdrži se boja s konkurenti glede cen, ponudb, outputov ter tržnih lokacij |
| | | <i>Vzdrži se iskanja ali sodelovanja v vprašljivih plačilih, ki bi lahko zagotovila konkurenčno prednost</i> |
| | Dobavitelji | Poskrbi, da dobavitelji ne bodo sprejemali podkupnin ali vprašljiva plačila |
| Pravični proces | Zaposleni | Ne maščuj se zaposlenemu, ki je opozoril na kršitev zakona ali kodeksov podjetja |
| <p>Načelo družbenosti pravi, da posluj kot odgovoren državljan v skupnosti. Spoštuj zakon, ščiti javne dobrine, sodeluj z vladnimi oblastmi, izogibaj se neprimernem vključevanju v politiko in prispevaj k izboljševanju skupnosti</p> | | |

Nadaljevanje Tabele 2

| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
|--|--|--|
| Zakon in regulacija | Vsi | Posluj v skladu z zakonom in regulacijami |
| | | <i>Ne sodeluj v pranju denarja ali aktivnosti, ki podpirajo terorizem, trgovanje z drogo ali druge oblike organiziranega kriminala</i> |
| | Investitorji | Ne krši zakonske pravice lastnikov |
| | Konkurenti | Spoštuj pravila konkurenčnega prava |
| | Javnost | Spoštuj doma in v tujini zakone naravnega okolja |
| Spoštuj davčne zakone in plačaj davčne obveznosti pravočasno in pravično | | |
| Javne dobrine | Vsi | Ne podpiraj ali sodeluj v podkupninah ali drugih oblikah korupcije |
| | | Ščiti in če je možno izboljšaj naravno okolje |
| | | Podpiraj trajnostni razvoj |
| | Kupci | Poskrbi, da so izdelki in storitve v skladu s trajnostnim razvojem |
| | Dobavitelji | Daj prednost dobaviteljem z poslovanjem, ki podpira trajnostni razvoj |
| Javnost | Ne uporabi pomanjkanje znanstvenih podatkov za izgovor pri prestavljanju ali ukinitvi okolju neravnih operacij | |
| Sodelovanje z oblastmi | Kupci | Sodeluj z oblastmi pri preprečevanju nevarnosti javnega zdravja in varnosti, ki bi jih lahko povzročili izdelki ali storitve podjetja |
| | Zaposleni | Sodeluj s skupinami zaposlenih, oblastmi in drugimi pri obravnavanju zaposlitvenih težav pri selitvi proizvodnje drugam |
| Politično neudejstvovanje | Javnost | Priznaj obveznosti in pristojnosti vlade pri zagotavljanju javno dobrega |
| | | Izogibaj se neprimernem udeležbi pri političnih akcijah in kampanjah |
| Civilni prispevek | Vsi | Prispevaj k ekonomskemu in družbenemu napredku doma in po svetu |
| | | Razvijaj inovacije na področju tehnologije, izdelkov, procesov in poslovnih običajih |
| | Javnost | Prispevaj dobrodelnim organizacijam |
| | | Spodbujaj vključitev zaposlenih v civilne zadeve ter pri ohranjanju naravnega okolja |

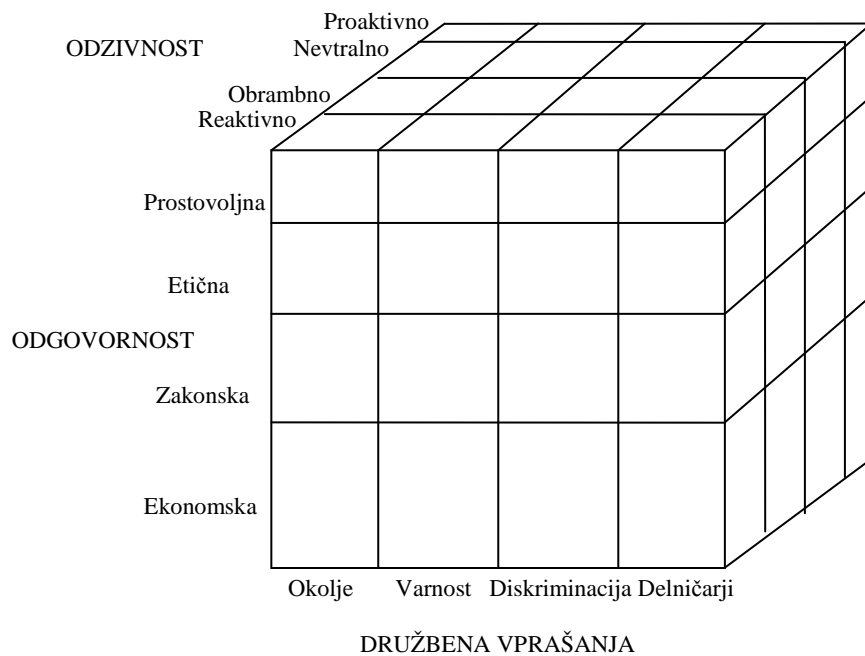
Nadaljevanje Tabele 2

| Načelo odzivnosti pravi, da sodeluj z entitetami, ki imajo legitimni interes in skrbi glede poslovanja podjetja in bodi odziven na potrebe javnosti ter ob tem priznati vlogo in pristojnosti države pri zaščiti javno dobrega | | |
|---|--------------------|--|
| Ključni koncept | Entiteta | Standard |
| Naslavljanje vprašanj | Investitorji | Spoštuj zahteve, predloge, pritožbe in formalne pritožbe delničarjev |
| | Kupci | Ponudi izdelke in storitve, katerih kvaliteta doseže ali preseže zahteve kupca |
| | | Ponudi pravočasne storitve in odgovore na pritožbe kupcev |
| | Zaposleni | Sodeluj v dobro namernem procesu pogajanj v primeru konflikta interesa |
| | | Odgovori na predloge, želje in pritožbe zaposlenih |
| | Javno vključevanje | Javnost |
| Sodeluj v boju proti korupciji | | |
| <i>Podpiraj in ščiti inštitucije demokracije</i> | | |
| <i>Podpiraj raznolikost in družbeno povezanost</i> | | |

Vir: Paine et al., 2005, str. 125-131.

PRILOGA 11: Model družbene uspešnosti podjetja Carrola

Slika 6: Model družbene uspešnosti podjetja Carrola



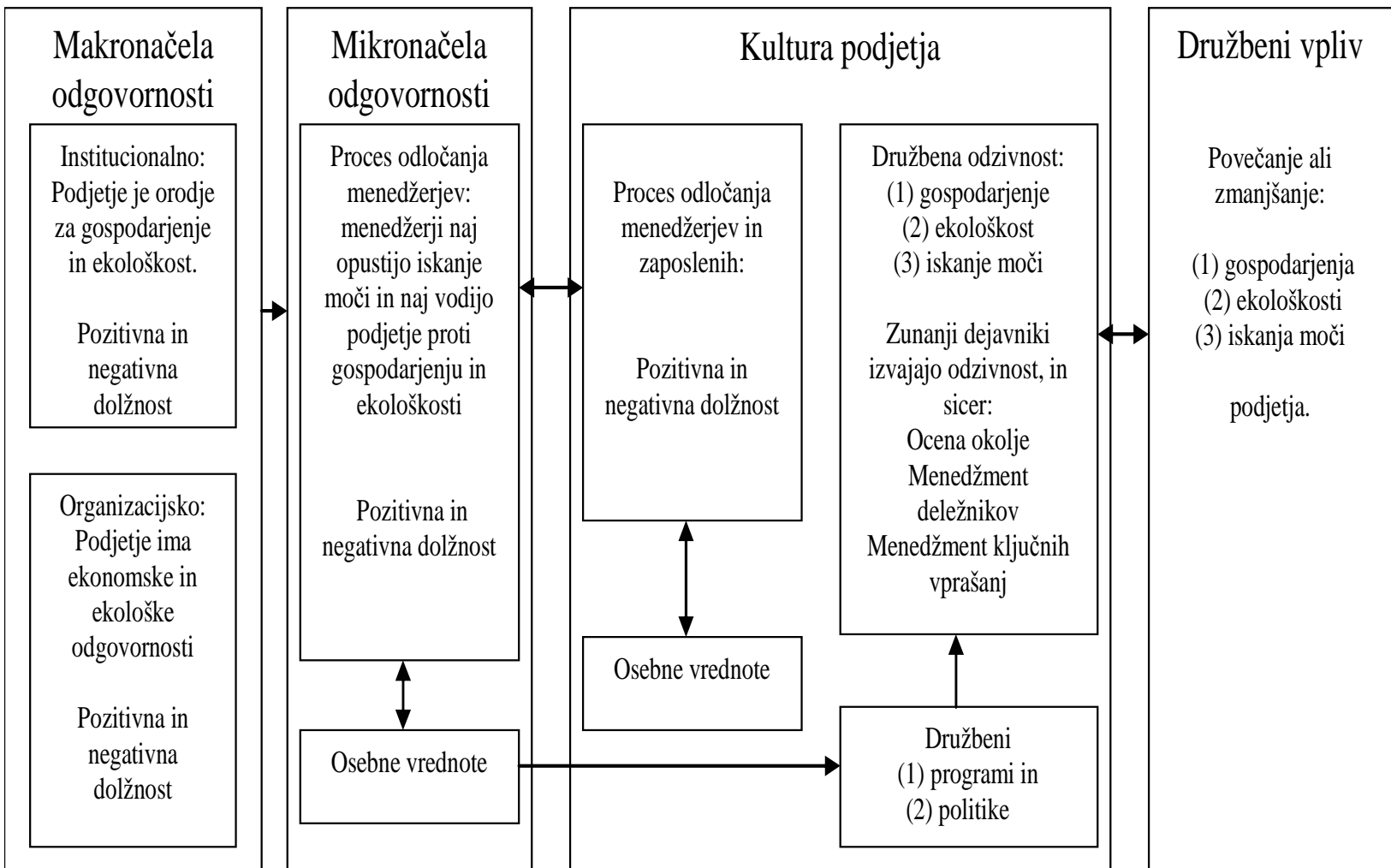
Vir: Carroll, 1979, str. 503.

PRILOGA 12: Model družbene uspešnosti podjetja Warticka, Cochran

Tabela 4: Model družbene uspešnosti podjetja Warticka, Cochran

| Načela | Proces | Politika |
|---|--|--|
| <p><i>Družbena odgovornost podjetja</i></p> <p>(1) ekonomska (2) zakonska (3) etična (4) prostovoljna</p> | <p><i>Družbena odzivnost podjetja</i></p> <p>(1) reaktivna (2) obrambna (3) nevtralna (4) proaktivna</p> | <p><i>Manadžement družbenih vprašanj</i></p> <p>(1) identifikacija vprašanj (2) analiza vprašanj (3) razvoj odgovora</p> |
| <p><i>Usmerjena k</i></p> <p>(1) družbeni pogodbi podjetja (2) podjetju kot moralnemu agentu</p> | <p><i>Usmerjena k</i></p> <p>(1) sposobnosti odgovora na spreminjajočo družbo (2) manadžerski pristop k razvoju odgovora</p> | <p><i>Usmerjena k</i></p> <p>(1) minimizacija presenečenj (2) ugotovitev učinkovite družbene politike podjetja</p> |
| <i>Filozofska usmeritev</i> | <i>Institucionalna usmeritev</i> | <i>Podjetniška usmeritev</i> |

Vir: Wartick, Cochran, 1985, str. 767.



Slika 7: Model družbene uspešnosti podjetja Swansonove

PRILOGA 14: SLOVAR TUJIH IZRAZOV

| Angleški izraz | Slovenski prevod |
|---|--|
| adaption to the environment | prilagoditev družbenega sistema okolju |
| agency theory | teorija agenta |
| artificial being | umetna tvorba |
| artificial person | umetna oseba |
| bonding costs | stroški veze |
| bounded moral rationality | omejena moralna racionalnost |
| cause related marketing | trženje z namenom |
| Caux Table Principles for Business | Cauxova načela za podjetja |
| citizenship principle | načelo državljanosti |
| civic society | civilna družba |
| code of conduct | kodeks obnašanja |
| conceptual independence | konceptualna neodvisnost |
| conflict of interests | konflikt interesov |
| contractual relations | pogodbeni odnosi |
| corporate citizenship | podjetniški državljan |
| corporate constitutionalism | konstitucionalizem podjetja |
| corporate policy | politika podjetja |
| corporate social programs | družbeni programi podjetja |
| dignity principle | načelo dostojanstva |
| duty-aligned | etična razsežnost |
| dynamic self-interest model | Dinamičen model sebičnosti |
| ecologizing | ekološkost |
| economizing | gospodarjenje |
| enlightened self-interest | razsvetljeno koristoljubje |
| equity argument | argument pravičnosti |
| ethical theories | etične teorije |
| existing only in contemplation of law | obstaja zgolj kot zakonska tvorba |
| fair contract | pravična pogodba |
| fair play | poštena igra |
| fairness | poštenost |
| fairness principle | načelo poštenosti |
| fiction theory | teorija neresničnosti |
| fiduciary | zaupnik |
| fiduciary duty, responsibility | fiduciarna dolžnost, obveznost |
| fiduciary principle | načelo zaupljivosti |
| firm as a set of multilateral contracts | podjetje kot splet večstranskih pogodb |
| firm-as-contract theory | teorija podjetja kot pogodbe |

Nadaljevanje Slovarja tujih izrazov

| | |
|--|--|
| firm's environment | podjetniško okolje |
| free rider theory | teorija zastojkarstva |
| fundamentally subversive | temeljno prevraten |
| Global Business Standards Code | kodeks globalnih poslovnih standardov |
| Global Reporting Initiative | svetovna načela družbenega poročanja |
| hand of government theory | teorija roke vlade |
| hand of management | teorija roke menedžmenta |
| hold-up problem | problem ustavitve |
| individual writ large | posameznik z odločbo o svobodi |
| industry structure view | vidik strukture panoge |
| institutional view of corporation | Institucionalni pogled na podjetje |
| instrumental theory | instrumentalna teorija |
| integrative social contracts theory | teorija dopolnilne družbene pogodbe |
| integrative theories | dopolnilne teorije |
| Interfaith Center on Corporate Responsibility's Principles for Global Corporate Responsibility | načela Interfaithovega centra za globalno družbeno odgovornost |
| International Labour Organisation ILO | Mednarodna organizacija za delo |
| intrinsic value | legitimna vrednost |
| invisible, intangible | neviden, neoprijemljiv |
| invisible hand theory | teorija nevidne roke |
| iron law of responsibility | železni zakon odgovornosti |
| issue management | management ključnih vprašanj |
| justice | pravičnost |
| licence to operate | dovoljenje za delovanje |
| market for lemons theory | teorija trga limon |
| moral justification problem | problem moralne opredelitve |
| multifiduciary duties | multifiduciarne dolžnosti |
| natural entity theory | naravna teorija |
| negative duty, right | negativna dolžnost, pravica |
| OECD Guidelines for Multinational Enterprises | OECD načela za multinacionalna podjetja |
| Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) | Mednarodna organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj |
| principle of managerial discretion | načelo menedžerske preudarnosti |
| principle of meritocracy | načelo zaslužnosti |
| principle of public responsibility | načela družbene odgovornosti |
| principles of corporate governance by American Law Institut | načela korporacijskega upravljanja Ameriškega pravnega instituta |
| property | lastnina |

Nadaljevanje Slovarja tujih izrazov

| | |
|--|---|
| property principle | načelo lastnine |
| real person | resnična (fizična) oseba |
| reliability principle | načelo zanesljivosti |
| resource based view | vidik omejenih virov |
| responsiveness principle | načelo odzivnosti |
| rights-based ethics | etika, ki temelji na pravicah |
| Social Accountability International Organization (SAI) | Organizacija mednarodna za družbeno odgovornost |
| social impacts of corporate behavior | vplivi obnašanja podjetja na družbo |
| social integration | družbena povezanost |
| social issues | Družbena vprašanja |
| social performance | družbena uspešnost |
| social responsiveness | družbena odzivnost |
| social return on investment | družbena dobičkonosnost investicije |
| stakeholder | deležnik |
| stakeholder issues | vprašanja deležnikov |
| stakeholder management | menedžment deležnikov |
| substantive aims | tvarni cilji |
| tacit consent | tihi konsenz |
| theories of distributive justice | teorije delilne pravičnosti |
| theory of common good | teorija skupnega dobrega |
| tit for tat | jaz tebi ti meni |
| trade-off problem | težava izbire |
| transparency principle | načelo transparentnosti |
| triple bottom line | trojni dobiček |
| UN Global Compact | načela ZN za družbeno odgovornost podjetja |
| value of contribution | vrednost prispevka |
| veil of ignorance | tančica nevednosti |