

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DRUŽBENA ODGOVORNOST POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR,  
d. d.**

Ljubljana, september 2009

NINA KNEZ

## **IZJAVA**

Študentka Nina Knez izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. 9. 2009

Podpis:

# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA.....   | 1  |
| 1.1 Makro okolje podjetja .....   | 3  |
| 1.2 Mikro okolje podjetja .....   | 4  |
| 2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA.....  | 5  |
| 2.1 Dimenzije družbene odgovornosti .....                                       | 8  |
| 2.2 Argumenti za in proti družbeni odgovornosti podjetij .....                  | 8  |
| 2.3 Učinki družbene odgovornosti podjetja .....                                 | 12 |
| 2.4 Prispevek družbene odgovornosti podjetja k ustvarjanju vrednosti.....       | 13 |
| 2.5 Področja družbene odgovornosti podjetij.....                                | 14 |
| 3 POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d. d.....   | 16 |
| 4 DRUŽBENA ODGOVORNOST POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR, d. d.....                   | 16 |
| 4.1 Osrednje humanitarne akcije.....  | 17 |
| 4.2 Donacije in sponzorstva .....   | 19 |
| 4.3 Skrb za okolje.....   | 21 |
| 4.3.1 Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d.....                | 22 |
| 4.3.2 Projekt SARA.....   | 26 |
| 4.3.3 Energija. si.....   | 27 |
| 4.3.4 Mercatorjeva trajna vrečka.....   | 28 |
| 4.4 Skrb za zaposlene .....   | 29 |
| 4.4.1 Družini prijazno podjetje.....  | 32 |
| 4.4.1.1 Certifikat »Družini prijazno podjetje« .....                            | 32 |
| 4.4.1.2 Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje v Mercator, d. d. .... | 34 |
| 4.4.2 Izobraževanje zaposlenih .....  | 35 |
| 4.4.3 Invalidsko podjetje .....   | 36 |
| 4.4.4 Menedžerkam prijazno podjetje.....  | 38 |
| 4.5 Odnos do kupcev .....   | 39 |
| 4.5.1 Trgovine prijazne do invalidov in oseb s posebnimi potrebami .....        | 40 |
| SKLEP.....  | 41 |
| LITERATURA IN VIRI .....  | 43 |

## **PRILOGE**

|  |          |
|--|----------|
| <i>Priloga 1: Prijavnica za vključitev v postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« - javni poziv 2009 .....</i> | <i>1</i> |
| <i>Priloga 2: Vloga za dodelitev humanitarne pomoči .....</i>  | <i>2</i> |

## **UVOD**

Podjetja v današnjih časih niso povsem neodvisne organizacije, saj so s svojim delovanjem in poslovanjem del naravnih in družbenih sistemov, kar pomeni da se v dobrobit uspešnemu dolgoročnemu razvoju ne morejo izogniti dejstvu pomanjkanja naravnih, socialnih ter človeških virov. Ne glede na vrsto dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, se njegova vrednost povečuje z družbeno odgovornim ravnanjem, hkrati pa si z njim podjetje zagotavlja konkurenčne prednosti. Družbeno odgovorno ravnanje je v resnici pričakovanje družbe o ravnanju podjetja, ki je z njihove strani družbeno in moralno pričakovano. Zato postaja družbena odgovornost nujna sestavina konkurenčnega in poslovno uspešnega podjetja.

V prvem in drugem delu diplomske naloge sta predstavljena pojma poslovno okolje in družbena odgovornost podjetja. Pojma sta med seboj povezana, saj je poslovno okolje podjetja tisto, ki narekuje področja družbeni odgovornosti. V okviru poslovnega okolja podjetja je predstavljena delitev okolja in dejavniki, ki vplivajo na razvoj le-tega. V okviru družbene odgovornosti pa so predstavljeni zgodovinski pogled na definicijo družbene odgovornosti, dimenzije družbene odgovornosti, argumenti za in proti družbeno odgovornemu ravnanju, učinki družbene odgovornosti, prispevek družbene odgovornosti k vrednosti ter področja družbene odgovornosti.

V tretjem delu je predstavljeno podjetje Poslovni sistem Mercator, d. d., ki je eno izmed vodilnih trgovski podjetij v Sloveniji, hkrati pa je obvladujoče podjetje v Skupini Mercator, v katero spadajo odvisna podjetja na tujih trgih ter matično podjetje v Sloveniji.

V četrtem, zadnjem delu, pa so opisana področja družbeno odgovornega ravnanja obvladujoče družbe ter dejanja, ki jih izvaja na teh področjih. Podjetje Poslovni sistem Mercator, d. d., se zaveda svojega notranjega in zunanjega okolja, zato poskuša biti čim bolj učinkovito pri delovanju na področju varstva okolja, odnosa do zaposlenih, odnosa do kupcev ter dajanju donacij ustanovam in organizacijam.

## **1 POSLOVNO OKOLJE PODJETJA**

Skozi zgodovino so avtorji podajali različne definicije poslovnega okolja podjetja, današnja definicija pa temelji na dveh osnovnih hipotezah. Prva se nanaša na to, da podjetja (managerji) ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem, oziroma če ne razumejo in niso odgovorni do okolja (notranjega in zunanjega), v katerem poslujejo (Jaklič, 2002, str. 1). Druga hipoteza pa zagovarja, da je gospodarski in širše družbeni razvoj možen le tedaj, če je v družbi doseženo neko osnovno soglasje o najbistvenejših točkah razvoja, in ko med subjekti razvoja poteka ustrezen spodbujevalno-usmerjevalni informacijski tok (Jaklič, 2002, str. 1).

Poslovno okolje podjetja je dejansko okolje, v katerem podjetje posluje, se razvija in je sestavljeno iz zunanjega ter notranjega okolja. Zunanje okolje predstavljajo predvsem spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje nima vpliva, in katerega naprej delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj okolja, ki niso tako kompleksne kot pri zunanjem okolju, so pa odločilnega pomena za usklajeno delovanje podjetja kot celote in za doseganje dobrih, zaželenih rezultatov.

Širše zunanje okolje ali makro okolje zajema spremenljivke, ki na podjetje vplivajo bolj dolgoročno in posredno. Sestavljajo ga ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, kulturno in naravno okolje. Ekonomsko okolje zajema predvsem splošno gospodarsko aktivnost, ki se odraža v bruto domačem proizvodu, cenah, prihrankih, dosegljivosti posojil, konkurenci in podobnem. Politično-pravno okolje vsebuje vse od državne regulacije, zakonodaje, do politične moči posamezni strank. Tehnološko okolje je eno od okolij, ki se je skozi zgodovino spreminjalo z največjo hitrostjo in s svojim spreminjanjem odločilno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetij. Nenehne inovacije, nove tehnologije, izpopolnjena znanja ter nenazadnje tudi obseg sredstev podjetja za raziskave in razvoj so odločilnega pomena za doseganje konkurenčnosti in boljšega poslovanja podjetja. Seveda pa sta prav tako odločilnega pomena kulturno in naravno okolje. Kulturno okolje sestavljajo vrednote, izobraževanja, religija in družbeno gibanje, ki se odražajo v sprejetosti podjetja v okolje, kar mu omogoča uspešnost ali pa mu lahko tudi prepreči delovanje. Naravno okolje pa zajema podnebje, naravna bogastva, stopnjo onesnaženosti in prebivalstvo ter njihov razvoj.

Na drugi strani širšega okolja pa imamo okolje delovanja podjetja ali mikro okolje, kamor štejemo vse spremenljivke, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in kratkoročno. Med okolje delovanja štejemo panožno okolje, ki zajema kupce, dobavitelje, konkurente, podjetja, s katerimi se sodeluje, in nenazadnje tudi substitute proizvodom podjetja, institucije kot vzorce obnašanja, državno politiko, ki je lahko makroekonomska ali mikroekonomska, ter interesne skupine, ki niso štete v panožno okolje.

Notranje okolje podjetja pa predstavljajo njegovi zaposleni, kultura in narava podjetja, organizacijska struktura, skratka spremenljivke znotraj podjetja, ki so pomembne za delovanje in za uspešno proizvodnjo končnega produkta le-tega.

Zaradi vpetosti podjetij v zunanje in notranje okolje, novih smernic, hitrejšega razvoja zaradi tehnologije, nove dopolnjene zakonodaje in nenazadnje tudi hitreje rastoče konkurence se je v podjetjih razvila potreba po družbeni odgovornosti, ki je v zadnjih leti postala zelo dobrodošla in na nekaterih področjih obvezna sestavina poslovanja podjetja.

## 1.1 Makro okolje podjetja

Makro okolje podjetja predstavlja več področji, kot na primer demografsko, ekonomsko, kulturno okolje in podobno. Demografsko okolje obsega preučevanje človeške populacije od njene velikosti, lokacije, starostne strukture, spola, rasne strukture in drugih statistik (Kotler & Armstrong, 1994, str. 72). Najbolj značilno je preučevanje starostne strukture, ki se skozi leta spreminja, saj se s spreminjanjem okolja in z možnostmi za življenje podaljšuje življenjska doba, hkrati pa se niža rodnost. Poleg starostne strukture vpliva na povpraševanje po proizvodih tudi sprememba tradicionalne družine in njenih vrednot ter nenazadnje zaslužek družine. Poslovanje podjetja je odvisno tudi od selitve ljudi, vendar ne več v tako veliki meri kot včasih, ko so se selili iz podeželj v mesta, iz države v državo in podobno. Skozi leta pa se viša odstotek izobraženih ljudi. Vse to vpliva na poslovanje podjetja, saj se z demografskimi spremembami spreminja povpraševanje, kateremu morajo podjetja prilagajati svojo ponudbo.

Ekonomsko okolje je sestavljeno iz dejavnikov, ki vplivajo na kupno moč potrošnikov in vzorce porabe. V okviru ekonomskega okolja mora podjetje posvetiti posebno pozornost spremembam v dohodkih in spremembam v vzorcih porabe potrošnikov. Spremembe v ekonomskih spremenljivkah, kot so dohodek, stroški življenja, obrestne mere in vzorci izposojanja, imajo velik vpliv na trge, zato morajo podjetja spremljati vse spremenljivke, ki bi utegnile spremeniti povpraševanje potrošnikov (Kotler et al., 1994, str. 77).

Naravno okolje vključuje naravne resurse, ki so potrebni kot inputi za proizvodnjo ali pa ima proizvodnja kakršenkoli vpliv na njih. Skrb za okolje se iz leta v leto povečuje tako s strani vlade kot tudi s strani podjetij. Najhujša posledica nenehnega poseganja v naravno okolje je pomanjkanje surovin, saj so le-te izčrpane. Skozi leta se je povečalo tudi onesnaževanje okolja, kar ima katastrofalne posledice v obliki globalnega segrevanja, ki uničuje in trajno spreminja naravo.

Tehnološko okolje je eno izmed najpomembnejših, gledano s strani razvoja podjetja. Skozi leta je tehnologija močno napredovala in s tem podjetjem omogočila nove priložnosti in ustvarila nove trge. S hitro rastočim napredovanjem tehnologije se je spreminjalo tudi poslovanje podjetja, saj se je več začelo namenjati več sredstev za področja raziskav in razvoja. Razvoj tehnologije je prinesel tudi večjo kompleksnost proizvodov. Da bi bili potrošniki prepričani o njihovi varnosti je vlada uvedla serijo varnostnih standardov za produkte, za vsako neposlušnost podjetij pa uvedla sankcije.

Politično okolje podjetja je sestavljeno iz zakonov, vladnih agencij in drugih skupin, ki vplivajo na samo poslovanje podjetja ali na njegove potrošnike. Čeprav vmešavanje države v delovanje tržnih mehanizmov ni zaželeno, morajo vseeno obstajati zakoni, ki omejujejo delovanje na trgu v smislu zdrave konkurence, pravičnosti za potrošnike in podobno. Hkrati

pa se je skozi leta povečeval vpliv interesnih skupin, kot na primer skupine za varstvo potrošnikov, ki so le-tem zagotavljale pravice in moč kupcev nasproti prodajalcem. Poleg napisanih zakonov pa mora podjetje pri svojem poslovanju nujno upoštevati tudi nenapisane družbene kodekse ter etiko.

Kulturno okolje je sestavljeno iz različnih institucij, ki imajo vpliv na družbene vrednote, preference in obnašanja. Ljudje odraščajo v različnih družbah, zato imajo različne poglede na svet in prepričanja. Primarna stališča in vrednote so težje spremenljiva in so pridobljena s strani staršev ter okolja, v katerem so ljudje odraščali, medtem ko so sekundarna stališča in vrednote bolj naklonjena spremembam. Tako imajo trgi nekaj možnosti vplivanja na sekundarna prepričanja in vrednote, kar je dobro za njihovo poslovanje, medtem ko primarnih stališč in vrednot skoraj ni mogoče spremeniti (Kotler et al., 1994, str. 85).

## **1.2 Mikro okolje podjetja**

Naloga podjetja je, da ustvarja privlačne ponudbe proizvodov in storitev na ciljnih trgih, vendar njegov uspeh ni odvisen le od uspešnosti ustvarjanja pravih ponudb, temveč tudi od mikro okolja, v katerem podjetje deluje. V mikro okolje podjetja pa je vključenih več akterjev, ki s svojim delovanjem vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, med katere spadajo druga podjetja - konkurenca, dobavitelji, podjetja, ki pomagajo pri ustvarjanju privlačnih ponudb, in kupci (Kotler et al., 1994, str. 68).

Druga podjetja, ki predstavljajo konkurenco, so na trgu nujna, saj skupaj s podjetjem ustvarjajo primerno tržno okolje za kupce. Cilj podjetja mora biti vedno, da zadovolji potrebe kupca pred svojim konkurentom, pa naj bo to z boljšo kvaliteto ali nižjo ceno ali celo obojim, kar pomeni, da si morajo pred drugimi podjetji ustvariti dober ugled in močno pozicijo na trgu. Na dolgi rok lahko to tudi pomeni, da bo podjetje lahko konkuriralo z višjimi cenami, če si bo ustvarilo močno pozicijo in če bodo kupci naklonjeni ter zvesti njegovi znamki.

Dobavitelji so druga podjetja ali posamezniki, ki zagotavljajo sredstva, katera podjetje potrebuje pri proizvodnji svojih proizvodov ali storitev. Njihov razvoj lahko resno vpliva na poslovanje podjetja, zato je nujno spremljati razpoložljivost dobaviteljev. Na kratek rok lahko dogodki kot na primer prehitra dobava ali zamujanje, stavke delavcev in podobno, povzročijo podjetju prodajne stroške, na dolgi rok pa lahko to pomeni tudi uničenje ugleda podjetja. Hkrati pa mora biti podjetje pozorno tudi na rast cen dobaviteljev, saj lahko previsoko povečanje le-teh povzroči zmanjšanje obsega lastne prodaje podjetja (Kotler et al., 1994, str. 69).

Podjetja, ki pomagajo podjetju pri ustvarjanju proizvodov in storitev, so povečini taka, ki se ukvarjajo z oglaševanjem, prodajo ali z distribucijo. Ta skupina zajema štiri vrste podjetij, in sicer podjetja, ki pomagajo poiskati kupce ali jim prodati proizvod, podjetja, ki pomagajo pri prevozu oziroma premiku dobrin na končno točko, podjetja, ki se ukvarjajo z oglaševanjem in



raziskavami, ter podjetja, kot so banke, institucije, ki omogočajo kredite, ter ostale institucije, ki so v pomoč pri financiranju podjetja (Kotler et al., 1994, str. 69).

Nenazadnje so tu še kupci, ki so najpomembnejši člen poslovanja podjetja. Njihov trg se deli na pet različnih tipov. Poznamo potrošniške trge, kjer sodelujejo kupci in gospodinjstva, ki kupujejo dobrine za lastno porabo. Drugi tip trga so poslovni trgi, na katerih potrošniki kupujejo z namenom, da bodo te dobrine uporabili pri svoji proizvodnji. Tretji tip trga so ponovni prodajalci, ki kupijo dobrine zato, da jih bodo ponovno prodali in s tem ustvarili dobiček zase. Četrty tip trga so vladni trgi, ki so sestavljeni iz vladnih organizacij in kupujejo na trgu z namenom ustvarjanja javnih dobrin ali dajanja teh dobrin osebam, ki jih potrebujejo. Kot zadnji pa se pojavljajo mednarodni trgi, katerih udeleženci so potrošniki, vlade, proizvajalci in ponovni prodajalci iz tujih držav (Kotler et al., 1994, str. 70).

## **2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA**

Podjetje zasleduje maksimiziranje dobička, vendar mora poleg tega stremeti tudi k aktivnostim, ki so dobre za širše okolje in nenazadnje tudi za notranje okolje podjetja, saj le-ta ni povsem neodvisna organizacija. Podjetje je del naravnih in družbenih sistemov, kar pomeni, da se z vidika dolgoročnega razvoja ne more izogniti dejstvu pomanjkanja naravnih, socialnih in človeških virov ter svojega vpliva na razvoj le-teh (Marčela & Sadar, 2007, str. 93). S tega vidika je možno družbeno odgovornost opredeliti kot nek cilj, ki presega ekonomske ali tehnološke interese podjetja, hkrati pa je to cilj, katerega zasledovanje zahteva družba.

Družbena odgovornost podjetja je širok pojem, zato obstajajo različne opredelitve le-tega, vendar vse temeljijo na dveh načelih. Prvo načelo je načelo dobrotelčnosti, saj naj bi bili bogatejši poklicani pomagati revnejšim, drugo načelo pa je načelo zaupništva, saj naj bi številni managerji videli svojo vlogo v obliki javnega skrbnika, ki deluje v javnem interesu (Frederick, Davis & Post, 1988, str. 28-29). Boatright je (1993, str. 386) v svojem delu opredelil družbeno odgovornost podjetij kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo čiste ekonomske ali zakonske obveznosti podjetij. Podobno je utemeljeval družbeno odgovornost Davis (1973, str. 313), saj morajo po njegovem podjetja upoštevati tudi probleme, ki niso zgolj ekonomske, tehnične ali zakonske narave. Obveznost podjetja je videl v tem, da le-to v procesih odločanja ovrednoti učinke svojih odločitev na zunanji družbeni sistem. Družbeno odgovornost kot odnos med principalom, ki predstavlja nosilce interesov, in agentom, ki predstavlja poslovodstvo, so definirali Gray, Owen in Adams (1996, str. 38). Kok, Weile, McKenna in Brown (2001, str. 285-297) pa so družbeno odgovornost v najširšem smislu opredelili kot obveznost podjetja, da uporablja svoje vire na družbeno koristen način, in s tem, ko upošteva širšo družbeno skupnost, povečuje blagostanje družbe neodvisno od neposrednih pridobitev podjetja. Prav tako Vezjakova (2002, str. 47) zastopa dejstvo, da je

družbena odgovornost vrednota in politika podjetij, ki želijo zmanjšati negativne družbene in okoljske vplive, s čimer ustvarjajo dodano vrednost za lokalno skupnost.

Na osnovi spoznanj v tuji literaturi je Berlogar (2000, str. 276) v svojem delu predstavil tri široko sprejete poglede na družbeno odgovornost, in sicer tradicionalnega, deležniškega in afirmativnega. Tradicionalni pogled temelji na neoklasični ekonomski paradigmi in utilitarističnem etičnem pristopu, ki v ospredje postavljata delničarje in sledenje managementa njihovim zahtevam. Deležniški pogled temelji na teoriji deležnikov, ki preusmerja pozornost od delničarjev k drugim družbenim skupinam, na katere vpliva poslovanje podjetja ali obratno. Afirmativni pogled pa je tisti, ki še najbolj jasno opredeli posamezne vidike odgovornosti, saj temelji na pojmih, kot sta pravica in pravičnost. Managerjem nalaga odgovornost za izogibanje problemov, ki bi jih lahko povzročili s svojim delovanjem, organizacijske cilje morajo prilagajati deležnikom in širši javnosti ter morajo izvajati konkretne proaktivne korake za oglaševanje obojestranskih interesov organizacije, različnih deležnikov in širše javnosti. Tudi Friedman (*The social responsibility of business to increase its profit*, 1970) je družbeno odgovornost podjetja razlagal v okviru neoklasične ekonomske paradigme ter zastopal stališče, da imajo odgovornost le ljudje kot posamezniki, ter da je odgovornost managementa služiti interesom delničarjev oziroma lastnikov v smislu dolgoročnega povečevanja dobička. Carroll (2006, str. 37) je v svojem delu opredelil družbeno odgovornost kot korporativno odgovornost, ki vsebuje ekonomska, pravna, etična in filantropska pričakovanja, katere na podjetje naslavlja družba v določenem obdobju. Družbeno odgovornost kot poslovno priložnost pa je prvi definiral Druker (Podnar & Golob, 2002, str. 963).

Razprava o družbeni odgovornosti se je skozi zgodovino spreminjala, vendar pa se je vedno odvijala znotraj domene gospodarstva in managementa. Kvalitativen preskok je teoretična in praktična obravnava pojma doživela šele, ko ga je absorbirala tudi politika. Temelji, ki so bili podlaga za razmišljanje o družbeni odgovornosti podjetja, so se spremenili na podlagi strukturnih sprememb, ki so se kazale v spremenjeni poziciji moči države in mednarodnih organizacij v odnosu do zasebnega sektorja, spoznanja, da zakonodaja kot orodje prisile za doseganje nacionalnih in mednarodnih javno-političnih ciljev ni dovolj učinkovita, ter nenazadnje razprave o trajnostnem razvoju, ki je na podlagi znanstvenih spoznanj močno napredoval. Tako se je poudarek družbeno odgovornega ravnanja podjetja s priložnostnega in z neobveznega deljenja dobička gospodarskih družb z različnimi deležniki premaknil v smeri pričakovanj, da se bodo podjetja bolj zavedala širših družbenih posledic, ki jih povzročajo s svojim delovanjem in poslovanjem, hkrati pa tudi v smeri odpravljanja teh posledic (Marčela et al., 2007, str. 94). Sodobni avtorji definirajo družbeno odgovornost kot doseganje zelenih učinkov v družbi (Golob & Podnar, 2003, str. 9), povezovanje družbenega in ekonomskega vidika pri vsakodnevnih aktivnostih podjetja (Riedl, 2002, str. 46), zadovoljevanje interesov različnih skupin, ne le lastnikov (Šalamun, 2006, str. 20), dolžnost korporacij, da ustvarjajo bogastvo z uporabo sredstev, s čimer varujejo in povečujejo družbeno stanje (Steiner &

Steiner, 2003, str. 145-147), ocenjevanje z vidika vlagatelja, ki ugotavljajo da bilance stanja in uspeha izkazujejo vedno manj vpogleda v resnično stanje in konkurenčnost podjetja (Kiernan, 2004, str. 69-70) in podobno.

V današnjem času so v okvir družbene odgovornosti vključene teme, kot so okolje varstvo, spoštovanje človekovih pravic, skrb za zdravje in varnost na delovnem mestu, zagotavljanje enakih možnosti za vse – nediskriminacija, razvijanje odnosa do lokalne skupnosti, integriranje principov trajnostnega razvoja v nabavno verigo in nenazadnje tudi poslovna etika. V preteklosti je pojem družbene odgovornosti pomenil le občasne finančne prispevke dobrodelnim organizacijam, danes pa se obravnava bolj obširno, saj pomeni vključevanje načel trajnostnega razvoja v vse ključne poslovne procese in funkcije v podjetju. Družbena odgovornost pa ne pomeni, da so podjetja dobrodelne ustanove, da morajo stremeti le k družbeno odgovornim dejanjem in pozabiti na uspešnost poslovanja ter da morajo več denarja namenjati poročanju kot vlaganju (Vozel, 2005, str. 19).

Za prihodnost ni mogoče napovedati, v katero smer bo šel razvoj družbene odgovornosti. Allen White (2005, str. 1-3) pa je v svojem delu napovedal tri možne scenarije razvoja, in sicer scenarij »modne muhe«, integrirani scenarij ter prehodni scenarij. Po prvem scenariju se bo gibanje za družbeno odgovornost vrnilo h koreninam, socialnemu skrbstvu in dobrodelnosti, pri čemer bodo prevladali ukrepi države. Po drugem bo družbena odgovornost postala sestavina odločanja in kulture podjetja. Po tretjem pa bo ena od ključnih nalog podjetja še naprej povečevanje dobička, vendar ne na račun preostalih deležnikov (White, 2005, str. 1-3).

Družbena odgovornost pa je po drugi strani tudi omejena, zato je v realnosti družbene odgovornosti manj, kot bi si jo želela širša družba. Zasedovanje družbene odgovornosti povzroča dodatne stroške, ki so lahko za posamezno podjetje preveliki, kar pa lahko vpliva na zmanjšanje plač in dividend, ali pa na drugi strani zvišanje cen proizvodov in storitev, ki pomenijo zmanjšanje razpoložljivega dohodka potrošnikov. Kadar podjetje upošteva želje in zahteve lokalne skupnosti, si lahko s tem zmanjša učinkovitost in konkurenčnost. To se zgodi predvsem v primerih, ko lokalna skupnost zaradi potrebe po ohranjanju delovnih mest od podjetja zahteva, da obdrži odprte obrate, čeprav so le-ti neučinkoviti. Družbeno odgovornost lahko omejuje tudi pomembnost problema, saj se podjetje samo odloča o področjih družbene odgovornosti v okviru področij, ki so neposredno povezana z njim. Zato je lahko nek problem družbi zelo pomemben, podjetju pa ne, ker z njim ni povezan. Nenazadnje pa veliko oviro predstavlja tudi zapletenost problemov. Podjetja se srečujejo s problemi, ki so preveč zapleteni, da bi se z njimi lahko spopadli sami, zato morajo za reševanje le-tega združiti moči z drugimi interesnimi skupinami, ki pa lahko zasledujejo druge cilje in s tem onemogočijo reševanje problema (Jaklič, 2002, str. 280-281).

## **2.1 Dimenzije družbene odgovornosti**

Pojem družbene odgovornosti podjetja je kompleksen, saj le-to s svojim delovanjem vpliva tako na zunanje kot na svoje notranje okolje. Zato je po Jakliču (2002, str. 277) in Carrollu (1991, str. 39-48) možno družbeno odgovornost predstaviti kot štiri dimenzionalno, ta pa se deli na ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko odgovornost. Te dimenzije so avtorji Lamb, Hair in McDaniel (1998, str. 137) predstavili v obliki tako imenovane piramide družbene odgovornosti podjetja, v kateri je na dnu piramide ekonomska odgovornost, sledi ji zakonska, naslednja je etična, piramido pa zaključuje filantropska odgovornost.

Ekonomska odgovornost predstavlja najbolj pomembno odgovornost podjetja, saj je naloga le-tega, da proizvaja proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje in je za njih pripravljena plačati določeno ceno, kar pomeni, da s tem podjetje poskuša zagotavljati dolgoročne dobičke (Jaklič, 2002, str. 277; Carroll, 1991, str. 39-48). V okviru ekonomske odgovornosti mora biti podjetje profitabilno (Lamb, Hair & McDaniel, 1998, str. 137). Pri zakonski odgovornosti pa družbena odgovornost zahteva, da se podjetja držijo zakonov, ki so postavljeni preko pravne regulative (Jaklič, 2002, str. 277; Carroll, 1991, str. 39-48). Od podjetja se pričakuje, da upošteva zakon, saj le-ta odraža, kaj je za družbo sprejemljivo in kaj ne (Lamb et al., 1998, str. 137). Etična odgovornost se nanaša na tiste aktivnosti in prakso, ki jo zagovarja oziroma pričakuje družba, kljub temu, da ni zapisana v zakonih (Jaklič, 2002, str. 277). Velikokrat je zelo ohlapno definirana in zato nenehno pod pritiskom javnosti, saj podjetja ne zadostijo vselej njenim zahtevam (Carroll, 1991, str. 39-48). Podjetje mora delovati pravično in pravilno, izogibati pa se mora povzročanju škode (Lamb et al., 1998, str. 137). Filantropsko oziroma dobrodelno odgovornost pa sestavljajo aktivnosti, ki jih ne zahtevata ne zakon in ne etični standardi. Največkrat gre tu za različne humanitarne in dobrodelne akcije (Jaklič, 2002, str. 277). Od etične odgovornosti se razlikuje po tem, da temelji na prostovoljni ravni (Carroll, 1991, str. 39-48). Podjetje mora stremeti k izboljševanju kvalitete življenja in mora s svojimi sredstvi prispevati družbi (Lamb et al., 1998, str. 137).

## **2.2 Argumenti za in proti družbeni odgovornosti podjetij**

Družbena odgovornost podjetja nima ene same pravilne definicije, zato je v zgodovini prihajalo do odstopanj v njeni opredelitvi. Prav tako pa je prihajalo do odstopanj pri ugotavljanju, ali je družbena odgovornost podjetja koristna, morda celo nujna ali ne. McAlister, Ferrell in Fernel (2003, str. 35) poudarjajo, da se nekateri pozitivni vidiki družbene odgovornosti ne vidijo nujno neposredno v finančnih rezultatih podjetja, ampak v dolgoročnih koristih, ki jih prinašajo družbeno odgovorne aktivnosti. Najbolj pomemben pri vpeljevanju družbene odgovornosti v podjetje je pozitiven odnos podjetnika do družbeno odgovornega poslovanja, saj je v večini primerov podjetnik edini, ki sprejema odločitve v podjetju (Mandl & Dorr, 2007, str. 31). Argumente za in proti družbeni odgovornosti podjetja je v svojem delu predstavil Keith Davis.

Po Davisu (1973, str. 313-317) so argumenti, ki govorijo v prid družbeno odgovornemu ravnanju podjetij, naslednji:

- Dolgoročen lastni interes: ta koncept zajema pričakovanja družbe, da bo poslovanje podjetja zajemalo tudi družbeno odgovorna dejanja, če le to želi dolgoročno dobro poslovati. Podjetju, ki ima najboljši posluš za potrebe skupnosti, je zagotovljeno lažje in uspešnejše poslovanje v skupnosti. Delovno silo je lažje zaposliti, hkrati pa je tudi bolj kvalitetna, saj se zmanjšata fluktuacija in odsotnost z dela. Rezultat tega argumenta je dolgoročno povečevanje dobička, saj naj bi boljše okolje prinašalo tudi boljše pogoje za poslovanje.
- Javna podoba: zelo tesno povezan s predhodnim argumentom je tudi argument javne podobe podjetja. Vsako podjetje stremi k okrepljeni javni podobi, saj le-ta privablja več kupcev, bolj primerne in prizadevne zaposlene ter še mnogo drugih koristi. Javno podobo oziroma ugled si podjetje izboljša in okrepi s tem, da je aktivno na ravni družbene odgovornosti, ter da sledi družbenim ciljem. Kline (2000, str. 35) je prepričan, da ugled predstavlja edinstveno konkurenčno prednost podjetja pred tekmeci. Hkrati pa je družbena odgovornost tudi orodje za pridobivanje zaupanja javnosti, kar se je pokazalo v ZDA po škandalih z različnimi podjetji (Clement-Jones, 2004, str. 5-7).
- Rentabilnost poslovanja: močno povezana z javno podobo je tudi rentabilnost poslovanja. Razlika med njima je v tem, da se javna podoba odraža v koristi za individualno podjetje, medtem ko se rentabilnost poslovanja nanaša na celoten poslovni sistem. Družba daje podjetju možnost delovanja, dokler je delovanje le-tega koristno za njo, vendar pa je lahko ta možnost spremenjena ali preklicana v trenutku, ko poslovanje podjetja preneha dosegati pričakovanja družbe. S tega vidika se mora podjetje, če želi obdržati družbeno vlogo in družbeno moč, odzivati na potrebe družbe ter ji dajati kar zahteva.
- Izogibanje vladnim predpisom: naslednji argument se nanaša na to, da podjetje vključuje družbeno odgovorno obnašanje z namenom izogibanja predpisov, ki so postavljeni s strani vlade. Predpisi povzročajo podjetju stroške, hkrati pa mu tudi omejujejo fleksibilnost odločanja. S strani podjetnika je nujno, da obdrži svojo svobodo v sprejemanju odločitev in s tem obdrži pobudo na trgu ter pri družbenih faktorjih. Ta argument je podprt tudi s strani politične filozofije in s strani organizacijske teorije. Prva zagovarja decentralizacijo moči v demokratičnem sistemu, druga pa zagovarja to, da bi se odločitve morale sprejemati čim bližje točki, kjer se je pojavil operativni problem. Tako lahko podjetnik z družbeno odgovornim ravnanjem prepreči vladi, da bi uvedla nove ukrepe, kar se odraža v korist družbi in v koristi za podjetje.
- Družbeno-kulturne norme: podjetnik vedno posluje v okviru kulturnih omejitev, ki so močne smernice v njegovem obnašanju. Te omejitve so enako močne kot zakonske, tehnične ali tržne, zato se ob spremembi družbenih smernic spremeni tudi podjetnikovo obnašanje. Utilitaristična teorija zagovarja, da ima manager utilitaristično funkcijo, v okviru katere želi doseči več kot samo ekonomsko zadoščenje. Človeška narava zahteva,

da človeka vodi več načel, izmed katerih je eno tudi dobrobit drugih ljudi in družbe na splošno. Zato je podjetnik usmerjen v zasledovanje dobička na družbeno odgovoren način.

- Interes delničarjev: tudi delničarji se zavzemajo za to, da podjetje deluje družbeno odgovorno, saj to pomeni bolj zadovoljne zaposlene, zveste kupce in nenazadnje uspešnejše poslovanje podjetja. Družbeno odgovorno poslovanje prinaša delničarjem donos, hkrati pa jih slabo delovanje podjetja lahko za ta donos prikrajša.
- »Naj podjetje poskusi«: ta argument se nanaša na to, da je bilo veliko drugih institucij neuspešnih pri reševanju družbenih problemov, zato je potrebno ponuditi priložnost tudi podjetjem. Podjetje lahko s svojim poslovanje ponudi nove ideje za reševanje socialnih problemov, lahko ima boljše zmogljivosti za reševanje, vsekakor pa ne more ničesar poslabšati. S temi besedami avtor utemeljuje ta argument.
- Podjetje ima sredstva: argument, ki je povezan s prejšnjim, zagovarja, da imajo podjetja dragocene resurse, s katerimi bi bilo mogoče rešiti nekatere družbene probleme, zato bi jih le-ta lahko uporabila. Ta argument si družba velikokrat napačno razlaga, saj le-ta misli, da imajo podjetja ves denar, ki bo odpravil težave. Po drugi strani pa imajo podjetja določen kapital in inovativne možnosti, ki lahko pripomorejo k reševanju problemov. Upoštevati pa je potrebno tudi to, da se podjetja osredotočajo na produktivno povečevanje resursov, kar jih ločuje od mnogih drugih institucij, ki obstoječe resurse le varčujejo in porazdeljujejo.
- Problemi lahko postanejo dobički: če bi se inovativne možnosti podjetja lahko uporabile za reševanje družbenih problemov, bi bilo možno marsikateri problem rešiti dobičkonosno. Primer je lahko na primer kemična tovarna, ki lahko za nekatere svoje odpadke zahteva povrnitev sredstev.
- Preventiva je boljša od zdravljenja: če podjetje odlaša z reševanjem družbenih problemov, lahko le ti prerastejo v večje ter ga obremenijo podjetje z njihovim nenehnim reševanjem, kar povzroči nezmožnost podjetja pri pravočasnem proizvodjanju proizvodov in storitev. Zato je bolj ekonomično, da se podjetje začne z njimi ukvarjati takoj, ko do njih pride.

Argumenti, ki govorijo proti vpeljavi družbeno odgovornega ravnanja v poslovanje podjetja pa so po Davisu (1973, str. 313-317) naslednji:

- Maksimiziranje dobička: po klasični ekonomski doktrini, ki zagovarja maksimiziranje dobička, je področje poslovanja podjetja zgolj ekonomsko, pri katerem so samo ekonomske vrednosti kriteriji za merjenje uspeha. Podjetnik je agent delničarjev, čigar vse odločitve temeljijo na želji maksimiziranja dobička v dobrobit delničarjev. V kolikor svojih sredstev ne izrablja za družbeno odgovorno ravnanje, lahko z njimi razpolaga drugače in jih uporabi za povečevanje ekonomskih učinkov.
- Stroški družbene odgovornosti: argument proti družbeno odgovornemu ravnanju so tudi stroški, ki so povezani z njim. Podjetja lahko v družbo vlagajo le majhne vsote svojih sredstev, večje vsote pa vanjo vložijo le v primerih, če se bodo sredstva obnavljala. Če je podjetje potisnjeno v družbeno odgovorno ravnanje, ki mu povzroča visoke stroške, ima

lahko za posledice od prenehanja delovanja dela podjetja do prenehanja poslovanja celotnega podjetja.

- Pomanjkanje socialnih veščin: podjetniki velikokrat nimajo izkušenj in veščin v reševanju socialnih in družbenih težav, saj na stvari okoli sebe gledajo z ekonomskega vidika. Zato se v družbi pojavi vprašanje, ali je res dobro, da se s socialnimi in z družbenimi zadevami ukvarjajo nekvalificirani ljudje.
- Oslabitev prvotnega namena poslovanja: vpletenost v zasledovanje družbenih ciljev lahko privede do oslabitve ekonomske učinkovitosti, razdelitve interesov managerjev in lastnikov ter oslabitve poslovanje na trgu, kar ima za posledico slabo delovanje tako na ekonomskem kot tudi na družbenem področju. Neuspeh, tako na ekonomskem kot na družbenem področju pa bi za podjetje pomenilo poslabšanje njegove javne podobe in s tem izgubo možnosti za dobro poslovanje.
- Oslabitev mednarodne bilance plačil: čeprav se pri argumentih proti vpeljavi družbeno odgovornega ravnanja v poslovanje podjetij velikokrat zanemari mednarodna bilanca plačil, avtor v njej vidi pomembno temo. Če vpletenost podjetja v družbene programe povzroča stroške, to pomeni, da mora podjetje najti način, kako si bo te stroške povrnilo. Podjetje najde rešitev tega problema v tem, da za višino teh stroškov ustrezno poveča ceno proizvodov. Enako se zviša cena proizvodov, če družbene aktivnosti podjetja slabijo njegove kapacitete za produktivnost. Težava pa nastane v trenutku, ko ta podjetja začnejo poslovati na tujih trgih, kjer poslujejo tudi podjetja, ki se ne spopadajo z družbenimi stroški, kar pomeni, da so cene njihovih proizvodov ustrezno nižje. Takšna podjetja že na začetku niso dovolj konkurenčna, kar ima za posledico manjše dobičke ter nenazadnje lahko tudi mednarodne denarne težave.
- Poslovanje podjetja ima dovolj moči: eden izmed argumentov je tudi ta, da ima poslovanje podjetja že samo po sebi dovolj družbene moči, zato se mu je ne bi smelo dati še več. Podjetja so v sedanosti ena od dveh ali treh najmočnejših institucij v družbi. Vpliv poslovanja podjetij je mogoče zaznati skozi celotno družbo, tako v izobraževanju, vladi, domovih kot tudi na trgih. Kombinacija družbenih aktivnosti in aktivnosti v poslovanju bi imela za posledico visoko koncentracijo moči v podjetjih, zato ima podjetje brez dodatnih obveznosti do družbe ravno pravšnjo mero moči.
- Pomanjkanje odgovornosti: podjetniki ne občutijo nobene odgovornosti do ljudi, zato bi jim bilo nesmiselno naložiti prevzemanje odgovornosti na področjih, kjer le-to ne bi mogli izpolniti. Dokler družba ne razvije mehanizme, ki bi direktno povezali odgovornost podjetij z javnostjo, je bolje, da le-ta niso vpletena v družbene aktivnosti. Reševanje socialnih težav ljudi ne sme postati odvisno od občasne pomoči podjetnikov.
- Pomanjkanje splošne podpore: če poslovanje podjetij postane vpleteno v družbene aktivnosti, bi to sprožilo trenja med različnimi udeleženci v družbi, kar bi privedlo do razdvojenosti družbe. Do nestrinjanj bi prihajalo med javnostjo, intelektualci, vlado in nenazadnje tudi med podjetniki, kar bi lahko imelo za poslovanje podjetja hude negativne posledice.

## 2.3 Učinki družbene odgovornosti podjetja

Družbeno odgovorno ravnanje podjetja ima pozitivne učinke tako na družbo kot na samo podjetje in njegovo poslovanje. Nekateri izmed teh učinkov so merljivi, vendar le do neke mere, drugi spet ne, saj so v večini kvalitativni. Avtorji Perrini, Pogutz in Tencati (2006, str. 74-75) so učinke družbene odgovornosti podjetja razdelili v štiri glavne skupine, in sicer na učinke, ki vplivajo na notranjo organizacijo podjetja; učinke, ki vplivajo na dosežke podjetja na potrošniškem trgu; učinke, ki vplivajo na dosežke podjetja na finančnem trgu; ter učinke, ki vplivajo na interesne skupine.

Učinek vpliva družbeno odgovornega ravnanja na notranjo organizacijo se odraža v sposobnosti podjetja, da ustvarja, upravlja in prenaša znanje ter s tem pridobiva kvalitetno delovno silo, ki je ena od konkurenčnih prednosti. Z udeležanjem podjetja v zasledovanju družbenih ciljev, kot so izboljšana kvaliteta produktov in storitev, nediskriminatorno obnašanje, raznolikost vodenja ter obravnava okolja, se povečuje tudi njegova privlačnost kot delodajalca. Pozitivne vplive pa nima samo na zaposlene, ampak tudi na prebivalce in vodstvo. Družbeno odgovorno ravnanje lahko v podjetju zmanjša oportunitizem in lenarjenje, hkrati pa vzpostavi večje zaupanje v podjetje, kar vodi do napredovanja v odnosih med zaposlenimi, zmanjšata se odsotnost z delovnega mesta in brezbržnost delavcev. Tako lahko podjetja, ki prevzamejo produktivne družbene in okoljske prakse preusmerijo svoj čas in sredstva v pomembnejše aktivnosti kot na primer urjenje, raziskave in razvoj (Perrini, Pogutz & Tencati, 2006, str. 75-76).

Prakse družbeno odgovornega ravnanja in informacije, ki jih je možno dobiti o podjetjih, so postale indikatorji kakovosti, omogočile so krepitev podjetij ter pozicioniranje znamk. Družbena odgovornost podjetij je postala ena izmed kriterijev za odločanje posameznikov pri ocenjevanju podjetij in nenazadnje tudi pri zaupanju le-tem. Na potrošniškem trgu se posamezniki raje odločajo za podjetja, katerih družbeno odgovorna dejanja so znana širši javnosti, poleg tega pa tudi sovpadajo z vrednotami posameznikov. Takšnim podjetjem posamezniki lažje zaupajo, s čimer si le-ta krepijo svoj ugled in moč na trgu (Perrini et al., 2006, str. 75-76).

Podjetja, ki spoštujejo prakso družbeno odgovornega ravnanja, lahko upravljajo in zmanjšajo tveganja, ki so povezana s kršitvami, z brezbržnostjo in neobčutljivostjo. Hkrati pa lahko zmanjšajo tveganja na različnih ravneh od ravni, na kateri je tveganje lahko prepoznavno, do ravni, kjer je tveganje prikrito, kot na primer upad produktivnosti, oškodovan ugled podjetja in podobno. Upravljanje s tveganji pa je eden od ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja na finančnem trgu. Vlaganja v družbeno odgovornost in vodenje interesnih skupin imata neposreden vpliv na posojilodajalce in morebitne investitorje v podjetje, saj le-ta zmanjšujeta tveganja. Tako je možno odnos med družbeno odgovornostjo podjetja in finančnim trgom



razumeti kot odnos, ki omogoča podjetju lažji dostop do potrebnih sredstev oziroma možnost širšega obsega bodočih finančnih sredstev (Perrini et al., 2006, str. 76-77).

Javna podoba podjetja, ki si jo le-ta ustvarja z družbeno odgovornim ravnanjem, ni pomembna samo na ravni posameznika, bodočega potrošnika, ampak tudi na ravni celotne skupnosti, v kateri podjetje posluje. Vpliv družbene odgovornosti podjetja na ravni družbe se na eni strani odraža skozi donacije, darila in druge denarne prispevke podjetja socialnim ali okoljskim organizacijam in podobnim projektom. Na drugi strani pa se odraža skozi vsa direktna posredovanja podjetja, ki so na kakršenkoli način pomagala skupnosti pri uresničevanju ciljev in podobno. Prostovoljno in proaktivno sodelovanje podjetja v dobrobit skupnosti, skupaj s komuniciranjem in z drugimi oblikami interakcije s skupnostjo, so glavna vodila družbeno odgovornega ravnanja podjetja (Perrini et al. , 2006, str. 84-85).

## **2.4 Prispevek družbene odgovornosti podjetja k ustvarjanju vrednosti**

Cilj vsakega podjetja je ustvariti vrednost v okolju, v katerem posluje. Po avtorjih Perriniju, Pogutzu in Tencatiju (2006, str. 86) je ta vrednost dosežena, ko podjetje prevzame vodstven pristop, ki se osredotoča na vzdržljivost. Podjetje, ki je osredotočeno na vzdržljivost, se razvije skozi čas s tem, da upošteva ekonomske, družbene in okoljske dimenzije svojega poslovanja ter zmogljivosti, ki so povezane s kvalitetnimi odnosi z interesnimi skupinami. Ko podjetje to doseže, sta mu zagotovljena razvoj in preživetje na dolgi rok z izpolnjevanjem različnih zahtev interesnih skupin, katere zagotavljajo nujno potrebne resurse za delovanje podjetja. Vzdržljivost podjetja je velikokrat predstavljena kot zbir strateškega pomena neopredmetenih sredstev, izvajanje dogovora z interesnimi skupinami in njuno sodelovanje ter sprejetja ocene dosežkov podjetja in sistema poročanja s strani interesnih skupin.

Zavedanje in skrb javnosti o kritičnih temah, kot so na primer okoljske težave, zaščita zaposlenih, podnebne spremembe, vloga podjetij v skupnostih, katerim pripadajo, vladni predpisi in podobno, postajata skozi leta široko razširjena. Zato je zmožnost podjetja, da nadaljuje s svojim poslovanjem, v največji meri odvisna od njegovega odnosa do interesnih skupin. S tega vidika so glavna vrednost podjetja neopredmetena sredstva, ki tudi neposredno vplivajo na kvaliteto odnosov med podjetjem in interesnimi skupinami. Neopredmetena sredstva podjetja se nanašajo na intelektualni in družbeni kapital ter vključujejo »Know-how« tehnologijo, znamke, zaupanje, ugled in podobno. Neopredmetena sredstva je mogoče razdeliti v dve skupini. Prva skupina vključuje vire znanja, torej znanje, sposobnosti in temeljne veščine, ki so na voljo v podjetju ali v mreži interesnih skupin. Osnovni zbir virov znanja lahko podjetju omogoči boljše razumevanje različnih potreb interesnih skupin, definira inovativne rešitve, da bi dosegel pričakovanja interesnih skupin ter ustvaril vrednost, ki bi vzdržala nekaj časa. Druga skupina pa vključuje resurse zaupanja, med katere spadajo zaupanje, ugled (sloves), podoba, znamke podjetja, katere predstavljajo eno od vrst kapitala, in licenco za poslovanje. Aktivnosti, ki so izpeljane v okviru družbene odgovornosti podjetja, lahko prispevajo k povečanju neopredmetenih sredstev podjetja v smislu zaupanja in znanja,

ki je podpora procesu kreiranja vrednosti. Družbena odgovornost podjetja pripomore k temu, da lahko podjetje zadrži poslovanje v družbi s tem, da omeji vpliv interesnih skupin na poslovanje. Vrednost interesnih skupin, ki je izoblikovana s pomočjo odgovornega in v vzdržljivost usmerjenega podjetja, omogoča nagrajevanje različnih interesnih skupin, ki so doprinesle resurse. Tako postane vzdržljivost podjetja strateški cilj ne samo s strani družbeno ekonomskega sistema, ampak tudi s strani podjetij, ki zasledujejo dolgoročen ekonomski razvoj v povezavi z družbo in varovanjem okolja (Perrini et al., 2006, str. 88-90).

S povečanjem aktivnosti interesnih skupin in povečanim doprinosom k razvoju in ocenjevanju politik podjetij, je potrebno pri ocenjevanju vrednosti upoštevati tudi potrebe interesnih skupin. Vloga le-teh v uspešnosti poslovanja podjetja se je močno okrepila in postaja iz leta v leto bolj odločilna. Ustvarjanje učinkovitega sodelovanja med javnimi institucijami, podjetjem in civilno družbo je na splošno obveljalo za najbolj pomemben dejavnik pri doseganju ekonomske rasti, izkoreninjanju revščine, ohranjanju razvoja in doseganju mednarodno dogovorjenih ciljev v razvoju (Perrini et al., 2006, str. 90-92).

Kot zadnje pa je potrebno omeniti tudi potrebo po ocenjevanju delovanja podjetja in sistemu poročanja, ki se je razvila skupaj z uvajanjem trajnega pristopa v poslovanju. Najpomembnejše za podjetje je, da se nauči uporabljati in spremljati kvalitativno ter kvantitativno ocenjevanje delovanja poslovanja skozi različne mreže interesnih skupin. Merjenje je potrebno za notranje in zunanje delovanje podjetja, kar pomeni, da bi se moralo podrobno ocenjevati stopnjo zaupanja in zadovoljstva interesnih skupin, ki sta odraz obnašanja podjetja (Perrini et al., 2006, str. 93).

## **2.5 Področja družbene odgovornosti podjetij**

Čeprav je družbena odgovornost podjetja širok pojem, ki so ga avtorji skozi zgodovino različno razlagali, ga lahko vseeno strnemo na določena področja, na katerih se pričakuje, da bo podjetje družbeno odgovorno. Ta področja lahko razdelimo na različna področje družbene odgovornosti, in sicer do potrošnikov, zaposlenih v podjetju, okolja, konkurentov, lokalnih skupnosti in nenazadnje tudi do države (Kraševc, 2003, str. 3). Temeljna načela pri uresničevanju družbene odgovornosti so po Avberškovi (2005, str. 8) pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem ter skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja.

V okviru vsakega področja družbene odgovornosti pa obstajajo dejanja, za katera se pričakuje, da jih bo podjetje upoštevalo in izvajalo. Tako se na področju družbene odgovornosti do potrošnikov pričakuje, da bodo podjetja delovala pošteno in v skladu s predpisi, kar pomeni, da ne bodo zavajala z lažnimi cenami, da si ne bodo ustvarjala monopolnega položaja na trgih, prav tako pa bodo poskrbela, da bodo izdelki varni in primerne kakovosti, da bodo ponujeni izdelki na različnih cenovnih stopnjah in s tem

dosegljivi različnim skupinam kupcev, da bodo nudila možnost reklamacij in tudi njihovega reševanja, obenem pa omogočala zamenjavo izdelkov v predpisanem roku in podobno. Gavez in sodelavci (2007, str. 26) vidijo družbeno odgovorno ravnanje v zvezi s potrošniki tudi v vključevanju kupcev v idejne procese izboljšanja ter razvoja novih izdelkov oziroma storitev, korektnem in celovitem informiranju o izdelkih, označevanju in embaliranju ter etičnosti pri trženju in oglaševanju, upoštevanju pravic kupcev.

Na področju družbene odgovornosti do zaposlenih se pričakuje, da bodo imeli vsi zaposleni enake možnosti pri zaposlitvi in napredovanju glede na izobrazbo in usposobljenost, da ne bo prihajalo do spolne diskriminacije na delovnem mestu, ki je pred časom povzročala veliko težavo, čeprav tudi danes še ni povsem izkoreninjenja, da bodo skrbela za primerno ravnatežje med delom in prostim časom, da bodo skrbela za varstvo pri delu, delavcem omogočala primerne delovne pogoje glede na delovno mesto ter nenazadnje skrbela tudi za zdravje svojih zaposlenih. Vključenost zaposlenih v izvajanje družbene odgovornosti zvišuje ugled podjetja, povečuje pripadnost, delovno moralo in pripomore k večji zavzetosti zaposlenih (Gavez et al., 2007, str. 14). Nenazadnje so zaposleni najpomembnejši vir poslovanja podjetja, zato je njihovo zadovoljstvo ključna komponenta poslovnega uspeha. (Better Business Journey, 2006)

V okviru družbene odgovornosti do okolja se od podjetja pričakuje, da bo poznalo učinke svojega poslovanja na okolje, jih omejevalo ter skrbelo za čiščenje posledic učinkov, da bo organiziralo čistilne akcije in poskrbelo za čistilne naprave v primeru, da so učinki delovanja na okolje močno negativni, da bo tudi svoje potrošnike obveščalo o negativnih posledicah onesnaževanja okolja, da bo upoštevalo zakonska določila, razvijalo okolju prijaznejše tehnologije, uporabljalo okolju prijaznejše materiale in podobno.

Na področju družbene odgovornosti do konkurence mora podjetje predvsem upoštevati pravila zdrave konkurence, kar pomeni, da se mora izogibati nelojalni in grabežljivi konkurenci, da mora spoštovati zaščito patentov, ne sme z nedovoljenimi sredstvi privabljati kupce, ne sme sodelovati v kartelnih dogovorih, ne sme stremeti k pridobitvi monopolnega položaja in podobno.

Na področju družbene odgovornosti do lokalnih skupnosti podjetje skrbi za etnično in pravično obnašanje do prebivalcev lokalnih skupnosti, skrbi za njihov dobrobit in poskuša slediti njihovi željam. Podjetje prav tako pomaga pri razvoju lokalnih skupnosti s sredstvi, ki jih nameni le-tem, ustanovam in posameznikom namenja donacije ter sponzorstva, sponzorira športne, kulturne in izobraževalne prireditve ter s tem pripomore k večji udeležitvi s strani prebivalcev, hkrati pa zagotavlja tudi tehnično pomoč lokalnim skupnostim z udeležbo ali vodenjem določenih projektov.

Na področju družbene odgovornosti do vlade, države je dolžno upoštevati etnična pravila pri prenosu profita podjetja kot tudi pri prenosu mednarodnih profitov, dolžno je redno plačevati davke državi in izpolnjevati svoje obveznosti. Prav tako mora skrbeti za zaposlitev delavce, s čimer zmanjšuje brezposelnost v državi, hkrati pa mora paziti na vse pravilnosti pri odpuščanju le-teh.

### **3 POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d. d.**

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij, Skupine Mercator, ki ima dvojno nalogo. Na eni strani opravlja trgovsko dejavnost, na drugi strani pa izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter vedno bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Leta 2005 je vstopila na trg Makedonije, leta 2007 na trg Črne gore ter v začetku leta 2009 na trg Bolgarije.

Njegova dejavnost vključuje predvsem trgovino na drobno in debelo z izdelki za vsakdanjo rabo. Sestavljajo ga različne oblike trgovin, kot na primer hipermarketi, supermarketi, trgovine, Hura! diskonti in nenazadnje tudi spletna trgovina. Od oblike trgovin je odvisno, kakšno vrsto trgovskega blaga vsebujejo, saj se po vsebini blaga delijo na specializirane trgovine, ki vsebujejo tudi elektroniko in strojno opremo, tekstilne izdelke in kozmetiko ter športna oblačila in opremo. Med Mercatorjeve trgovine spadajo poleg samopostrežb z živili tudi Modiana, katere dejavnost je prodaja tekstilnega blaga, Intersport z dejavnostjo prodaje športnih oblačil in opreme, Beautique z dejavnostjo prodaje kozmetike in parfumov, Mercator Tehnika z dejavnostjo prodaje elektronike in strojne opreme ter Mercator Gradnja z dejavnostjo prodaje gradbenega materiala.

Poleg tega pa Mercator sodeluje tudi pri proizvodnji kruha in testenin, predelavi in konzerviranju sadja ter zelenjave, predelavi in pakiranju kave, proizvodnji instantnih proizvodov iz kakava in produktov iz žit, poleg tega pa sodeluje tudi pri neživilski dejavnosti kot na primer tehničnem svetovanju in gradbenem ter arhitekturnem inženiringu.

### **4 DRUŽBENA ODGOVORNOST POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR, d. d.**

Družbena odgovornost Poslovnega sistema Mercator, d. d., temelji na zavedanju, da poslovni uspeh podjetja izhaja iz ekonomske racionalnosti, uravnoteženega razvoja in vpetosti v naravno ter družbeno okolje. Zato sledijo načelu, da je podjetje dolgoročno učinkovitejše, če v strategijo lastnega razvoja vključi tudi skrb za okolje, čisto tehnologijo in ekološko sprejemljive izdelke, na čemer temelji prizadevanje za izboljševanje okoljskih vidikov

poslovanja, gospodarno ravnanje in racionalno porabo energije, surovin ter drugih naravnih virov.

Z donatorskimi in s sponzorskimi sredstvi gradi medčloveške odnose, jih razvija in krepi dejavnost lokalnega ter nacionalnega pomena različnih področij družabnega življenja. V podjetju podpirajo humanitarne, kulturne, zdravstvene, izobraževalne in športne projekte ter ustanove, ki pomembno prispevajo k razvoju določenega področja. Vsako leto izvedejo v podjetju eno večjo donacijo, ki jo označujejo kot osrednja humanitarna akcija in ima vsako leto drugačen naziv ter temo. S tem želijo na različne načine pomagati pri vsakodnevem življenju posameznikov in pri reševanju njihovih stisk. Poleg tega pa skrbijo tudi za zadovoljstvo svojih zaposlenih in so postali eno izmed družini prijaznih podjetij, saj so prejeli osnovni certifikat Družini prijazno podjetje.

#### **4.1 Osrednje humanitarne akcije**

Za Mercator je značilno, da se odziva na potrebe lokalnih skupnosti in širšega okolja, v katerem deluje, zato od leta 1999 enkrat letno pripravijo osrednjo humanitarno akcijo, s katero želijo doseči pomembno izboljšanje na določenem področju.

Prva osrednja humanitarna akcija, ki je bila izvedena v letu 1999, se je glasila Za tisoč obrazov sreče. S to akcijo je Mercator pomagal zagotoviti sredstva centrom in ustanovam za varstvo in usposabljanje ljudi s posebnimi potrebami. Sedmim ustanovam in centrom po vsej Sloveniji je podaril opremo in s tem omogočil varovancem ustanov prijetnejše in kakovostnejše življenje.

Leta 2001 je izvedel dve humanitarni akciji, ki sta se glasili Ti si moja ljubezen in Naj se rodi sreča. Humanitarna akcija Ti si moja ljubezen je bila posvečena ljudem, ki so zaradi nezgode ali nenadnega obolenja življenjsko ogroženi. Cilj akcije je bil nakup reševalnih vozil, s katerimi je šestim slovenskim reševalnim postajam omogočil, da lahko pravočasno nudijo zdravniško oskrbo in prevoz v bolnišnico. Druga humanitarna akcija Naj se rodi sreča pa je bila posvečena družini, in sicer rojstvu otrok. Cilj akcije je bil nakup oziroma pomoč pri nakupu novih ultrazvočnih naprav, kardiografov, porodnih postelj in drugih medicinskih naprav ter opreme vsem 14 slovenskim porodničnicam. V okviru akcije pa je potekal tudi natečaj za najboljšo risbico na temo Oblaki sreče, kjer so bili najizvirnejši avtorji risbic tudi nagrajeni.

Leta 2003 se je osrednja humanitarna akcija imenovala Odpri oči, v kateri se je Mercator želel povezati z vsakodnevnimi tabuji, boleznimi današnjega sveta, ki se imenujejo civilizacijske bolezni. Donacija Mercatorja je bila namenjena Onkološkemu inštitutu Ljubljana, ki je osrednja ustanova za zdravljenje raka v Sloveniji. Mercator je želel omogočiti uspešno nadaljevanje zdravljenja določenih vrst rakov za prebivalce Slovenije, ki so tovrstnega zdravljenja potrebni, zato se je odločil za nakup naprave Varian GammaMed Plus. Za

donacijo je Mercator namenil 65 milijonov slovenskih tolarjev (Osrednje humanitarne akcije, 2003).

Leta 2004 je izvedel osrednjo humanitarno akcijo z nazivom Mercatorjeva Hiša zavetja. Na podlagi dogovora, podpisanega z Zvezo prijateljev mladine Slovenije, je podaril Hišo zavetja, namenjeno otrokom, ki jih v sodnih postopkih odvzamejo družini in čakajo na dodelitev v rejniško družino ali na posvojitev. To so otroci, ki jih ogroža fizično ali psihično nasilje v družini ali pa so žrtve spolnih zlorab, zato jim je v Hiši zavetja zagotovljena celodnevna oskrba in strokovna pomoč, hkrati pa so vključeni v normalno življenje in izobraževanje. Za donacijo je namenil okoli 90 milijonov tolarjev (Osrednje humanitarne akcije, 2004). V sodelovanju z Zvezo prijateljev mladine Slovenije pa je Mercator v istem letu omogočil tudi počitnice na morju več kot 300 otrokom, ki bi bili sicer prikrajšani za tovrstne užitke.

Leta 2005 je bila osrednja humanitarna akcija namenjena spodbujanju bralne kulture med mladimi in se je glasila M knjiga. Cilj humanitarne akcije je bil mladim zagotoviti večjo dostopnost kakovostne literature z aktualno in zanimivo vsebino, zato je doniral zbirko 12 knjig najbolj branih slovenskih avtorjev 500 knjižnicam osnovnih šol ter 60 splošno izobraževalnim knjižnicam (Osrednje humanitarne akcije, 2005).

Leta 2006 se je njegova osrednja humanitarna akcija glasila Knjižnica Otona Župančiča, ki je bila tudi največja donacija v zgodovini Mercatorja. Decembra 2006 je Mercator predal v uporabo prostore in popolnoma novo opremo knjižnice Otona Župančiča, kar ga je stalo 912 milijonov tolarjev in je predstavljalo zaključek dvoletne osrednje humanitarne akcije M knjiga (Osrednje humanitarne akcije, 2006). S to donacijo je Mercator dosegel glavni namen svoje akcije, ki je bil spodbuditi mlade k dvigovanju pomena bralne kulture v njihovi popularni kulturi, osveščati ljudi o pomenu vrednote slovenskega jezika in bogatenja besednega zaklada.

Leta 2007 se je osrednja humanitarna akcija imenovala Ljubimo življenje in je bila izvedena skupaj z več kot 1.300 Mercatorjevimi poslovnimi partnerji. Ker je do leta 2007 v Sloveniji delovalo samo 14 magnetnih resonanc, se je Mercator odločil, da Univerzitetnemu kliničnemu centru Ljubljana donira magnetno resonančni tomograf in s tem pripomore k skrajšanju čakalnih vrst ter tisočim ljudem omogoči pravočasne preglede in zdravljenje (Mercator, d. d., 2008, str. 99). Za donacijo je skupaj s poslovnimi partnerji namenil 1.500.000 evrov (Zahvala UKC Ljubljana, 2007).

V letu 2008 pa se je osrednja humanitarna akcija glasila Okolju prijazen sosed. Mercator se zaveda vsakodnevnega onesnaževanja okolja z različnih področij, zato se je posvetil ozaveščanju javnosti o skrbi za okolje in njegovi ohranitvi. Slovenskim gospodinjstvom je podaril velike trajne nakupovalne vrečke, s čimer je želel poudariti, da lahko vsak posameznik z majhnimi spremembami navad veliko prispeva k čistejšemu okolju in naravi. Cilj

podarjenih vrečk je bil zmanjšati uporabo plastičnih nakupovalnih vrečk, ki so velik onesnaževalec okolja, poleg tega pa je želel opozoriti tudi na pravilno recikliranje vrečk po njihovi izrabi.

Poleg osrednjih humanitarnih akcij pa Mercator izvaja tudi humanitarne aktivnosti. Vsi smo bili otroci je bila humanitarna aktivnost, ki se je nanašala na počitnice za otroke, katerim socialne okoliščine ne omogočajo dostojnih počitnic. Projekt, ki se je začel izvajati v letu 2003, skupaj s podjetjem Pejo trading in je trajal tri leta, je do lanskega leta 700 otrokom omogočil brezplačne poletne počitnice in 300 otrokom počitnice na snegu (Mercatorjeve humanitarne aktivnosti, 2009).

Konec decembra 2006 je Mercator skupaj z ustanovo Fundacija za pomoč otrokom začel z vseslovensko akcijo pod nazivom En klic do pomoči družinam v stiski, ki traja še danes. Namen akcije je preko telefonske številke zbrati čim več sredstev, s katerimi se pomaga domačim družinam v hudi socialni stiski. Fundacija se je odločila, da bo 70 % zbranih sredstev namenila za nakup prehrabnih izdelkov in drugih nujnih življenjskih potrebščin v obliki bonov, 30 % sredstev pa bo v denarju namenila socialno šibkim družinam, katere za svojega bolnega potrebujejo sofinanciranje zdravljenja ali drugo pomoč zaradi bolezni otroka. Vsa zbrana sredstva bodo razdelili s pomočjo svetovalnih delavcev iz različnih osnovnih šol, ki dobro poznajo stiske družin (En klic do pomoči družinam v stiski, 2006).

Tretji takšen projekt pa se je imenoval Ločujmo, varujmo!, ki ga je Mercator izvedel leta 2007 v sodelovanju s podjetji Procter & Gamble in družbo za ravnanje z odpadno embalažo SLOPAK. Namen aktivnosti je bil ozaveščanje vseh o koristi ločenega zbiranja odpadne embalaže in obenem zagotavljanje potrebne infrastrukture za ločevanje odpadne embalaže v slovenskih osnovnih šolah. V aktivnosti so sodelovali tudi Mercatorjevi kupci, saj so z nakupom izdelkov proizvajalca P&G v Mercatorjevih trgovinah omogočili sredstva za namestitve zbiralnikov za ločeno zbiranje odpadne embalaže v izbranih osnovnih šolah in s tem pripomogli k ozaveščanju osnovnošolcev, kako pomembna je skrb za okolje.

## **4.2 Donacije in sponzorstva**

Poleg vsakoletne osrednje humanitarne akcije pa je Mercator tudi donator na področjih zdravstva in socialne varnosti, športne in kulturne dejavnosti ter na prireditvah. Maja leta 2004 je prispeval k nakupu mamotoma in se s tem pridružil največjim donatorjem te sodobne naprave, ki diagnosticira neotipljive spremembe na dojkah (Mercator za boljši svet in večjo kakovost življenja, 2004). S tem je želel Mercator poudariti, da se zaveda, da je rak dojke najpogostejša maligna bolezen žensk, hkrati pa je želel pripomoči k boljši kakovosti življenja.

V letu 2008 je v okviru prireditve Otrok s posebnimi potrebami v cestnem prometu doniral dva avtosedeža RECARO, ki zaradi svoje prilagojenosti omogočata udobnejši in varen prevoz otrok s posebnimi potrebami. Njegova donacija je znašala 4.700 evrov (Donacija otroškega

sedeža s strani Poslovnega sistema Mercator, d. d., 2008). V istem letu je kupil tudi defibrilatorje za vse svoje trgovske centre in namenil donacije družinam z zelo slabim socialnim položajem.

Mercator donira sredstva tudi posredno preko Kluba Maxi, katerega je pridobil s prevzemom Maximarketa. Klub Maxi je namenjen kupcem, katerim je skupno to, da radi nakupujejo v urejenem in umirjenem okolju ter imajo visoke nakupne zahteve. Konec leta 2007 so v klubu izvajali akcijo Člani kluba Maxi darujejo svoje letoletno darilo, v okviru katere so izbrali tri društva, za katera so ocenili, da so najbolj potrebna pomoči, in mednje v skladu s številom glasov razdelili 50.000 evrov. Donacijo v vrednosti 30.000 evrov je prejelo Društvo za pomoč trpečim in bolnim Rdeči noski (Mercator Rdečim noskom doniral 30.000€, 2008), donacijo v vrednosti 10.000 evrov je prejelo Društvo SOS – telefon za pomoč ženskam in otrokom, donacija v vrednosti 10.000 evrov pa je bila dodeljena Društvu paraplegikov Ljubljanske pokrajine (Humanitarne donacije članov kluba Maxi, 2008). V decembru leta 2008 pa so izvedli še eno donacijo, in sicer so društvu Zarja podarili bon v vrednosti 15.000 evrov za nakup vozila za njihove varovance (Humanitarne donacije članov kluba Maxi, 2008).

Na športnem področju ja Mercator že nekaj let zapored glavni sponzor Ljubljanskega maratona, ki velja za eno najbolj uspešnih in obiskanih prireditev v Sloveniji. V letu 2007 je bil v okviru Ljubljanskega maratona organiziran Mercatorjev humanitarni tek, katerega namen je bil zbrati donatorska sredstva za Društvo SOS telefon za ženske in otroke – žrtve nasilja. Poleg startnine je Mercator namenil društvu tudi donacijo in 100 M mobil paketov (Mercator, d. d., 2008, str. 100) Seveda pa je potrebno pri športu omeniti tudi dejstvo, da je Mercator zvesti sponzor Rokometne zveze Slovenije, Rokometnega kluba Krim Mercator ter številnih manjših športnih klubov in projektov na področju košarke, nogometa in plavanja. Poleg tega Mercator tradicionalno sponzorira tudi kolesarsko dirko Alpe Adria, maraton Franja in sodeluje z Olimpijskim komitejem Slovenije. V letu 2007 pa je bil pokrovitelj dogodkov, kot so bili Jure \_Košir Ski Legend, Hit pokal & Intersport Ski test 2007, Žogarija 3 na 3, Državnega prvenstva za osnovnošolce v krosu, Maratona češenj ter generalni pokrovitelj Kranjskogorske desetke, Andrejčkovega teka in tradicionalnega juriša na Vršič. V letu 2008 je Mercator prispeval sredstva za odhod naših športnikov na Olimpijado v Peking, tek z Evropo Donno pa je bil v znamenju zbiranja sredstev za naprave za odkrivanje raka.

Mercator pa je kot sponzor in donator dejaven tudi na kulturnem področju. V letu 2008 je omogočil kulturne prireditve, kot so Zlati abonma v Cankarjevem domu v Ljubljani in teden Slovenske drame v Kranju, odmevne razstave v Mestnem muzeju Ljubljana, Mednarodnem grafičnem in likovnem centru v Ljubljani ter razstavo slovenskih impresionistov v Narodni galeriji v Ljubljani, podprl je Borštnikovo srečanje in festival Lent v Mariboru. Poleg tega je Mercator odkupil vrhunsko kreacijo Ruski metulj, kostumografa Alana Hranitelja in sponzoriral razstavo v Narodnem muzeju v Ljubljani, bil je glavni sponzor festivala Mesta



žensk in prejel je Trubarjevo priznanje Narodne univerzitetne knjižnice za pomemben prispevek k varovanju in ohranjanju nacionalne pisne kulturne dediščine.

### **4.3 Skrb za okolje**

Mercator v svojih trgovinskih družbah usmerja dejavnosti skladno z zakonodajo v zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje in preprečevanje onesnaževanja. Vsako leto izvedejo na tem področju številne aktivnosti za zmanjševanje porabe energije ter surovin.

V letu 2008 so za potrebe vzpostavitve sistema ravnanja z okoljem skladno s standardom 14001 izvedli preliminarno oceno stanja, s katero so analizirali trenutno stanje sistemskih elementov na področju ravnanja z okoljem ter zbrali osnovne informacije o vplivih na okolje. Prej tako so v sodelovanju z družbo SLOPAK, družbo za ravnanje z odpadno embalažo ločeno zbrali okoli 12 tisoč ton odpadne embalaže ter hkrati poskrbeli za njeno ustrezno predelavo in odstranjevanje. V sodelovanju z družbo Zeos, družbo za ravnanje z odpadno električno in elektronsko embalažo so ločeno zbrali okoli 190 ton odpadne embalaže in poskrbeli za pravilno predelavo ter odstranjevanje. V sodelovanju z družbo Biotera pa so ločeno zbrali okoli 3.900 ton bioloških odpadkov, ki so bili naknadno uporabljeni za proizvodnjo električne energije v bioplinarni. Poleg tega so na večje maloprodajne lokacije vpeljali ločeno zbiranje odpadnega pisarniškega papirja in rabljenih kartuš ter tonerjev (Mercator, d. d., 2009, str. 34).

Mercator je bil vključen v evropski projekt SARA, ki se je po štirih letih zaključil, in sicer 31. 5. 2008. Projekt se je zavzemal za izgradnje energetske učinkovitih objektov. Vsa izhodišča v okviru tega projekta so bila implementirana pri obnovi in razširitvi objekta Mercator center Ljubljana. Sodeloval pa je tudi v razvojno usmerjeni vseslovenski akciji Energija si, katere namen je povezovanje in sodelovanje različnih partnerjev s ciljem spodbujanja učinkovite rabe energije.

Prav tako so v letu 2008 s ciljem optimizacije razsvetljave in zmanjšanja stroškov za razsvetljavo v objektih izdelali in sprejeli navodilo za režim razsvetljave v podjetju, hkrati pa so začeli pripravljati tudi smernice za optimalno osvetljevanje trgovskih objektov, s katerimi bodo zadostili Uredbi o mejnih vrednostih svetlobnega onesnaževanja okolja. Za zmanjševanje stroškov so se odločili tudi na področju ogrevanja in hlajenja; v ta namen so začeli pripravljati priročnik. Pripravili pa so tudi študije o uporabi alternativnih sistemov in drugih energetske varčnih tehnologijah za izbrane novogradnje, zraven pa so spremljali in ocenjevali energetske učinkovitost že izvedenih ukrepov. Kot podporo iniciativam, ki želijo zmanjšati svetlobno onesnaževanje, so se v večjih Mercatorjevih centrih po Sloveniji 17. 9. 2008 od 21.50 do 22. ure ugasnile večje luči (Mercator, d. d., 2009, str. 66).

Največja akcija v letu 2008 je bila izvedena v mesecu novembru, ko so v sodelovanju s svojimi dobavitelji in poslovnimi partnerji vsem slovenskim gospodinjstvom podarili nosilne

vrečke za večkratno uporabo ter s tem pomagali svojim kupcem, da so lahko tudi sami odgovorni za prijaznejše vedenje do narave in okolja.

#### **4.3.1 Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d.**

Poslovník sistema ravnanja z okoljem skupaj z dokumenti, na katere se sklicuje, opredeljuje odgovornost in način izpolnjevanja zahtev, ki jih predpisuje ISO standard 14001. Sistem ravnanja z okoljem temelji na zahtevah po uspešnem vodenju družbe z vidika varovanja okolja ter omogoča razviti in izvajati okoljsko politiko ter cilje, ki upoštevajo zakonske zahteve in informacije o okoljskih vidikih ter tako izboljšuje svoj odnos do okolja. Temelji na tako imenovani metodologiji PDCA, kar pomeni planiraj, izvedi, preveri in ukrepaj. V koraku Planiraj se vzpostavijo cilji in procesi, ki so potrebni za doseganje rezultatov v skladu z okoljsko politiko. V koraku Izvedi se vrši izvajanje procesov. Korak Preveri vključuje nadzor in meritev procesov glede na okoljsko politiko, okvirne in izvedbene cilje, zakonske in druge zahteve ter področja o ukrepih. Zadnji korak Ukrepaj pa pomeni, da je potrebno ukrepati tako, da se učinek sistema ravnanja z okoljem nenehno izboljšuje. Cilj uvedbe sistema ravnanja z okoljem je uspešno obvladovanje vplivov, ki jih ima družba na okolje z namenom nenehnega izboljševanja okolja ob hkratnem gospodarskem razvoju družbe in upoštevanju drugih zahtev, ki vzpodbujajo varstvo okolja. V okviru poslovníka imamo tudi dokumentacijo, ki je pomembna za ravnanje z okoljem, v katero spadajo dokumentirane izjave o politiki ravnanja z okoljem, dokumentirani postopki, ki predstavljajo zahteve za zagotavljanje sistema ravnanja z okoljem, in zapisi, ki so objektivna dokazila o izpolnjevanju zahtev ravnanja z okoljem (Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d., 2008, str. 5).

Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d., je zgrajen iz več poglavij. V prvih štirih poglavjih so zajeti uvod, razlaga okoljske politike, izrazov in definicij, ki so pogosto uporabljene v poslovníku, ter opredelitev sistema ravnanja z okoljem.

V petem poglavju poslovníka je opredeljena odgovornost vodstva. S poslovníkom se vodstvo zaveže, da bodo skupaj z zaposlenimi posvečali posebno pozornost ravnanju z okoljem, tako da bodo poudarjali pomembnost izpolnjevanja zahtev standarda ISO 14001, zakonodajnih zahtev ter zahtev svojih kupcev in poslovnih partnerjev, povezanih z okoljem, politiko varovanja okolja uvajali v prakso ter kot enega izmed poslovnih ciljev družbe navedli tudi varovanje okolja in nenazadnje tudi izvajanje vodstvenih pregledov ter zagotavljanje virov. Uprava Mercator, d. d., je sprejela okoljsko politiko, s katero se je zavezala, da bo nenehno izboljševala ravnanje z okoljem in s tem preprečevala onesnaževanja. Okoljska politika predstavlja okvir za postavljanje in pregledovanje okvirnih ter izvedbenih ciljev. Poleg tega Uprava skrbi, da sprejeto okoljsko politiko poznajo, sprejemajo in uresničujejo vsi zaposleni v podjetju. V okviru skrbi za poznavanje in sprejemanje okoljske politike je predsednik uprave Mercator, d. d., imenoval osebo, ki predstavlja vodstvo in je pooblaščená za vsa vprašanja, ki so povezana z zagotavljanjem sistema ravnanja z okoljem. Njene naloge so predvsem te da zagotavlja vire za učinkovito delovanje in stalno izboljševanje sistema ravnanja z okoljem, da

poroča vodstvu o delovanju in učinkovitosti sistema ravnanja z okoljem, ter da pri sodelavcih dviguje zavest o pomenu ravnanja z okoljem. Poleg vseh teh nalog je njena naloga tudi to, da imenuje koordinatorja za okolje, čigar odgovornost je, da izvaja, vzdržuje in posodablja sistem ravnanja z okoljem, hkrati pa poroča tudi o njegovi uspešnosti in ustreznosti (Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d., 2008, str. 5).

V okviru odgovornosti vodstva je zelo pomembno komuniciranje glede varovanja okolja. Zunanja komunikacija obsega komuniciranje podjetja z dobavitelji in s pogodbeniki, s kupci, s predstavniki državne oblasti ter z ostalimi zainteresiranimi v javnosti. Pri komunikaciji z dobavitelji in s pogodbeniki, za katero so zadolženi vodilni in vodstveni delavci, se upoštevajo predvsem zahteve za zmanjšanje vpliva na okolje. S kupci in z ostalimi zainteresiranimi v javnosti komunicira Strateški marketing preko svojih rednih in izrednih aktivnosti v sodelovanju s Službo za varstvo okolja. Prav tako je Služba za varstvo okolja pristojna za vsa vprašanja in pritožbe s strani kupcev in ostalih. Komunikacija s predstavniki državne oblasti pa je potrebna predvsem pri pridobivanju informacij za obvladovanje ravnanja z okoljem, izpolnjevanju okoljskih zakonskih zahtev in zahtev regulativnih organov s področja varovanja okolja. Komunikacija se odvija predvsem v sklopu rednih aktivnosti Službe varstva okolja in Sektorja za nabavo netrgovskega blaga in storitev, ki sta zadolžena za pridobivanje informacij o zahtevah z okoljskega področja in za poročanje o naših vplivih na okolje. Notranja komunikacija pa je usmerjena predvsem na zaposlene, katerih delo ima vpliv na okolje. Njene najpogostejše oblike so obvezujoči dokumenti, okrožnice, odločbe, elektronske deske, Mercatorjev časopis, poročila, delovni sestanki s podrejenimi vodji, kolegiji in delovne ter projektne skupine. Cilj obeh vrst komunikacij pa je zagotoviti pravočasno obveščenost o vseh spremembah, ki imajo kakršenkoli vpliv na sistem varovanja okolja.

Zaradi svoje odgovornosti Uprava na svojih rednih sestankih obravnava tudi tematiko, ki je vezana na sistem ravnanja z okoljem. Vsaj enkrat letno pregleda tudi vsebine poslovanja skladno z zahtevami standarda ISO 14001. Na pregledu obravnava rezultate notranjih presoj in ocene izpolnjevanja zakonskih ter drugih zahtev, informacije, ki so jih posredovale zainteresirane stranke, ter tudi pritožbe, učinek ravnanja organizacije z okoljem, ocena obsega izpolnjevanja okvirnih in izvedbenih ciljev, stanje kolektivnih in preventivnih ukrepov, ukrepi po predhodnih vodstvenih pregledih, spremenjene okoliščine, povezane z okoljskimi vidiki, ki vključujejo tudi razvoj zakonskih in drugih zahtev.

Šesto poglavje se nanaša na vodenje virov. Najpomembnejše pri tem poglavju je zagotavljanje ustreznega kadra. Vse osebe, ki izvajajo naloge za Mercator, d. d., ali v njegovem imenu in katerih delo lahko bistveno vpliva na okolje, morajo biti kompetentne na podlagi ustrezne izobrazbe, dodatnih usposabljanj ali pridobljenih izkušenj. Mercator, d. d., ugotavlja potrebe po usposabljanju, ki so povezane z njenimi pomembnimi okoljskimi vidiki in sistemom ravnanja z okoljem. Za zadovoljitev teh potreb se uporabljajo postopki

izobraževanj in usposabljanj, ki so zapisani v organizacijskem predpisu. Izobraževalne vsebine pa pripomorejo k zavedanju zaposlenih o pomenu izpolnjevanja okoljske politike in postopkov ter zahtev za sistem ravnanja z okoljem, o pomembnih okoljskih vidikih in z njimi povezanih dejanskih ali možnih vplivov na okolje, združenih z njihovim delom, ter o koristih za okolje, če izboljšajo svoje lastno ravnanje, o svojih vlogah in odgovornostih za ravnanje v skladu z zahtevami sistema ravnanja z okoljem ter o morebitnih posledicah v primeru odstopanja od opredeljenih postopkov.

V poglavje vodenja virov pa spadata tudi infrastruktura in delovno okolje. Objekti in njihova okolica morajo biti čisti, pri čemer mora biti okolica tudi proti prašno urejena. Pomembno je, da je objekt lociran v čistem okolju, brez škodljivih in motečih emisij ter priključen na javno kanalizacijsko omrežje. V primeru, da ni priključen na javno kanalizacijsko omrežje, pa se mora odpadne vode odvajati v greznico v skladu s posebnimi predpisi. Okoljske zahteve morajo biti upoštevane tudi pri gradnji in obnavljanju objektov. Delovno okolje pa se deli na obvladovanje nadzornih in merilnih naprav ter na vzdrževanje objektov, opreme in naprav. V okviru prvega ima Mercator, d. d., izdelane postopke za obvladovanje nadzornih in merilnih naprav, s katerimi zagotavlja pravilnost delovanja, zahtevano točnost in preciznost ter nenazadnje sledljivost do mednarodnih etanolov. V okviru drugega pa z izvajanjem vzdrževanj doseže optimalno razpoložljivost opreme in naprav ter s tem preprečuje nepravilno delovanje, ki ima lahko nezaželene vplive na okolje. Pri vzdrževanju se ravna po načelu, da je potrebno zagotavljati najvišjo možno razpoložljivost opreme predvsem s preventivnim vzdrževanjem (Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d., 2008, str. 8).

V sedmem poglavju sta zajeta planiranje in realizacija okoljskih zahtev. Planiranje obsega okoljske vidike, zakonske in druge zahteve ter okvirne in izvedbene cilje, program ravnanja z okoljem. V okviru okoljskih vidikov so v Mercator, d. d., v Organizacijskem predpisu o obvladovanju okoljskih vidikov (2003) vzpostavili in dokumentirali postopek za prepoznavanje okoljskih vidikov podjetja, katere obvladujejo in na katere imajo vpliv. Postopek jim poleg prepoznavanja vseh vidikov omogoča tudi določanje tistih vidikov, ki pomembno vplivajo na okolje. V okviru zakonskih in drugih zahtev je v Organizacijskem predpisu o spremljanju okoljskih zakonskih in drugih zahtev določen postopek za prepoznavanje in dostop do tistih zakonskih zahtev, ki se neposredno nanašajo na okoljske vidike družbe Mercator, d. d. Služba varstva okolja je odgovorna za izdelavo in vodenje internega registra okoljskih zakonodajnih ter drugih zahtev, ki predstavljajo seznam pravnih aktov in drugih zahtev, ki se nanašajo na področje varovanja okolja ter so za Mercator, d. d., obvezujoči. Poleg okoljskih vidikov in zakonskih ter drugih zadev pa so v Mercator, d. d., določili tudi okvirne in izvedbene cilje za ustrezne funkcije in ravni znotraj podjetja, ki se jih vzdržuje in so dokumentirani v Registru okoljskih ciljev (2009). Bistvo okvirnih in izvedbenih ciljev je, da so, v kolikor je to mogoče, merljivi in usklajeni z okoljsko politiko, saj vključujejo tudi usklajenost z zavezanostjo za preprečevanje onesnaževanja, izpolnjevanje ustreznih zakonskih in drugih zahtev ter z zavezanostjo za nenehno izboljševanje. Pri

vzpostavljanju in pregledovanju ciljev je potrebno poleg zakonskih in drugih zahtev upoštevati tudi pomembne okoljske vidike, tehnološke možnosti, finančne, izvedbene in poslovne zahteve ter nenazadnje tudi stališča zainteresiranih strank (Register okoljskih ciljev, 2009).

V okviru izvajanja in delovanja pa sta pomembna predvsem obvladovanje delovanja ter pripravljenost in odziv na izredne razmere. Obvladovanje delovanja v Mercator, d. d., izvajajo tako, da spremljajo procese, ki so povezani z okoljskimi vidiki v skladu z njihovo okoljsko politiko in s cilji. Kadar poslovni procesi povzročajo odstopanja od okoljske politike in ciljev, poiščejo ustrezne rešitve, ki so potrebne za korekcijo odstopanj. V kolikor je smiselno, takšne korekcije tudi standardizirajo in dokumentirajo. Za izredne razmere pa so v podjetju vzpostavili postopke za prepoznavanje morebitnih izrednih razmer ali nesreč, katere lahko vplivajo na okolje, ter za ukrepanje v primeru, da do takšnih razmer ali nesreč pride. S tem so zagotovili, da je ukrepanje v primerih dejanskih izrednih razmer ali nesreč pravočasno in primarno usmerjeno v preprečevanje ali zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje, ki pri tem lahko nastanejo. V podjetju postopke periodično pregledujejo, popravljajo ter jih v primerih, kjer je to mogoče, tudi preizkušajo.

V osmem poglavju se nahajajo merjenja, analize in izboljševanje. V Organizacijskem predpisu o obvladovanju okoljskih vidikov in programa ravnanja z okoljem (2009) je opisan postopek za redno nadzorovanje in merjenje ključnih parametrov delovanja podjetja, ki lahko pomembno vplivajo na okolje. Postopek omogoča zbiranje podatkov, potrebnih za spremljanje okoljskih vidikov, na podlagi katerih podjetje redno spremlja vrednosti glavnih kazalnikov in gibanje trendov okoljskih vidikov, ki so odraz njihovega ravnanja z okoljem. Z njihovo pomočjo nadzorujejo in obvladujejo svoje delovanje ter dosegajo zastavljene cilje ravnanja z okoljem. Poleg tega so vzpostavili postopek za periodično ocenjevanje izpolnjevanja zakonskih zahtev, ki je opisan v Organizacijskem predpisu o obvladovanju okoljskih zakonskih in drugih zahtev. Tako za poslovne procese, katerih izvajanje ima vpliv na okolje in za katere velja okoljska zakonodaja, redno izvajajo oceno njihove usklajenosti z veljavnimi in relevantnimi zakonskimi zahtevami (Organizacijski predpis o obvladovanju okoljskih vidikov in programa ravnanja z okoljem, 2009).

V podjetju izvajajo v planiranih časovnih presledkih tudi notranjo presojo sistema ravnanja z okoljem in posredujejo informacije o tem, ali je sistem v skladu s planiranimi ukrepi in z zahtevami standarda, ter tudi o tem, ali je primerno vpeljan in vzdrževan. Pravila, ki se uporabljajo za izvajanje notranjih presoj v sistemu ravnanja z okoljem, so enaka kot v sistemu kakovosti, vzpostavljen in vzdrževan pa imajo tudi postopek za presoje, kateri je opisan v Organizacijskih predpisih o notranjih presojah. Predpis vsebuje predvsem odgovornosti in zahteve za planiranje ter izvajanje presoj, poročanje o rezultatih in branje s tem povezanih zapisov ter določitev presojevalnih meril, predmeta presoje, pogostnosti in metod. Najpomembnejše pa je, da izbira presojevalcev in izvedba presoj zagotavljata objektivnost in

neodvisnost procesa presoje, ter da informacije o rezultatih presoj redno prejema tudi vodstvo (Organizacijski predpisi o notranji presoji, 2007).

V okviru izboljševanja pa v podjetju izvajajo korektivne in preventivne ukrepe ter proces nenehnega izboljševanja, ki se izvaja skladno s politiko in cilji ravnanja z okoljem. Na podlagi ugotovitev vodstvenih pregledov, analiz meritev okoljskih vidikov, notranjih in zunanjih presoj ter nadzora se v podjetju izvajajo korektivni in preventivni ukrepi. S korektivnimi ukrepi si prizadevajo odpraviti vzroke neskladnosti in preprečiti njihovo ponavljanje. Postopek izvajanja korektivnih ukrepov je zapisan v Organizacijskem predpisu o izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov (2003) ter zajema pregledovanje in analize neskladnosti in definira način določanja vzrokov. Pri iskanju ustreznih korektivnih ukrepov se ocenjujejo možnosti, da se neskladnosti ne ponavljajo, v drugem delu pa se izberejo ustrezni ukrepi, ki jih uvedejo v prakso, na kar sledi še ugotavljanje njihove učinkovitosti. Na drugi strani pa so preventivni ukrepi pomembni za odpravljanje vzrokov za potencialne neskladnosti tako, da preprečijo njihov nastanek. Posebej pomembno je to v primerih, ko so možna tveganja za zdravje kupcev in zaposlenih, varovanje okolja ali zaščite poslovnih interesov (Organizacijski predpis o izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov, 2003).

V zadnjem, devetem poglavju, pa je tabela, v kateri je zapisana primerjava med poglavji ISO standarda 14001 iz leta 2005 in poslovníkom sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d. Zgradba in vsebina obeh sta v večini podobni, do razlik prihaja le v oštevilčenju poglavij ter njihovem poimenovanju.

Mercator, d. d., se je odločil za vzpostavitev sistema ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001 zaradi prednosti, ki jih prinaša. Sistem omogoča vzdrževanje in izboljševanje sistema ravnanja z okoljem, natančnejše spremljanje okoljskih podatkov in lažje nadzorovanje s tem povezanih stroškov, zmanjšanje negativnih vplivov delovanja podjetja na okolje, spremljanje in izpolnjevanje zakonskih okoljskih zahtev, zmanjševanje stroškov, ki so povezani z okoljskimi vidiki, okrepitev ugleda podjetja v javnosti ter izboljšanje varnosti zaposlenih in okolja z obvladovanjem morebitnih izrednih razmer (Poslovníkom sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d. d., 2008, str. 5).

V letu 2008 so s pomočjo zunanjih sodelavcev izvedli začetno oceno ravnanja z okoljem, ki je pomenila prvi korak pri vzpostavljanju sistema ravnanja z okoljem. S pomočjo ocene so v podjetju ugotovili, kako njegovo delovanje vpliva na okolje, ter katere aktivnosti že izvaja za zmanjšanje negativnih vplivov na le-tega.

### **4.3.2 Projekt SARA**

Projekt SARA (ang. *Sustainable Architecture Applied to Replicable Public – Access Buildings*) je energetska demonstracijski projekt, ki ga podpira Evropska komisija, katerega cilj je cenovno in energetska učinkovita gradnja objektov, skladno s sonaravnim

načrtovanjem arhitekture. V okviru projekta Sara je bila načrtovana izgradnja sedmih cenovno in energetsko učinkovitih objektov. Namen projekta pa je pridobljena znanja uporabiti na različnih lokacijah, hkrati pa prikazati cenovno učinkovitost pri izboljšanju energetske učinkovitosti evropskih stavb (Eco buildings, 2004).

Projekt se je začel izvajati v letu 2004, in sicer v šestih evropskih državah in Uzbekistanu. Namen projekta je bil opremiti zgradbe s sodobnimi sonaravnimi energetskimi tehnologijami, kar pripomore k manjši porabi energije in s tem manjšemu onesnaževanju okolja (Eco buildings, 2004).

Ena izmed evropskih držav, v katerih se je izvajal projekt SARA, je tudi Slovenija. V okviru tega projekta je Mercator, d. d., zgradil energetsko varčno zgradbo – Mercator center v Ljubljani. V projekt so se vključili, ker je za podjetje značilna intenzivna gradnja velikih trgovskih centrov, ki so veliki porabniki energije. Cilj podjetja je, da v centre uvaja sodobno tehnologijo, sodobnejšo in energijsko učinkovitejšo opremo ter sisteme stavbnih instalacij, ki pripomorejo k manjšemu obremenjevanju in onesnaževanju okolja.

Mercator, d. d., se je za sodelovanje v projektu odločil junija 2004, projekt pa je bil končan maja 2008, ko se je stavba odprla tudi za javnost. Energetske inovacije v stavbi, kot na primer uporaba sončnih cevi za večjo izrabo naravne osvetlitve, je omogočila 40 % manjšo porabo energije za umetno razsvetljavo, poleg tega pa so pripomogli k manjšemu onesnaževanju okolja (Sara Bulletin, številka 7, 2007, str. 4). Za večje zavedanje potrošnikov pa so v prostor pri vhodu namestili ekrane na dotik, ki jih obveščajo o trajnosti, vremenskih pogojih, vgrajenih ukrepih in energetskemu odzivu stavbe. Poleg izrabe naravne svetlobe v svoje centre vgrajujejo tudi talno ogrevanje, kar pomeni prihranek pri ogrevanju. Na strehi Mercator centra pa je postavljena sončna streha, ki naj bi proizvajala približno toliko energije, kot jo v enem letu porabita dve povprečni gospodinjstvi.

### **4.3.3 Energija. si**

Onesnaževanje v današnjem času med drugim predstavlja tudi nepravilna in prekomerna raba energije. Te težave se zaveda tudi Mercator, d.d., zato se je pridružil številnim v kampaniji Energija. si, katere cilj je izobraziti ljudi o prekomerni uporabi energije in nenazadnje tudi omejiti njeno uporabo z različnimi akcijami ter oglaševanjem, ki temelji na praktičnih nasvetih. Pobudnik te kampanije je bil Holding slovenske elektrarne, kateremu so se poleg Mercatorja pridružili še Gorenje, Merkur, vsi slovenski distributerji električne energije, državne in druge organizacije, nevladne ustanove, mediji in Agencija za integrirano komuniciranje.

Električna energija je eden od tistih virov, brez katerega si ne moremo več predstavljati življenja, zato jo ljudje sprejemajo kot samoumevno. Pri rabi električne energije pa se velikokrat pozablja dejstvo, da gre za omejeno dobroto, ki ima ob prekomerni porabi močne

posledice na okolje. Njena uporaba se v Evropi vsako leto dvigne za odstotek in pol, medtem ko se v Sloveniji poveča za okoli tri odstotke. Vse skupaj je posledica vedno večje uporabe električne energije v industriji, po drugi strani pa tudi gospodinjstva porabijo dvakrat več energije kot povprečno evropsko gospodinjstvo (Ekologija, 2007, str. 38-39).

Znotraj kampanije se je v prvem letu odvijala Akcija ugodnih nakupov, v okviru katere so sodelovala tudi podjetja Gorenje, d. d., Merkur, d. d., in Mercator, d. d. V okviru akcije so lahko potrošniki v prodajalnah Gorenja, Merkurja in prodajalnah Bele tehnike Mercator, d. d., kupili izbrane varčne gospodinjske aparate po ugodnejših cenah. Izdelki so bili označeni s posebnimi oglednimi kartoni, na katerih so se nahajali nasveti kampanije Energija. si, bodi učinkovit, kako se lahko s pravilnim ravnanjem prihrani energija za daljše časovno obdobje.

Poleg akcij pa kampanija na svoji spletni strani na zabaven, a izobraževalen način opozarja svoje bralce na male podrobnosti, s katerimi lahko pripomorejo k varčevanju z energijo. Kot prvo opozarjajo, da naj luči gorijo le v prostorih, kjer so potrebne oziroma kjer se nahajajo ljudje. Pomembno je tudi, da se naprave, ki v stanju mirovanja še vedno porabljajo energijo, v celoti izklopijo iz električnega omrežja, ter da se dela, kjer se porablja več energije kot na primer pri pranju perila, če se le da, izvaja ponoči, ko je električni tok cenejši. S temi ukrepi se izvede trikratna korist, saj se porabi manj energije, zniža se strošek mesečnih položnic, hkrati pa se pripomore k manjšemu onesnaževanju okolja.

#### **4.3.4 Mercatorjeva trajna vrečka**

V letu 2008 je Mercator, d. d., svojo osrednjo akcijo namenil varovanju okolja in sicer ozaveščanju širše javnosti, kako nevarna in škodljiva je za okolje uporaba plastičnih vrečk.

Plastične vrečke so izjemno učinkovit izdelek, ker omogočajo ekonomičen prenos in embaliranje. Težava pa nastane, ker jih ljudje preveč uporabljajo in z njimi kot odpadki nevestno ravnajo, saj je življenjska doba plastične vrečke, ki ni izpostavljena na primer neposredni sončni svetlobi, lahko tudi več desetletji. Zaradi svoje težke razgradljivosti in neprimerne odlaganja je njihov prispevek h globalnemu obremenjevanju okolja velik. Poleg človeka jih v naravi prenašajo tudi veter, razširjajo pa se tudi po vodotokih in morjih, kjer potonejo. Njihov negativni učinek predstavlja v naravi veliko nevarnost za živali. V morjih in sladkih vodah se veliko živali, zlasti rib in sesalcev, z njimi zaduši, druge pa jih celo življenje prenašajo s seboj, kar jim odvzema dodatno energijo. V zaprtih zalivih so nevarne predvsem zato, ker prekrijejo dno in s tem talne organizme, ki v vodi proizvajajo kisik, v rekah pa zaustavijo pretočnost vode.

Zaradi zavedanja o problematiki plastičnih vrečk je Mercator, d. d., v sodelovanju s svojimi poslovnimi partnerji in z dobavitelji organiziral akcijo in vsakemu gospodinjstvu podaril po eno nosilno vrečko za trajnejšo uporabo. S tem je želel svoje kupce pripraviti do manjše



uporabe plastičnih vrečk in s tem do manjšega obremenjevanja okolja ter pravilnemu ravnanju z odpadki.

Trajnejša vrečka je sestavljena iz reciklirane plastike, zato je pomembno tudi, da se jo po izrabi pravilno odvrže, torej v zabojnik za ločeno zbiranje odpadne embalaže. Njen namen pa je, da jo ima kupec pri vsakem nakupu pri roki, s čimer zmanjša uporabo plastičnih vrečk. Če pa kupec že poseže po plastičnih vrečkah, pa Mercator, d. d., opozarja, da naj jo uporabi vsaj pri več kot enem nakupu. Poleg trajnih vrečk je na svojih prodajnih mestih zamenjal plastične vrečke za hitreje razgradljive oziroma biorazgradljive vrečke (Kržan, Plut & Toman, 2008, str. 27).

#### **4.4 Skrb za zaposlene**

V podjetju Mercator, d. d., so zaposlene pretežno ženske, med katerimi je veliko mater z majhnimi otroki, zato je podjetje v svojo organizacijsko kulturo vnesel tudi vrednote družini prijaznega podjetja. V okviru tega se v podjetju trudijo, da bi s pomočjo izbranih ukrepov zaposlenim olajšali usklajevanje poklicnega, kariernega in družinskega življenja.

Zaposlenim pripada po en dan dopusta za otroke do dopolnjenega petnajstega leta, otroke do sedmega leta obdari Dedek Mraz, vsakoletna Mercatoriada pa je mišljena kot praznik družin, zaposlenih v Mercatorju, d. d. Pri izmenskem delu upoštevajo potrebe zaposlenih s predšolskimi otroki, seveda, če narava dela le-to dopušča. Otroci zaposlenih imajo prav tako prednost pri dodeljevanju štipendij in nenazadnje pri opravljanju počitniškega dela.

Kot izraz spoštovanja zasebnega življenja zaposlenih podjetje skrbi tudi za njihovo zdravstveno stanje. V okviru tega organizirajo v podjetju preventivne zdravniške preglede in sprejemamo potrebne preventivne ukrepe. Po daljši odsotnosti pa poskrbijo za lažjo vključitev v delovni proces.

Vrednote družini prijaznega podjetja imajo svoj prostor tudi v internem časopisu podjetja - v Časomeru. V vsaki številki časopisa namenijo eno stran prispevkom, ki so povezani s tematiko družini prijaznega okolja. V okviru te rubrike objavljajo intervjuje z zaposlenimi, objavljajo novice o izdelkih linije Lumpi, ki je narejena samo za otroke, ter objavljajo razne nasvete. Poleg tega pa opravljajo tudi mnenjske raziskave, s katerimi merijo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju zaradi uvedenih ukrepov v okviru družini prijaznega podjetja. Leta 2007 je Mercator pridobil osnovni certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo Republike Slovenije.

Kot druga vrednota se v podjetju pojavlja zagotavljanje enakih možnosti za osebni in poklicni razvoj vseh zaposlenih. V povezavi s to vrednoto in ker je v podjetju zaposlenih več žensk kot moških, je Sekcija menedžerk pri Združenju Manager podjetju leta 2008 podelila

certifikat Menedžerkam prijazno podjetje. S tem priznanjem sta poudarjena pomen in vloga vodilnih ter vodstvenih žensk tako v podjetju kot v družbi.

Mercator, d. d., je ustanovil tudi invalidsko podjetje Mercator IP, d. o. o., ki ima sedež v Ljubljani na Dunajski cesti 107 in je v 100-odstotni lasti matične družbe. V to podjetje se lahko zaposlijo delavci, ki se jim prizna invalidnost in želijo kljub temu opravljati delo (Mercator, d. d., 2009, str. 18).

V podjetju prav tako vzpodbujajo izobraževanje zaposlenih. Možnosti, ki jih ponujajo za izobraževanje in pridobitve novih znanj, so široke in prilagojene posameznim ciljnim skupinam. Razvili so različne oblike izobraževanj, za katere je značilno, da jih vsako leto nadgrajujejo in dopolnjujejo, pri čemer je velik poudarek na internem izobraževanju. Ena izmed oblik notranjega izobraževanja je trenerska mreža, ki se izvaja v prodajalnah. Novo zaposleni imajo možnost obiskati uvajalni seminar, s pomočjo katerega jim je omogočeno, da se lažje znajdejo in vklopijo v novo delovno okolje.

Za mlade in obetavne kadre je bila ustanovljena Mednarodno poslovna akademija Mercator, ki omogoča njihovo hitrejšo usposobitev za prevzem ključnih delovnih mest v podjetju. Poleg teh oblik pa je razvit tudi sistem notranjih predavateljev, ki združujejo strokovno znanje in poznavanje specifik poslovnega okolja. Podjetje spodbuja tudi šolanje ob delu, v okviru katerega vsako leto objavi razpis za določena znanja, ki so potrebna v podjetju. Na ta razpis se lahko prijavijo zaposleni, ki so v podjetju več kot tri leta. Kritje stroškov pa poteka na dva načina: ali jim podjetje krije stroške, kar pomeni, da so dolžni redno izpolnjevati svoje obveznosti, ali pa si šolanje plačajo sami. Ko le tega dokončajo, pa jim podjetje povrne stroške šolanja. Poleg internega izobraževanja in omogočanja nadaljevanja študija pa podjetje vsako leto razpisuje naslove diplomskih in magistrskih nalog, kot pomoč študentom pri lažji izbiri teme. Poleg naslova je temi dodeljen tudi mentor iz podjetja, ki je na voljo študentu za pridobivanje podatkov in razumevanje poslovanja podjetja.

Zainteresiranim ključnim kadrom je v podjetju omogočena možnost pridobitve znanja in izkušenj na tujih trgih. Po drugi strani pa je delo v tujini tudi predpogoj za ključne kadre, ki imajo ambicije za napredovanje na odgovornejše delovno mesto. Obetavni in ključni kadri se lahko odločijo za začasno delo v tujini, ki se opravi strnjeno v določenem časovnem obdobju. V okviru njega si pridobijo izkušnje in znanja iz drugega kulturnega okolja, kar jim omogoča boljše razumevanje drugih kultur, vedenja in komuniciranja na drugih trgih ter nenazadnje lažjih poslovnih odločitev. Ključni kadri, ki so izbrani za to delo, morajo skozi fazo priprave prevzema dela v tujini, ki je lahko različno dolga. Na dolžino priprave vplivajo delovne izkušnje, vrsta zaposlitve v Mercatorju, d. d., razpoložljivega časa in širine delovnega področja, za katerega bo zaposleni odgovoren. Za te kadre so bili v letu 2008 v mesecu aprilu in novembru organizirani kolegiji.

Mercator, d. d., svojim zaposlenim ponuja pomoč, ko se znajdejo v stiski zaradi bolezni, naravnih nesreč ali drugih nepredvidljivih dogodkov, ki ogrozijo njihovo socialno varnost. Pomoč nudi preko za to ustanovljene ustanove Humanitarna fundacija Mercator, katere namen je dobrodelen. Fundacija financira zdravstvene preglede zaposlenih in pomaga zaposlenim, ko se znajdejo v socialno-ekonomski stiski. Fundacija se financira iz sredstev, ki so bila namenjena za poslovna darila, voščilnice in novoletne prireditve, od leta 2008 pa je tudi na seznamu upravičencev do donacij.

Zaposlenim v podjetju prav tako ponujajo tri vrste zavarovanj, kamor spadajo kolektivno dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini, ki vključuje tudi družinske člane, in zavarovanje osebnih vozil. Kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje je strošek podjetja, ostala dva pa sta zaposlenim ponujena pod ugodnejšimi pogoji.

Podjetje ima počitniške kapacitete pa vsej Sloveniji, ki so na voljo zaposlenim za preživljanje prostega časa. V okviru Splošne službe je dvakrat letno objavljen razpis prostih terminov in krajev kapacitet, na katerega se zaposleni prijavijo s pomočjo prijavnice. Ker je povpraševanje po kapacitetah vsako leto visoko, se le-te dodeljujejo na podlagi kriterijev, med katere spadajo delovna doba v Mercatorju, d. d., šoloobveznost otrok, status matere samohranilke, invalidnost zaposlenega in podobno.

Podjetje skrbi tudi za motivacijo in nagrajevanje zaposlenih. V okviru tega je Mercator, d. d., v marcu leta 2008 povišal plače svojim zaposlenim v obliki inflacijskega dodatka k osnovni plači v razponu od 3 do 7 odstotkov (Mercator, d. d., 2009, str. 83). V maju pa je zvišal osnovne plače za 1 odstotek in skladno s kolektivno pogodbo dejavnosti trgovine Slovenije preoblikoval inflacijski dodatek, ki je bil v avgustu v celoti prenesen v osnovno plačo (Mercator, d. d., 2009, str. 83). Dodatno je povečal tudi plače za tista delovna mesta, kjer le-te niso dosegale novih dogovorjenih najnižjih osnovnih plač za posamezne tarifne razrede. V letu 2008 so bila prav tako omogočena številna napredovanja. Na Voglu je potekal motivacijski trening, ki se ga je udeležilo 12 skupin iz vrst poslovodij in interne kontrole. Za zaposlene, ki so dosegli delovni jubilej 10, 20 ali 30 let delovne dobe, je podjetje organiziralo devet priložnostnih prireditev. Zaposlenim so bili v božično–novoletnem času izplačani dodatni prejemki, ki so v poprečju znesli 85 odstotkov mesečne neto plače zaposlenega (Mercator, d. d., 2009, str. 83).

Za dober dialog s svojimi zaposlenimi podjetje poskrbi na več načinov. Vsako leto vodje na vseh ravneh opravijo letne razgovore s svojimi sodelavci. Zaposlenim je omogočen tudi pogovor s predsednikom uprave, ki poteka enkrat tedensko pod nazivom Dnevi odprtih vrat pri predsedniku uprave, katerega se je v letu 2008 udeležilo 16 zaposlenih. Obveščanje zaposlenih o vseh pomembnih informacijah pa poteka preko elektronske oglasne deske (Mercator, d. d., 2009, str. 84).

#### 4.4.1 Družini prijazno podjetje

V sodobnem življenju so organizacije in podjetja spoznale, da je poleg kontrole nad finančnimi in kapitalskimi viri prav tako pomembno tudi upravljanje s človeškimi viri. Če podjetja vzpostavijo delovni proces, v katerem se odzivajo na potrebe in želje zaposlenih, lahko pričakujejo večjo prizadevnost zaposlenih, hkrati pa zaposleni pridobijo močnejši občutek pripadnosti podjetju. Hkrati pa spoznanje o združljivosti družine in dela pripomore k manjši diskriminaciji pri zaposlitvi, saj so imela podjetja predsodke pri zaposlitvi predvsem mlajših žensk ali žensk z majhnimi otroki.

##### 4.4.1.1 Certifikat »Družini prijazno podjetje«

V Sloveniji od leta 2006 naprej poteka projekt, s katerim je država hotela seznaniti podjetja in zainteresirano javnost s postopki pridobivanja pogojev za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga podeli Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije.

Podlaga za pridobitev certifikata je sistem *European work & family audit*, ki ga je razvila nemška organizacija *Beruf und Familie* in izhaja iz certifikata *Beruf & Familie*, ki ga je razvila ta organizacija in ga podeljujejo od leta 1999 naprej. Pridobitev certifikata je mogoča z revizorskim postopkom, katerega vloga je ocenjevanje podjetji in svetovanje delodajalcem pri izbiri ustreznih strategij in konkretnih ukrepov za boljše upravljanje s človeškimi viri (Marčela & Sadar, 2007, str. 101).

Postopek pridobitve Osnovnega certifikata poteka v šestih korakih. Po treh letih od pridobitve Osnovnega certifikata se oceni, ali je podjetje uvedlo vse zastavljene ukrepe v dogovorjenem obsegu. Če je ocena pozitivna, se podjetju podeli certifikat Družini prijazno podjetje, v nasprotnem primeru pa se podjetju odvzame Osnovni certifikat. Uspešnost podjetja pri izpolnjevanju in uresničevanju zastavljenih ciljev se preverja s poročilom, ki ga je podjetje dolžno napisati, in sicer enkrat letno. Če podjetje poročila ne pripravi oziroma se iz njega razbere, da ni uspešno pri izpolnjevanju ciljev, se podjetju odvzame Osnovni certifikat v dobi 18 mesecev od pridobitve Osnovnega certifikata, oziroma šestih mesecev od dneva, ko bi podjetje moralo oddati poročilo (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2006, str. 4).

V prvem koraku postopka pridobitve certifikata se izvrši uvodni sestanek med podjetjem, ki se zavzema za pridobitev Osnovnega certifikata in izvajalcem. Na strani podjetja morata sodelovati kadrovski vodja in predstavnik managementa, na strani izvajalca pa je prisoten pooblaščen strokovnjak, ki vodi pridobitev postopka. Cilji tega sestanka so predvsem predstavitev celotne revizije, ki ocenjuje rezultate skozi celoten proces za pridobitev certifikata, določiti je potrebno osebo, ki bo zastopala podjetje, ter skupino, ki bo delovala na projektu pridobitve certifikata, ter analiza uvodnega vprašalnika, ki ga je moralo izpolniti

podjetje. Kot zaključek sestanka pa mora biti izpolnjena dokumentacija, v katero spadajo usklajen in podpisan dogovor o vključitvi v postopek pridobitve Certifikata, usklajen časovni plan postopka za pridobitev Osnovnega certifikata ter imenovana mora biti oseba, ki bo zastopala podjetje.

V drugem koraku se izvede ocenjevalno svetovalna delavnica, na kateri pooblaščen strokovnjak na podlagi ocenjevalnega vprašalnika ter izkušenj, znanja in potreb članov skupine podjetja, ki deluje na projektu, zbere podatke o družini prijazni politiki, katera se že izvaja v podjetju. Politiko oceni glede na trenutno situacijo v podjetju, mogočo prihodnjo situacijo ter dosegljivo situacijo. Hkrati pa morata iti pooblaščen strokovnjak in predstavnik podjetja skozi vse sklope vprašanj, ki so na ocenjevalnem vprašalniku. Rezultat tega koraka sta Ocenjevalni vprašalnik, ki mora biti podpisan s strani skupine, ki deluje na projektu, ter zapisnik poteka delavnice, katerega mora voditi eden izmed članov skupine.

Tretji korak je namenjen svetovalni analizi, katere namen je priprava konkretnih predlogov za družini prijazne ukrepe na podlagi analize rezultatov, ki so bili pridobljeni v drugem koraku v okviru ocenjevalno svetovalne delavnice. Rezultat tega koraka je prezentacija predlogov ukrepov za podjetje.

V četrtem koraku se izvede prezentacijska delavnica, na kateri morajo biti prisotni zastopnik podjetja ter člani skupine za projekt, kadrovski vodja, vsi ostali predstavniki iz podjetja, ki so povezani z družbeno odgovornostjo, ter pooblaščen strokovnjak. Namen tega koraka je predstavitev predloga ukrepov družini prijaznega podjetja in pridobitev odziva na ustreznost in strinjanje z ukrepi s strani podjetja. Rezultat tega koraka pa je podpisan predlog ukrepov s strani vseh udeležencev delavnice.

Bistvo petega koraka je prezentacijski sestanek z generalnim menedžmentom, na katerem morajo biti prisotni zastopnik podjetja, generalni management, kamor spada direktor ali predsednik uprave, ostali ključni člani podjetja ter pooblaščen strokovnjak. V okviru tega koraka pooblaščen strokovnjak predstavi predlog družini prijaznih ukrepov generalnemu managementu. Naloga generalnega managementa je, da se takoj ali v dogovorjenem roku odloči, katere ukrepe bo organizacija vpeljala v naslednjih treh letih. Rezultat pa mora biti podpisan izvedbeni načrt s strani generalnega managementa in pooblaščenega strokovnjaka, obsegati pa mora ukrepe, časovni okvir, glavne mejnike, odgovorne osebe, človeške in finančne vire ter pričakovane rezultate.

V šestem koraku pa se podjetju podeli Osnovni certifikat za dobo treh let. Le ta se pridobi, ko je s strani managementa podpisan dogovor o implementaciji ukrepov in je verificiran s strani revizorskega sveta za podelitev certifikata Družini prijazno podjetje. Med dokumentacijo, ki nastane pri tem koraku, spada pozitivno mnenje revizorskega sveta za pridobitev Osnovnega certifikata.

Po podelitvi Osnovnega certifikata podjetju pripada pravica do koriščenja registriranega znaka » Družini prijazno podjetje – osnovni certifikat » za predstavitev in opis podjetja ter njegovih izdelkov v javnosti. Ta pravica pa preneha, če se podjetju zaradi neizpolnjevanja pogojev, odvzame Osnovni certifikat. V primeru, da bi podjetje znak še vedno uporabljalo, bi to pomenilo zlorabo znaka s strani podjetja.

Razloga za odvzem Osnovnega certifikata sta poleg neizpolnjevanja poročanja v obliki letnega poročila še, če je podjetje v stečajnem postopku, ter če je podjetnika ali vodilnega v podjetju, v sklopu dela, ki ga opravlja v podjetju, domače sodišče zaradi enega ali več naklepno zagrešenih kaznivih dejanj obsodilo na več kot polletno zaporno kazen. Poleg odvzema certifikata se izvede tudi izbris iz seznama imetnikov Osnovnega certifikata, o čemer se obvesti podjetje, hkrati pa se to obvestilo objavi v Uradnem listu Republike Slovenije (Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, 2006, str. 10).

#### 4.4.1.2 Pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje v Mercator, d. d.

Podjetju Mercator, d. d., je bilo v začetku meseca maja leta 2007 podeljen Osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Aktivnosti za pridobitev certifikata so v podjetju potekale že od decembra 2006, ko se je podjetje prijavilo na razpis. Že pred uvedbo projekta so bili v podjetje vpeljeni novi ukrepi, s katerimi se je začela posvečati večja pozornost zaposlenim in njihovim družinam. Med uvedenimi ukrepi so bili dodaten dan letnega dopusta za zaposlene, ki imajo otroke do petnajstega leta starosti, otrokom do sedmega leta pripada darilo za Dedka Mraza, prednost staršev pri dodelitvi počitniških kapacitet ter Mercatoriada kot praznik družin (Širec, 2007, str. 31).

Pri aktivnostih za pridobitev certifikata je sodelovala projektna skupina desetih članov. Njena naloga je bila, da je Upravi predlagala možnosti za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ker je pogoj za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje uvedba novih ukrepov v podjetje, se je Mercator, d. d., odločil, da bo v treh letih uvedel naslednje ukrepe (Širec, 2007, str. 31):

- Informacijske platforme; v internem časopisu Časomer se bo uvedla stalna rubrika namenjena usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Rubrika bo namenjena tudi družinam zaposlenih. V tej rubriki se bo zaposlene vzpodbujalo, da bodo tudi sami pisali vanjo. Hkrati pa se bo podobna rubrika uvedla tudi na intranetu.
- Izdaja brošure, v kateri bodo strnjeno opisane možnosti, ki jih imajo zaposleni za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.
- Mnenjske raziskave: z njimi se bo ugotavljalo, kako so zaposleni zadovoljni z usklajevanjem službe in družine, kako koristijo obstoječe ukrepe in kaj bi še želeli. Poleg tega pa se bo analizirali tudi realizacija ukrepov.
- Odnosi z javnostmi: vrednote družini prijaznega podjetja se bodo poudarjale tudi v širšem okolju.

- Izmensko delo: pri načrtovanju izmenskega dela in drugih oblik delovnega časa se bodo upoštevale potrebe zaposlenih s predšolskimi otroki, kadar bo to dovoljeval delovni proces.
- Ukrepi za varovanje zdravja: zaposlene se bo informiralo, kako naj skrbijo za lastno zdravje, predvsem v okviru preventivnih aktivnosti. Izvajali se bodo tudi občasni preventivni zdravniški pregledi, usposabljanja in športne aktivnosti.
- Sistem vključevanja: po daljši odsotnosti z delovnega mesta kot na primer vrnitev s porodniške se bodo oblikovali postopki, na podlagi katerih se bo zaposlenim olajša vrnitev na delo, ki bo zato manj stresna.

Podjetje se je odločilo, da bo s pridobitvijo certifikata začelo uporabljati registriran znak Družini prijazno podjetje, ki je bil prvič uporabljen v tretji številki internega časopisa Časomer. Znak se uporablja predvsem v prispevkih, ki so v internem časopisu in se nanašajo na teme iz rubrike družini prijaznega podjetja, na intranetu in pri predstavitvah podjetja širši javnosti. Hkrati pa je bila v interni časopis uvedena stalna rubrika, v okviru katere poteka stalno obveščanje o vseh aktivnostih, ki so povezane s projektom Družini prijazno podjetje.

#### **4.4.2 Izobraževanje zaposlenih**

Eno od ključnih vodil podjetja je spodbujanje izobraževanja in dostop do znanja, pri čemer so v podjetju organizirana notranja izobraževanja v obliki trenerskih mrež, uvajalnega seminarja, Mednarodne poslovne akademije Mercator, d. d., in notranjih predavateljev. Poleg teh oblik pa spodbujajo tudi šolanje ob delu.

Namen izobraževanja zaposlenih v obliki trenerske mreže je širjenje znanja in izkušenj med zaposlenimi v prodajalnah. S pomočjo te oblike so zaposleni v Mercatorjevih prodajalnah povezani v enotno mrežo znanja, s čimer se v prodajalnah uveljavljajo najboljše prakse. Ta vrsta izobraževanja je pomembna predvsem zaradi vse ostrejšje konkurence na trgu izdelkov vsakodnevne potrošnje. Kot trenerji nastopajo najboljši prodajalci, katere odlikujejo temeljito poznavanje blaga, skrbnost in občutek za vse bolj zahtevnega kupca ter dolgoletne in bogate izkušnje v poklicu. Za delo trenerja je predpisano ustrezno interno izobraževanje, ki se zaključí s podelitvijo certifikata. Sama trenerska mreža pa je organizirana tako, da upošteva členitev prodajalen na oddelke, kar ji omogoča večjo uspešnost (Delovno navodilo o usposabljanju in izobraževanju, 2004).

Ob sklenitvi delovnega razmerja je s pomočjo uvajalnega seminarja novo zaposlenim omogočen sistematičen vpogled v osnovne informacije o podjetju, hkrati pa se ga seznaní z zahtevami in pričakovanji delovnega okolja. Ti seminarji potekajo štirikrat letno in omogočajo lažjo vključitev v novo delovno okolje. Na seminarju so predstavljeni vizija, strateški cilji in korporacijska kultura, ki povezuje ves mednarodni kolektiv podjetja. Teme seminarja, ki so namenjene zaposlenim s šesto, sedmo ali višjo stopnjo izobrazbe, predstavijo

člani uprave in direktorji Mercatorja, d. d., katerih se lahko udeležijo tudi sodelavci s tujih trgov, zaposlene z nižjimi stopnjami pa v delo uvedejo pristojne kadrovnice.

Mercator, d. d., od vsakega zaposlenega pričakuje odgovornost za lasten razvoj in nenehno učenje, poleg tega pa v okviru Mednarodne poslovne akademije sam nudi možnosti za izobraževanje in usposabljanje. V to izobraževanje, ki obsega več kot 100 ur izobraževanja, se povabi zaposlene, ki spadajo v kategorijo obetavnih kadrov. V to kategorijo spadajo mlajši zaposleni, ki še nimajo veliko delovnih izkušenj, vendar kažejo velik potencial za prevzem ključnih delovnih mest v prihodnosti. Sama akademija je organizirana po modulih, na katerih sodelujejo ugledni domači in tuji strokovnjaki. Program akademije obsega vsa področja delovanja podjetja od spoznavanja poslovne strategije do poslovnega bontona, zaključni pa se s predstavitvijo projektnih nalog, ki nastanejo v okviru posameznih projektnih skupin. V oktobru leta 2008 se je začela druga mednarodna poslovna akademija, v katero je bilo vključenih 30 udeležencev, in se je končala v maju 2009.

Zadnja oblika izobraževanja v podjetju pa so notranji učitelji. Tu gre za zaposlene, ki imajo potrebno strokovno znanje in osebnostne lastnosti dobrih učiteljev, kar pomeni, da morajo biti odprti in komunikativni ter razgledani in pripravljeni na nove izzive. Poleg strokovnega znanja morajo dobro poznati tudi poslovanje podjetja, saj je njihova naloga z izboljšavami in s prilagojenimi specifikami neposrednega okolja povečevati konkurenčnost podjetja. Pomembno pa je, da so teoretično sposobni utemeljiti strokovne vsebine ter pojasniti, kako znanje prenesti v prakso.

#### **4.4.3 Invalidsko podjetje**

Podjetje lahko ustanovi invalidsko podjetje na podlagi Pravilnika o invalidskih podjetjih, ki je objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije. Pravilnik o invalidskih podjetjih temelji na 56. členu Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo). Pravilnik je zgrajen iz splošne določbe, postopka in načina ugotavljanja pogojev za pridobitev statusa invalidskega podjetja, nadzora nad izpolnjevanjem pogojev za ohranitev statusa invalidskega podjetja, nadzor nad uporabo finančnih sredstev iz naslova oprostitev in olajšav ter končne določbe (Uradni list RS, št. 11/05 – uredbeni del).

V prvem delu pravilnika – splošni določbi je opisana vsebina pravilnika. Pravilnik določa postopek in način ugotavljanja pogojev za pridobitev statusa invalidskega podjetja ter ureja nadzor nad izpolnjevanjem pogojev za ohranitev statusa in nadzor nad uporabo finančnih sredstev iz naslova oprostitev in olajšav v invalidskih podjetjih (Uradni list RS, št. 11/05 – uredbeni del).

V drugem delu sta opisana postopek in način ugotavljanja pogojev za pridobitev statusa invalidskega podjetja. Vloga za pridobitev statusa se mora vložiti na ministrstvo, ki je



pristojno za invalidsko varstvo. K vlogi je potrebno priložiti poslovni načrt gospodarske družbe, ki bo poslovala kot invalidsko podjetje, za najmanj tri leta. V poslovnem načrtu morajo biti prikazane posebnosti invalidskega podjetja, njegov glavni sestavni del pa je program oziroma tržni del, ki mora biti primeren vrsti in stopnji invalidnosti. Poleg programa vsebuje poslovni načrt tudi tehnične in prostorske pogoje, ki morajo biti primerni stopnji in vrsti invalidnosti delavcev, ter kadrovske pogoje, v okviru katerih mora biti podano število zaposlenih, število zaposlenih invalidov ter število in usposobljenost strokovnih delavcev. V primeru, da želi gospodarsko družbo, ki bo poslovala kot invalidsko podjetje, ustanoviti več podjetij, je potrebno vlogi predložiti tudi letna poročila družb ustanoviteljic za pretekli dve leti in podatke o številu zaposlenih invalidov v družbah ustanoviteljic. Nato strokovna komisija preveri vlogo in oceni, ali so izpolnjeni vsi predpisani pogoji za pridobitev statusa invalidskega podjetja. V kolikor vloga ni popolna, opozori vlagatelja, da jo dopolni. Poleg preverjanja vlog je naloga strokovne komisije tudi ogled prostorov, kjer bo delovalo invalidsko podjetje, in preverjanje navedb v poslovnem načrtu. Na podlagi ugotovitve strokovne komisije minister, pristojen za invalidsko varstvo, predlaga Vladi Republike Slovenije izdajo predhodnega soglasja, da lahko družba posluje kot invalidsko podjetje, oziroma da vlagatelj lahko ustanovi družbo, ki bo poslovala kot invalidsko podjetje. Po pridobitvi predhodnega soglasja Vlade Republike Slovenije mora vlagatelj pred izdajo odločbe o podelitvi statusa dokazati, da je uresničil pogoje izpolnjevanja pogojev, ki so bili predvideni v vlogi. Kot dokaz mora predložiti družbeno pogodbo, izpis iz sodnega registra, sklenjeno pogodbo o poslovnih povezavah, pogodbe o zaposlitvi za vse zaposlene, odločbe o invalidnosti za zaposlene invalide, M-obrazce in dokazila o lastništvu poslovnih prostorov in opreme oziroma najemnih pogodbah. Strokovna komisija lahko opravi ponoven pregled uresničevanja poslovnega načrta pri vlagatelju vloge, mora pa ga opraviti, če je od predhodnega soglasja Vlade Republike Slovenije preteklo več kot pol leta. Na podlagi tega minister, ki je pristojen za invalidsko varstvo, izda odločbo o pridobitvi statusa invalidskega podjetja (Uradni list RS, št. 11/05 – uredbeni del).

V tretjem delu je opisano izvajanje nadzora nad izpolnjevanjem pogojev za ohranitev statusa invalidskega podjetja. Invalidsko podjetje mora ves čas svojega poslovanja med celim poslovnim letom zaposlovati in usposablјati najmanj 40 odstotkov invalidov od vseh zaposlenih delavcev v družbi, hkrati pa mora izpolnjevati kadrovske, programske in prostorske pogoje. Naloga strokovne komisije je opravljanje nadzora kadarkoli po potrebi ali pa na pobudo institucij oziroma posameznikov, če podatki iz pobude izkazujejo domnevne nepravilnosti pri poslovanju. Ministrstvo, ki je pristojno za invalidsko varstvo, lahko ob uvedbi nadzora od invalidskega podjetja zahteva, da strokovni komisiji pošlje potrebno dokumentacijo in določi rok za dostavo. Naloga strokovne komisije pa je, da o poteku sestavi zapisnik, ki mora vsebovati podatke o članih strokovne komisije, ki je opravila nadzor, imena navzočih predstavnikov invalidskega podjetja in predstavnikov ustanovitelja ali lastnika, podatke o začetku in zaključku nadzora in podatke o opravljenem nadzoru in morebitnih težavah, ki so ovirale opravljanje nadzora. Na zapisniku morajo biti podpisani predsedujoči in

člani komisije ter pooblaščen zastopnik invalidskega podjetja. Nato mora strokovna komisija najpozneje v 30 dneh po opravljenem nadzoru pripraviti poročilo o ugotovitvah nadzora, ki vsebuje morebitne predloge za odpravo ugotovljenih nepravilnosti in roke za njihovo odpravo. To poročilo se posreduje invalidskemu podjetju, kjer je bil opravljen nadzor in ministrstvu, ki je pristojno za invalidsko varstvo. Če invalidsko podjetje v določenem roku ne odpravi ugotovljenih nepravilnosti, strokovna komisija predlaga ministrstvu odvzem statusa invalidskega podjetja v skladu s 60. členom Zakona o zaposlitvenih rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 11/05 – uredbeni del).

Četrty del se nanaša na nadzor nad uporabo finančnih sredstev iz naslova oprostitev in olajšav. Strokovna komisija je pristojna tudi za izvedbo nadzora nad uporabo finančnih sredstev iz naslova olajšav in oprostitev. Pregledati mora konto invalidskega podjetja, na katerega knjižijo sredstva iz naslova olajšav in oprostitev, račune, ki so bili plačani s tega konta, in popis osnovnih sredstev, iz katerega mora biti razviden datum nakupa in vrednost kupljene opreme iz finančnih sredstev iz naslova oprostitev in olajšav. Če strokovna komisija ob pregledu konta ugotovi, da obstaja utemeljen sum nenamenske porabe finančnih sredstev iz naslova oprostitev in olajšav, je dolžna o tem obvestiti davčni urad (Uradni list RS, št. 11/05 – uredbeni del).

V petem delu, končni določbi, pa je zapisan začetek veljavnosti tega pravilnika. Ta pravilnik je stopil v veljavo 1. januarja 2006.

Podjetje Mercator, d. d., je na podlagi vložene vloge in izpolnjevanju pogojev ustanovil invalidsko podjetje, ki je v njegovi 100-odstotni lasti. Invalidsko podjetje je v letu 2008 zaposlovalo 892 invalidov, od katerih je bilo 52 zaposlenih v netrgovskih dejavnostih (Mercator, d. d., 2009, str. 81). Delovanje invalidskega podjetja temelji na izkušnjah dosedanjih najboljših praks in na sodelovanju z ustreznimi invalidskimi in drugimi organizacijami ter vlado. V podjetju je omogočeno, da si invalidi najdejo delo, ki ustreza njihovim omejitvam, ter s tem po svojih močeh prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja na vseh ravneh odločanja. Glavna dejavnost obsega izdelovanje in prodajo kozmetičnih ter bio izdelkov. Poleg nje pa podjetje razvija tudi druge dejavnosti, kot na primer izdelovanje uporabnih daril, ročnih izdelkov in podobno. Z razpršitvijo dejavnosti in prilagoditvijo delovnih mest se skuša zaposlenim invalidom zagotoviti čim boljše možnosti za vključitev v ekonomiko poslovanja podjetja. Izdelke invalidskega podjetja je mogoče kupiti v Mercatorjevih prodajalnah.

#### **4.4.4 Menedžerkam prijazno podjetje**

V okviru Združenja Manager je organizirana sekcija menedžerk, katere glavni cilj je postopno uravnoteževanje razmerja med ženskami in moškimi v menedžmentu, saj je v današnjem času odstotek žensk na vodilnih položajih v podjetjih nizek. Združenje vsako leto od leta 1999

naprej podeljuje priznanje Mladi poslovnež, od leta 2003 dalje pa podeljuje priznanje tudi sekcija menedžerk, in sicer priznanje Menedžerkam prijazno podjetje.

Leta 2008 je bilo priznanje menedžerkam prijazno podjetje podeljeno podjetju Mercator, d. d., na podlagi zaposlovanja žensk na vodilnih mestih, saj v upravi družbe sodeluje polovica žensk. Predsednik uprave Mercator, d. d., je pri odločitvi, koga povabiti k sodelovanju v upravo, upošteval strokovnost in vodstvene sposobnosti ter poznavanje Mercatorja in trgovske dejavnosti. Na podlagi tega je k sodelovanju povabil Vero Aljančič Falež, ki je sedaj v družbi pristojna za kadre, organizacijo, pravne in splošne zadeve, ter Matejo Jesenek, ki je odgovorna za trženje in nabavo. Med menedžerke v družbi pa sodita tudi izvršna direktorica računovodstva Melita Kolbezen in direktorica strateškega marketinga Mojca Avšič, s čimer Mercator, d. d., odstopa od skupnega slovenskega povprečja, ki kaže, da so ženske na vodilnih položajih prej izjema kot pravilo. V Skupini Mercator je zaposlenih približno 70 odstotkov žensk, kar dokazuje, da je podjetje pri temah, ki so pomembne za ženske in družino, še posebej pozoren (Sevenšek, 2008).

#### **4.5 Odnos do kupcev**

Podjetje štirikrat letno izda brezplačno revijo Mesec, ki je namenjena seznanjanju kupcev z dogodki, aktualnimi novostmi in s predstavitvijo izdelkov iz ponudbe Mercatorjevih prodajalen, hkrati pa so v reviji objavljeni tudi uporabni in zanimivi nasveti za boljše življenje. Po osmih letih izdajanja je podjetje v letu 2008 izdal prvo številko v prenovljeni obliki, z novimi osveženimi vsebinami in dodatnimi stranmi. Namen prenovitve revije je bil približanje podjetja kupcem in omogočanje le-tim večje možnosti za sodelovanje ter vključevanje.

V marcu leta 2008 je bil vzpostavljen Kontaktni center, ki omogoča komunikacijo z imetniki kartice Mercator Pika na najvišjem nivoju. Odzivnost na klice je takojšna, komunikacija pa mora biti prijazna in učinkovita, saj je cilj podjetja ohranjanje dobrih odnosov s svojim kupci. Namen Kontaktnega centra je takojšne reševanje težav, ki se pojavijo imetnikom Mercator Pika kartice ob uporabljanju le te.

Mercator, d. d., je s svojim sponzorstvom pomagal tudi pri nastanku serijskih kuharskih oddaj Desetka, ki potekajo na komercialni televiziji. Koncept oddaje temelji na pripravi družinskega kosila za štiri osebe s sestavinami v skupni vrednosti 10 evrov, katere kuhar pred začetkom kuhanja nakupi v eni izmed Mercatorjevih prodajalen (Mercator, d. d., 2009, str. 86).

V letu 2007 je podjetje v prenovljeni hipermarket v Ljubljani vključil številne novosti za svoje kupce. Uvedli so blagajno Tik Tak, ki omogoča kupcu, da sam zaključi nakup. Informacijski kiosk v hipermarketu je namenjen kupcem, ki potrebujejo pomoč in informacije o izdelkih. V hipermarketu se nahajata tudi kotichek Foto, ki obiskovalcem omogoča

izdelovanje fotografij preko različnih medijev in njihovo tiskanje, in interna televizija, na kateri so prikazane vse pomembne informacije za kupce.

#### **4.5.1 Trgovine prijazne do invalidov in oseb s posebnimi potrebami**

Podjetje Mercator, d. d., je bil naročnik projekta Invalidom in osebam s posebnimi potrebami prijazno, ki ga je izvedel ŠENT - Slovensko združenje za duševno zdravje. S tem projektom je podjetje povečalo invalidnim osebam dostop do storitev, hkrati pa je uresničevalo proti diskriminacijske ukrepe in načela enakopravnosti. S projektom je bilo izvedeno tudi izobraževanje v podjetju, katerega rezultat so bile spremembe v odnosu in pridobitev komunikacijskih veščin zaposlenih.

Ena izmed glavnih ovir, s katerimi se srečujejo predvsem osebe, ki imajo omejeno gibalno zmožnost, je nedostopno zgrajeno okolje, kar se pojavlja predvsem v manjših trgovinah. Prilagoditve takih trgovin pomenijo velike finančne vložke za investitorje, zato je potrebno pri gradnji upoštevati določila zakonodaje in pravilnika o gradnji. Zakonodaja predpisuje, da je objekte potrebno graditi tako, da je zagotovljen neoviran in enakopraven dostop do objektov in storitev predvsem ljudem, ki imajo omejeno gibalno in senzorno zmožnost. Pravilnik o gradnji pa zahteva to od vseh površin, ki so večje od 200 kvadratnih metrov. Ko pa se podjetje pri gradnji trgovin sreča s težavami, ki so povezane z dostopom do objekta, kot so na primer robniki, pločniki in podobno, je njegova naloga, da se po pomoč obrne na lokalno skupnost. (Kores, Kovač, Švab & Svetina, 2008, str. 102)

Naloga Mercatorja, d. d., je, da pri gradnji trgovin omogoča dostop, ki mora biti brez ovir, obenem pa mora biti varen in označen, da omogoča enostavno orientacijo v prostoru. Dostopna pot mora omogočati varen in neoviran dostop do objekta z vsake površine, ki pripada objektu, vključno s parkirišča. Ta površina mora biti utrjena in dovolj široka za uporabo invalidskega vozička. Vhodna vrata morajo biti takšna, da omogočajo neoviran vstop osebam na invalidskem vozičku in njihovim spremljevalcem. V primeru, da ima objekt več vhodov, mora biti neoviran vstop omogočen na glavnem vhodu. Paziti je potrebno, da je vhod dostopen brez stopnic. Vse storitve, ki so v objektu povezane s sporazumevanjem in dajanjem informacij, morajo biti zagotovljene tako, da jih lahko sprejemajo tudi osebe z okvaro sluha in vida. Podjetje mora pri gradnji objekta upoštevati višino in obliko stopnic, saj morajo biti le-te oblikovane tako, da jih lahko uporabljajo tudi ljudje s težavami pri hoji in starejši ljudje, poleg tega pa morajo biti stopnišča opremljena z ograjo ali oprijemali za roke, s čimer se zagotovi varnost. Poleg stopnišč pa so v objektih, ki so zgrajeni v več nadstropij, obvezna dvigala, katera morajo biti prilagojena za uporabo invalidskih vozičkov. Sanitarni prostori v objektih morajo biti prilagojeni osebam z omejeno zmožnostjo gibanja, poleg tega pa morajo biti v njih naprave, ki so namenjene klicanju pomoči, prilagojene tako, da jih lahko uporabljajo tudi gluhoneme osebe. Dodatna priporočila, ki jih lahko podjetje upošteva, so še količina parkirnih prostorov za invalidne osebe, prilagojena namestitvev in višina bankomatov,

nižje police z izdelki in v večjih centrih klopi za počitek ter držala (Kores et al., 2008, str. 102).

Poleg prilagajanja trgovin invalidom in osebam s posebnimi potrebami pa si Mercator, d. d., prizadeva kar najbolje izobraziti svoje zaposlene za delo z invalidni in osebami s posebnimi potrebami, da bi se le-te počutile najbolje in ostajale zveste stranke. Namen takega izobraževanja je predstavitev potreb invalidov in oseb s posebnimi potrebami ter nenazadnje tudi ustrezen odnos zaposlenih do njih. V procesu izobraževanja, ki ga je v okviru projekta za Mercator, d. d., sestavil ŠENT, se udeleženec izobraževanja seznanil s temeljnimi potrebami invalidov, z načinom komuniciranja z nekaterimi ciljnim skupinami invalidov in osebami s posebnimi potrebami, s kompetentnim in z usmerjenim delom z invalidi in osebami s posebnimi potrebami na njihovem delovnem mestu ter s smernicami in standardi za predstavitev in uveljavljanje trgovine kot invalidom prijazne. Izobraževanje naj bi trajalo okvirno 6 andragskih ur, pri čemer ena andragska ura pomeni 45 minut, v kombinaciji izobraževanj in delavnic, od tega štiri ure predavanj in dve uri delavnic (Kores et al., 2008, str. 102).

## **SKLEP**

Družbena odgovornost v današnjem času ni več samo zaželena in priporočljiva, ampak že skoraj nujna, saj le-ta povečuje konkurenčnost podjetja. Skozi družbeno odgovornost se odraža ne le odnos podjetja do okolja, temveč tudi odnos do zaposlenih in nenazadnje svojih potrošnikov. Čeprav proizvodna podjetja povzročajo večje negativne posledice na okolje in je pri njih družbeno odgovorno ravnanje nujno, postaja takšno ravnanje zaželeno tudi v ostalih oblikah podjetij.

V podjetju Mercator, d. d., se zavedajo pomembnosti družbeno-odgovornega ravnanja, zato mu vsako leto namenijo posebno pozornost, tako da je sestavni del letnega poročila družbe. Poslanstvo podjetja je s poslovnim delovanjem ustvarjati koristi za vse skupine, ki so na kakršenkoli način povezana s poslovanjem podjetja, zato v okviru družbene odgovornosti deluje na štirih področjih, in sicer na področju donacij in sponzorstev, skrbi za okolje, za zaposlene in za kupce.

Podjetje v okviru donacij in sponzorstev vsako leto izvede osrednjo humanitarno akcijo, ki pomeni največjo donacijo v letu enemu od pomoči potrebnih področij – zdravstvenemu, socialnemu ali kulturnemu. Poleg osrednje humanitarne akcije izvede tudi več manjših donacij in je sponzor velikih športnih ter kulturnih prireditev.

Čeprav je podjetje Mercator, d. d., trgovsko podjetje, ki s svojim poslovanjem ne prispeva k onesnaženosti okolja v tolikšni količini, kot na primer proizvodna podjetja, se vseeno zaveda

vedno večjih težav onesnaževanja okolja. Na tem področju deluje zelo aktivno, zato se tudi vključuje v razne projekte, kot sta bila projekta SARA in Energija. si, v okviru katerih je začel graditi energijsko varčne stavbe in zmanjševati porabo energije z optimizacijo razsvetljave v trgovinah. Najbolj odzivna pa je bila njegova akcija trajnih vrečk, s katerimi je želel svojim kupcem približati težavo uporabljanja plastičnih vrečk in nenazadnje tudi njihovo nepravilno odlaganje. Vendar se pri teh vrečkah pojavlja težava, saj so kupci preveč vajeni kupovanja le-teh takrat, ko jih potrebujejo, po drugi strani pa so vrečke zaradi svoje velikosti zelo nefunkcionalne za kupce, ki gredo vsak dan v trgovino, kar pomeni, da kupujejo manj.

Koristi za zaposlene vidi podjetje predvsem v zagotavljanju varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja. Svojim zaposlenim omogoča izobraževanja v obliki internih izobraževanj, ali pa jim omogoča nadaljevanje študija ob delu s tem, da jim plača šolnino, oziroma po končanem študiju povrne stroške šolanja. Mladim, zagnanim zaposlenim ponuja možnosti za razvoj in morebiten kasnejši prevzem vodilnih mest. Zaposlenim se ponujajo možnosti dela na tujih trgih, kjer si lahko pridobijo dodatne izkušnje iz poslovanja in nenazadnje tudi poznavanja različnih kultur, kar kasneje omogoča boljše poslovno sodelovanje s tujimi trgi. Z ustanovitvijo Invalidskega podjetja je omogočil veliko delovnih mest invalidnim osebam, ki so se želele zaposliti, a niso našle sebi primerne delovnega mesta.

Največji vrednoti podjetja pa sta družina in ženska. Z Osnovnim certifikatom si je pridobil naziv Družini prijazno podjetje, v okviru katerega je uvedel dodatne ugodnosti za zaposlene z majhnimi otroki. S pridobljenim priznanjem Managerkam prijazno podjetje pa je dokazal, da imajo v podjetju ženske enake možnosti za zaposlovanje in napredovanje kot moški, saj je na vodilnih mestih veliko žensk.

Nenazadnje pa podjetje veliko pozornosti nameni tudi svojim kupcem, saj jim želi približati svoje izdelke, se čimbolj prilagoditi njihovim željam in iz njih narediti zveste ter zadovoljne kupce. Štirikrat letno izda časopis, namenjen kupcem, s pomočjo katerega se seznanijo z novostmi v trgovinah in preberejo koristne nasvete, poleg tega ob večjih akcijah v svojih trgovina v gospodinjstva pošlje reklame z izdelki, ki imajo nižjo ceno ter s tem obvesti kupce o ugodnostih. Veliko pozornost pa namenja tudi invalidnim osebam in osebam s posebnimi potrebami, saj je podjetje prilagodilo svoje trgovine in jih naredilo potrošnikom prijazne.

Poslovni sistem Mercator, d. d., je podjetje, ki deluje družbeno odgovorno in se zaveda svojega pozitivnega prispevka k družbi s tem ravnanjem. Podjetje deluje družbeno-odgovorno na ravni celotne Skupine, s čimer se povečuje njegova konkurenčnost pred ostalimi podjetji.

Cilj naloge je bil raziskati in predstaviti področja družbene odgovornosti podjetja Poslovni sistem Mercator, d. d., in prikazati, da podjetje resnično deluje na kritičnih področjih, ter opisati dejanja, ki so povezana z družbeno-odgovornim ravnanjem.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avberšek, A. (2005). Družbena odgovornost-danes, jutri,...?. *Zbornik referatov* (str. 63). Velenje: Društvo za kakovost in ravnanje z okoljem: GZS.
2. Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
3. *Better business journey*. (2006). Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu [<http://smallbusinessjourney.com/Page409.asp>]
4. Boatright, R. J. (1993). *Ethics and the conduct of business*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, str. 39-48.
6. Carroll, A. B. (2006). *Business and society: Ethics & Stakeholder Management*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western, cop.
7. Clement-Jones, L. T. (2004). Corporate social responsibility - bottom-line issue or public relations exercise? *Hancock J. Investing in corporate social responsibility: A guide to best practice, business planing & the UK leading companie*, str. 5-13.
8. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibility. *Jurnal of bussines ethics*, 31 (4), junij 2001, str. 285-297.
9. Delovno navodilo o usposabljanju in izobraževanju. (2004). Mercator, d. d., str. 15.
10. *Donacija otroškega sedeža s strani Poslovnega sistema Mercator, d .d. [Zavod Varna pot]*. Najdeno 10. maja 2009 na spletni strani <http://www.varna-pot.si/index.php?k=3&p=33>
11. *Eco Buildings [Projekt SARA]*. Najdeno 15. junija 2009 na spletni strani [http://www.sara-project.net/IMG/pdf/Publishable\\_final\\_activity\\_report](http://www.sara-project.net/IMG/pdf/Publishable_final_activity_report)
12. Ekologija. (2007). Energija.si - Bodi učinkovit. *Časomer*, (5), str. 38-39.
13. *En klic do pomoči družinam v stiski [Ustanova fundacija za pomoč otrokom]*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu [http://www.fzpo.org/default.asp?mid=sl&pid=aktualne\\_novice&detailsid=39](http://www.fzpo.org/default.asp?mid=sl&pid=aktualne_novice&detailsid=39)
14. Frederick, C. W., Davis, K. & Post, E. J. (1988). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. New York: McGraw-Hill Publishing company.
15. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13. 9. 1970, str. 14.
16. Gavez, E., et al. (2007) *Uvajanje družbene odgovornosti v poslovno prakso malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji: priročnik s primeri dobre prakse*. Maribor: Gospodarska zbornica Slovenije.
17. Golob, U. & Podnar, K. (2003). Družbena odgovornost podjetij-pobožna želja ali tržna realnost. *Industrijska demokracija*, 7 (1), 3-5.
18. Gray, R., Owen D. & Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice Hall.

19. Humanitarna donacija članov kluba Maxi [podjetje Mercator, d. d.]. Najdeno 20. junija 2009 na spletni strani  
<https://www.mercator.si/klubmaxi/dogodki/reportaze/clanek?aid=2683>
20. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kiernan M. J. (2004). Corporate social responsibility-the investor's perspective. *Hancock J. Investing in corporate social responsibility: A guide to best practice, business planing & the UK leading companies*, str. 67-78.
22. Kline, M. (2000). Podjetje državljana-nova vloga podjetja v družbenem in naravnem okolju. *Podjetnik*, 9, 34-38.
23. Kok, P.T., Weile, V. D., McKenna, R. & Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal Business Ethics*, 31 (4), 285-297.
24. Kores, D., Kovač, N., Švab, V. & Svetina, P. (2008). *Trgovina, prijazna do invalidov in oseb s posebnimi potrebami*. Najdeno na 20. junija 2009 na spletnem naslovu [http://prireditve.sent-si.org/Smernice\\_Mercator.pdf](http://prireditve.sent-si.org/Smernice_Mercator.pdf)
25. Kotler, P.& Armstrong, G. (1994). *Principles of marketing*. Engelwood Cliffs ( N.J.): Prentice-Hall.
26. Kraševc, A. (2003). Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja (*diplomsko delo*). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kržan, A., Plut, D. & Toman, M. J. (2008). *Trajna vrečka je najboljša [Finance-priloga]*. Najdeno 15. junija 2009 na spletni strani [http://www.ki.si/fileadmin/user\\_upload/datoteke-splosno/OBJAVE/Finance\\_vrecke.pdf](http://www.ki.si/fileadmin/user_upload/datoteke-splosno/OBJAVE/Finance_vrecke.pdf)
28. Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. (1998). *Marketing*. Ohio: South-Western College Publishing.
29. Mandl, I. & Dorr, A. (2007). *CSR and competitiveness. European SMEs' good practice. Consolidate European report*. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu [<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20report.pdf>]
30. Marčela Kanjuo, A.& Sadar Černigoj, N. (2007). *Delo in družina-s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: NTD d.o.o.
31. McAlister Thorne, D., Ferrell, O. C. & Fernel, L. (2003). *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*. Boston: Houghton Mifflin Company.
32. Mercator, d. d. (2008). Letno poročilo 2007. Ljubljana: Mercator, d. d.
33. Mercator, d. d. (2009). Letno poročilo 2008. Ljubljana: Mercator, d. d.
34. *Mercator Rdečim noskom doniral 30.000 € [Organizacija Rdeči noski]*. Najdeno 10. junija 2009 na spletni strani  
[http://www.rdecinoski.org/rdeci\\_noski.asp?NewsId=25&Id=18](http://www.rdecinoski.org/rdeci_noski.asp?NewsId=25&Id=18)
35. *Mercator za boljši svet in večjo kakovost življenja [Združenje Europadonna]*. Najdeno 15. junija 2009 na spletni strani [http://www.europadonna-zdruzenje.si/mamotom/index.php?id=6&news\\_id=11](http://www.europadonna-zdruzenje.si/mamotom/index.php?id=6&news_id=11)
36. *Mercatorjeve humanitarne aktivnosti [podjetje Mercator, d. d.]*. Najdeno 1. junija 2009 na spletni strani



[http://www.mercator.si/o\\_mercatorju/druzben\\_a\\_odgovornost/mercatorjeve\\_humanitarne\\_akcije](http://www.mercator.si/o_mercatorju/druzben_a_odgovornost/mercatorjeve_humanitarne_akcije)

37. Organizacijski predpis o izvajanju korektivnih in preventivnih ukrepov. (2003). Mercator, d. d.
38. Organizacijski predpis o obvladovanju okoljskih vidikov in programa ravnanja z okoljem. (2009). Mercator, d. d.
39. Organizacijski predpisi o notranji presoji. (2007). Mercator, d. d.
40. *Osrednje humanitarne akcije [podjetje Mercator, d. d.]*. Najdeno 1. junija 2009 na spletni strani [http://www.mercator.si/o\\_mercatorju/druzben\\_a\\_odgovornost/humanitarne\\_akcije](http://www.mercator.si/o_mercatorju/druzben_a_odgovornost/humanitarne_akcije)
41. Perrini, F., Spogutz, S. & Tencati, A. (2006). *Developing corporate social responsibility: European perspective*. Cheltenham (UK), Northampton (USA): E. Elgar.
42. Podnar, K. & Golob, U. (2002). *Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoblizma*. Teorija in praksa. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo Univerze v Ljubljani.
43. Poslovník sistema ravnanja z okoljem v Mercator, d.d. (2008). Mercator, d. d.
44. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« [Certifikat družini prijazno podjetje]*. Najdeno 10. junija 2009 na spletni strani [http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/Pravila\\_in\\_postopek\\_za\\_pridobitev\\_certifikata.pdf](http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/Pravila_in_postopek_za_pridobitev_certifikata.pdf)
45. Pravilnik o invalidskih podjetjih. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 117/2005, 23.12.2005). Najdeno 16. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.soncek.org/Zakonodaja/pravilnik\\_o\\_invalidskih\\_podjetij\\_st117.pdf](http://www.soncek.org/Zakonodaja/pravilnik_o_invalidskih_podjetij_st117.pdf)
46. *Register okoljskih ciljev*. (2004). Mercator, d. d.
47. Riedl Knez, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. *Slovenski podjetniški observatorij*, str. 45-49.
48. *Sara bulliten* (2007). Project SARA, str. 4. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu [http://kske.fgg.uni-lj.si/sara/sara\\_bulletin6%20SI.pdf](http://kske.fgg.uni-lj.si/sara/sara_bulletin6%20SI.pdf)
49. Steiner, A. G. & Steiner, F. J. (2003). *Business, government and society: A managerial perspective: text and cases*. Boston: McGraw Hill.
50. Svenšek, K. (2008). *Letošnje priznanje managerkam prijazno podjetje Mercatorju*. Dnevnik. Najdeno na 15. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.nevnik.si/poslovni\\_dnevnik/309648](http://www.nevnik.si/poslovni_dnevnik/309648)
51. Šalamun, A. (2006). Podjetje mora dati družbi več, kot ji lahko škoduje. *Finance*. 222, str. 20.
52. Širec, M. (2007). Pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«. *Časomer*, (3), str. 31.
53. Vezjak, B. (2002). Trajnostni razvoj podjetja. *Revizor*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 13, 4/5, str. 41-69.
54. Vozel, M. (2005). Kaj je in kaj ni korporativna družbena odgovornost: Nova generacija managerjev verjame v skupne vrednote. *Finance*, 234, str. 19.

55. White, A. (2005). *Fade, integrate or transform-The future of CSR*. Najdeno na 20. junija 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.jussempir.org/Newsletters/Resources/BSR\\_Allen\\_White.pdf](http://www.jussempir.org/Newsletters/Resources/BSR_Allen_White.pdf)
56. *Zahvala UKC Ljubljana ob največji donaciji v zdravstvu [Univerzitetni klinični center Ljubljana]*. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu  
<http://www3.kclj.si/index.php?m=5&s=6&id=306&d=0>

*Priloga 1: Prijavnica za vključitev v postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« - javni poziv 2009*



**PRIJAVNICA ZA VKLJUČITEV V POSTOPEK ZA PRIDOBITEV CERTIFIKATA  
"DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE" – JAVNI POZIV 2009**

**Osnovni podatki o podjetju / organizaciji**

Naslov:

Kontakta oseba (ime, priimek, naslov, telefon, e pošta, položaj v podjetju):

Glavno področje poslovnega delovanja:

Trenutno število zaposlenih:

Ali želite pridobiti sofinanciranje stroškov postopka pridobitve certifikata, če bo to omogočeno?      DA      NE

Ime in priimek pooblaščenice osebe podjetja:

Podpis pooblaščenice osebe podjetja:

---

Datum:

**Prijavnico je potrebno poslati na naslov:**

**Zavod Ekvilib  
Medvedova 28,  
SI- 1000 Ljubljana,  
s pripisom »Certifikat Družini prijazno podjetje 2009«**

Takoj po prejetju prijavnice vas bomo kontaktirali in se dogovorili za nadaljnje korake za začetek postopka pridobitve certifikata.

*Priloga 2: Vloga za dodelitev humanitarne pomoči*

**USTANOVA HUMANITARNA FUNDACIJA MERCATOR**

Dunajska cesta 107, 1000 Ljubljana

**V L O G A  
za dodelitev humanitarne pomoči**

Podpisani \_\_\_\_\_ rojen \_\_\_\_\_

naslov \_\_\_\_\_

tel. št. doma \_\_\_\_\_, tel. št. v službi \_\_\_\_\_

številka osebnega računa \_\_\_\_\_

Zaposlen v OE \_\_\_\_\_

služba,oddelek, sektor \_\_\_\_\_

prosim za humanitarno pomoč zaradi (utemeljitev):

---

---

---

---

---

---

---

---



**Podatki o ostalem premoženju (premičnine – npr. avto, vrednostni papirji in nepremičnine – npr. stanovanje, hiša, vikend):**

---

---

---

---

**Posebnosti glede zdravstvenega stanja prosilca oziroma njegovega ožjega družinskega člana:**

---

---

---

**Višina škode, nastale ob elementarni nesreči:**

---

---

---

Datum vloge: \_\_\_\_\_

Podpis prosilca: \_\_\_\_\_

S podpisom potrjujem, da so vsi navedeni podatki resnični.