

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V  
PIVOVARNI UNION S Poudarkom NA PROGRAMIH  
SPONZORSTVA IN DONATORSTVA**

Ljubljana, december 2009

GAŠPER KOLMAN

## IZJAVA

Študent Gašper Kolman izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tjaše Redek in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.12.2009

Podpis:

## KAZALO

UVOD.....	1
1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ.....	2
1.1 Opredelitev družbene odgovornosti podjetja.....	2
1.1.1 Razumevanje in opredelitve družbene odgovornosti podjetij.....	2
1.1.2 Dimenzije družbene odgovornosti podjetij.....	5
1.1.3. Področja družbene odgovornosti podjetij.....	7
1.1.4 Kritični pogled na družbeno odgovornost podjetij.....	8
1.2 Družbena odgovornost podjetij, marketing, korporativno komuniciranje in ugled podjetja.....	9
1.2.1 Družbena odgovornost podjetij kot del marketinga.....	10
1.2.2 Orodja družbene odgovornosti podjetij v marketingu.....	10
1.2.3 Komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij.....	12
1.2.4 Družbena odgovornost in ugled podjetja.....	13
2 SPONZORSTVA IN DONATORSTVA KOT DEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA.....	14
2.1 Opredelitev sponzorstev in donatorstev.....	15
2.1.1 Sponzorstva in donatorstva v odnosih z javnostmi.....	15
2.1.2 Sponzorstva in donatorstva v tržnem komuniciranju.....	16
2.2 Sponzorstva in donatorstva: družbena odgovornost v skupnosti.....	17
3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN DRUŽBENO ODGOVORNO POROČANJE V SLOVENIJI.....	18
4 RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PIVOVARNI UNION.....	23
4.1 Predstavitev podjetja.....	23
4.2 Razumevanje družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta.....	24
4.3 Družbena odgovornost in ugled podjetja.....	28
4.4 Motivi za družbeno odgovorno delovanje podjetja.....	29
4.5 Analiza in omejitve raziskave.....	30
SKLEP.....	32
LITERATURA IN VIRI.....	35
PRILOGE.....	1

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Področja družbenega delovanja.....	7
Tabela 2: Področja družbeno odgovornega delovanja podjetij po Odboru za ekonomski razvoj.....	8
Tabela 3: Inštrumenti, ki pokrivajo področje DOP v Sloveniji.....	22
Tabela 4: Lastniška struktura Pivovarne Union .....	24

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Shema spletne strani .....	26
-------------------------------------	----

## UVOD

»Gospodarske organizacije so postale neločljiv del vsake družbe, zato sčasoma dozoreva spoznanje, da je njihova odgovornost do širše družbe in okolja približno enako velika kot do delničarjev« (Handy v Stojanov, 2007, str. 8). Podjetja morajo ljudem dokazati, da koristijo tako njim kot okolju, zaposleni in ljudje zunaj podjetja pa morajo biti prepričani, da podjetje deluje častno in na pošten način (Stojanov, 2007, str. 9).

Koncept družbene odgovornosti podjetja in njemu podobni zato tudi v praksi pridobivajo vedno večjo veljavo. Teoretiki o pomenu koncepta razpravljajo in ga nadgrajujejo že od 50. let 20. stoletja dalje, vendar si v opredelitvah pojma niso povsem enotni. Večinoma se definicije v poglavitnih delih ujemajo, vendar so za celosten pogled na družbeno odgovornost pomembne ravno razlike. Razumevanje družbene odgovornosti v slovenskem prostoru je zaradi zapuščine socialističnega režima in prehoda v samostojno demokratično republiko še toliko bolj zmedeno. V praksi kot zelo vidna v ospredje silijo sponzorstva in donatorstva, ki pa jih teoretiki skoraj vedno obravnavajo kot manjši del družbene odgovornosti.

Osnovno raziskovalno vprašanje, s katerim se bom ukvarjal v diplomskem delu, je razumevanje sponzorstva in donatorstva kot ključnih delov družbene odgovornosti, tako v literaturi kot slovenski praksi. V svojem diplomskem delu bom preveril, ali v Pivovarni Union razumejo družbeno odgovornost širše od sponzorstev in donatorstev. V navezavi s prvo raziskovalno hipotezo bom preveril tudi, ali so sponzorstva in donatorstva najvidnejši del družbene odgovornosti podjetja ter, če so, kako vplivajo na ugled podjetja. Prav tako želim preveriti, ali so motivi za družbeno odgovornost podjetja in angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev predvsem strateški.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi in predstavitvi problematike. V nadaljevanju poglavja o družbeni odgovornosti podjetij bom predstavil razvoj in različne definicije pojma. V naslednjem poglavju bom opredelil sponzorstva in donatorstva, tako v luči odnosov z javnostmi kot integriranega tržnega komuniciranja ter prikazal njihovo mesto znotraj družbene odgovornosti. Tretje poglavje je namenjeno razumevanju družbene odgovornosti v Sloveniji. V empiričnem delu naloge bom teoretska izhodišča in spoznanja nadgradil z raziskovanjem družbene odgovornosti podjetja in mesta sponzorstev in donatorstev znotraj nje na primeru slovenskega podjetja, Pivovarne Union. Osnovno vprašanje, na katero bom v tem delu odgovoril, je, ali je angažiranost enega izmed najuspešnejših (Bertoncelj Popit, 2007b) in najuglednejših slovenskih podjetij (Bertoncelj Popit, 2007a) v obliki sponzorstev in donatorstev v praksi še vedno razumljena kot poglavitni del družbene odgovornosti podjetij, kot se to deloma kaže v literaturi. Ugotovitve sledijo na koncu poglavja. Zaključek naloge je strnjen v sklepu.

Z vidika metodologije in virov diplomsko delo temelji na kombinaciji teoretičnega in empiričnega pristopa ter temu ustrezno kombiniranega pregleda teoretične literature ter ustnega nabora podatkov. Pri raziskovanju družbene odgovornosti podjetij in mesta sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta sem se, zaradi potrebe po kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih podatkov pri raziskovanju, odločil za študijo primera. Analiziral sem vsebino intervjujev, relevantnih časopisnih člankov, spletnih strani Pivovarne Union ter gradiv le-te. Primarne podatke sem zbiral s pomočjo neusmerjenih intervjujev, ki sem jih opravil z zaposlenimi v Pivovarni Union. Intervjuji so bili najbolj bogat vir podatkov moje raziskave. Intervjuvanci so bili o intervjujih in njihovi temi predhodno obveščeni preko elektronske pošte. Metode dela, ki sem jih pri izdelavi diplomskega dela uporabil, temeljijo na proučevanju teoretične podlage iz proučevanega področja. Z znanstveno deskripcijo strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov in prispevkov z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s proučevanega področja, z analizo in sintezo različnih spoznanj, sem pripravil izhodišča, ki bodo omogočila ovrednotenje raziskovalnega problema.

## **1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ**

»Ideja o družbeni odgovornosti podjetij temelji na ekonomski teoriji o eksternalijah, ki pravi, da podjetja izvajajo svojo aktivnost in pri tem povzročajo določene stroške oz. posledice - na okolju, pri zaposlenih in v lokalnih skupnostih, meni sociolog dr. Andrej Rus. Vedno večji je pritisk, naj podjetja stroškov, ki jih povzročajo, ne prelagajo na družbo, temveč jih nosijo sama« (Repovž, 2004a, str. 8). Idejo o sorazmernosti med močjo podjetja in njegovo odgovornostjo, ki iz moči pravzaprav izvira, Davis (1975, str. 20-21) nadgradi s pogledom, ki pravi, da je družba podjetjem zaupala resurse, s katerimi imajo pravico upravljati in jih uporabljati, vendar v skladu s pričakovanji družbe. Podjetje vidi kot nekakšnega pooblaščenca, upravitelja družbenih resursov, zato deluje v skladu z interesi vseh, ne samo nekaterih skupin deležnikov (Davis, 1975, str. 21). Nacionalne države zaradi ekonomske globalizacije slabijo, večja pa se moč podjetij.

### **1.1 Opredelitev družbene odgovornosti podjetja**

Opredelitve pojma družbene odgovornosti podjetja niso enotne in se zaradi narave koncepta razlikujejo zaradi socio-kulturnih in časovnih razlik. Začetki koncepta družbene odgovornosti segajo v začetek 50. let 20. stoletja, zato je predvsem teoretsko v literaturi precej razdelan.

#### ***1.1.1 Razumevanje in opredelitve družbene odgovornosti podjetij***

Razprava o družbeni odgovornosti podjetij traja že vrsto let, teoretiki pa si med seboj niso enotni, saj pojem družbene odgovornosti nima enotne opredelitve. Definicije in razumevanje imajo sicer precej skupnih točk, obenem pa tudi pomembne razlike. Precej

pojmov<sup>1</sup> si deli področje, ki ga razumemo pod družbeno odgovornostjo podjetij, nekateri pa so zgolj sopomenke. Zaradi naštetega je otežena predvsem operacionalizacija pojma družbene odgovornosti podjetij.

Največ definicij družbene odgovornosti podjetij izhaja iz ene najbolj zgodnjih opredelitev, to je Carrollova opredelitev. V enem izmed svojih člankov Archie B. Carroll (1999) raziskuje 50 let razvoja pojma družbene odgovornosti podjetja, pri čemer upošteva predvsem vire ameriškega izvora (Merčun, 2007). Začetek postavi v leto 1953, z izidom knjige Družbena odgovornost podjetnika Howarda R. Bowena. Bowen je izhajal iz stališča, da imajo večja podjetja veliko moči in s svojim delovanjem vplivajo na posameznika in družbo. Menil je, da morajo podjetja upoštevati vrednote in želje družbe. Iskanje definicije pojma družbene odgovornosti je zaznamovalo 60. leta. Izstopajoči avtor je Keith Davis, ki je družbeno odgovornost opredelil kot tiste odločitve in delovanje podjetnikov, ki nimajo izključno ekonomskih ali tehničnih interesov (Merčun, 2007). Dolgoročno družbeno odgovorno poslovanje podjetju lahko prinese tudi pozitivne ekonomske rezultate. Leta 1963 je Joseph W. McGuire v svojem delu Posel in družba poudaril, da družbena odgovornost podjetja sega preko ekonomskih in pravnih obveznosti podjetja. Podjetje bi se moralo zanimati za politiko, dobrobit družbe, za izobraževanje in zadovoljstvo delavcev. Delovalo naj bi pošteno, prav tako kot zgleden državljan (Carroll, 1999). Keith Davis in Robert Blomstrom (Carroll, 1999, str. 272) sta povzela dotedanje ugotovitve v definicijo: »Družbena odgovornost se nanaša na dolžnost, da pri odločitvah in dejanjih upoštevamo družbo kot celoto. Podjetja so družbeno odgovorna, ko upoštevajo potrebe in želje tistih, na katere poslovanje podjetja vpliva, pri tem pa nimajo zgolj ozkih ekonomskih ali tehničnih interesov.«

Leta 1970 je Morrell Heald poudaril, da mora koncept družbene odgovornosti postati del politike oz. strategije podjetja. Vseeno pa se pojavi vprašanje, ali je podjetje lahko družbeno odgovorno, tudi če ne dosega dobička. Združenje za ekonomski razvoj (CED) je leta 1971 v eni izmed svojih publikacij zapisalo, da je osnovna naloga podjetij služiti potrebam družbe. Družbena pogodba med podjetji in družbo pa se z vedno večjimi zahtevami in spremenjenimi vrednotami družbe nenehno spreminja. Iz 70. let izhaja tudi misel, da je družbeno odgovorno ravnanje prostovoljno, čeprav je včasih težko ločiti med prostovoljnostjo in družbenimi normami. Leta 1979 je Carroll (1979, str. 497-505) predlagal sistematično štiridelno klasifikacijo družbene odgovornosti podjetja, ki se tudi danes najpogosteje uporablja. Družbeno odgovornost podjetij deli na štiri ravni, ki se nadgrajujejo (piramidalna struktura): ekonomsko, zakonsko, etično in diskrecijsko oz. filantropsko:

1. **Ekonomska komponenta** predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte in storitve in jih nato prodajajo. Tako deluje kapitalističen ekonomski sistem. Podjetja so bila ustanovljena z namenom proizvodnje izdelkov oz.

---

<sup>1</sup> Poleg pojma družbene odgovornosti podjetij se v teoriji pogosto pojavita še dva alternativna pojma:  
- družbeno delovanje podjetja (corporate social performance) in  
- podjetje kot (dober) državljan (corporate citizenship).

zagotavljanja storitev, po katerih povprašujejo potrošniki. Glavni motiv delovanja podjetja kot osnovne ekonomske enote je ustvarjanje dobička. Ta vidik odgovornosti imenujemo ekonomska odgovornost, na kateri temeljijo vse ostale odgovornosti podjetja.

2. Drug del Carrollove definicije je **pravna odgovornost**, saj družba pričakuje, da bodo podjetja poslovala znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse. Podjetja morajo pri svojem poslovanju ravnati v skladu z zakoni in predpisi, ki predstavljajo okvir za uspešno in družbeno sprejemljivo poslovanje. Pri uresničevanju svojih poslovnih interesov morajo podjetja delovati v okviru zakonodaje, ki zagotavlja pošteno in pravično poslovanje.
3. **Etična odgovornost** je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij. Etična odgovornost je velikokrat zelo ohlapno definirana in zato stalno pod pritiskom javnosti, saj podjetja ne zadostijo vselej njenim zahtevam.
4. Za **filantropsko** ali **diskrecijsko odgovornost** velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij. Dobrodelna dejanja zajemajo aktivnosti podjetja v obliki finančnih in drugih prispevkov umetnosti, kulturi, izobraževalnemu ali zdravstvenemu sistemu, ki težijo k ideji biti »vzoren državljan«. Od etične odgovornosti se razlikuje po tem, da temelji na bolj prostovoljni ravni. Družba sicer pričakuje, da bo podjetje prispevalo npr. v humanitarne namene, vendar podjetja ne bo štelo za neetičnega, če tega ne bo storilo.

Posamezne odgovornosti lahko prehajajo iz ene skupine v drugo, saj npr. etična odgovornost sčasoma lahko postane zakonska. Kasneje Schwartz in Carroll zreducirata družbeno odgovornost na tri osnovne nivoje: ekonomskega, zakonskega in etičnega. Tridelno razumevanje družbene odgovornosti potrjujejo tudi drugi avtorji (npr. Kotler & Keller, 2006).

V 80. letih so se pojmu družbena odgovornost podjetij pridružili nekateri alternativni pojmi in koncepti. Sledila so predvsem spoznanja o tem, da je na družbeno odgovornost podjetij potrebno gledati kot na proces in da tudi v teoriji družbene odgovornosti in nasploh delovanja podjetja lahko upoštevamo Maslowovo hierarhijo potreb (Merčun, 2007). Filantropska oz. diskrecijska odgovornost podjetij spada v sam vrh hierarhije podjetja, pred tem pa morajo biti izpolnjene druge potrebe, kot je npr. dobiček.

V 90. letih teorija družbene odgovornosti ni veliko napredovala, pojavili pa so se alternativni koncepti, kot so: družbeno odgovorno delovanje (angl. *corporate social performance*), deležniška teorija, poslovna etika, koncept podjetja kot dobrega državljana itd.

Lantos (2001) družbeno odgovornost razdeli na tri sklope: etičnega, altruističnega in strateškega. Pravi, da so si ti med seboj nasprotujoči. Altruistična družbena odgovornost v



nasprotju z etično po njegovem mnenju ni obvezna, temveč neobvezna in v določenih okoliščinah zaželena. Pomeni prispevek podjetja k skupnemu dobremu, pri čemer obstaja možnost, da to za podjetje predstavlja dodaten strošek. Altruistična družbena odgovornost za podjetje pomeni, da popravlja krivice, ki jih samo ni zagrešilo in do njih nima nobene moralne zaveze (Lantos, 2001). Matten in Moon (2004) v svojem prispevku pojasnjujeta razlike v razlagi pojma družbene odgovornosti podjetij preko družbeno-ekonomskih razlik in sistemov v evropskih državah in ZDA. Pravita, da družbena odgovornost tudi v Evropi, sicer pod drugimi imeni in oznakami, obstaja že kako stoletje. Razlika med ZDA in Evropo je predvsem v vlogah držav pri urejanju socialnih razmer, od koder tudi izhaja različno razumevanje družbene odgovornosti podjetij. V Evropi je v primerjavi z ZDA veliko večji del družbene odgovornosti podjetij določen z zakonodajo in drugimi pravili (implicitna družbena odgovornost), obenem veliko družbenih problemov preko svojih sistemov tudi sama rešuje, v ZDA pa za ista področja lahko skrbijo podjetja sama (eksplicitna družbena odgovornost). V evropskih državah je eksplicitna družbena odgovornost prisotna predvsem pri filantropskih odgovornostih, kamor spadajo tudi sponzorstva in donatorstva (Matten & Moon, 2004). **EksPLICITNA družbena odgovornost** so prostovoljne, samoiniciativne aktivnosti in strategije podjetja, za katere podjetje samo meni, da so pomembne zanj in njegove deležnike. **Implicitno družbeno odgovornost** pa sestavljajo vrednote, norme in pravila, ki se zrcalijo v zahtevah do podjetja "od zunaj". Gre za formalne (npr. zakonodaja) in neformalne institucije, ki podjetjem pripisujejo del odgovornosti do družbe (Matten & Moon, 2004).

Znotraj družbene odgovornosti je potrebno omeniti tudi koncept podjetja kot dobrega državljana. Koncept podjetja kot dobrega državljana je soroden konceptu družbene odgovornosti podjetja, po nekaterih razlagah celo identičen. Družbena odgovornost podjetja in koncept podjetja kot dobrega državljana sta tako v nekaterih razlagah zgolj sopomenki, z izjemo razširjenega pogleda Mattena in Crana (2005) pa so podjetja v luči dobrih državljanov substituti državi, katere vloga se zmanjšuje. V ostalih razlagah je koncept podjetja kot dobrega državljana del filantropske družbene odgovornosti (Davis, 1975; Carroll, 1998; Panapanaan et al., 2003), ki zajema tudi sponzorstva in donatorstva.

### ***1.1.2 Dimenzije družbene odgovornosti podjetij***

Družbeno odgovornost, kot jo opredeljuje Evropska komisija (European Commission, 2001) v Zelenem dokumentu, delimo na notranjo in zunanjo dimenzijo (Žagar, 2008, str. 3). Notranja dimenzija zadeva notranje deležnike podjetja, zunanja pa je odgovornost do zunanjih deležnikov. V **notranjo dimenzijo** družbene odgovornosti so primarno vključeni zaposleni. Povezana je s področji, kot so upravljanje s človeškimi viri, zdravje in varnost pri delu, ustvarjanje pogojev za spremenjene načine vodenja podjetij in upravljanjem z naravnimi viri v proizvodnji (European Commission, 2001).

1. Upravljanje s človeškimi viri<sup>2</sup>: podjetja se danes soočajo z izzivom privabiti in ohraniti kakovostne delavce. Ključnega pomena pri upravljanju s človeškimi viri je vseživljenjsko učenje, dajanje pooblastil zaposlenim, boljše komuniciranje in pretok informacij v podjetju, ravnovesje med delom, družino in prostim časom, raznovrstnost zaposlenih, pravično plačilo in možnost napredovanja, plačilne in lastniške sheme, reševanje problemov zaposljivosti in varnosti zaposlitve.
2. Zdravje in varnost pri delu: področje zdravja in varnosti pri delu je bilo tradicionalno regulirano predvsem s pomočjo zakonodaje, danes pa podjetja in različne vladne organizacije iščejo nove poti zagotavljanja zdravja in večje varnosti.
3. Prilagoditve spremembam: preoblikovanja podjetij, prevzemi in združitve, ki potekajo v Evropi, so mnogokrat povezana z odpuščanjem delavcev, kar lahko prispeva k resni ekonomski, socialni ali politični krizi v skupnosti. Družbeno odgovorno prestrukturiranje pomeni uravnoteženo upoštevanje interesov in deležev vseh tistih, ki jih spremembe in odločitve zadevajo, predvsem s transparentnim komuniciranjem in posvetovanjem.
4. Upravljanje z vplivi na okolje in naravnimi viri: za zmanjšanje vplivov na okolje je potrebno zmanjševanje porabe naravnih virov ter zmanjševanje obsega onesnaženih emisij in odpadkov.

**Zunanja dimenzija** družbene odgovornosti se posveča ustvarjanju dobrih odnosov z zunanjimi deležniki, to so lokalna skupnost, dobavitelji, poslovni partnerji in potrošniki (European Commission, 2001).

1. Lokalna skupnost: pomemben del družbene odgovornosti podjetja je tudi njihovo sodelovanje z lokalno skupnostjo. Na eni strani iz lokalne skupnosti ponavadi prihaja največ zaposlenih, po drugi strani pa je podjetje težko uspešno brez podpore lokalne skupnosti, ravno tako mora podjetje skrbeti za okolje, v katerem deluje<sup>3</sup>.
2. Poslovni partnerji, dobavitelji in potrošniki: podjetja lahko zmanjšajo negotovost poslovanja, znižujejo stroške in dvigujejo kakovost s tesnim sodelovanjem s svojimi poslovnimi partnerji.<sup>4</sup>
3. Človekove pravice: človekove pravice so zelo kompleksen del družbene odgovornosti, saj vsebujejo politične, pravne in moralne dileme. Poleg nacionalnih, mednarodnih in EU predpisov jih obravnavajo številni kodeksi in predpisi.
4. Globalni okoljski vidiki: podjetja imajo pomembno vlogo tudi v globalnem ekološkem okolju, predvsem zaradi vpliva različnih z okoljem povezanih problemov. Na eni strani nastopajo kot porabniki surovin in različnih virov, na drugi strani pa kot onesnaževalci okolja.

---

<sup>2</sup> Odgovorne prakse zaposlovanja vključujejo nediskriminatornost in prispevajo k zaposlovanju etničnih manjšin, starejših, žensk, nezaposlenih in invalidov.

<sup>3</sup> Podjetje za lokalno okolje skrbi z donacijami, sponzorstvi, s sodelovanji v projektih lokalne skupnosti, podporo humanitarnih in kulturnih delavnosti, skrbi za zaposlene in njihove družine, prav tako pa skrbi tudi za naravno okolje itd.

<sup>4</sup> Dolgoročna krepitev odnosov s poslovnimi partnerji in dobavitelji lahko pripelje do ugodnih cen, pogojev in pričakovanj, skupaj s kakovostjo in zanesljivostjo dobav. Znotraj družbene odgovornosti se od podjetij pričakuje, da zagotavljajo izdelke in storitve, ki jih potrošniki potrebujejo in želijo, na učinkovit, etičen in ekološko ozaveščen način.

V okviru zunanje odgovornosti se kaže pomen sponzorstev in donatorstev kot dela družbene odgovornosti podjetij.

### 1.1.3. Področja družbene odgovornosti podjetij

Temeljna načela pri uresničevanju družbene odgovornosti podjetij so: pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno ravnanje z okoljem (skrb za prihodnje generacije) in skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja, v katerem podjetje deluje (Drevenšek, 2005, str. 8). Skladno s temi načeli lahko opredelimo nekatera ključna področja družbene odgovornosti podjetij, saj se družbeno odgovorno ravnanje med podjetji razlikuje. Na to vplivajo različni dejavniki: velikost podjetja, sektor delovanja, kultura, vodstvo. Podjetja se razlikujejo tudi po tem, da se nekatera osredotočijo le na eno področje, druga pa vključijo družbeno odgovornost v vse operacije v podjetju (Krt, 2007). Iz tabele 1 so razvidna področja družbenega delovanja podjetja:

*Tabela 1: Področja družbenega delovanja*

Po ciljnih javnostih	Po funkcijski področjih v podjetju
Družbena odgovornost do zaposlenih	finance: odgovoren odnos do posojilodajalcev, izogibanje okoriščanju z notranjimi informacijami itd.
Družbena odgovornost do porabnikov (kupcev izdelkov, uporabnikov storitev)	računovodstvo: izogibanje okoriščanju z notranjimi informacijami, transparentnost itd.
Družbena odgovornost do konkurentov	nabava: etične nabave (pošten odnos do dobaviteljev iz tretjega sveta), izogibanje podkupovanju itd.
Družbena odgovornost do držav oz. vlad, kjer podjetje posluje	raziskave in razvoj: izogibanje preizkušanju proizvodov na živalih itd.
Družbena odgovornost do lokalnih skupnosti, v katerih podjetje deluje	trženje: izogibanje oglaševanju, ki cilja na otroško populacijo, resničnost in natančnost navedb v oglasnih sporočilih itd.
	delovno mesto: enakost, zdravje in varnost, človekove pravice, pravica do materinstva, prilagodljivi delovni pogoji, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih itd.
	trg: pravice porabnikov, varnost izdelkov, poštena cenovna politika, korektno in celovito informiranje o izdelkih, zaposlovanje z upoštevanjem posebnosti lokalnega okolja, korektni odnosi z dobavitelji itd.

*Vir: C.W. Frederick, K. Davis & E.J. Post, Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 1988, str. 32-35; Drevenšek, Komunikacijske zablode sodobnega robinhudstva: Kateri so naglavni grehi družbene odgovornosti in kje so odpusti, 2005, str. 8.*

Odbor za ekonomski razvoj (Committee for Economic Development) je v ZDA že leta 1971 opredelil glavna področja, na katerih lahko podjetja vplivajo na izboljšanje delovanja družbe. Ta področja prikazuje tabela 2:

*Tabela 2: Področja družbeno odgovornega delovanja podjetij po Odboru za ekonomski razvoj*

<b>Področja družbeno odgovornega delovanja</b>	<b>Primeri izboljšanja družbeno odgovornega delovanja</b>
Gospodarska rast in učinkovitost	- izboljšanje produktivnosti - sodelovanje z vlado
Izobraževanje	- pomoč šolam in univerzam - sodelovanje pri upravljanju šol in univerz
Zaposlovanje in usposabljanje	- usposabljanje težko zaposljivih delavcev - prekvalificiranje delavcev
Človekove pravice in enake možnosti	- zagotavljanje enakih možnosti zaposlovanja
Razvoj in obnova mestnih skupnosti	- gradnja cenovno ugodnih stanovanjskih skupnosti - posodobitev transportnega sistema
Zmanjšanje onesnaževanja	- razvoj programov recikliranja - kontrole onesnaževanja, zaščita okolja
Kultura in umetnost	- pomoč kulturnim sodelavcem
Zdravstvena oskrba	- pomoč pri razvoju zdravstvenih programov v skupnosti
Vlada	- izboljšave pri upravljanju - reorganizacija vlade

*Vir: C.W. Frederick, K. Davis & E.J. Post, Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics 1988, str. 33.*

#### **1.1.4 Kritični pogled na družbeno odgovornost podjetij**

Najbolj pogosta kritika družbene naravnosti podjetij je, da gre za neupravičene stroške, saj bi denar, ki je namenjen družbeno odgovornemu delovanju, lahko razdelili med delničarje, zaposlene ipd. Friedmanova zabloda (Smith v Jančič, 2004, str. 893) iz 70. let govori o tem, da je edina odgovornost podjetij tista do lastnikov/delničarjev. Vse, kar podjetje počne v korist etičnosti, je po njegovem mnenju kraja profita lastnikom, potrošnikom in nenazadnje zaposlenim. Podjetje zato ne more oz. ne sme biti družbeno odgovorno. Friedman spregleda, da etično in družbeno relevantne poslovne odločitve zadevajo številne ljudi, skupine in institucije, ki lahko povratno vplivajo na dobrobit podjetja. Poleg tega pa je podjetje zavezano in odgovorno vsem deležnikom in ne le delničarjem.

Obstaja tudi strah, da bi podjetja z družbeno odgovornim delovanjem pridobila še več moči v družbi. Nasprotniki družbene odgovornosti podjetij oporekajo podjetjem zmožnost reševanja širših družbenih problemov, saj si tako posledično še dodatno povečujejo že tako veliko družbeno moč (Jančič, 2004, str. 894).

»Motivov za družbeno aktivnost podjetij je več, najpomembnejši pa so zagotovo ekonomski. Na prvem mestu je zaščita ugleda podjetja v javnosti. Ekonomist Michael Porter s harvardske Business School na družbeno odgovornost podjetij gleda kot na defenzivno prizadevanje, piarovsko igro, v kateri podjetja reagirajo na kritike in pritisk aktivistov« (Repovž, 2004a, str. 9). Roberts (Golob, 2006, str. 87) opozarja, da je veliko poskusov, kjer je družbena odgovornost zgolj v funkciji izgrajevanja ugleda, njeno delovanje pa je v domeni odnosov z javnostmi, dejavnosti so zgolj navidezne in komunicirane s pomočjo različnih etičnih kodeksov ali drugih oblik družbenih in okoljskih poročil. Ta način delovanja poimenuje "etika narcisa", ki je po njegovem še vseeno boljša od popolne samozaverovanosti in obsedenosti s profitom in lastnim interesom. »V strukturi delovanja podjetij vse preveč pogosto ne spreminjajo ničesar, ampak poskušajo vzpostaviti imidž odgovorne firme, ne da bi se tako tudi zares obnašala. Gre bolj za samopromocijo kot za dejansko prevzemanje odgovornosti« (Repovž, 2004a, str. 9)<sup>5</sup>.

Kritični pogledi na družbeno odgovornost podjetij najpogosteje izpostavljajo vidik, da je menedžer agent delničarjev in so vse njegove odločitve podrejene maksimizaciji njihovega profita (Krt, 2007). Proti družbeni odgovornosti govorijo tudi visoki stroški družbene vključenosti podjetja, saj se mnogi družbeni cilji ne poplačajo neposredno v ekonomskem smislu. Poleg tega pa je lahko vedenje, ki ga označimo za družbeno odgovornega, le poslovna naložba ali praksa učinkovitih odnosov z javnostmi (Golob, 2006, str. 83-86).

Najbolj pogoste kritike družbene odgovornosti podjetij so (Rojšek, 2001, str. 39):

1. cilj podjetij je ustvarjanje dobička in povečati družbeno blagostanje preko zadostnega ekonomskega učinka;
2. stroški družbene odgovornosti lahko poslabšajo konkurenčnost podjetij;
3. podjetja nimajo kompetenc za reševanje družbenih problemov;
4. podjetja z vmešavanjem v družbene probleme le še povečajo moč, ki lahko poruši obstoječe odnose v družbi;
5. država je odgovorna za reševanje družbenih problemov.

## **1.2 Družbena odgovornost podjetij, marketing, korporativno komuniciranje in ugled podjetja**

Opredelitve in kritike pojma družbene odgovornosti podjetja že nakazujejo dileme o družbeni odgovornosti tudi znotraj marketinške discipline. Celovito obravnavanje marketinga pa družbeno odgovornost vidi kot usmeritev in zato poudarja predvsem strateškost in dolgoročnost orodij in programov. Pri komunikaciji o družbeni odgovornosti, ki vpliva tudi na ugled, se podjetja glede na marketinško usmerjenost zopet srečujejo z dvoreznostjo. Deležniki komuniciranje o družbeni odgovornosti lahko sprejmejo pozitivno,

---

<sup>5</sup> Nekateri opažajo, da so za družbeno dimenzijo svojega delovanja najbolj vnete prav družbe, ki se ukvarjajo s potencialno škodljivo dejavnostjo, npr. s pridobivanjem nafte ali proizvodnjo tobaka in njegovih izdelkov (Repovž, 2004a, str. 9). Tako želijo družbe upravičiti svoje dejavnosti in nastalo "škodo" poplačati v drugačnih oblikah.

kar se pokaže s povečanjem ugleda, ali negativno, v primeru, da gre zgolj za orodje tržnega komuniciranja z neposrednim ciljem povečevanja prodaje in ne za celovito politiko podjetja.

### ***1.2.1 Družbena odgovornost podjetij kot del marketinga***

Družbena odgovornost oz. njeno promoviranje je ponekod postalo marketinško orodje za ustvarjenje profita, podobno kot vsa ostala marketinška orodja. Po besedah Podnarja in Golobove (2002) lahko govorimo o družbeni odgovornosti kot načrtnemu gradniku konkurenčne prednosti podjetja. Tudi nekateri drugi avtorji (npr. Crane in Desmond) se strinjajo, da v takšnih marketinških praksah ne gre le za moralni motiv, temveč za pokrivanje segmenta potrošnikov, ki so bolj občutljivi na družbena vprašanja (Golob, 2004a, str. 880-882).

Jančič (1999) je eden zgodnjih avtorjev, ki s konceptom celostnega marketinga prispeva k razvoju nove paradigme. »Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem« (Jančič, 1999, str. 147).

Družbena odgovornost podjetij mora spremljati vsak poslovni proces in biti del podzavesti vsakega sodobnega podjetja. Raziskave in izkušnje podjetij kažejo, da družbeno odgovorno ravnanje podjetij lahko pozitivno vpliva na povečanje prodaje in tržnih deležev, okrepi položaj tržne znamke na trgu, poveča ugled podjetja, privablja usposobljeno delovno silo, zmanjša operativne stroške ter poveča zanimanje vlagateljev in finančnih analitikov (Kotler & Lee, 2005, str. 11).

Kotler in Keller (2006, str. 706-713) znotraj družbeno odgovornega marketinga govorita o treh dimenzijah: pravni, etični in družbeno odgovorni. Ugotavljata, da je družbeno odgovorno delovanje podjetij zaradi vsestranskih zahtev in pritiskov družbe za uspešno delovanje podjetja nujno. Globalizacija in sodobne komunikacijske tehnologije, med njimi še posebno internet, pa omogočajo, da slabe prakse podjetij postanejo javno obsojene.

### ***1.2.2 Orodja družbene odgovornosti podjetij v marketingu***

»Družbena odgovornost podjetja je zaveza, da preko diskrecijskih poslovnih praks in prispevkov izboljša družbeno blaginjo« (Kotler & Lee, 2005, str.3). Avtorja poudarjata predvsem nujnost dolgoročnega in strateškega izvajanja aktivnosti družbene odgovornosti. Ključnih je šest aktivnosti, ki se med seboj lahko dopolnjujejo ali izvajajo posamezno (Kotler & Lee, 2005):

#### **1. Promocije dobredelnih namenov (angl. *cause promotions*)**

Glavno vlogo ima prepričevalna komunikacija, ki posameznikom ali potencialnim prostovoljcem in donatorjem dvigne zavedanje in skrb o nekem družbenem problemu. Promocija dobredelnih namenov je namenjena predvsem komuniciranju z zunanjimi

javnostmi. Možni pozitivni učinki takih akcij za podjetje so: boljše pozicioniranje in preferiranje tržne znamke, povečana promet in lojalnost kupcev, zaposlenih in lokalne skupnosti. Najbolje je, da je problem povezan z delovanjem podjetja in mu veliko težo pripisujejo tudi potencialni potrošniki in drugi deležniki podjetja.

## 2. **Marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom** (angl. *cause-related marketing*)

Podjetje se zaveže, da bo del sredstev od prodaje prispevalo za določeno aktivnost. Ponavadi podjetje določi časovni okvir in izdelek, od prodaje katerega bo del sredstev izražen v deležu ali številki namenjen določenemu družbenemu problemu. Ta oblika aktivnosti zahteva več promocije in oglaševanja. Za marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom so najbolj primerni izdelki široke potrošnje. Uspešne akcije lahko privabijo nove kupce, zapolnijo tržne niše, s pomočjo družbeno zavednih potrošnikov se lahko poveča prodaja, ravno tako pa lahko akcija vpliva na graditev ugleda tržne znamke.

## 3. **Korporativni socialni marketing** (angl. *corporate social marketing*)

Podjetje podpre akcijo, s katero želi spremeniti odnos oz. vedenje posameznikov. Tematike akcij se ponavadi vežejo na zdravje, varnost, čisto okolje ali blagostanje družbe. Podjetja v akciji sicer lahko nastopajo sama, bolj običajno pa je sodelovanje z drugimi organizacijami. Podjetje prispeva čas in marketinško znanje, finančna sredstva, dostop do distribucijskih kanalov, prostovoljno delo zaposlenih itd. Akcije zahtevajo veliko angažiranost podjetja, znanja in pomoči strokovnjakov, rezultati pa so vidni le dolgoročno. Korporativni socialni marketing lahko podjetju okrepi položaj tržne znamke, ustvari preferiranje znamke, poveča promet in prodajo.

## 4. **Korporativna filantropija** (angl. *corporate philanthropy*)

Podjetje neposredno prispeva v dobrodelne namene, največkrat denarna sredstva, izdelke oz. storitve. Gre za najbolj običajno in najstarejšo obliko družbene odgovornosti podjetja, kamor spadajo tudi sponzorstva in donatorstva. Podjetja bi se namesto nenačrtovanega dajanja finančnih sredstev morala preusmeriti v strateško in dolgoročno sodelovanje. Prejemniki sredstev so navadno neprofitne organizacije in različna društva, katerih obstoj je lahko pogojen s podarjenimi sredstvi. Korporativna filantropija preko medijskih objav in govoric vpliva predvsem na ugled podjetja v družbi. Podjetja morajo biti pozorna predvsem na izbor partnerja, ki mu darujejo, ker z izborom vplivajo tudi na lokalno skupnost, saj določijo, katere družbene probleme bodo reševali.

## 5. **Prostovoljstvo** (angl. *community volunteering*)

Zaposleni lahko prispevajo znanje, ki ga imajo, talent, ideje ali fizično delo. Priporočljivo je, da se prostovoljstvo izvaja strateško, v povezavi z vrednotami in glavnim poslanstvom podjetja, sicer prostovoljstvo postane nepregledno in nepovezano s podjetjem. Podjetje in lokalna skupnost tako gradita močne vezi, obenem pa so tudi zaposleni bolj motivirani in zadovoljni. Podjetju se lahko predvsem na račun govoric poveča ugled, prostovoljne aktivnosti pa lahko izkoristi tudi za predstavitev proizvodov in storitev.

## 6. **Družbeno odgovorne poslovne prakse** (angl. *socially responsible business practices*)

Podjetja prevzamejo prostovoljne poslovne prakse in investicije, da bi s tem podprla

reševanje določenih družbenih vprašanj. Družbeno odgovorne poslovne prakse lahko znižajo stroške poslovanja podjetij, povečajo ugled podjetij, ustvarijo preferenco tržne znamke med potrošniki, večajo zadovoljstvo zaposlenih in gradijo vplivna partnerstva med podjetji. Tovrstne akcije lahko pri potrošnikih oz. posameznikih ustvarijo zmedo, saj se ti sprašujejo o motivih za dobrodelne aktivnosti.

Avtorja opozarjata, da je pri vseh šestih aktivnostih podjetij pomembno, da dolgoročno podprejo le enega ali nekaj družbenih problemov, ki se povezujejo z vrednotami, poslanstvom, proizvodi ali storitvami podjetja ter deležniki podjetja, saj bodo le tako ostali vidni in prepoznavni, kar jim bo omogočalo konkurenčno prednost (Kotler & Lee, 2005).

Bhattacharya in Sen (2004) različne družbeno odgovorne aktivnosti razdelita v šest sklopov v obliki finančne ali materialne pomoči, znanja in časa zaposlenih:

1. podpora lokalni skupnosti (angl. *community support*) npr. vključuje podporo umetnosti, zdravstvenim in izobraževalnim programom v skupnosti;
2. raznolikost (angl. *diversity*) vključuje pomoč pri vzpostavljanju enakosti med spoloma, rasami, depriviligiranimi itd.;
3. podpora zaposlenim (angl. *employee support*) zajema varnost pri delu, varnost zaposlitve, deljenje dobička, vključenost zaposlenih;
4. okolje (angl. *environment*) recikliranje in skrb za okolje, okolju prijazni proizvodi;
5. podpora manj razvitim državam (angl. *non-U.S. operations*) pomoč v državah, kjer so še vedno prisotne večje kršitve človekovih pravic ipd.;
6. proizvod (angl. *product*) varni proizvodi, raziskave in razvoj itd.

Z razumevanjem družbene odgovornosti podjetja kot marketinške usmeritve so orodja družbene odgovornosti dolgoročno načrtovana in ciljno usmerjena. Kot del politike podjetja pa so poleg filantropskih orodij premalo obravnavana orodja ostalih področij družbene odgovornosti.

### **1.2.3 Komuniciranje in poročanje o družbeni odgovornosti podjetij**

»Poročanje o družbeni odgovornosti podjetja je ključno orodje komuniciranja z deležniki o aktivnostih podjetja na področju družbene odgovornosti. Kot tako je osrednji del odnosa z javnostmi v komuniciranju in ustvarjanju vzajemnega razumevanja, upravljanja z možnimi konflikti in doseganju legitimnosti« (Golob & Bartlett, 2006, str. 1). Informacije o družbeni odgovornosti podjetij so zanimive in pomembne v procesu odločanja deležnikov, organizacij in družbe kot celote (Golob & Bartlett, 2006, str. 2).

Nekatere raziskave potrjujejo (Stuart, 2004), da obstaja pri komuniciranju o družbeni odgovornosti paradoks, saj podjetja, ki veljajo za družbeno odgovorna, z načrtovanim komuniciranjem ne morejo veliko pridobiti, medtem ko podjetja z usklajenim komunikacijskim načrtom in nizko zaznano družbeno odgovornostjo, lahko veliko pridobijo. Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetij je lahko problematično



predvsem zaradi sumljivih in ciničnih deležnikov o iskrenih namenih podjetij in promoviranju družbene odgovornosti (Stuart, 2004, str. 1). »Po drugi strani pa je promocija družbene odgovornosti za podjetje gonilna moč pri generiranju zaupanja in občudovanja med deležniki, ki posledično vpliva na ugled podjetja« (Morsing v Golob, 2006, str. 101). Podjetje mora komunicirati o svojih aktivnostih, komunikacija pa je zaželeno tudi s strani deležnikov.

Del poročanja o družbeni odgovornosti podjetij je obvezen, del prostovoljen. Podjetja v poročanje vključijo podatke, ki se jim zdijo relevantni za javnost in ti navadno niso zgolj ekonomske narave. V poročanje so skoraj brez izjeme vključene tudi sponzorske in donatorske aktivnosti.

Odzivi potrošnikov in ostalih deležnikov na družbeno odgovornost podjetij so odvisni od informacij, ki jih pridobijo. Potrošniki najbolj zaupajo informacijam, ki jih ne posredujejo podjetja sama, ampak npr. neprofitne organizacije in druge neodvisne institucije. Najbolj učinkovite metode komuniciranja o družbeni odgovornosti podjetij so govornice in sponzorstva, kadar so ta usmerjena v lokalno skupnost. Manj učinkovito je poročanje preko spletnih strani, direktni marketing, odnosi z javnostmi in publiciteta in še najmanj oglaševanje (Stuart 2004, str. 59). Kritiki menijo, da je družbena odgovornost podjetja v komunikacijskem smislu prepogosto razumljena kot način ali orodje, ki ima zgolj namen vplivati na ugled podjetja oz. je njegov element, s katerim je treba ravnati strateško.

Pri merjenju družbene odgovornosti oz. njenem poročanju se pojavi problem, kako ugotoviti, ali gre za pravo družbeno odgovornost v smislu družbenomarketinške paradigme in usmerjenosti podjetja ali gre zgolj za navidezno družbeno odgovornost, kjer ta služi le za izboljšanje ugleda in večjo dobičkonosnost.

#### ***1.2.4 Družbena odgovornost in ugled podjetja***

Raziskave potrjujejo, da sta ugled podjetja in družbena odgovornost močno pozitivno povezana. Institucije, ki se ukvarjajo z merjenjem ugleda v mednarodnem poslovnem okolju, v indekse vključujejo vplive percepcij o družbeni odgovornosti podjetja na njegov ugled. Posebej močno naj bi bila ugled in družbena odgovornost povezana na razvitih trgih. Ugled, ki si ga podjetje pridobi z dolgoročnim in strateškim programom družbene odgovornosti, vpliva tako na potrošnike, kot tudi na zaposlene in ostale deležnike. Ti se s podjetjem identificirajo, kar podjetju koristi tudi v primerih negativnih informacij in novic, saj jim deležniki težje verjamejo in jih hitreje pozabijo (Bhattacharya & Sen, 2004).

Brown in Dacin (1997) sta v raziskavi potrošnikov merila učinke **korporativnih asociacij** in **družbeno odgovornih asociacij**, ki jih imajo potrošniki o podjetju. Prve zajemajo asociacije, ki se navezujejo na tehnično strokovnost in kvaliteto proizvodov ali storitev, druge pa zajemajo asociacije, ki so posledica delovanja podjetja na področju družbene odgovornosti v primeru lansiranja novega proizvoda. Njuno izhodišče je bilo, da bodo

potrošniki manjkajoče informacije o novem proizvodu nadomestili z enimi ali drugimi asociacijami. Izkazalo se je, da asociacije, ki so vezane na družbeno odgovorno delovanje podjetij, na odzive vplivajo predvsem posredno, preko celotne ocene podjetja oz. njegovega ugleda. Korporativne asociacije ravno tako vplivajo preko celotne ocene, obenem pa tudi preko percepcij o kvaliteti oz. lastnostih proizvodov. Korporativne asociacije imajo pri oceni novega proizvoda večjo težo. Potrošniki si najbolj zapomnijo edinstvene lastnosti podjetij, ki jih ločijo od konkurence in si jih tudi lažje priključijo v spomin. Unikatnost podjetja tako preko potrošnikovih asociacij postane konkurenčna prednost, saj je v množici informacij najbolj izstopajoča.

Izvajanje, merjenje in poročanje o aktivnostih podjetij na področju družbene odgovornosti postaja vse odločilnejši dejavnik za vlagatelje. Finančne institucije - skladi na razvitih tujih trgih - vse pogosteje posegajo po podatkih o družbeni odgovornosti podjetij, ko ocenjujejo tveganost naložb in posojil podjetjem, konkretne prednosti pa podjetjem prinašajo tudi njihove uvrstitve na trajnostne in družbene borzne indekse, kot so Dow Jones Sustainability Index, Domini 400 Social Index (DSI) in serija FTSE4Good (sestavljena iz štirih indeksov za britanski, evropski, ameriški in globalni trg, s katerimi ocenjujejo poslovanje podjetij, ki dosegajo mednarodne standarde družbene odgovornosti) (Pek Drapal, Drevenšek & Drapal, 2004, str. 133).

Vse raziskave poudarjajo, da družbeno odgovorne prakse podjetij vplivajo na ugled le dolgoročno, zato je tovrstne dejavnosti potrebno obravnavati strateško.

## **2 SPONZORSTVA IN DONATORSTVA KOT DEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA**

Sponzorstva in donatorstva so le majhen del družbene odgovornosti podjetij, ki ga po Carrollovi definiciji (glej poglavje 1.1.1) uvrščamo med filantropske aktivnosti podjetij. Poročanje o družbeni odgovornosti po standardu Global Reporting Initiative zajema šest sklopov (ekonomski indikatorji, človekove pravice, prakse dela in primerno delo, okolje, družbena skupnost ter odgovornost za produkte) in znotraj njih skupno 79 kazalnikov (Merčun, 2007). Sponzorstva in donatorstva so neposredno zajeta v enem od ekonomskih kazalnikov (direktna ekonomska vrednost, ustvarjena in distribuirana vključno s prihodki, poslovnimi odhodki, nadomestila zaposlenim, **donacije in druge investicije v družbeno skupnost**, zadržani dobiček, plačila financerjem in vladam), posredno pa tudi v kazalnikih družbene skupnosti (Global Reporting Initiative, 2007). Iz različnih perspektiv so obravnavana kot orodje tržne komunikacije oz. integriranega tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi. Meje med sponzorstvi in donatorstvi ter njihovimi različicami v praksi niso vedno vidne, v literaturi pa so si avtorji pri opredelitvi pojmov precej enotni. Kot del družbene odgovornosti bi morala podjetja za dolgoročni učinek tudi sponzorstva in donatorstva načrtovati strateško in dolgoročno (Bennett, 1998; Kotler & Lee, 2005) ter s

tem ustvariti pozitivne rezultate in ugled pri deležnikih.

## **2.1 Opredelitev sponzorstev in donatorstev**

Odnosi z javnostmi ločeno definirajo sponzorstva in donatorstva, medtem ko tržnokomunikacijski vidik pod pojmom sponzoriranje zajema vse oblike sponzorstev, med njimi tudi donatorstvo, pokroviteljstvo, pasivno potrditev in priporočanje (Krt, 2007). Organizacije in posamezniki, ki potrebujejo pomoč, tudi sami ustvarjajo zmedo pri ločevanju pojmov sponzorstvo in donatorstvo. Prošnje velikokrat naslovijo s sponzorskimi, ko gre v resnici za donatorstva ali obratno. »Sponzorstvo je oblika oglaševalskega sporočanja, pri katerem sponzor zakupi določen delež pozornosti, ki naj bi jo pri tarčnih javnostih s svojim delom dosegel sponzoriranec: Sponzorstvo je posloven in ne dobrodelen odnos med dvema stranema, pri čemer sponzorirani dogodek služi kot množični medij« (Gruban et al., 1997, str. 149). »Donatorstvo je dobrodelna dejavnost, pri kateri dobrotnik ne pričakuje protiuslug za izkazano dobroto. V tem se loči od sponzorstva, ki je plačana oblika komuniciranja s tarčno javnostjo preko objekta sponzoriranja. Donator pomaga iz moralnih in ne iz poslovnih vzgibov« (Gruban et al., 1997, str. 140). Meja med sponzorstvom in donatorstvom je v nekaterih primerih težko določljiva, vendar velja, da podjetja pri donatorstvih praviloma ne pričakujejo ničesar v zameno. Podjetja navadno določijo vsoto, ki jo bodo namenila donacijam, vodilni v podjetju pa odločajo, komu bo namenjena. Poleg finančnih donacij podjetja lahko pomagajo s prostovoljnim delom zaposlenih in podobno (Gunning, 2003, str. 212).

### **2.1.1 Sponzorstva in donatorstva v odnosih z javnostmi**

Odnosi z javnostmi so skupek akcij podjetja, ki so usmerjene k zaposlenim, porabnikom, kupcem, dobaviteljem, ekološkim skupinam in celotni javnosti, da bi dosegli zaupanje, ustvarjali dobro voljo in ugodno mnenje o delu podjetja kot člana skupnosti (Krt, 2007). Podjetja skušajo na ta način ustvariti svoj ugled in doseči zaupanje javnosti med različnimi interesnimi skupinami, ki so na različne načine povezane s podjetjem oz. sponzorjem. Sporočilo pride do kupcev v obliki novice in ne kot prodajno usmerjena komunikacija (Krt, 2007).

Večina avtorjev prišteva sponzoriranje med orodja odnosov z javnostmi (Mumel & Kramberger, 2001, str. 369). Sponzoriranje in odnosi z javnostmi so med seboj močno povezani, saj je cilj obeh dejavnosti oblikovanje ugodnega imidža v javnosti, kar dosegata zlasti s pomočjo medijev. Sponzoriranje omogoča, da se organizacija s pomočjo aktivnosti odnosov z javnostmi povezuje s pomembnimi posamezniki ali skupinami in je zato sredstvo pri izboljševanju ugleda (Mumel & Kramberger, 2001, str. 370). Sodobni sponzorji so le redko zainteresirani v zgolj enkratne finančne vložke in nenehno iščejo načine za povračilo investicij. Posamezniki in aktivnosti so skrbno izbrani in morajo ustrezati kriterijem podjetja. Rezultati, ki jih dosežejo sponzoriranci, morajo biti merljivi. S sponzorstvi želijo podjetja povečati zavedanje, doseči pravilno pozicioniranje podjetja,

zagotoviti priložnosti za neformalna srečanja (npr. s poslovnimi partnerji), prikazati družbeno odgovorno delovanje podjetja, dopolniti in stopnjevati oglaševalsko kampanjo (Gunning, 2003, str. 209-214).

Sponsorstvo je torej jasno definiran poslovni odnos med udeleženi akterji, od katerega se pričakujejo konkretne ekonomske koristi. Gunning (2003, str. 221-225) opisuje pet področij oz. oblik sponzorstev: šport, umetnost, literatura, razstave in pa mediji (še posebej televizija).

### ***2.1.2 Sponzorstva in donatorstva v tržnem komuniciranju***

Sponsoriranje se kot eno izmed orodij uvršča v splet elementov tržnega komuniciranja oz. integriranega tržnega komuniciranja (Smith & Taylor, 2004). V tem okviru se pod sponzorstvo uvršča tudi donatorstvo in ostale oblike sponzoriranja. Elementi trženjskega komuniciranja predstavljajo orodja, s katerimi podjetje obvešča javnost o svojih blagovnih znamkah in jih oglašuje na ciljnih trgih. Glavne značilnosti sponzorstva kot elementa trženjskega komuniciranja so (Bruhn, 1994, str. 1129):

1. *Sponsorstvo temelji na načelu storitve in protistoritve.* Sponzor vложи denar in sredstva v zameno, da sponzoriranec s svojo lastno dejavnostjo pripomore h komunikaciji podjetja oz. sponzorja z družbo.
2. *Sponsorstvo potrebuje sistematičen proces odločanja.* Ni dovolj samo naklonjenost določenemu področju. Uspeh, ki ga podjetje pričakuje, temelji na analizi trga in oblikovanja ciljev, zato morajo vse ukrepe podrobno načrtovati, organizirati, izvajati ter nadzirati.
3. *Sponsorstvo je instrument z raznovrstnimi možnostmi* na področju športa, kulture ter družbe, vendar pa je danes šport najpogostejša oblika sponzorstva.
4. *Sponsorstvo je le del v celovitem trženjskem komuniciranju podjetja,* zato se mora skladno s celotno identiteto podjetja uskladiti z ostalimi elementi trženjskega komuniciranja.

Trženjsko komuniciranje v svojem spletu prepleta oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi, osebno prodajo ter neposredno trženje (Kotler, 2004, str. 16). Sponsorstvo ima v spletu trženjsko komunikacijskih orodij bolj dopolnilno kot konkurenčno vlogo, predvsem je učinkovito takrat, ko ga kombiniramo z ostalimi orodji trženjskega komuniciranja. Podjetja sporočila o sponzorstvu vgrajujejo v svoje siceršnje klasične komunikacijske inštrumente.

Udeleženci v procesu sponzoriranja so podjetja (sponzorji), dogodek, organizacija, posameznik ali skupina (sponzoriranci), mediji in javnost. Cilji sponzoriranja se po Irwinu in drugih (2002, str. 214) delijo na korporativne cilje in cilje, ki so povezani z izdelkom oz. tržno znamko. Korporativni cilji so:

1. izboljšanje zavedanja o sponzorju, njegovih izdelkih oz. storitvah;
2. izboljšanje imidža podjetja;
3. spreminjanje podobe o podjetju v javnosti;

4. vključitev v širšo družbeno skupnost in izpolnitev družbene odgovornosti;
5. vzpostavitev dobrih poslovnih odnosov s partnerji podjetja;
6. izboljšanje motivacije in odnosov med zaposlenimi.

Razumevanje sponzorstev kot dela spleta integrirane tržne komunikacije pomeni, da gre pri sponzorstvih (in donatorstvih) nujno za strateške in dolgoročne odločitve podjetij, ki se z dejavnostjo oz. vrednotami podjetja ujemajo in jih podpirajo.

## **2.2 Sponzorstva in donatorstva: družbena odgovornost v skupnosti**

Sponzorstva in donatorstva v okviru družbene odgovornosti podjetij večina avtorjev (Caroll, 1991; Panapanaan et al., 2003; Saiia et al., 2003; Matten & Moon, 2004; Kotler & Lee, 2005) uvršča med filantropske aktivnosti podjetja, ki so najstarejša oblika družbene odgovornosti podjetij (Kotler & Lee, 2005). Besede filantropija in še posebej altruizem ter strategija si sicer na prvi pogled nasprotujejo, vendar se tudi narava korporativne filantropije prilagaja rastočim zahtevam tržnega gospodarstva. »V podjetjih se zavedajo, da je dobrodelnost zelo pomemben del korporativne identitete. Imajo dober občutek za to, kako porabniki dojemajo dobrodelnost in kako se nanjo odzivajo. Ne gre le za fasado za porabnike, saj jo nenazadnje začitijo tudi zaposleni, kar lahko pomeni pomembno konkurenčno prednost, pravi dr. Domen Bajde, asistent na ljubljanski ekonomski fakulteti« (Milič, 2007, str. 26). Globalizacija, zmanjševanje stroškov na vsakem koraku ter ostali dejavniki tudi od navidezno dobrodelnih dejavnosti podjetij zahtevajo več premisleka in strateško obravnavo. Ameriški menedžerji, ki se v podjetjih ukvarjajo z družbeno odgovornostjo in njeno filantropsko komponento, menijo, da postajajo podjetja v filantropskih aktivnostih vedno bolj strateška (Saiia et al., 2003). V nasprotju s tradicionalno prakso, kjer se o dajanju sredstev v dobrodelne namene "čustveno" odločajo uprave podjetij, se v ZDA uveljavljajo menedžerji, ki se ukvarjajo izključno s strateško filantropijo podjetij (Saiia et al., 2003). »Strateška filantropija je primer, ko podjetje želi doseči sinergijo z usmerjanjem virov podjetja v družbene probleme, ki se povezujejo z vrednotami in poslanstvom podjetja« (Saiia et al., 2003, str. 170). Saiia in drugi (2003, str. 171) kljub nekaterim kazalcem, ki sponzorstva obravnavajo ločeno od filantropije, zaradi strateške in vzajemne narave sponzorstva prištevajo k strateški filantropiji.

Caroll (1991) sponzorstva in donatorstva v štiridelni razlagi družbene odgovornosti uvršča v vrh piramide, med filantropske odgovornosti podjetij. Za sponzorstva in donatorstva je značilno, da se zanje podjetja odločajo prostovoljno tako v evropskih državah kot v ZDA, zato jih Matten in Moon (2004) uvrščata med eksplicitne odgovornosti. Sponzorske aktivnosti imajo v okviru družbene odgovornosti dva glavna cilja: dvigniti zavedanje o problemu in zanj zbrati sredstva ter povečati zavedanje potrošnikov o sponzorskih oz. družbeno odgovornih aktivnostih podjetja (Brown & Dacin, 1997). Raziskava, v kateri so sodelovali vodilni zaposleni dvanajstih večjih finskih podjetij, je pokazala, da so sponzorstva in donatorstva pogosto orodje družbene odgovornosti podjetij, vendar so vedno obravnavana selektivno. Podjetja podpirajo sponzorstva in donatorstva, ki se jim

zdijo pomembna in primerna glede na posel, ki ga opravljajo. Sponzorstva obravnavajo kot pomembno marketinško orodje (Panapanaan et al., 2003, str. 142).

Logan (Bennett, 1998, str. 461) je v raziskavi 11 večjih evropskih donatorjev ugotovil tri motive podjetij. Podjetja ne pričakujejo kratkoročnih koristi, vendar pa se zavedajo posrednih dolgoročnih učinkov in podpirajo akcije, ki so povezane z njihovimi glavnimi aktivnostmi.

1. Podjetja želijo preko donatorstev prikazati družbeno odgovornost predvsem lokalnim skupnostim.
2. Vplivati želijo na politike in druge pomembne mnenjske voditelje.
3. Preko donacij ali sponzorstev dobrodelnih dogodkov želijo promovirati interese podjetja.

Menon in Kahn (2003) v svoji raziskavi pojasnjujeta vplive skladnosti med sponzorsko aktivnostjo in izbranim družbenim problemom na percepcijo družbene odgovornosti podjetja in njegove tržne znamke. Med sponzorske aktivnosti štejeta tudi promocijo dobrodelnih namenov (angl. *advocacy advertising*) in marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom (angl. *cause-promotions*). Kotler in Lee (2005) v svojem prispevku med družbeno odgovornimi aktivnostmi ti dve aktivnosti opisujeta z angleškima izrazoma "*cause-promotions*" in "*cause-related marketing*" v enakem vrstnem redu. Skladnost med podjetjem in izbranim problemom lahko izhaja iz podobnosti s proizvodi oz. storitvami, ujemanjem problema s ciljnimi javnostmi ali potrošniki, s preteklimi sponzorskimi aktivnostmi podjetja ali osebno vpletenostjo podjetja ali tržne znamke v določen problem. Rezultati so pokazali, da način komunikacije o filantropskih aktivnostih, vpliva na posameznikovo percepcijo o družbeni odgovornosti podjetja. Marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom je dosegal višji nivo percepcije družbene odgovornosti, saj pri promociji dobrodelnih namenov potrošniki razmišljajo o motivih, ki se skrivajo za tovrstnimi povezavami. Promocija dobrodelnih namenov zato dosega višje vrednotenje družbene odgovornosti, kadar ni povezave sponzorja s problemom, ravno obratno pa velja za marketing s hkratno podporo dobrodelnim namenom, kjer je zaželena čim večja skladnost med podjetjem in problemom, ki mu namenjajo sredstva. Vpliv na dojetje podjetja kot družbeno odgovornega je v veliki meri odvisen tudi od narave poslovanja in izbranega družbenega problema ter posameznikove vključenosti v problem in podjetje (Menon & Kahn, 2003).

### **3 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ IN DRUŽBENO ODGOVORNO POROČANJE V SLOVENIJI**

V Sloveniji se v zadnjih letih veliko razpravlja o družbeni odgovornosti podjetij. Kljub temu se koncept v svoji celotni obliki šele uveljavlja, saj ga podjetja uporabljajo bolj kot promocijski element in manj kot sredstvo, s katerim dolgoročno povečujejo svojo

konkurenčno prednost (Šabanovič, 2007). Marsikatero večje slovensko podjetje je pomemben dejavnik v vsakdanjem življenju lokalne skupnosti, kar je posledica zapuščine jugoslovanskega modela samoupravljanja. »Prevladujoča dediščina, ki jo je zapustil socialistični sistem, je visoka zaščita delavskih pravic in osnovnih standardov dela« (Bagič et al. v Golob, 2006, str. 122). Podjetja so v času bivše države vlagala predvsem v lokalno okolje (npr. asfaltiranje cest, gradnja vrtcev, šol), precej denarja pa so namenila tudi sponzorstvu nacionalno pomembnih športnih aktivnosti (Repovž, 2004b). Zaveza slovenskih podjetij je dostikrat neformalna in stihijska, zato podjetje ne doseže želenih učinkov in vidi družbeno odgovornost bolj kot breme in nepotreben strošek, ne pa kot generator ugleda ali drugih pozitivnih učinkov. Aktivnosti se kažejo predvsem v sponzorstvih in donatorstvih, ki so večinoma nenačrtovana in brez strateških premislekov (Golob, 2004a, str. 3). V Sloveniji med družbeno odgovornimi aktivnostmi prevladujejo ad hoc donatorske in sponzorske aktivnosti, pretežno nepovezane s strategijo podjetja, največ na področju športa in kulture (Knez-Riedl v Golob, 2006, str. 135).

Raziskava v okviru projekta Code to Smart Reality for SME (projekt, ki se je izvajal z namenom spodbujati družbeno odgovornost podjetij in njenih pozitivnih vplivov med malimi in srednje velikimi podjetji), ki ga je v Sloveniji s podporo EU izvajala Gospodarska zbornica Slovenije, ugotavlja, da je v Sloveniji družbena odgovornost v praksi prisotna v večji meri le v velikih podjetjih, primerov med malimi in srednje velikimi podjetji (v nadaljevanju MSP) pa je relativno malo. Pojem družbene odgovornosti je bil še pred leti precej neznan, le redka so bila podjetja, ki bi družbeno odgovornost vključevala tudi v svojo poslovno prakso. Koncept se je začel uveljavljati s prihodom multinacionalk na naš trg ter predvsem s prizadevanji EU za spodbujanje osveščenosti o družbeni odgovornosti z Zeleno knjigo leta 2001 (Gorjanc, 2007)<sup>6</sup>.

V razmerah globalnih trgov je za majhno odprto slovensko gospodarstvo ključno, da se vsa slovenska podjetja zavedajo prihoda "družbene odgovorne konkurence". To velja predvsem za izvozna podjetja, izvzeta pa niso niti druga podjetja (Podnar & Golob, 2002, str. 966). Raziskovalci so v okviru projekta Code to Smart Reality for SME ugotovili, da obstaja vse več podjetij, ki v svojo prakso vključujejo družbeno odgovornost, o prizadevanjih glede družbene odgovornosti imajo veliko napisanega na svojih spletnih straneh, vendar gre pri tem v glavnem za zelo splošne in načelne opredelitve. Le izjeme se pristopa k družbeno odgovorni podjetniški praksi lotijo sistematično (Gorjanc, 2007). Predvsem so to nekatera največja slovenska podjetja: Krka, Mobitel, SKB, Lek, Revoz, Mercator, ki preko sponzorstev in donatorstev vlagajo predvsem v šport, kulturo, humanitarne akcije, zdravstvo (Repovž, 2004a). Raziskava Slovenskega podjetniškega observatorija iz leta 2002 je pokazala, da je bilo povprečno 66,7 % slovenskih MSP vključenih v družbene aktivnosti. Vključevanje podjetij v družbeno odgovorne aktivnosti narašča s številom zaposlenih v podjetju: mikro podjetij, ki imajo do 9 zaposlenih ter so

---

<sup>6</sup> Leta 2004 je bil ustanovljen Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) s sedežem v Mariboru. Njegov namen je raziskovati in pospeševati razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji, prenašati tuje znanje in prilagoditi koncepte slovenskim razmeram in potrebam.

vključena v družbeno odgovorne aktivnosti, je 66 %, srednje velikih podjetij, ki imajo od 50 do 249 zaposlenih, pa kar 76,2 % (Knez - Riedl, 2002, str. 99).

Med načini vključevanja slovenskih MSP v družbeno odgovorne aktivnosti prednjačijo denarni in nedenarni prispevki, kar uporablja 53 % podjetij, udeleženih v raziskavi, temu sledijo sponzorstva, ki jih uporablja 50 % podjetij. 16 % podjetij kot način družbeno odgovornega udejstvovanja uporablja aktivnosti, vključene v trženjske kampanje (npr. reklama, ki je povezana z družbeno odgovornostjo) (Knez - Riedl, 2002, str. 103). Ena izmed pomanjkljivosti tovrstnega udejstvovanja je, da višina in konkretni nameni sredstev, ki jih podjetja namenjajo družbeni odgovornosti, praviloma niso javni in transparentni. Nema lokrat služi družbena odgovornost za pozitivno promocijo podjetja v javnosti, nanjo pa podjetja gledajo bolj kot na modni trend (Repovž, 2004a). Nekatera MSP sicer izvajajo različne družbeno odgovorne aktivnosti predvsem zaradi »zdrave pameti«, saj razumejo, da jim to prinaša večje zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, boljše odnose z lokalno skupnostjo, zaupanje partnerjev in večji ugled v družbi. Vendar so to večinoma t.i. ad hoc odločitve in ne del načrtovane strategije, kar je vidno v redkem komuniciranju in poročanju (Gorjanc, 2007). Zato ne presenečajo tudi rezultati raziskave Slovenskega podjetniškega observatorija, ki so pokazali, da je v prevladujočem odstotku podjetij (58 %) večina družbeno odgovornih aktivnosti za sedaj še občasnih in s poslovno strategijo podjetja nepovezanih. Družbeno odgovorne aktivnosti, povezane s strategijo, so nekoliko bolj prisotne v večjih podjetjih, ki imajo pogosteje izdelane strategije in izoblikovan odnos do družbene odgovornosti (Knez - Riedl, 2002, str. 104). Anketirana slovenska podjetja se po tem ne razlikujejo izrazito od primerjanih evropskih podjetij, v katerih so strategije v večji meri izoblikovane, zato je pri njih delež rednih aktivnosti, ki so povezane s strategijo, višji, dosega 14 %, takšnih slovenskih podjetij pa je 8,8 % (Observatory of European SMEs 2002, 2002, str. 23).

O družbeno odgovornih aktivnostih na področju odnosov z zaposlenimi je poročala le tretjina podjetij, o okoljevarstvenih aktivnostih pa dvakrat toliko. Prav tako se le redko sliši o zagotavljanju enakih možnosti, boju proti diskriminaciji in omogočanju lažjega usklajevanja dela in družine (Šefman Žaucer, 2006b). Raziskava Aleksandre Kanjuo Mrčela in Nevenke Černigoj Sadar s Fakultete za družbene vede iz leta 2006 o stališčih delodajalcev in delojemalcev do starševstva na delovnem mestu je pokazala, da starševstvo v očeh slovenskih podjetij ni vrednota, temveč vedno bolj moteč dejavnik v delovnem procesu. Tudi managerji se še ne zavedajo pomena in pozitivnega odnosa do starševstva na delovnem mestu (Šefman Žaucer, 2006b, str. 63).

Razloge, da podjetja v Sloveniji družbeno odgovornost sprejemajo bolj kot modni trend in samopromocijo in ne kot strateški koncept za doseganje večje konkurenčnosti, lahko iščemo tudi v prevladujočem pogledu na družbeno odgovornost kot odgovornost lastnikov kapitala, malo pa je menedžerjev, ki se zavedajo koristi, ki jih na dolgi rok prinaša družbena odgovornost (Gorjanc, 2007). Podnar in Golob (2002, str. 966) menita, da je za



slovenska podjetja izvajanje doktrine družbene odgovornosti po eni strani precej nezaželen proces, saj so šele pred časom vstopila v obdobje liberalnega kapitalizma. Kljub temu koncept družbene odgovornosti podjetja počasi postaja standard, tako zaradi izgrajevanja novih pomenov znotraj profitnega sektorja, kot zaradi pritiskov civilne družbe in smernic, ki jih je začela postavljati EU.

Raziskava konzorcija Partners for Financial Stability<sup>7</sup> (Survey of Reporting on Corporate Social Responsibility by the Largest Listed Companies in 11 Central and Eastern European Countries) o poročanju največjih podjetij iz 11-tih srednje in vzhodnoevropskih držav (Češka, Estonija, Latvija, Litva, Slovaška, Slovenija, Madžarska, Poljska, Bolgarija, Hrvaška, Romunija) o družbeni odgovornosti podjetij, ki je bila izvedena septembra 2006, je pokazala, da slovenska podjetja poročajo izključno o tistih kazalcih družbene odgovornosti, ki jih zahteva zakon. Podjetja ne poročajo o kazalcih, povezanih s prostovoljno organizacijsko prakso, uporabi internih kodeksov etičnega poslovanja, redka podjetja poročajo o pristojnostih za pripravo okoljske strategije, politiki rabe naravnih virov in recikliranja (Šefman Žaucer, 2006a). Prav tako skoraj ni informacij, ali podjetja integrirajo strategijo varstva okolja v politiko upravljanja nabavne verige, prav tako tudi redko poročajo o spoštovanju nacionalnih in mednarodnih standardov dela ter politiki nediskriminacije, usklajevanja dela in zasebnega življenja ter enakih možnosti (Šefman Žaucer, 2006a).

Druga mednarodna raziskava, ki je obravnavala Slovenijo, je bila raziskava KPMG<sup>8</sup> -KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting iz leta 2002<sup>9</sup>. Rezultati raziskave so pokazali, da je le 35 % od največjih sto podjetij v državi vključilo informacije o družbeni odgovornosti v letno poročilo, kar je Slovenijo uvrstilo na dno lestvice (na 17. mesto) med devetnajstimi državami (KPMG, 2002). Le 5 % podjetij je pripravilo posebna poročila o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju (KPMG, 2002).

V Slovenji ni standarda ali kakršne koli druge zakonske podlage, ki bi podjetja obvezovala k družbeno odgovornim aktivnostim. Poročanje o vseh vidikih družbeno odgovornega poslovanja podjetja ni predpisano, obstajajo samo smernice, priporočila in dobra praksa. Pripravo ustreznih poročil otežuje njihova neenotna uporaba (Vezjak, 2007).

---

<sup>7</sup> Program Partners for Financial Stability (PFS) je leta 1999 ustanovila Ameriška agencija za mednarodni razvoj - The United States Agency for International Development (USAID) z namenom pomoči pri oblikovanju potrebnih reform finančnega sektorja v 8-ih državah Srednje in Vzhodne Evrope, ki so se od takrat že priključila EU. Raziskava je dostopna na <http://www.pfsprogram.org>.

<sup>8</sup> KPMG je mednarodna mreža svetovalnih podjetij na področju davkov, računovodstva in pravnega svetovanja.

<sup>9</sup> Raziskava je bila izvedena tudi v letu 2005 in 2008, vendar Slovenija ni bila vključena v njej.

**Tabela 3: Inštrumenti, ki pokrivajo področje DOP v Sloveniji**

<b>Naziv</b>	<b>Obravnavano področje DOP</b>	<b>Tip inštrumenta</b>
ZOR – Zakon o obligacijskih razmerjih (Obligacijski zakonik)	Notranja komponenta (pravice delavcev in varnost, enake možnosti, nediskriminacija)	Zakonodaja
ZVO – Zakon o varstvu okolja	Zunanja komponenta (skrb za okolje)	Zakonodaja
ZGD – Zakon o gospodarskih družbah	Zunanja in notranja komponenta, poročanje o DOP (varstvo okolja in delavcev)	Zakonodaja
ZVP – Zakon o varstvu potrošnikov	Zunanja komponenta (varnost proizvodov, etično oglaševanje, odgovorna prodaja)	Zakonodaja
Kodeks upravljanja javnih delniških družb <sup>10</sup>	Zunanja in notranja komponenta, poročanje o DOP (odgovornost menedžmenta, zaščita delničarjev, transparentnost, razkritje informacij, skrb za okolje)	Zavezuje člane Ljubljanske borze
ISO Standard – ISO 14001 <sup>11</sup>	Zunanja komponenta (okolje)	Prostovoljno
Standard SA 8000 <sup>12</sup>	Notranja komponenta (temeljne človekove pravice, pravice delavcev, odnosi med zaposlenimi, korupcija)	Prostovoljno

*Vir: U. Golob v K. Podnar & Z. Jančič, Contemporary Issues in Corporate and Marketing Communications: Towards a socially responsible future, 2006, str. 23.*

Iz tabele 3 vidimo, da nekateri zakoni pokrivajo tudi določena področja družbene odgovornosti, vendar ni celovitega pravilnika in smernic, na katera bi se podjetja lahko opirala. Prav tako so že obstoječe mednarodne standarde (ISO 14001, SA 8000, AA1000<sup>13</sup>, GRI - Global Reporting Initiative<sup>14</sup>) prevzela le redka slovenska podjetja. Edini podjetji, ki sta pridobila SA 8000, ki opredeljuje zagotavljanja ustreznih delovnih razmer, sta Meblo Jogi in Saubermacher & Komunala (Golob v Podnar & Jančič, 2006, str. 23).

<sup>10</sup> Kodeks upravljanja javnih delniških družb so sporazumno oblikovali Ljubljanska borza d.d., Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Manager. Pri tem so upoštevali slovensko zakonodajo, etična načela poslovne kulture in svoje notranje akte. Namen Kodeksa je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja javnih gospodarskih družb v slovenskem prostoru (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2004).

<sup>11</sup> ISO standarde pripravlja Mednarodna organizacija za standardizacijo kakovosti -International Organization for Standardization. ISO 14001 je mednarodni okoljski standard, sprejet leta 1996. Je sistem ravnanja z okoljem, njegovo načelo je nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja s sistematičnim ravnanjem z okoljsko občutljivimi področji in dejavnostmi v organizaciji (International Organization for Standardization, 2007).

<sup>12</sup> SA 8000 je standard za presojanje družbene odgovornosti na področju delovnih pogojev v proizvodni dejavnosti. Razvila ga je nevladna organizacija Social Accountability International (SAI), prvič je bil objavljen leta 1997 (Social Accountability International, 2007).

<sup>13</sup> Standard AA1000 je razvilo združenje AccountAbility z namenom zagotoviti podjetjem kvalitetno poročanje o družbeni odgovornosti, računovodstvu in reviziji (AccountAbility, 2007).

<sup>14</sup> GRI - Global Reporting Initiative je mednarodna organizacija, ki v okviru smernic GRI 3 pomaga podjetjem, o čem in kako bodo poročala. Smernice vključujejo okoljske, družbene in ekonomske dejavnike (Global Reporting Initiative, 2007).

Blanka Vezjak, strokovnjakinja za revizijo, meni, da težave pri poročanju o družbeni odgovornosti povzroča tudi neenotni pristop k revidiranju poročil. Zato priporoča, da se pomembni vidiki družbeno odgovornega poslovanja podjetja vključijo v celotno letno poročilo in ne le v posebno poglavje, kar pomeni, da se mora opis družbeno odgovornega poslovanja sklicevati na ustrezne postavke računovodskih informacij (Vezjak, 2007).

## **4 RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PIVOVARNI UNION**

Osnovno vprašanje, na katero bom v tem delu odgovoril, je, ali je angažiranost enega izmed najuspešnejših in najuglednejših slovenskih podjetij v obliki sponzorstev in donatorstev v praksi še vedno razumljena kot poglobljen del družbene odgovornosti podjetij, kot prej izkazano v literaturi. S pomočjo študije primera bom raziskal tudi smernice, ki jih najdemo v literaturi in skušal potrditi oz. zavrniti raziskovalne hipoteze, ki izhajajo iz raziskovalnega vprašanja. Vir podatkov za študijo primera je letno poročilo, spletna stran podjetja in intervjuja, ki sem ju opravil s predstavnikoma Pivovarne Union.

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Pivovarna Union d.d. je ena večjih delniških družb v Sloveniji. Skupina Union, ki je nastala leta 2001, ko je Pivovarna Union d.d. prevzela družbo Fructal d.d., poleg matične družbe Pivovarna Union d.d. vključuje naslednje povezane družbe: Fructal d.d., Ajdovščina, Fruktal Mak a.d., Skopje, Fructal Zagreb d.o.o. in Eurofruit Sarajevo d.o.o. V začetku februarja 2005 je Pivovarna Laško d.d. z nakupom dodatnih 41,3 % delnic Pivovarne Union d.d. postala večinska lastnica, s čimer je Pivovarna Union d.d. postala del Skupine Pivovarna Laško, ki združuje proizvajalce piva, mineralnih, naravnih in izvirskih vod, brezalkoholnih ter žganih in ostalih alkoholnih pijač ter časopisno in založniško dejavnost, opravlja pa tudi storitve trgovine na debelo in drobno. Najsodobnejša tehnološka oprema, prvovrstne surovine ter visoko strokovno znanje ji omogočajo izpolnitev osnovnega cilja – ponuditi potrošnikom le dobre stvari. Glavni proizvod Pivovarne Union je pivo. Poleg piva proizvaja in polni tudi osvežilne brezalkoholne pijače, vode z dodatki, izvirsko vodo in energijsko pijačo.

Od leta 1991 je Pivovarna Union delniška družba. Proces lastninskega preoblikovanja je družba zaključila z javno prodajo delnic. Lastniška struktura Pivovarne Union d.d. je bila na dan 31.12.2008 naslednja:

**Tabela 4: Lastniška struktura Pivovarne Union**

<b>Delničarji</b>	<b>Delež v %</b>
Pivovarna Laško d.d.	97,56
Ostali delničarji	2,44
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

*Vir: Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in skupine Union za leto 2008, str. 9.*

V Pivovarni Union se bodo tudi v prihodnje prilagajali zahtevam in željam kupcev, izboljševali obstoječe ter razvijali nove proizvode. Prav tako bodo izboljšali kakovost poslovanja družbe na osnovi ISO-standardov, okoljevarstvenih standardov ter moderne tehnologije, ki jo imajo na voljo. Razvoj novih in izboljšava obstoječih proizvodov bosta temeljila na posameznih strateških poslovnih programih: pivo, brezalkoholne pijače in naravna pitna voda. Cilji prihodnjega razvoja Pivovarne Union d.d. temeljijo na tehnologiji, znanju, tradiciji ter dobrih proizvodih Pivovarne Union. Osnovni cilj prihodnjega razvoja je proizvodnja in prodaja kakovostnih vrst piva, brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode. Pri tem je potrebno ustvariti zadosten in ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj družbe ter izplačilo dividend delničarjem Pivovarne Union d.d.

#### **4.2 Razumevanje družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev znotraj tega koncepta**

V Pivovarni Union razumevanje družbene odgovornosti ter ključnih deležnikov posredno zajamejo že v poslanstvu: »Pivovarna Union kot proizvajalka piva, osvežilnih brezalkoholnih pijač, naravne pitne vode zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov predvsem v Sloveniji, deloma pa tudi v drugih državah. S prodajo svojih izdelkov ustvarja dobiček. Z dobičkom, ki ga ustvarja, zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov« (uradna spletna stran Pivovarne Union). Podobnega mnenja je tudi intervjuvanec A<sup>15</sup>, ki pravi, da je družbena odgovornost podjetja odgovornost, ki jo ima podjetje do vseh svojih deležnikov in okolja, v katerem deluje. Predstavlja predvsem odgovornost do zaposlenih, odgovornost do varovanja okolja, odgovornost do družbenega okolja regije in širšega družbenega okolja.

V letnem poročilu Pivovarne Union lahko vidike družbene odgovornosti najdemo v poslovnem delu letnega poročila. S pregledom spletne strani Pivovarne Union pa se izkaže, da se poleg drugih odgovornosti zavedajo tudi ekonomske: »Razvijali in proizvajali bomo pivo in ostale pijače, s katerimi bomo izpolnjevali vse zahteve na področju živilske industrije ter zahteve in pričakovanja naročnikov in potrošnikov« (uradna spletna stran Pivovarne Union). Skupina Union prav tako zasleduje koncept družbene odgovornosti, kar je tudi razvidno iz letnega poročila. Njihova načela družbene odgovornosti temeljijo na

<sup>15</sup> Intervjuvanca sta želela ostati anonimna, zato bom uporabljal oznake intervjuvanec A in intervjuvanec B, oba pa prihajata iz vodstvenih struktur.

smernicah temeljnih pravic, ki jih določa Deklaracija združenih narodov o človekovih pravicah, temeljnih standardih dela, ki jih določa mednarodna organizacija dela, desetih načelih trajnostnega razvoja, ki jih določa Global Compact in smernicah GRI poročanja. Družba izpostavlja tudi pomembnost družbene odgovornosti poslovnih partnerjev in dobaviteljev: »V uresničevanje poslovne politike poleg zaposlenih vključujemo tudi naročnike, dobavitelje, zunanje izvajalce in druge poslovne partnerje. To dosegamo z aktivnim komuniciranjem, obveščanjem in izobraževanjem« (uradna spletna stran Pivovarne Union). S tem v Pivovarni Union potrjujejo, da družbeno odgovornost vidijo širše od zgolj filantropskih aktivnosti podjetja.

Tudi njihove vrednote se v štirih od sedmih točk navezujejo na ključna področja družbene odgovornosti podjetja :

1. pošteno in etično poslovanje - zakonska in etična odgovornost;
2. medsebojno spoštovanje - etična odgovornost;
3. zdrav, zadovoljen in motiviran sodelavec - zakonska, etična in filantropska odgovornost;
4. odgovornost do naravnega in družbenega okolja - ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost.

Podrobneje pogledjmo spletno stran Pivovarne Union: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?ph=0>. Družbeno odgovornost je na tej strani obravnavana podobno kot v letnem poročilu. Na spletni strani lahko pod poglavjem »Podjetje« na vstopni strani dostopimo do povezave in informacij, ki se nanašajo na družbeno odgovornost.

Slika 1: Shema spletne strani



Vir: Pivovarna Union, 2009.

V letnem poročilu (2008, str. 28) stoji stavek: »V uresničevanje poslovne politike poleg zaposlenih vključujemo tudi naročnike, dobavitelje, zunanje izvajalce in druge poslovne partnerje. To dosegamo z aktivnim komuniciranjem, obveščanjem in izobraževanjem. Pivovarna Union je za javnosti odprta družba. Z vsemi zainteresiranimi, še zlasti z lokalno skupnostjo, aktivno sodelujemo.« S tem je posredno potrjeno, da so sponzorstva in donatorstva, ki jih tudi uvrščajo v poglavje o razvoju družbene skupnosti, pomemben del družbene odgovornosti podjetja. Tako je potrjena moja četrta hipoteza o strateških motivih za družbeno odgovorno ravnanje podjetja. Pomen sponzorskih in donatorskih prizadevanj pokažejo tudi s podpoglavjem Pivovarna Union in šport (uradna spletna stran Pivovarne Union). Podobnega mnenja je tudi intervjuvanec B, ki pravi, da je Pivovarna Union najbolj opažena v javnosti z aktivnostmi sponzorstva v športu, donatorstva, predvsem v zdravstvu, malo manj v kulturi ter zaščiti in varovanju okolja, kot na primer: okolju prijazna embalaža, skrb za odpadne vode itd. Vse te zapise lahko najdemo tudi v letnem poročilu (2008, str. 25-30).

Želja po stalnem zmanjševanju negativnega vpliva na okolje s čim bolj racionalno rabo surovin, materialov in energije kaže na družbeno odgovornost podjetja tudi izven okvira sponzorstev in donatorstev.

Sponzorstvom in donatorstvom v letnem poročilu za leto 2008 ni namenjena niti stran, medtem ko so razvoju zaposlenih in varovanju okolja v skupini Union namenili štiri strani. V tem delu je prikazana rast sredstev, namenjena sponzorstvom in donatorstvom, poudarjena politika sponzorstev in donatorstev ter vključevanje zaposlenih v družbeno skupnost, ki ni v obliki finančnih prispevkov.

Na spletni strani je sponzorstvom in donatorstvom namenjen le en odstavek, ki govori o vlaganju v različna področja: šport, kultura, dobrotelost in stroka ter o pomembnosti pomoči predvsem mladim, ki bodo pomembni soustvarjalci prihodnosti. Višina sredstev, ki je namenjena sponzorstvom in donatorstvom, je predvsem povezana s pričakovanimi efekti posameznih vložkov, ekonomske upravičenosti komuniciranja in vložkov v posamezne blagovne znamke oz. blagovno znamko družbe kot celote. Za vse promocijske aktivnosti naj bi vsako leto namenili 6 do 7 % svojega prihodka, od tega za sponzorstva in donatorstva približno 1 %.

V intervjuju, ki sem ga izvedel v Pivovarni Union, ter s preučevanjem letnih poročil in spletne strani, se je izkazalo, da pojem družbeno odgovornost podjetja razumejo celostno in predvsem širše od zgolj sponzorskih in donatorskih aktivnosti. Kljub poudarjanju trajnostnega razvoja ali ravno zaradi tega, je štiridelno definicijo družbene odgovornosti podjetja intervjuvanec A komentiral malo drugače. Kot družbeno odgovorna podjetja vidi tista podjetja, ki so odgovorna predvsem v etičnem in filantropskem smislu. Oba intervjuvanca sta namreč mnenja, da ekonomsko in pravno odgovornost težko povezujemo s pojmom družbene odgovornosti, saj sta po definiciji osnovi za obstoj in delovanje vsakega podjetja, brez njiju je podjetje obsojeno na propad. »Pod pojmom družbeno odgovornost v Pivovarni Union razumemo predvsem etično in filantropsko odgovornost, ki definirata sliko podjetja v različnih javnostih, tako interne kot tudi eksternih: kupci, dobavitelji, deležniki, širša družbeno javnost. Najpomembnejši deležniki oz. skupine zajemajo skoraj vse javnosti: lastniki, investitorji, interna javnost, kupci, dobavitelji, širša družbeno javnost, športni navijači,« je povedal intervjuvanec A.

Intervjuvanca se torej strinjata s Carrollovo piramidalno obliko nadgradnje posameznih odgovornosti. Podjetje vidita kot družbeno odgovorno, če so hkrati izpolnjene vse štiri odgovornosti, poudarek pa je na etični in filantropski komponenti družbene odgovornosti.

Med najvidnejšimi oz. najbolj opaznimi aktivnostmi družbene odgovornosti Pivovarne Union, poleg uspešnega opravljanja osnovne dejavnosti oz. ekonomske odgovornosti, sta intervjuvanca naštevata različne nagrade, priznanja, certifikate in standarde, ki so zapisani tudi v letnem poročilu.

Intervjuvanca se zavedata, da so sponzorstva in donatorstva le del družbene odgovornosti podjetja. Za napačno razumevanje družbene odgovornosti so po njuno krive predvsem lestvice ocenjevanja le-te, težko ovrednotenje vseh družbeno aktivnih projektov in otežena komunikacija podjetja o tovrstnih aktivnostih. Obenem se v Pivovarni Union zavedajo, da pri sponzorstvih in donatorstvih ne gre vedno le za finančne prispevke podjetij.

#### **4.3 Družbena odgovornost in ugled podjetja**

»Tista podjetja, ki so ob kakovosti in privlačnosti ponudbe ter finančni učinkovitosti tudi družbeno odgovorna, veljajo v tujini za poslovno ugledna in imajo tudi zato boljše prodajne in tako tudi boljše poslovne možnosti« (Bertoncelj Popit, 2007a). Intervjuvanec B je mnenja, da so z vidika izgrajevanja ugleda pomembne vse družbeno odgovorne aktivnosti, vendar pa so z vidika opaženosti v različnih javnostih najpomembnejše aktivnosti sponzorstva v športu, donatorstva v zdravstvu in skrbi za zaščito okolja. Navedene aktivnosti so še posebej pomembne z vidika odmevnosti v javnostih, v katerih se želi Pivovarna Union pokazati kot podjetje, ki je vpeto v ožje in širše lokalno okolje in ni samo proizvajalec alkoholnih pijač, ki so v osnovi percipirane kot nezdrave.

Del ugleda in prepoznavnosti podjetja se poleg kontinuiranih sponzorstev in donatorstev krepi tudi preko povezave podjetja s sponzoriranimi aktivnostmi oz. donatorstvi. Tovrstnih primerov je znotraj Pivovarne Union kar nekaj. Podjetje je generalni pokrovitelj Košarkarskega kluba Olimpija in nogometne reprezentance Slovenije, pojavlja pa se še v drugih panogah.

Po mnenju intervjuvanca A se podjetja odločajo za družbeno odgovorne programe in z njimi za sponzorstva in donatorstva iz različnih razlogov. Pretežen razlog je krepitev ugleda in pozicije podjetja v družbi. Temu sledijo še interesi po pomoči lokalnemu okolju oz. lokalni skupnosti, nemalokrat pa so prisotni tudi osebni interesi vodstvenega kadra oz. lastniške strukture podjetij, v nekaterih primerih pa lahko pride tudi do aktivnosti, ki presegajo meje poslovne etike. Tu je mišljeno pranje denarja na račun sponzorstev in donatorstev.

Pri vzdrževanju ali višanju prepoznavnosti in ugleda podjetja preko sponzorstev in donatorstev intervjuvanec B vidi podpiranje enega samega društva oz. inštitucije z vsemi sredstvi, ki so podjetju na razpolago, kot moralno sporno.

»Družbena odgovornost oz. vsaj zunanja pojavnost družbene odgovornosti družbe Pivovarna Union ima po mojem mnenju pomemben vpliv na uspešnost in konkurenčnost Pivovarne Union predvsem na slovenskem trgu. Produkti in blagovne znamke, ki jih trži Pivovarna Union, so produkti osnovne preskrbe, ki za svoje trženje potrebujejo močno komunikacijo, katere prijaznost do upoštevanih ciljnih skupin potrošnikov, okolja in ostalih deležnikov je na stalnem preverjanju. Prav tako pa politika sponzorstev in donatorstev. Ker so blagovne znamke Pivovarne Union razpoznavne blagovne znamke v



celotnem slovenskem prostoru, se v politiki sponzorstev in donatorstev Pivovarna Union ne more osredotočiti le na svoje aktivnosti v ozkem okolju regije ( KK Union Olimpija), ampak mora delovati na celotnem slovenskem prostoru (npr. HDD Tilia Olimpija - HK Acroni Jesenice) in se vključevati tudi v projekte posameznih športnih zvez (npr. slovenska nogometna reprezentanca) ter po potrebi razpršiti svoja sredstva za te aktivnosti tudi v manjše sredine v slovenskem prostoru,« pravi intervjuvanec B.

Pri preučevanju ugleda podjetja se mi je zastavilo tudi vprašanje, v kolikšni meri Pivovarna Union spremlja prakso dobaviteljev in s tem skrbi za svoj ugled. Intervjuvanca poudarjata, da je spremljanje prakse poslovnih partnerjev in dobaviteljev zelo pomembno v tistih delih družbene odgovornosti, ki zajemajo varstvo okolja, politiko donatorstev in ostalih segmentov družbene odgovornosti, ki vplivajo na socialni in družbenoekonomski status okolja delovanja posameznega partnerja. Za samo sponzorstvo pa smatrata, da ni nujno potrebno, da je povezano. V takem primeru so efekti multiplicirani, vendar redko pride do teh situacij. Spremljanje politike poslovnih partnerjev in dobaviteljev je predvsem pomembno s strani preverjanja in potrditve verifikacije njihovih vrednot, povezanih z družbeno odgovornostjo in eventualnimi popravki lastnih.

Ob poudarjanju nefinančnih prispevkov k družbeni odgovornosti, sponzorstvom in donatorstvom ter filantropije se zastavi vprašanje, ali je pomembno le načrtno izgrajevanje prepoznavnosti in ugleda podjetja z "velikimi projekti", ki zahtevajo tudi velike finančne vložke, ali je bistvo družbene odgovornosti in znotraj nje razumljenih sponzorstev in donatorstev v tem, da podjetje z majhnimi vložki doseže obojestransko zadovoljstvo, katerega rezultat je tudi ugled. Intervjuvanec A je mnenja, da je višina sredstev, ki je namenjena sponzorstvom in donatorstvom povezana s pričakovanimi rezultati posameznih vložkov, ekonomsko upravičenostjo komuniciranja in vložkov v posamezne blagovne znamke oz. blagovno znamko družbe kot celote.

#### **4.4 Motivi za družbeno odgovorno delovanje podjetja**

V enem izmed vidikov se vzroki za družbeno odgovorno ravnanje ter tudi za sponzorstva in donatorstva navezujejo na prejšnje podpoglavje o ugledu in boljši prepoznavnosti podjetij. Kot pravi Milič (2007, str. 26): »Pametno je, da si podjetje izbere področje pomoči in to kontinuirano izvaja, saj si tako zagotovi ne le nadzor nad distribucijo in učinkom svojih donacij, ampak s tem doseže tudi večjo prepoznavnost.«

Hipoteza o strateških motivih družbene odgovornosti ter z njo tudi sponzorstev in donatorstev je potrjena s strani Pivovarne Union v eni izmed točk strateških usmeritev: »S prodajo svojih izdelkov Pivovarna Union ustvarja dobiček. Z dobičkom, ki ga ustvarja, zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov. Poleg zagotavljanja visoke kakovosti izdelkov skrbimo, da smo odgovoren član skupnosti in okolja, kjer delujemo.« V tej točki se že pokaže, da v Pivovarni Union družbeno odgovornost razumejo ožje, kot smo jo definirali v teoretičnem delu naloge (npr. Carroll,

1979; European Commission, 2001), saj ekonomsko odgovornost in odgovornost do naravnega okolja ter skupnosti omenjajo ločeno. Zasledimo tudi strateški motiv politike sponzorstev in donatorstev, ki sem ga prikazal že v prejšnjem podpoglavju.

Tudi v intervjuju se je izkazalo, da se intervjuvanca zavedata pomena dolgoročnega pogleda na poslovanje podjetja, prav tako pa tudi področja družbene odgovornosti ter sponzorstev in donatorstev vidita kot del, ki ga je za dobre finančne in nefinančne rezultate potrebno obravnavati strateško in brez česar podjetje in njegovo okolje na daljši rok ne moreta preživeti. Izbor področij za sponzorstva je pomemben predvsem z vidika odmevnosti, medijske pojavnosti, popularnosti posamezne športne panoge, okolja, iz katerega sponzoriranec prihaja, nemalokrat pa tudi iz drugih, bolj »trdih« razlogov, direktive lastnika, interesa vodstvene strukture.

Motivi za družbeno odgovorno poslovanje podjetja so zagotovo dolgoročno naravnani. Zopet se pokaže dvojnost strateškega motiva. Podjetje na eni strani obravnava družbeno odgovornost ter sponzorstva in donatorstva strateško zgolj zaradi ekonomskih učinkov in višanja profitov, na drugi strani pa so pozitivni učinki družbene odgovornosti le stranski proizvod celostne obravnave družbene odgovornosti podjetja in ne zgolj rezultat upravljalškega marketinga. V intervjuju se je pokazalo, da so včasih motivi za družbeno odgovornost tudi vrednote vodstva.

#### **4.5 Analiza in omejitve raziskave**

V študiji primera Pivovarne Union sem ugotovil, da zaradi izbire intervjuvancev ni bistvenih razlik med sekundarnimi, predvsem internimi publikacijami Pivovarne Union, in primarnimi viri podatkov, saj sta intervjuvanca soustvarjalca besedil in gradiv, ki sem jih analiziral.

V Pivovarni Union družbeno odgovornost razumejo pod pojmom trajnostni ekonomski razvoj, torej tako, kot sem jo predstavil v teoretičnem delu naloge v smislu Carrollove opredelitve (1991) ali priporočil Evropske unije (European Commission, 2001). Ob Carrollovi štiridelni definiciji pojma družbene odgovornosti kot družbeno odgovorno delovanje podjetja vidijo predvsem njeno etično in filantropsko komponento, čeprav priznajo, da čiste filantropije ni. Med najpomembnejše deležnike v Pivovarni Union še vedno spadajo delničarji, veliko pozornost pa namenjajo tudi zaposlenim, varnosti okolju ter dobaviteljem. Družbeno odgovornost razumejo širše od zgolj sponzorstev in donatorstev. Za napačno razumevanje pojma družbena odgovornost nekateri krivijo razlaganje le-te v množičnih medijih ter na lestvicah družbene odgovornosti, ki izpostavljajo sponzorstva in donatorstva kot njen poglavitni del. V Pivovarni Union so mnenja, da so najpomembnejše tiste informacije o družbeni odgovornosti, ki se širijo znotraj posameznih ciljnih javnosti in informacije, posredovane v medijih tako elektronskih kot tiskanih. Enako pomembne so tudi plačane PR informacije in informacije deležnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja in s tem pa tudi večja

sponsorstva in donatorstva, med katerimi izstopa dolgoletna podpora različnim športnim ekipam, v največji meri Košarkarskemu klubu Olimpija.

V Pivovarni Union se strinjajo, da družbeno odgovorne aktivnosti prispevajo k ugledu podjetja, vendar menijo, da največji del njihovega ugleda v javnosti prispeva samo poslovanje podjetja, torej ekonomska komponenta. Kot so ugotovili že drugi avtorji (npr. Mohr v Golob, 2006), k ugledu podjetja veliko prispevajo govorice. Tudi intervjuvanec B jim pripisuje veliko moč, še posebej širjenju informacij o podjetju s strani zaposlenih, kjer vidi še veliko priložnosti za izboljšanje komunikacije. S tem potrdi, da je komunikacija preveč enosmerno usmerjena, manjka pa dvosmerna komunikacija tako z zaposlenimi kot ostalimi deležniki, kot so opozoril že drugi avtorji (npr. Haas v Golob, 2006).

Ker v Pivovarni Union sponsorstva in donatorstva razumejo kot pomemben del družbene odgovornosti, jim pri izgrajevanju ugleda pripisujejo pomembno vlogo. Zavedajo se, da znotraj družbene odgovornosti tudi sponsorstva in donatorstva pomembno vplivajo na višanje ugleda, niso pa poglobljen gradnik.

Motivi za družbeno odgovornost podjetja so predvsem strateški, saj Pivovarna Union od tovrstnih aktivnosti pričakuje dolgoročno korist v finančnem in nefinančnem smislu. Kot pravi Maja Hawlina (Štravs, 2007, str. 33): »Družbena odgovornost je tržna zapoved, če želimo graditi dolgoročne produktivne odnose.« Pri sponzorstvih in donatorstvih gre za zmes različnih motivov, vendar prevladuje strateški motiv, kot meni tudi veliko teoretikov (Carroll, 1991; Menon & Kahn, 2003; Panapanaan et al., 2003; Saiia et al., 2003; Matten & Moon, 2004; Kotler & Lee, 2005). Pivovarna Union največ sponzorskih sredstev namenja Košarkarskemu klubu Olimpija ter slovenski nogometni reprezentanci, s katerima sodeluje že več let. Ostala sponzorstva in donatorstva so bolj razpršena, vendar večinoma dolgoročne narave. Povezava med podjetjem in dejavnostjo, ki jo podpira, v mnogih primerih obstaja, še več pozornosti pa bi bilo potrebno nameniti aktivnemu vključevanju v sodelovanje s sponzorirancem. Vodstvo samo, prav tako pa tudi oba intervjuvanca, priznavajo, da na odločitve o sponzorstvih in donatorstvih vplivajo tudi njihove osebne vrednote, vendar se jim to ne zdi sporno. Večina jih tudi meni, da čiste filantropije ni. Intervjuvanec B pravi, da je zaradi narave holdinškega podjetja sploh možno govoriti o družbeno odgovornem sponzorstvu, saj gre pri podjetjih, ki npr. proizvajajo izdelke široke potrošnje, lahko zgolj za pospeševanje prodaje. Strateški motiv izvajanja družbeno odgovornih aktivnosti je lahko le orodje za izboljšanje prepoznavnosti in ugleda.

Izmed štirih hipotez, ki sem si jih zastavil, sem potrdil dve. V Pivovarni Union, v nasprotju s prevladujočimi mnenji v člankih o družbeni odgovornosti podjetij v Sloveniji, družbeno odgovornost razumejo širše od sponzorstev in donatorstev. Ravno tako vidijo predvsem strateške motive za družbeno odgovornost in angažiranost v obliki sponzorstev in donatorstev. Takšno razumevanje Pivovarni Union lahko prinese le pozitivne rezultate, še posebej v primeru, ko bodo svoje poglede uspeli prenesti na druge zaposlene in ostale

deležnike ter bo strateški motiv presešel ozke finančne kazalce. V študiji primera sem ugotovil, da sponzorstva in donatorstva v Pivovarni Union niso najvidnejši del družbene odgovornosti in kot take tudi ne vplivajo odločilno na ugled podjetja. Najvidnejša je ekonomska komponenta družbene odgovornosti podjetja, sponzorstva pa so samo pomembno orodje za večanje ugleda. Podjetje se zaveda tudi pomena drugih področij, kot so odnos do naravnega in družbenega okolja, odnos do zaposlenih in ostalih deležnikov. Pivovarno Union lahko postavimo na kontinuum marketinga in družbene odgovornosti, kot ga predstavi Urša Golob (2004, str. 886-887) v svojem delu. Na eno stran avtorica postavi podjetja, ki družbeno odgovornost razumejo kot orodje za izboljšanje podobe in marketing kot tehnologijo, na drugo stran pa podjetja, ki družbeno odgovornost obravnavajo kot usmeritev in pravi razlog za aktivnosti in marketing razumejo kot družbeni proces. Pivovarna Union se nahaja med obema poloma podjetij. Družbeno odgovornost razume kot neke vrste poslanstvo in se s tem bolj približuje družbeno-marketinški kot upravljaljski paradigmi.

Pri raziskovanju gre za študijo primera, zato je rezultate nemogoče posplošiti na celotno slovensko poslovno okolje. Razmer, ugotovljenih pri Pivovarni Union, nikakor ne moremo preslikati na druga podjetja, saj je pojmovanja družbene odgovornosti od podjetja do podjetja različno. Prav tako so sredstva za promocijo, sponzorstva, donatorstva in druge namene drugače razporejena. Pivovarna Union tako ne predstavlja celotnega stanja družbene odgovornosti v Slovenji. Pri tem je potrebno upoštevati, da je Pivovarna Union eden večjih poslovnih sistemov pri nas. Omejitev raziskave, da se razmere razlikujejo od podjetja do podjetja, je še toliko bolj očitna, če v obzir vzamemo tudi manjša ali srednja velika podjetja. Da bi raziskavo lahko vsaj delno posplošil, bi moral vključiti več različnih podjetij in med njimi primerjati pojmovanje družbene odgovornosti in s tem sponzorstva in donatorstva.

V intervjuju, ki je bil glavna metoda raziskovanja, sta sodelovala vodilna zaposlena, ki se pri svojem delu posredno ali neposredno ukvarjata z družbeno odgovornostjo in s tem tudi s sponzorstvi in donatorstvi. Za boljšo ilustracijo stanja bi lahko raziskal tudi t. i. pogled od zunaj in v raziskavo vključil mnenja zaposlenih, ki niso na vodilnih položajih in drugih deležnikov podjetja.

## **SKLEP**

Koncept družbene odgovornosti podjetja zaradi časovne in prostorske odvisnosti pojma nima enotne opredelitve, prav tako pa ga je potrebno obravnavati interdisciplinarno. Med akademiki je največkrat uporabljena štiridelna klasifikacija Carrola (1991), ki družbeno odgovornost deli na ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko odgovornost. Koncept ima tako v teoriji kot v praksi mnogo sorodnih razlag, vendar se pomensko precej prekrivajo, v nekaterih primerih pa gre celo za sopomenke. Pojem podjetja kot dobrega državljana je v večini razlag le filantropski del družbene odgovornosti, v nekaterih

definicijah gre za sopomenko, spet v drugih za koncept, ki naj bi družbeno odgovornost presegal.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da so lahko dolgoročno ugledna, uspešna in dobičkonosna le preko doseganja drugih ciljev. Že iz 70. let 20. stoletja izhaja ideja, da mora družbena odgovornost podjetij postati del dolgoročne strateške usmeritve podjetja in tako spremljati vsak poslovni proces.

Glavne kritike družbene odgovornosti se nanašajo zlasti na neupravičenost stroškov za tovrstne aktivnosti, večanje moči podjetij v družbi preko družbenih aktivnosti, za katere niso usposobljene ter očitke, da gre zgolj za orodje tržne komunikacije brez realnih ukrepov, s katerim si podjetja želijo povečati ugled. Komuniciranje o družbeni odgovornosti je tako problematično zaradi sumničenj o iskrenosti namenov podjetij in odsotnosti negativnih informacij zaradi prostovoljne narave poročanja. Po drugi strani pa je poročanje o družbeno odgovornih aktivnostih nujno, saj je zaželeno s strani deležnikov in potrebno za transparentno poslovanje podjetij. Prostovoljno poročanje o družbeni odgovornosti poleg zgolj pozitivne komunikacije onemogoča tudi primerjavo med podjetji in državami ter se tako zdi še manj verodostojno. Pri komuniciranju o družbeni odgovornosti gre v veliki meri za enosmerno komuniciranje podjetij z deležniki, v praksi je premalo dvosmerne komunikacije.

Govorice imajo tudi zaradi tega razloga veliko moč pri izgrajevanju ugleda. Kot se je izkazalo tudi v študiji primera Pivovarne Union, imajo na ugled posameznega podjetja velik vpliv ravno govornice zaposlenih, z njimi pa bi bilo potrebno vzpostaviti več dialoga. Najbolj opazne družbeno odgovorne aktivnosti podjetja so po mnenju intervjuvancev tiste, ki so medijsko izpostavljene (razne nagrade, poleg tega pa tudi sponzorstva in donatorstva), na prvem mestu pa je podjetje prepoznavno zaradi svoje osnovne dejavnosti, torej ekonomske komponente družbene odgovornosti.

Večino akademikov in praktikov sponzorstva in donatorstva kot manjši del družbene odgovornosti uvršča med filantropsko odgovornost podjetij s strateškim motivom. Tudi navidezno dobrodelne dejavnosti zaradi ostre konkurence na vseh področjih delovanja podjetja zahtevajo vedno več premisleka in strateško obravnavo. Prevladujoče mnenje avtorjev, ki o sponzorstvih in donatorstvih pišejo v Sloveniji, je, da so ta še vedno razumljena kot velik del družbene odgovornosti podjetij in so obravnavana preveč površinsko, premalo usmerjeno in premalo strateško. V našem prostoru so celovite akcije prej izjema kot pravilo. Teoretiki opozarjajo, naj podjetja dolgoročno podprejo samo enega ali nekaj projektov, ki se s podjetjem povezuje, saj bodo le tako ostali vidni in prepoznavni. Tudi v študiji primera v Pivovarni Union sem ugotovil, da podpirajo mnogo projektov in ne razmišljajo o tem, da bi se omejili zgolj na nekaj večjih. To se jim zdi neodgovorno do tistih, ki ne bi bili deležni podpore in pomoči. Veliko sponzorstev in donatorstev se sicer ujema z dejavnostjo in njihovimi vrednotami, vendar so poleg nekaterih večjih projektov

precej razpršena. To ni nujno slabo, saj tudi z manjšimi in nefinančnimi vložki lahko dosežejo vidne rezultate. Podjetje naj bi bilo družbeno odgovorno do vseh deležnikov in ne le do tistih, ki jim bodo prinesli višje dobičke.

V Pivovarni Union sponzorstva in donatorstva razumejo kot del družbene odgovornosti oz. trajnostnega razvoja, ki niso nujno zgolj finančni prispevki. Za napačno predstavo o sponzorstvu in donatorstvu so po mnenju intervjuvancev krivi predvsem mediji in še posebej zavajajoče lestvice družbene odgovornosti. Družbena odgovornost ni nekaj novega, vendar gre za nova poimenovanja stvari, ki so že obstajale, kar prispeva k dodatni zmedi. Obenem je komuniciranje o družbeni odgovornosti težavno, saj posamezniki najbolj zaupajo informacijam, ki ne prihajajo direktno iz podjetja. Po mnenju obeh intervjuvancev k njihovem ugledu največ pripomore uspešno poslovanje samo, nato pa tudi razni dogodki, ki so medijsko izpostavljeni (priznanja in s tem tudi sponzorstva in donatorstva). V Pivovarni Union kot družbeno odgovornost razumejo predvsem njeno etično in filantropsko komponento, ekonomska in zakonska pa se jim zdita nujen predpogoj. Priznavajo tudi, da čiste filantropije ni. Motive za družbeno odgovorno delovanje podjetja vidijo predvsem v dolgoročnih ekonomskih in neekonomskih koristih. Družbeno odgovorno poslovanje se jim zdi za njihov obstoj in obstoj okolja neizbežno.

Primer Pivovarne Union kaže, da podjetje družbeno odgovornost obravnava resno in celostno. Vodstvo in zaposleni, ki se ukvarjajo z družbeno odgovornostjo ter sponzorstvi in donatorstvi, se zavedajo pomena in mesta tako družbene odgovornosti kot sponzorstev in donatorstev. Lahko rečem, da je Pivovarna Union na področju družbeno odgovornih aktivnosti zgledna, znanje, ki ga imajo o sponzorstvih in donatorstvih, pa zaradi utečenih praks včasih težko realizirajo. Tudi v drugih slovenskih podjetjih obstaja veliko družbeno odgovornih aktivnosti, podjetja pa bodo morala biti le bolj uspešna pri njihovi komunikaciji in jih obravnavati bolj strateško.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bertonecelj Popit, V. (2007a, 10. april). Poslovna uspešnost pripomore k ugledu približno za tretjino. *Delo FT*, str. 10-11.
2. Bertonecelj Popit, V. (2007b, 26. november). Najboljši Lek, Krka, Danfoss Trata, Luka Koper in Hit. *Delo FT*, str. 22-24.
3. Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
4. Bennett, R. (1998). Corporate philanthropy in France, Germany and the UK: International comparison of commercial orientation towards company giving in European nations. *International Marketing Review*, 15(6), 458-475.
5. Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997). The company and the product: Corporate Associations and Consumer product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
6. Bruhn, M. (1994). *Handbuch Marketnartikel. Band 2*. Stuttgart: Schaffer Poeschel Verlag.
7. Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
8. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
9. Carroll, A.B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100/101, 1-7.
10. Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Concept. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
11. Davis, K. (1975). Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons*, 18(3), 19-24.
12. Drevenšek, M. (2005). *Komunikacijske zablode sodobnega robinhudstva: Kateri so naglavni grehi družbene odgovornosti in kje so odpustki*. 5. december. Najdeno 27. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/139021>
13. European Commission (2001). *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Luksemburg: Office of Official Publications of the European Communities. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2002:125:0044:0055:EN:PDF>
14. Frederick, C.W., Davis K. & Post E.J. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1988.
15. Golob, U. (2004a). Razumevanje družbene odgovornosti podjetij znotraj marketinga. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 874-889.
16. Golob, U. (2004b). *Družbena odgovornost: bistvo delovanja sodobnega podjetja in generator ugleda*. Najdeno 27. maja 2009 na spletnem naslovu [http://www.socius.si/media/uploads/file/article\\_384.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_384.pdf)

17. Golob, U. (2006). *Posameznik in družbena odgovornost podjetij v času transformacije slovenske družbe* (doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Golob, U. & Bartlett, J.L. (2006). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33, 1-9.
19. Gorjanc, M. (2007). *Družbena odgovornost - Priložnost za slovenska podjetja*. Strokovno gradivo konference Upravljanje družbene odgovornosti podjetij, Planet GV, Pristop Consensus.
20. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
21. Gunning, E. (2003). *Public Relations: A Practical Approach*. Dublin: Gill & Macmillan.
22. Institute of Social and Ethical AccountAbility (2007): *AccountAbility 1000 (AA1000) standard*. Najdeno 14. marca na spletnem naslovu <http://www.accountability21.net/default2.aspx?id=54>
23. Internet 1: Global Reporting Initiative (2007). *G3 Online*. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3online>
24. Irwin, R., Sutton, W. & McCarthy, L. (2002). *Sport Promotion and Sales Management*. Champaign ZDA: Human Kinetics.
25. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*, 2. izdaja. Ljubljana: FDV.
26. Jančič, Z. (2004). Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in praksa*, 41(5/6), 890-901.
27. Knez-Riedl, J. (2002). *Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij*. Slovenski podjetniški observatorij 2002, uredniki: M. Rebernik, M. Mulej in M. Rus. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
28. KPMG, (2002). *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*. Amsterdam Graduate Business School, University of Amsterdam. Najdeno 11. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/KPMG2002.pdf>
29. *Kodeks upravljanja javnih delniških družb* (2004). Ljubljanska borza d.d., Združenje Manager, Združenje članov nadzornih svetov, Ljubljana. Najdeno 18. marca na spletnem naslovu <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?att=1037&sid=OoZ9kbZ8FOSRKZQm>
30. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
31. Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. Wiley: Hoboken.
32. Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12th edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
33. Krt, E. (2007). *Sponsorstvo, donatorstvo in družbena odgovornost podjetij* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
34. Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.



35. Letno poročilo pivovarne Union d.d. in skupine Union za leto 2007 in 2008. Ljubljana: Pivovarna Union, d.d.
36. Matten, D. & Moon, J. (2004). »Implicit« and »Explicit« CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Working Paper. 20th EGOS Colloquium*, 1.-3. julij, Ljubljana.
37. Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
38. Menon, S. & Kahn, B.E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact reception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316-327.
39. Merčun, T. (2007). *Družbeno poročanje v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Milič, M. (2007, 4. januar). Središčna točka: Tanka črta med dobroto in oglaševanjem. *Revija Manager*, str. 26-33.
41. Mumel, D. & Kramberger, U. (2001). Sponzoriranje v športu kot instrument komuniciranja v marketingu. *Naše gospodarstvo: Revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 47(3-4), 366-383.
42. Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V.T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, (44), 133-148.
43. Pek Drapal, D., Drevenšek, M. & Drapal, A. (2004). *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
44. Podnar, K. & Golob, U. (2002). Socialna ekonomija in družbena odgovornost podjetja: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa*, 39(6), 952-969.
45. Podnar, K. & Jančič, Z. (2006). *Contemporary Issues in Corporate and Marketing Communications: Towards a socially responsible future*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Repovž, M. (2004a, 14. februar). Sočutni kapitalizem - iluzija ali realnost? *Sobotna priloga, Delo*, str. 8-9.
47. Repovž, M. (2004b, 21. februar). Biznis ali upanje prezrtih? Oboje. *Sobotna priloga, Delo*.
48. Rojšek, I. (2001). From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition. *Journal of Business Ethics*, 33, 37-50.
49. Saiia, D.H., Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (2003). Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity »Begins at Home«. *Business & Society*, 42(2), 169-201.
50. Smith, P.R. & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach*. 4th Edition. London: Kogan Page.
51. Stojanov, V. (2007, 1. junij). Intervju: Charles Handy, guru menedžmenta: Podjetja morajo spoznati, da so pomemben del družbe in da njihova vloga ni zgolj ustvarjanje dobička za delničarje. *Delo FT*, str. 8-9.

52. Stuart, H. (2004). *Risky Business: Communicating Corporate Social Responsibility*. Australian Catholic University. Najdeno 9. marca 2009 na spletnem naslovu <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2004/CDsite/papers/Stuart1.PDF>
53. Šabanovič, M. (2007). *Projekt Nagrada za družbeno odgovorno podjetje* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
54. Šefman Žaucer, B. (2006a, oktober). Uspešna podjetja so družini prijazna. *Glas gospodarstva*, Ljubljana.
55. Šefman Žaucer, B. (2006b, 20. november). Najbolj šepamo pri odnosih z zaposlenimi. *Finance*, Ljubljana.
56. Štravs, J. (2007). Pogovori: O hišah, knjigah, oglaševanju in o prav posebni metli. Maja Hawlina. *Ambient 70* (april), str. 32-34.
57. Uradna stran Pivovarne Union. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.pivo-union.si/SI/index.asp>
58. Uradna stran International Organization for Standardization. Najdeno 10. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.iso.org/>
59. Uradna stran Social Accountality International (2007). Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sa-intl.org>
60. Vezjak, B. (2007). *Družbena odgovornost v poročilih in številkah*. Strokovno gradivo konference. Upravljanje družbene odgovornosti podjetij, Planet GV, Pristop Consensus, 15.2.2007.
61. Žagar, K. (2008). *Vpliv zaznave družbene odgovornosti podjetij na zvestobo porabnikov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGE**

### **Priloga A**

#### **Okviren vprašalnik intervjuja**

1. Kaj razumete pod pojmom družbena odgovornost in kakšno je po vašem mnenju družbeno odgovorno podjetje?
2. Kateri deležniki oz. skupine, ki kakorkoli vplivajo na podjetja in obratno, so za Pivovarno Union najbolj pomembni?
3. Katero izmed odgovornosti najbolj povezuje s pojmom družbene odgovornosti podjetja: ekonomsko odgovornost, zakonsko, etično ali filantropsko odgovornost?
  - Ekonomska odgovornost predstavlja pričakovanje družbe, da podjetja proizvajajo produkte ali storitve in jih nato prodajajo. Na ta način deluje kapitalističen ekonomski sistem.
  - Zakonska odgovornost pomeni delovanje podjetja znotraj pravnih okvirov, ki veljajo za vse.
  - Etična odgovornost je odziv podjetij na obstoječe etične norme družbe. Družba poleg upoštevanja pravnih norm pričakuje določeno vedenje in delovanje podjetij.
  - Za filantropsko ali diskrecijsko odgovornost velja, da je v rokah podjetja, saj gre za odločitve posameznih podjetij, ki so prostovoljne. V to skupino spadajo tudi sponzorstva in donatorstva.
4. Preko katerih programov ali družbeno odgovornih aktivnosti je Pivovarno Union v javnosti najbolj opažena?
5. S čim je povezana višina sredstev, ki so namenjena sponzorstvu in donatorstvu?
6. Katere družbeno odgovorne aktivnosti Pivovarne Union se vam zdijo najpomembnejše z vidika izgrajevanja ugleda in zakaj?
7. Katere informacije o družbeni odgovornosti podjetij najbolj vplivajo na ugled podjetij in na kakšen način morajo biti posredovane?
8. Zakaj se po vašem mnenju podjetje odloči za družbeno odgovorne programe ter z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva?
9. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju družbena odgovornost, kot jo razumete vi, na dolgoročno uspešnost in konkurenčnost Pivovarne Union?

Kaj pa politika sponzorstev in donatorstev?

10. V kolikšni meri se morata vsebina oz. namen sponzorstev in donatorstev skladati z dejavnostjo podjetja in njegovimi vrednotami?

Zakaj je to po vašem mnenju pomembno oz. zakaj ni?

11. S katerega vidika oz. zakaj so področja, ki jih Pivovarna Union izbira za sponzorstva in donatorstva, za podjetje pomembna?

12. Ali se po vašem mnenju vrednote podjetja oz. vodilnih v podjetju izražajo tudi preko družbene odgovornosti podjetja ter sponzorstev in donatorstev?

Zakaj je lahko to dobro ali slabo?

13. V kolikšni meri se vam zdi pomembno, da podjetja in tudi Pivovarna Union spremljajo prakso svojih poslovnih partnerjev in dobaviteljev?

## **Priloga B**

### **Intervju: Intervjuvanec A in intervjuvanec B**

**Ljubljana, 12.3.2009 ob 12.00-13.05**

1. **Intervjuvanec A:** Družbena odgovornost podjetja je po mojem mnenju odgovornost, ki jo ima podjetje do vseh svojih deležnikov in okolja, v katerem deluje. Predstavlja predvsem odgovornost do zaposlenih, odgovornost do varovanja okolja, odgovornost do družbenega okolja regije in širšega družbenega okolja.

**Intervjuvanec B:** Se popolnoma strinjam s kolegom.

2. **Intervjuvanec A:** Najpomembnejši deležniki oz. skupine zajemajo skoraj vse javnosti: lastniki, investitorji, interna javnost, kupci, dobavitelji, širša družbena javnost, športni navijači.

3. **Intervjuvanec B:** Po mojem mnenju ekonomsko in pravno odgovornost težko povezujemo s pojmom družbene odgovornosti, ker sta po definiciji osnovi za obstoj in delovanje vsakega podjetja (brez teh odgovornosti je podjetje obsojeno na propad).

**Intervjuvanec A:** S pojmom družbene odgovornosti predvsem povezujem etično in filantropsko odgovornost, ki definirata imidž podjetja v različnih javnostih, tako interne kot tudi eksternih (kupci, dobavitelji, deležniki, širša družbena javnost).

4. **Intervjuvanec B:** Pivovarna Union je najbolj opažena v javnosti z aktivnostmi sponzorstva v športu, donatorstva (predvsem v zdravstvu, morda malo manj v kulturi), zaščite in varovanja okolja (okolju prijazna embalaža, skrb za odpadne vode itd.).

5. **Intervjuvanec A:** Višina sredstev, ki je namenjena sponzorstvu in donatorstvu, je najbolj povezana s pričakovanimi efekti posameznih vložkov, ekonomske upravičenosti

komuniciranja in vložkov v posamezne blagovne znamke oz. blagovno znamko družbe kot celote.

6. **Intervjuvanec B:** Z vidika izgrajevanja ugleda so pomembne vse družbeno odgovorne aktivnosti, vendar pa so z vidika opaženosti v različnih javnostih najpomembnejše aktivnosti sponzorstva v športu, donatorstva v zdravstvu in skrbi za zaščito okolja. Navedene aktivnosti so zlasti pomembne z vidika odmevnosti v javnostih, v katerih se želi Pivovarna Union pokazati kot podjetje, ki je ne samo proizvajalec alkoholnih pijač (te so percipirane kot nezdrave, pa čeprav je pivo v nekaterih sredinah tretirano kot hrana), ampak tudi kot podjetje, ki je vpeto v ožje in širše lokalno okolje.
7. **Intervjuvanec B:** Najpomembnejše informacije o družbeni odgovornosti so informacije, ki se širijo znotraj posameznih ciljnih javnosti, pomembne pa so tudi informacije posredovane v medijih (elektronskih in tiskanih), kakor tudi plačane PR informacije in informacije deležnikov, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja – tem pripisujem veliko moč, še posebej širjenju informacij o podjetju s strani zaposlenih, kjer vidim še veliko priložnosti za izboljšanje komunikacije.
8. **Intervjuvanec A:** Podjetja se odločajo za družbeno odgovorne programe in z njimi tudi za sponzorstva in donatorstva iz različnih razlogov. Prevladujoči razlog je krepitev ugleda in pozicije podjetja v družbi, pomembni pa so tudi interesi kot npr. pomoč lokalnemu okolju oz. lokalni skupnosti, nemalokrat pa so prisotni tudi osebni interesi vodstvenega kadra oz. lastniške strukture podjetij. Občasno pa lahko pride tudi do aktivnosti, ki presegajo meje poslovne etike (veliko denarja se opere na račun določenih sponzorstev in donatorstev).
9. **Intervjuvanec B:** Družbena odgovornost oz. vsaj zunanja pojavnost družbene odgovornosti družbe Pivovarna Union ima po mojem mnenju pomemben vpliv na uspešnost in konkurenčnost Pivovarne Union predvsem na slovenskem trgu. Produkti in blagovne znamke, ki jih trži Pivovarna Union, so produkti osnovne preskrbe, ki za svoje trženje potrebujejo močno komunikacijo, katere prijaznost do upoštevanih ciljnih skupin potrošnikov, okolja in ostalih deležnikov je na stalnem preverjanju. Prav tako pa politika sponzorstev in donatorstev. Ker so blagovne znamke Pivovarne Union razpoznavne blagovne znamke v celotnem slovenskem prostoru, se v politiki sponzorstev in donatorstev Pivovarna Union ne more osredotočiti le na svoje aktivnosti v ozkem okolju regije (KK Union Olimpija), ampak mora delovati na celotnem slovenskem prostoru (npr. HDD Tilia Olimpija - HK Acroni Jesenice) in se vključevati tudi v projekte posameznih športnih zvez (npr. slovenska nogometna reprezentanca) ter po potrebi razpršiti svoja sredstva za te aktivnosti tudi v manjše sredine v slovenskem prostoru.
10. **Intervjuvanec A:** Politika sponzorstev in donatorstev mora nujno izhajati iz vrednot in politike podjetja, lahko pa se zgodi, da v določenem času izgubi svoje prvobitno poslanstvo zaradi premočnih vplivov ostalih dejavnikov na športno sredino sponzoriranja. Po mojem mnenju je pomembno, da se namen sponzorstva sklada z vrednotami podjetja – bolj od skladnosti z njegovo dejavnostjo, iz razloga vpliva sponzorja na delovanje posamezne sponzorirane športne sredine.  
**Intervjuvanec B:** Moje mnenje je, da mora sponzor aktivno sodelovati v delu in vodenju sponzorirane športne sredine, njegovo delo pa je toliko lažje, če se vrednote podjetja in

športne sredine prekrivajo, težje pa je v tistih sredinah, kjer je potrebno vrednote prilagajati vrednotam sponzorja.

11. **Intervjuvanec B:** Izbor področij za sponzorstva je pomemben predvsem z vidika odmevnosti, medijske pojavnosti, popularnosti posamezne športne panoge zlasti v slovenskem prostoru, okolja, iz katerega sponzoriranec prihaja, nemalokrat pa tudi iz drugih bolj »trdih« razlogov, kot so direktive lastnika ali interesi vodstvene strukture.
12. **Intervjuvanec A:** Ni nujno, da so vrednote podjetja in vrednote njihovih vodstvenih kadrov vedno enake ali kompatibilne, torej, da so vodstveni delavci ponotranjili vrednote podjetja in jih tudi na svojih osebnih vrednostnih lestvicah postavili na prva mesta. Vsekakor pa bi se morale vrednote podjetja oz. njihovih vodstvenih delavcev izražati preko družbene odgovornosti in s tem preko politike sponzorstev in donatorstev. Slovenski prostor je relativno majhen in prepleten z mnogimi interesi, ki otežujejo želje po neodvisnem delovanju v okviru strokovnih meril in enako tudi najboljše prakse v posamezni dejavnosti, tudi dejavnosti družbene odgovornosti in njenega dela politike sponzorstev in donatorstev.
13. **Intervjuvanec A:** Spremljanje prakse poslovnih partnerjev in dobaviteljev je predvsem pomembno v delih družbene odgovornosti, ki zajemajo varstvo okolja, politiko donatorstev in ostalih segmentov družbene odgovornosti, ki vplivajo na socialni in družbenoekonomski status okolja delovanja posameznega partnerja. Samo sponzorstvo pa smatram, da ni nujno potrebno, da je povezano. Če pa je, pa so efekti multiplicirani, vendar redko prihaja do takih situacij.  
**Intervjuvanec B:** Spremljanje politike poslovnih partnerjev in dobaviteljev je pomembno s strani verifikacije njihovih vrednot, povezanih z družbeno odgovornostjo in možnimi korelacijami lastnih.