

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POMEN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA DOLGOROČNO
USPEŠNOST PODJETJA
PRIMER LIP BLEĐ**

Ljubljana, avgust 2009

Matej Pavlovič

IZJAVA

Študent Matej Pavlovič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV IN OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA	2
<i>1.1 Razvoj družbene odgovornosti podjetja</i>	2
<i>1.2 Opredelitev družbene odgovornosti</i>	4
<i>1.3 Predstavitev družbene odgovornosti podjetja</i>	5
1.3.1 Značilnosti družbene odgovornosti podjetja	5
1.3.1.1 Štiridimenzionalna predstavitev družbene odgovornosti podjetja	6
1.3.1.2 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja in področja delovanja	8
<i>1.4 Uvajanje družbene odgovornosti podjetja</i>	12
<i>1.5 Dileme družbene odgovornosti s strani podjetja</i>	16
<i>1.6 Družbena odgovornost v povezavi z lastništvom</i>	16
1.6.1 Domače lastništvo – nacionalni interes	16
1.6.2 Družbena odgovornost v povezavi s »tajkunskimi« prevzemi.....	18
2 POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	21
3 PREDSTAVITEV IN OPREDELITEV POMENA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA NA PRIMERU LIP BLED	23
<i>3.1 Kronološki pregled in predstavitev podjetja LIP BLED</i>	23
<i>3.2 Štiridimenzionalna predstavitev družbene odgovornosti na primeru LIP BLED d.o.o.</i>	26
<i>3.3 Notranja in zunanja dimenzija družbene odgovornosti v podjetju</i>	27
3.3.1. Notranja dimenzija družbene odgovornosti	27
3.3.2. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti v povezavi z lokalno skupnostjo.....	28
<i>3.4 Družbena odgovornost v povezavi z notranjimi in zunanjimi deležniki</i>	31
SKLEP	34

SEZNAM SLIK

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja	7
Slika 2: Družbena odgovornost podjetja – prikaz dejavnikov, ki vplivajo nanjo, in vplivov, ki jih ima družbeno odgovorno ravnanje na finančno uspešnost poslovanja.	11
Slika 3: Piramida načrtovanja in izvajanja družbene odgovornosti podjetja.....	15
Slika 4: Organizacijska shema v podjetju LIP BLED	25
Slika 5: Ocenjeni prikaz deležev pomoči lokalnim skupnostim po posameznih področjih	30

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Model družbene odgovornosti podjetja	8
Tabela 2: Model družbene odgovornosti podjetja na primeru LIP BLED d.o.o.	26

UVOD

Oprelitev družbene odgovornosti podjetja je veliko. Nekatere se osredotočajo ozko in vključujejo deležnike, druge pa široko in opredeljujejo odgovornost do naravnega in družbenega okolja. V preteklosti so se pojavljale kritike in dileme uvajanja koncepta družbeno odgovornega ravnanja, predvsem iz vidika kontradiktornosti med zasledovanjem dobička in višjih stroškov, ki nastanejo zaradi družbene odgovornosti.

Podjetja so vse bolj »prisiljena« v vlaganje v družbeno odgovornost, saj jim to narekuje predvsem razvoj potrošnikov in njihovih navad, predvsem pa načel, ki jih imajo. Treba je poudariti, da je družbeno odgovornost v današnjem času ena najpomembnejših konceptov za uspešnost poslovanja podjetja, zaradi vedno večjega pretoka informacij in ozaveščenost potrošnikov. Družbeno odgovornost, bi lahko opredelili kot »win-win« situacijo v interakciji med podjetjem in potrošniki. Podjetje pri tem izboljšuje poslovanje, naprimer na račun večje prodaje zaradi povečanja zvestobe potrošnikov, medtem ko potrošnikom »vrača« z družbenim odgovornim ravnanjem.

Dejstvo je, da je razvoj družbene odgovornosti sledil silnicam razvoja gospodarstva in podjetij samih, pri čemer so sprva vsi delovali po svoji vesti, ali pa sploh niso, zatem pa so sledila področja delovanja, za katera so bila bolj ali manj napisana pravila in zakoni. Dejstvo je tudi, da se je največji napredek na področju družbene odgovornosti podjetij zgodil v obdobju zadnjih nekaj desetletij. Ravnanje podjetij v današnjem času je nekoliko drugačno kot v obdobju socializma. Prehod v 90. letih prejšnjega stoletja iz socialne države, v »boj« za obstanek in obvladovanje čim večjega tržnega deleža, je silil nekatera podjetja k neetičnemu ravnanju, pri čemer so vlaganja v družbeno odgovorno ravnanje zmanjšali na minimum.

Vsebina diplomskega dela je sestavljena iz dveh delov. Prvi del, vsebinsko prva dva poglavja, sta teoretična in predstavljata izhodišče koncepta družbene odgovornosti, ki sta zasnovana na podlagi domače in tuje strokovne literature, ki povzema stališča, opazovanja, dejstva in sklepe različnih avtorjev. V tem delu je opisana opredelitev, razvoj, delovanje, uvajanje družbene odgovornosti ter poročanje. S tem sem predvsem skušal opredeliti družbeno odgovornost v povezavi s podjetjem, okoljem in deležniki ter razčistiti področja delovanja. Drugi del, pod točko tri, pa je praktični, pri čemer je študija narejena na primeru LIP BLED d.o.o., pri čemer se opiram na teorijo iz prvega dela diplomske naloge. V tem delu je eksplicitno opredeljeno, kako in na kakšen način ter predvsem na katerih ravneh družbene odgovornosti podjetja deluje podjetje LIP BLED.

Namen diplomskega dela, je opredeliti osnove družbene odgovornosti podjetja in njen razvoj. Temeljni namen, je izpostaviti teoretične opredelitve in pomen le-tega za podjetje, ter kako dejansko vpliva družbeno odgovornost podjetja na okolje, prostor ter ostale deležnike. V diplomskem delu bom poskušal predstaviti dolgoročni pomen družbene odgovornosti podjetja v teoriji in praksi ter razumevanje le-tega.

Cilj diplomskega dela je opredeliti in prikazati družbeno odgovornost podjetja na primeru LIP BLED d.o.o.. Predstaviti in oceniti želim delovanje tega podjetja v smeri družbenega odgovornega ravnanja. S tem želim predvsem izpostaviti obnašanje podjetja do okoljskih normativov, lokalnih in regionalnih skupnosti in njihovih deležnikov, ki v teh nastopajo, predvsem pa dokazati, da v podjetju LIP BLED d.o.o. ne stremijo samo k maksimiziranju dobička in čimbolj uspešnim finančnim kazalnikom, ampak želijo poleg tega z družbenim odgovornim ravnanjem svojo blagovno znamko postaviti na višjo raven

1 PREDSTAVITEV IN OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

1.1 Razvoj družbene odgovornosti podjetja

Družbena odgovornost podjetja, je zelo priljubljena tema, katere uporaba je narasla na prehodu iz 20. stoletja v 21. stoletje. Izvor družbene odgovornosti ni jasen. Nekateri trdijo, da je imela neka zavarovalnica že v sedemdesetih letih službo za odgovornost podjetja, drugi postavijo mejnik pobudi, ko se začnejo veliki ameriški podjetniški škandali (Tóth, 2008, str.12).

Diskusijo družbene odgovornosti podjetij zasledimo že v knjigi Howarda Bowena iz leta 1953, ki jo zapiše in izda v knjigi z naslovom »Social Responsibilities of the Businessman«. Knjiga opisuje družbeno odgovornost poslovnih ljudi, kasneje pa se termin preusmeri v družbeno odgovornost podjetij.

Sodobno razpravo o družbeno odgovornem ravnanju podjetij je v 70-ih letih 20. stoletja začel tudi ameriški ekonomist in Nobelov nagrajenec Milton Friedman, ki je v svojem delu *Capitalism and Freedom* zapisal: *»Teorija družbene odgovornosti je v osnovi subverzivna doktrina v svobodi družbe, v kateri imajo podjetja eno in edino družbeno odgovornost – uporabljati svoja sredstva in se lotovati dejavnosti za večanje dobička, dokler ostanejo znotraj pravil igre, kar pomeni, da vstopajo v odprto in svobodno konkurenco brez prevar in goljufij«* (Friedman, 1970).

Skozi obdobje 1970 do 1980 je nastalo veliko empiričnih raziskav in modelov družbene odgovornosti, ki so jih zapisali priznani avtorji. Pojavi se veliko raziskovalnih prispevkov, s katerimi so avtorji skušali oceniti uspešnost poslovanja z vidika družbene odgovornosti ter razvoj modelov za merjenje učinkov družbeno odgovornih aktivnosti. V tem obdobju se je predvsem poskušalo ugotoviti, kakšne finančne posledice ima t.i. uporaba družbene odgovornosti v podjetju (Epstein 2003).

V letih okoli 1980 so podjetja preusmerila svoje delovanje predvsem na področje ekonomske učinkovitosti. V tem času so bili v ospredju predvsem kratkoročni dobički, ki so jih podjetja dosegala. Šele konec osemdesetih let dobi družbena odgovornost ponovno veljavo, zaradi okoljske regulative o kazenski odgovornosti. Podjetja spet postavijo v ospredje skrb za družbo, naravno okolje in druge vsebine. V zadnjem desetletju prejšnjega stoletja pa so podjetja začela izdajati tudi poročila o družbeno odgovornem ravnanju in sicer družbi, z namenom izboljšati finančno uspešnost podjetja (Epstein 2003).

Tóth v svojem delu omenja nejasnost izvora družbene odgovornosti, pri čemer pa je neizpodbitno, da se je poslovna etika neopazno obrnila proti družbeni odgovornosti podjetja. V skladu s smernicami, ki jih zagovarja tudi Evropska unija, mora biti družbeno odgovorno podjetje 21. stoletja okoljsko ozaveščeno in družbeno odzivno, sicer konkurenčnost in trajnostna gospodarska rast nista mogoči (Tóth, 2008, str.13).

Za prihodnost in razvoj družbene odgovornosti so si napovedi različnih avtorjev različne. Skeptičnost in rezerviranost do napovedi so prisotne povsod, saj lahko kakšen koli zunanji vpliv ali dejavnik omeji in spremeni projekcije. Allen White (Avgust, 2005) je razvoj družbene odgovornosti razdelil na tri možne scenarije:

1. **Scenarij hitrega vzpona in zatona (angl. fad-and-fade scenario):** pri čemer je scenarij opisan na podlagi konjunkturalnih nihanj. Torej, ko se bo gospodarstvo prevesilo v krizo in bo nastopila recesija, bo ideja o družbeni odgovornosti izgubila svoj pomen. V tem času bo predvsem pomemben vpliv države in njeni ukrepi, za reševanje gospodarstva iz krize.
2. **Scenarij vključevanja oziroma vpeljevanja (angl. embed-and-integrated scenario):** značilno za ta scenarij je, da bodo podjetja vpeljala družbeno odgovornost v svoje programe, cilje in strategije ter si s tem skušale izboriti konkurenčno prednost in s tem povezano boljše poslovanje podjetja. Z uvajanjem oziroma vpeljevanjem bodo managerji spoznali, da so učinki uvajanja družbene odgovornosti pozitivni ter da prinaša številne koristi.
3. **Scenarij prehoda oziroma preoblikovanja (angl. transition-and-transformation scenario):** Scenarij prehoda temelji na tem, da je bil dosežen primaren napredek na področju človekovih pravic, dela in okolja, poudarja pa krepitev ekoloških in socialnih neenakosti, kar spodbudi ponoven razmislek o temeljnem namenu družbe. Ena ključnih nalog pa bo še vedno povečevati dobiček, pri čemer so delničarji vlagatelji in si zaslužijo sodelovanje pri upravljanju ter razdelitev presežkov dobička.

1.2 Opredelitev družbene odgovornosti

V literaturi srečamo veliko definicij družbene odgovornosti, katere avtorji v grobem opredeljujejo podobno. Nekateri avtorji med drugim obravnavajo družbeno odgovornost v širšem in ožjem načinu pojmovanja. Širši način obsega pojmovanje splošne odgovornosti podjetij do naravnega in družbenega okolja, medtem, ko ožji način opredeljuje odgovornost do deležnikov, pri čemer s tem mislimo odgovornost do kupcev oziroma potrošnikov, poslovnih partnerjev, interesnih skupin, delničarjev ipd.

Drevenšek (april 2006) v svojem prispevku opredeli definicijo družbene odgovornosti, ki jo je leta 1999 objavila organizacija World business council for sustainable development: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.«

Evropska komisija je definicijo družbene odgovornosti podjetja v t.i. Zelenem dokumentu opredelila, da je družbena odgovornost podjetij koncept, kjer se podjetja prostovoljno odločajo za skrb za družbene in okoljske probleme. Ta odgovornost je izražena pri zaposlenih in bolj splošno za vse interesne skupine, ki jih je prizadelo poslovanje in ki lahko vplivajo na uspeh (European Commission, 2001).

Družbena odgovornost je trend, ki je v zahodnem svetu v razmahu, v zadnjih letih pa se pospešeno razvija tudi pri nas. Družba od podjetij vse bolj pričakuje, da pri svojem poslovanju poleg interesov lastnikov upoštevajo tudi interese svojih zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev in drugih deležnikov ter partnersko pristopijo k reševanju družbenih problemov (Štebih, januar 2009).

Na podlagi Zelenega dokumenta (European Commission, 2001), lahko v uvodu le-tega razberemo, da obstajajo štirje dejavniki, kateri silijo podjetja, da ravnajo družbeno odgovorno. Ti dejavniki so naslednji:

- Zaskrbljenost in pričakovanja državljanov, potrošnikov, mnenjskih voditeljev in investitorjev v kontekstu globalizacije in velikih družbenih sprememb;
- Socialna merila vse bolj vplivajo na investicijske odločitve vlaganj (tako posameznikov v vlogi potrošnikov, kot institucij v vlogi investitorjev);
- povečana zaskrbljenost zaradi škode v okolju, povzročene z gospodarsko dejavnostjo,;
- transparentnost poslovnih aktivnosti kot posledica medijev, moderne informacijske in komunikacijske tehnologije.

1.3 Predstavitev družbene odgovornosti podjetja

Družbena odgovornost podjetja je področje, ki močno zadeva podjetja. Družbena odgovornost podjetij in koncept kratkoročnosti sta si kontradiktorna, saj je trajnostni razvoj usmerjen k prihodnjim generacijam, ne pa h kratkoročnim rezultatom in ciljem, ki jih posledice tega ne zanimajo. Družba postaja vedno bolj nestrpna do podjetij, ki se ne prilagodijo socialnim in okoljskim merilom in si s tem povečujejo tveganje na področju ugleda. Potrebe po uvajanju ustreznih sistemov vrednot, je finančno koristno. Ljudje si želijo, da bi kot delojemalci, na svoje delovno mesto lahko prinesli svoje lastne vrednote in bili kot porabniki, dobavitelji ali vlagatelji s podjetji v odnosih, ki so v skladu z njihovimi vrednotami, vedenjem, pričakovanjem in delovnimi metodami (Nelson, 2009).

Družbena odgovornost bi morala biti za podjetje primarna. Lahko bi jo opredelili, kot način razmišljanja neke organizacije, pri čemer opisuje pot oziroma smer, po kateri podjetje »pelje«, da bi prostovoljno prispevalo k družbi več, kot od njih zahteva normativni in zakonodajni okvir. (Pavlin, 2009, str.: 24)

Koncept trajnostnega oziroma dolgoročnega razvoja družbene odgovornosti podjetja v okviru odnosa podjetja do vseh deležnikov uveljavlja spoznanje, da obstoj podjetja ni odvisen samo od delničarjev, temveč od vseh, s katerimi managerji vsakodnevno vzpostavljajo poslovna razmerja in z njimi sodelujejo. Ključni dejavniki pri tem so znanje in napor zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, stabilen odnos do dobaviteljev ter položaj podjetja v okolju in družbi. Managerji morajo biti pri vsem tem sposobni usklajevati želje in zahteve posameznih deležnikov, predvsem pa biti sposobni oplemenititi in razviti odnose in sodelovanje z njimi dolgoročno in pri tem uresničevati dolgoročne cilje podjetja (Prašnikar in Gregorič 2002).

1.3.1 Značilnosti družbene odgovornosti podjetja

Bistvo ene najenostavnejših definicij družbene odgovornosti je, da je podjetje odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in njihovo naravno okolje. Negativne vplive na družbo mora podjetje raziskati in opredeliti, nato pa jih skušati omiliti ali popraviti. Večina managerjev v uspešnih sodobnih podjetjih se vse bolj zaveda, da so poleg urejenega proizvodnega sistema in korektnih odnosov s poslovnimi partnerji pomembni tudi odnosi do ožjega in širšega okolja, predvsem z zaposlenimi, saj spodbujajo njihovo zaupanje v vodstvo podjetja in jih motivirajo za delo (Drevenšek 2004).

Jaklič navaja, da je sodobna organizacija oziroma podjetje organizirano tako, da se je sposobno nenehno spreminjati. Inovativne organizacije nestabilno vplivajo na okolje in posameznika, pri čemer nastajajo temeljni konflikti med interesnimi skupinami, ki jih mora urejati manager. Družbena odgovornost managerjev in podjetja postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja (Jaklič, 2002 str. 276).

Hkrati pa Jaklič (2002, str. 276) opredeljuje družbeno odgovornost podjetja, kot vir izhajanja iz moči podjetja, pri čemer je ta moč:

- Ekonomska – gre za funkcijo vitalnega pomena, ki obsega energijo, transport, zaposlovanje ljudi, upravljanje z mediji, nadzor financ, izobraževanje, ter med drugimi tudi zagotavljanje gospodarskega razvoja.
- Politična – pri čemer je problem prevlade nad drugimi interesnimi skupinami, zaradi večanja podjetij in s tem posledično večanja vpliva na političnem področju.
- Družbena – ki se deli na zunanjo, pri čemer ta obsega okolje, in notranjo, ki opredeljuje podjetje kot družbeno skupnost.

Strateško načrtovan pristop k družbeni odgovornosti podjetja, ki vključuje skrben premislek o lastni dejavnosti ter vplivih na naravno in družbeno okolje, ključnih deležnikov ter njihovih vrednotah je dolgoročno poslovno koristen in učinkovit. Za podjetja, ki pripravljajo svoje programe družbene odgovornosti, je pomembno razumevanje, da deležnikov oziroma ciljnih javnosti med seboj v praksi ni mogoče strogo ločevati. Zaposleni v podjetju so lahko hkrati tudi prebivalci lokalne skupnosti, v kateri podjetje deluje, ti pa so lahko po svoji funkciji občinski odločevalci ter nenazadnje tudi kupci izdelkov oziroma uporabniki storitev, ki jih trži podjetje (Drevenšek 2004).

1.3.1.1 Štiridimenzionalna predstavitev družbene odgovornosti podjetja

Jaklič (2002, str. 277-278) predstavlja štiridimenzionalno predstavitev družbene odgovornosti podjetja (slika 1), pri čemer naj bi se družbeno odgovorno ravnanje podjetij, dotikalo vsake od teh dimenzij. Vse te dimenzije so prisotne že dalj časa, pri čemer sta etična in filantropska šele v zadnjih letih dobile svoj pomen.

V nadaljevanju bom vsako dimenzijo predstavil podrobneje (Jaklič, 2002, str 278):

1. Ekonomska odgovornost

Predstavlja najbolj pomembno in hkrati temeljno odgovornost podjetja. Ta odgovornost je osnova za izvajanje vseh ostalih. Podjetje proizvaja proizvode in storitve, ki jih družba potrebuje in je za njih pripravljena plačati določeno ceno. Glavni namen le-tega je dolgoročno zagotavljati dobiček za poplačilo lastnikov podjetja, hkrati pa je osnova za izvajanje drugih dimenzij.

2. Zakonska odgovornost

Zakonsko določen okvir oziroma pravne regulative določajo, kako mora podjetje poslovati. Družbena odgovornost zahteva, da se podjetja teh pravil držijo, pri tem pa

podjetja predstavijo svoj pogled na družbeno odgovornost, in sicer s tem, kako si zakone razlagajo. Ob tem lahko poudarim tudi možnost vpliva različnih interesnih skupin na podjetja in s subjektivno oceno določijo podjetje za neodgovorno. Zakoni predstavljajo minimalen obseg zahtev po družbeni odgovornosti, ne morejo pa zajemati vse kompleksnosti javnih problemov in družbene odgovornosti.

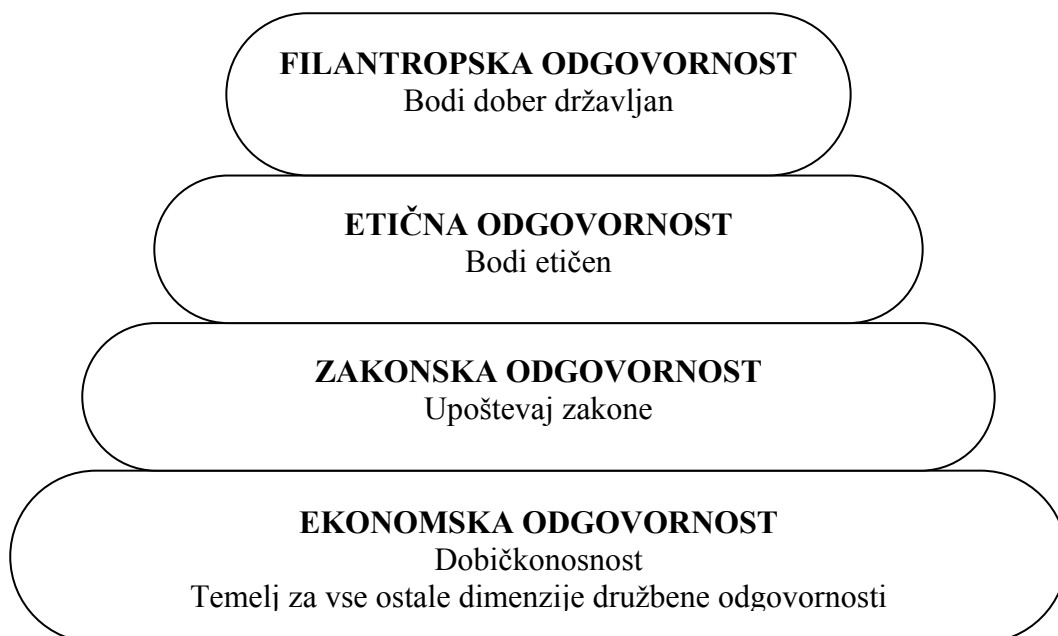
3. Etična odgovornost

Navezuje se na tiste aktivnosti in prakso, ki jo zagovarja in pričakuje družba, kljub temu da deluje na osnovi nenapisanih pravil, oziroma o tem ni eksplicitno zapisano v zakonih. Podjetje ki pri tem pokaže samoiniciativo in je v naprej sposobno prepoznati družbene spremembe, interese in pričakovanja ter kljub nenapisanim pravilom ustrezno ravna, poskrbi za manj težav z okoljem, posledično pa ima večje možnosti za dolgoročno optimalen dobiček podjetja.

4. Filantropska odgovornost

To je najvišja raven vseh omenjenih dimenzij. Pri tej je pomembno prostovoljstvo, ki vsebuje predvsem humanitarne in dobrodne akcije, v obliki finančnih in drugih prispevkov. Pri tem je potrebno omeniti, da je tu mišljeno prostovoljstvo, ki jih ne zahteva zakon oziroma etični standardi. Podjetje ravna prostovoljno, da skupnosti in okolju vrne v prej omenjeni obliki. S tem podjetje poskrbi za zadovoljstvo predvsem interesnih skupin in poskuša izboljšati kakovost življenja.

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja



Vir: Jaklič (2002, str. 279)

Tabela 1: Model družbene odgovornosti podjetja

Vrsta odgovornosti	Pričakovanja družbe	Primeri
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Donatorstvo Sponsorstvo Programi, ki podpirajo (lokalno) skupnost
ETIČNA ODGOVORNOST	Pričakovano	Izogibanje dvomljivim dejavnostim Sprejemanje zakonov kot minimuma zahtev Sprejemanje etičnih načel v poslovnem svetu
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom Okoljevarstveni zakoni Zakoni za zaščito potrošnika Tehnični predpisi Zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
EKONOMSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Dobičkonosnost Maksimizacija vrednosti prodaje Minimizacija stroškov Premišljene strateške odločitve Povečevanje vrednosti podjetja

Vir: Jaklič (2002, str.280)

1.3.1.2 Dimenzije družbene odgovornosti podjetja in področja delovanja

Zeleni dokument (Green paper 2001, str. 8), ki ga je ubesedila evropska komisija, natančno in podrobno opredeljuje dve dimenziji, na kateri se deli družbena odgovornost. Ta delitev obsega notranjo in zunanjo dimenzijo, kateri bom v nadaljevanju bolj podrobno razčlenil (Green paper 2001, str. 8-15).

Notranja dimenzija družbene odgovornosti

Družbena odgovornost znotraj podjetja primarno vključuje zaposlene in se povezuje s področji kot so investiranje v človeški kapital, zdravje in varnost, upravljanje s spremembami, medtem ko se naravi prijazne prakse nanašajo predvsem na upravljanje z naravnimi viri uporabljenimi v proizvodnji (Green paper 2001, str. 8-11):

1. Upravljanje s človeškimi viri

Ena izmed primarnih dejavnosti podjetij je izbira, pridobitev in ohranitev sposobnih delavcev. Pri tem delu dimenzije je pomembno vseživljenjsko učenje, boljše komuniciranje in pretok informacij v podjetju, ravnovesje med delom, družino in prostim časom, raznovrstnost zaposlenih, pravično plačilo in možnost napredovanja za ženske. Odgovorne prakse zaposlovanja, ki vključujejo predvsem nediskriminatornost lahko prispevajo k zaposlovanju etičnih manjšin, starejših žensk, nezaposlenih in hendikepiranih.

2. Zdravje in varnost pri delu

Zdravje in varnost sta obravnavana predvsem preko zakonodaje, ki je prisotna. Podjetja, vlade in organizacije pospešeno iščejo dodatne promocije zdravja in varnosti. Pri tem se storitev pozornosti do varnosti in zdravja pri delu ter kakovosti izdelkov povečuje, hkrati pa se povečuje tudi potreba po merjenju, dokumentiranju in komuniciranju teh kakovosti.

3. Prilagajanje spremembam

Pomemben del tega obsega fazo preoblikovanja podjetij pri čemer je v visoki meri prisoten strah zaposlenih in drugih deležnikov pred zapiranjem podjetij ali odpuščanjem, kar povzroča nestrpnost, predvsem pa resno ekonomsko, socialno in politično krizo v skupnosti. Družbeno odgovorno preoblikovanje pomeni uravnoteženo upoštevanje interesov in deležev vseh tistih, kateri so s tem povezani, predvsem pa je potrebna transparentna komunikacija in posvetovanje

4. Upravljanje z naravnimi viri in vplivi na okolje

Vplivanje na naravne vire in okolje je pomemben dejavnik, saj neposredno vpliva na naše življenje, prihodnost in bodoče generacije. Nekatera podjetja so že ugotovila, da manjša potrošnja naravnih virov lahko vodi do dobičkonosnosti oziroma konkurenčnosti, predvsem pa skrb za okolje znižuje stroške energije, rešuje probleme shranjevanja odpadkov ter znižuje stroške sanacij okolja.

Zunanja dimenzija družbene odgovornosti

Zunanja dimenzija družbene odgovornosti obsega širok krog različnih deležnikov. V svetu nadsacionalnih investicij in globalizacije mora družbena odgovornost segati daleč izven meja. V nadaljevanju bom opisal štiri področja na katerih temelji zunanja dimenzija zelenega dokumenta (Green paper 2001, str. 11-15):

1. Lokalne skupnosti

Podjetje je v veliki interakciji z lokalnim okoljem, saj na eni strani prispeva k skupnostim, in sicer tako, da zagotavlja delo, plače, ugodnosti, ter davčne prispevke. Na drugi strani pa je ta skupnost odvisna od stanja, stabilnosti in razcveta skupnosti

znotraj katerih delujejo. Razvijanje pozitivnih odnosov z lokalno skupnostjo in s tem krepitev socialnega kapitala je zelo pomembna za globalna podjetja, predvsem pa je pomemben tudi ugled in podoba podjetja v okolju, njegov prikaz v vlogi zaposlovalca in proizvajalca, kot tudi akterja v okolju, saj vse to pomembno vpliva na konkurenčnost podjetja.

2. Poslovni partnerji

Tesno sodelovanje podjetij s svojimi poslovnimi partnerji zmanjšuje negotovost poslovanja, znižuje stroške in dviguje kakovost. Vse odnose je potrebno opredeliti dolgoročno, saj podjetje le tako doseže ugodne cene, pogoje in dobavo. Od podjetij se pričakuje pravično poslovanje in s tem povezano zagotavljanje izdelkov in storitev, ki jih potrošniki potrebujejo in želijo na učinkovit, etičen in ekološko ozaveščen način. Pri tem je zelo pomembno razumevanje, kaj si potrošniki želijo in potrebujejo, hkrati pa je pomembno, da jim partnerji dobavijo želje nadpovprečno, varno in zanesljivo, ob predpostavki da iztržijo maksimalen profit.

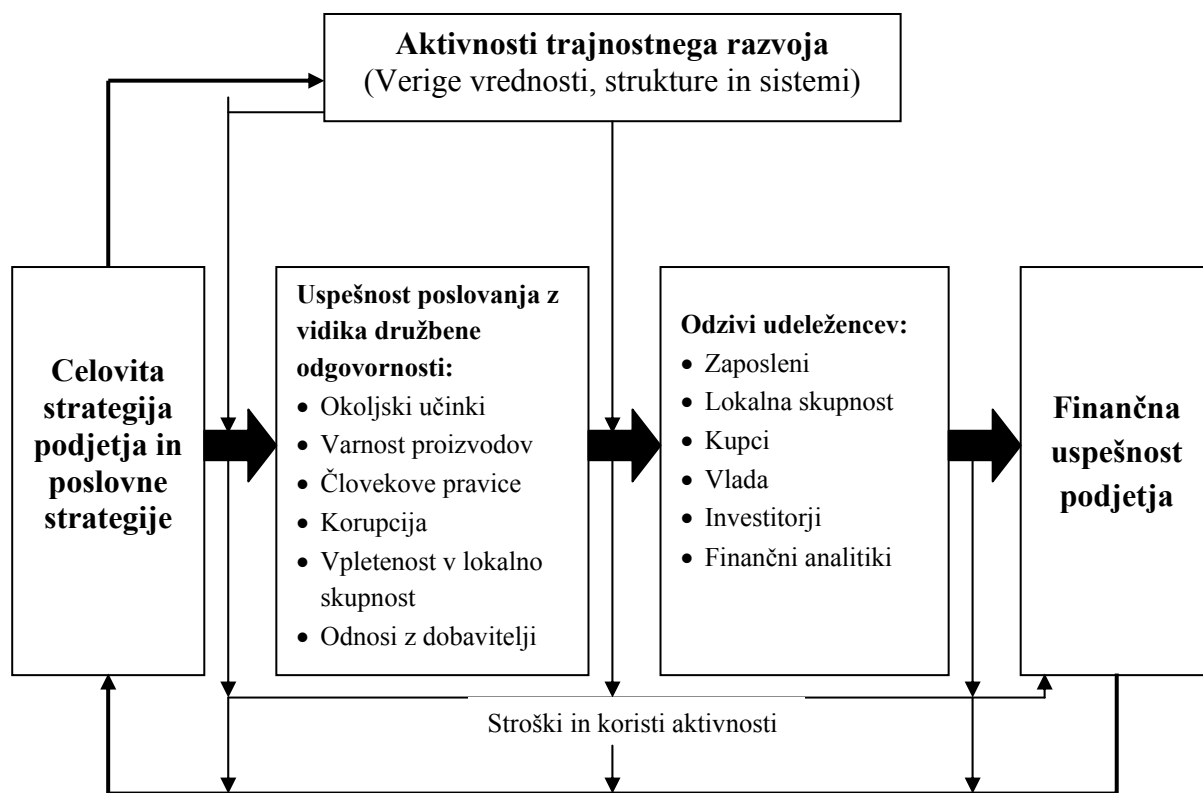
3. Človekove pravice

Človekove pravice so opredeljene s predpisi in so zelo kompleksna snov, ki vsebuje politične, pravne in moralne dileme. Podjetja se soočajo z različnimi izzivi, med drugim tudi kako in kje postaviti mejo med lastnimi odgovornostmi in odgovornosti države. Podjetja sprejemajo kodekse obnašanja, ki obravnavajo človekove pravice in okoljske vidike. Poleg tega obstajajo še mednarodni zakoni, kateri zagotavljajo minimalne standarde, ki so obvezujoči za vse, medtem ko jih kodeksi in druge prostovoljne iniciative dopolnjujejo in promovirajo višje standarde za tiste, ki jim jih predpisujejo.

4. Skrb za okolje na globalni ravni

Podjetja so zaradi problemov z okoljem, pri čemer se to nanaša na izrabo ter uporabo naravnih virov iz različnih delov sveta, pomembni akterji v povezavi globalnega okolja. Zato si morajo prizadevati za doseg družbene odgovornosti v Evropi in drugod po svetu.

Slika 2: Družbena odgovornost podjetja – prikaz dejavnikov, ki vplivajo nanjo, in vplivov, ki jih ima družbeno odgovorno ravnanje na finančno uspešnost poslovanja.



Vir: A. Rejc: Ballanced scorecard: kritična ocena z vidika družbene odgovornosti, (2004, str. 511)

Knez – Riedl (2002), poleg ostalih avtorjev opisuje, da se je ne področju družbene odgovornosti razvilo več različnih možnih aktivnosti, pri čemer se lahko podjetja aktivno vključijo pri reševanju teh perečih problemov, ki se nanašajo na notranje in zunanje deležnike:

- **Do lastnikov oziroma delničarjev:** pri tem gre predvsem za opredelitev poslanstva, vizije, vrednot in načel, s katerimi bomo dosegli želeno. S tem povezano je tudi poročanje odgovornosti ekonomskim, družbenim in okoljevarstvenim skupinam.
- **Do zaposlenih:** deležnikom v tem sklopu je pomembno predvsem izboljšanje delovnih razmer. S tem povezano je zagotavljanje štipendij, spodbujanje zaposlenih k dodatnemu izobraževanju, ustreznih delovnih pogojev, socialne varnosti, programi zdravstvenega varstva, pokojninskega zavarovanja, preprečevanje kakršnekoli diskriminacije, organizirano varstvo otrok, prekvalifikacija brezposelnih, ustrezni načrti za upokožitev ljudi, ki dosegajo zakonsko določene omejitve.

- **Do kupcev oziroma porabnikov:** so pomembni predvsem zaradi tržnega deleža podjetja. Pri tem je pomemben konstantni nadzor kakovosti, varnosti, poštena cena, izogibanje zavajanju ter takojšen odziv na pritožbe kupcev in seveda prispevek k prizadevanjem za varstvo potrošnika, kot najšibkejšega udeleženca na trgu.
- **Do varstva naravnega okolja:** tukaj so namenjene analize življenjskega cikla izdelkov in storitev, prispevek k izboljšanju naravovarstvenih standardov in predpisov, povečana uporaba recikliranih materialov, vključevanje okoljskih vrednot v nabavne odločitve, preprečevanje onesnaževanja okolja z odpadki, plini, embalažo.
- **Do pogodbenih partnerjev in dobaviteljev:** podjetja lahko sodelujejo pri obvladovanju tveganj v nabavni verigi, spoštujejo načela skrbnega poslovanja, redno izpolnjujejo sprejete obveze, varujejo ugled in poslovne skrivnosti pogodbenega partnerja, razvijajo zdravo konkurenco, imajo lastne programe preprečevanja korupcije in imajo takojšen odziv na pritožbe dobaviteljev. Pri tem je pomembna širitev mreže dobaviteljev, saj to vodi k zniževanju stroškov, boljši produktivnosti in kakovosti izdelkov in storitev.
- **Do širše družbene skupnosti:** pri tem podjetja sodelujejo z organi oblasti pri oblikovanju programov družbenega in gospodarskega razvoja. Sodelujejo z organizacijami, ki skrbijo za podjetniški razvoj, podeljujejo štipendije in kasneje nudijo zaposlitev, tudi invalidom, prispevajo v raziskovalno delo in sponzorirajo kulturne in športne aktivnosti.

1.4 Uvajanje družbene odgovornosti podjetja

Uvajanje družben odgovornosti v podjetju je zahteven proces, pri čemer je potrebno upoštevati in premisliti o vrsti dejavnikov in lastnosti ter si odgovoriti kar na nekaj vprašanj, ki so povezana s tem.

Drevenšek (2006) navaja, da je dolgoročno poslovno koristen in učinkovit je načrtovan pristop, ki zajema skrben razmislek podjetja o njegovi dejavnosti, značilnostih okolja, v katerem deluje, ključnih deležnikih ter njihovih vrednotah in pričakovanjih podjetja:

- a) Razmislek o dejavnosti podjetja in njegovih vplivih na okolje, pri čemer je pomembna povezava med notranjim okoljem (zaposleni) in zunanjim okoljem (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno).
- b) Raziskava značilnosti družbenega okolja, v katerem delujemo oziroma na katerega vplivamo. Potrebno se je vprašati kaj zaposleni in prebivalci potrebujejo, zahtevajo in pričakujejo od nas ter kakšna so njihova stališča in vrednote, hkrati pa je potrebna

ocena stanja okolja in razmišljanje kako bi pripomogli k izboljšanju le-tega.

- c) Odločitev, kako bi lahko najbolj koristno pripomogli k uresničevanju želja, zahtev, interesov zaposlenih ter k razvoju lokalne skupnosti, v kateri podjetje deluje in iz katere prihajajo zaposleni. Pri tem je pomembno, da gre za pristop, ki ima pozitivne posledice tudi za poslovanje podjetja.

Vsako podjetje mora stremeti k dolgoročnemu razvoju, pri čemer mora imeti jasno vizijo, hkrati pa mora uporabiti čim boljše metode in poti za doseg te ciljev. Poleg drugih metod mora biti podjetje seveda naravnano družbeno odgovorno. Pri vprašanju, zakaj se obnašati družbeno odgovorno, si lahko pomagamo z člankom, ki je bil napisan s strani Csnetwork in Radley Yeldar (2004) in opisuje razloge za uvajanje družbene odgovornosti podjetja. V nadaljevanju bom predstavil nekaj teh razlogov:

- **Povečanje dobička:** Raziskave na priznanih univerzah, kot so Harvard in DePaul, so pokazale neposredno povezavo med družbeno odgovornostjo in pozitivno finančno uspešnostjo. Bolj natančno, podjetja, ki so bila družbeno odgovorna so imela štirikratno stopnjo rasti in večjo zaposlenost, kot tista podjetja ki niso bila družbeno odgovorna.
- **Zmanjševanje stroškov ter povečanje poslovne učinkovitosti:** V nasprotju s splošnim drži, da izboljšani sistemi upravljanja z okoljem, ne povzročajo višjih stroškov. Sčasoma se izboljša operativna učinkovitost, zmanjšano je nastajanje odpadkov, uporaba vode, poveča se energetska učinkovitost in recikliranje odpadkov. S tem podjetja stremijo k večjim okoljskim, gospodarskim in socialnim koristim,
- **Izboljšanje blagovne znamke in ugleda podjetja:** Dober ugled si je težko pridobiti, še težje pa ga je obdržati. Ugled podjetja izhaja iz zaupanja s strani interesnih skupin, pri čemer pomemben pečat pusti družbena odgovornost oziroma naklonjenost kupcem ter trdo delo v smeri preprečevanja škodljivih incidentov.
- **Povečanje prodaje in zvestobe kupcev:** Raziskave so pokazale, da potrošniki ne želijo le dobrih in varnih izdelkov, ampak tudi kaj kupujejo ter da je bil izdelek proizveden v družbenem in okoljsko odgovornem načinu.
- **Povečanje produktivnosti in kvalitete:** Družba se prizadeva za izboljšanje delovnih pogojev, zmanjšanje vpliva na okolje, povečanje udeležbe delavcev pri odločanju, vse to pa vodi k večji produktivnosti in zmanjševanju stopnje napak..
- **Povečanje možnosti za zaposlovanje in sposobnost obdržati zaposlene:** Družba je naklonjena družbeni odgovornosti in lahko pomaga privabiti in obdržati delavce. Zaposleni niso nujno samo zaskrbljeni za promocijo in plače, ampak želijo delati za

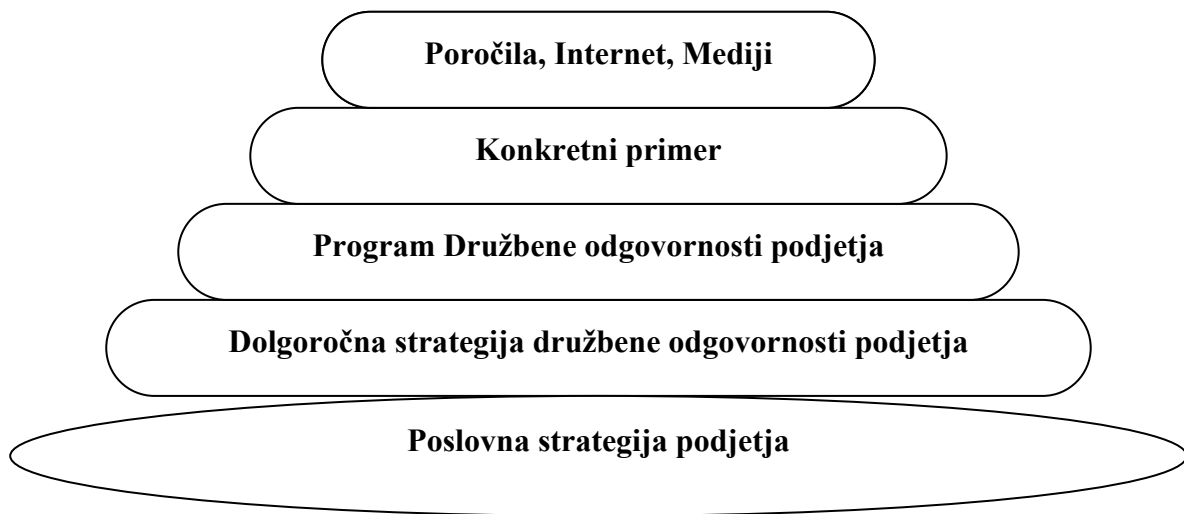
podjetje v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji.

- **Povečanje konkurenčnosti podjetja na trgu:** To je ena izmed glavnih ciljev, ne glede na to kje se nahajamo in v kakšnem okolju delujemo. Začetki le-tega oziroma izhodišča so različna, nekatera podjetja so usmerjena s predpisi in zakonodajo, druga pa uporabljajo samoregulacijo. Pomembno pri tem je kako in na kakšen način je to izkoriščeno in uporabljeno, za preboj na vrh. Tista podjetja, ki ne izkoristijo konkurenčno prednost ostanejo zadaj in zaostajajo tako v razvoju, kot tudi v poslovanju in ustvarjanju dobička.

Manja Štebih (2009) navaja in opisuje korake, ki naj bi jih sledili, pri uvajanju družbene odgovornosti podjetja ter kaj je potrebno predvideti pri uvajanju samem. V nadaljevanju bom predstavil njene poglede in korake pri integraciji družbene odgovornosti v podjetje:

1. Najprej je potrebno oblikovati vrednote podjetja in vanje vključiti načela družbene odgovornosti.
2. Preveriti je potrebno poslanstvo, vizijo, cilje in poslovno strategijo podjetja ter vanje vključiti družbeno odgovornost.
3. Pripraviti je potrebno samostojno strategijo družbene odgovornosti ali pa družbeno odgovornost vključiti po posameznih funkcijah podjetja. Strategija mora vključevati odnose z vsemi deležniki podjetja (od zaposlenih, do potrošnikov, dobaviteljev, lokalne skupnosti, do lastnikov, medijev itd.), ki naj sodelujejo tudi pri njenem nastajanju.
4. Seznanitev zaposlenih z aktivnostmi pred pričetkom uvajanja družbene odgovornosti.
5. Redno spremljanje uvajanja aktivnosti družbene odgovornosti.
6. Strategijo je potrebno sproti izboljševati in jo po potrebi korigirati.
7. Komunikacija in poročanje družbene odgovornosti strokovni in širši javnosti.

Slika 3: Piramida načrtovanja in izvajanja družbene odgovornosti podjetja



Vir: Drevenšek, 2007.

Vloga kadrovskih managerjev pri načrtovanju in izvajanju družbene odgovornosti

Drevenšek (2006) opisuje, da je vloga kadrovskih managerjev pri načrtovanju in izvajanju korporativne družbene odgovornosti dvojna. Deli se na vertikalno in horizontalno vlogo.

Vertikalna vloga

Vertikalna vloga kadrovskih managerjev se nanaša predvsem na pristojnost in odgovornost v ožjem smislu. Vsebine se nanašajo predvsem na delovne naloge pri njihovem delu. Pri vertikalni vlogi gre predvsem za iskanje odgovorov na vprašanja, kako zaposlene ustrezno motivirati in nagrajevati, kako pritegniti najboljše kadre na trgu, kako zaposlenim omogočiti doseganja ravnotežja med njihovim poklicnim in družinskim življenjem. Vloga kadrovskega managerja pri tem je predvsem ugotavljanje stanja zaposlenih in njihovega zadovoljstva, ter identifikacije njihovih potreb, želja in interesov.

Horizontalna vloga

Horizontalna vloga kadrovskih managerjev pa pomeni vključevanje le teh v vse vsebine, povezane z družbeno odgovornostjo podjetja, kot so okoljska odgovornost podjetja, sodelovanje v lokalnih ali regionalnih razvojnih projektih, etični odnos do poslovnih partnerjev ter izogibanje nelojalni konkurenci. Pri horizontalni vlogi imajo kadrovske managerji vlogo »navzgor« in »navzdol« glede najvišjega vodstva in zaposlenih. Managerji morajo raziskati katere teme, povezane z družbeno odgovornostjo podjetja, se jim zdijo pomembne. Za najvišje vodstvo pa so ugotovitve kadrovskih managerjev pomembne predvsem vhodne informacije, ki so pomembne predvsem za odločanje o stratešem načrtovanju družbene odgovornosti.

1.5 Dileme družbene odgovornosti s strani podjetja

Jaklič (2002, str. 280-281) opisuje, da obstaja najpomembnejši konflikt in sicer med ekonomsko in ostalimi odgovornostmi podjetja, s čimer je najpogosteje predstavljen kot konflikt med dobičkom in odgovornostjo do družbe. Obstajajo omejitve, zaradi katerih je družbena odgovornost manj prisotna, kot si jo javnost oziroma interesne skupine želijo. Te omejitve so:

1. **Stroški:** Z njimi povezane akcije, v povezavi z družbeno odgovornostjo, so tesno povezane s stroški. Višji stroški ponavadi pomenijo slabši rezultat za podjetje, kar povzroča manjši dobiček, ki ga podjetje razdeli med lastnike, lahko pa je povezano tudi s plačami zaposlenih, pri čemer se lahko le-te zmanjšajo. Pri odgovoru na vprašanje oziroma osnovnem načelu reševanja problema, ali naj se podjetje odpove delu dobička na račun družbene odgovornosti, ali ne, si podjetje pomaga z naslednjimi predpostavkami:
 - Kar pomeni kratkoročno zmanjšanje, je lahko dolgoročno povečanje dobička
 - Načelo optimalnih dobičkov (namesto kratkoročnih maksimalnih dobičkov, raje uporabiti optimalni dobiček, ki zadovolji tako lastnike kot managerje)
2. **Učinkovitost:** Lahko je manjša in z je njo povezana tudi konkurenčnost. V kolikor se upošteva lokalno skupnost in njene interese, da se na primer obdrži neučinkovit obrat zaradi delovnih mest lokalnega prebivalstva.
3. **Pomembnost:** Pri tem segmentu gre predvsem za vprašanja, ali določen družbeni problem zadeva podjetje ali ne. S tem je tudi povezano vprašanje, ali naj pomagamo oziroma ali smo sposobni pomagati.
4. **Zapletenost:** Reševanje nekaterih problemov je preveč zapleteno, da bi da rešilo eno določeno podjetje, zato je potrebno izvesti skupno akcijo podjetja in drugih interesnih skupin. Velikokrat je prisoten tudi individualizem in pretirano ozka usmerjenost, ki vse prevečkrat postavljata v ospredje individualno materialno stanje podjetja.

1.6 Družbena odgovornost v povezavi z lastništvom

1.6.1 Domače lastništvo – nacionalni interes

Dandanes se pojavlja veliko vprašanj na temo ali se nam bolj splača, da imamo podjetja v nacionalni oziroma domači lasti, ali naj podjetje prevzamejo tujci, predvsem pa se postavlja vprašanje pri tem, glede na to da se nahajamo v »trdem« kapitalizmu, kdo je bolj nagnjen k družbenemu odgovornemu ravnanju podjetij. Avtorji različnih članov in knjig se pri tem ne morejo zediniti, saj so mnenja zelo različna. Pri tem je potrebno upoštevati, da je veliko govora tudi o strateških partnerjih in malih vlagateljih, ki pa po mojem mnenju delujejo

s pozitivnimi učinki na delovanje podjetja.

V nadaljevanju bom predstavil izsek ankete, ki jo je napravil Lipovšek (marec 2008) in mnenja nekaterih znanih in vplivnih oseb, kateri imajo nadzor nad pomembnimi podjetji in institucijami:

Janez Škrabec, predsednik uprave Rika Ribnica je povedal: »Naloga uprave podjetja je enostavna – zelo enostavna, vendar nikoli lahka. Procesno upravljanje na eni strani stremi k zagotavljanju zadovoljstva lastnikov kapitala, sodelavcev družbe, na drugi strani pa si organizacija praviloma želi čim večje zanimanje za svoje delovanje, storitve ali izdelke. V letu 2008 kot letu, posebej posvečenemu varovanju okolja in narave, pa naprej stopa vloga podjetja kot družbeno odgovornega državljana. Menim, da omenjene predpostavke veljajo za celoten poslovni svet, kar se tudi vidi v vse večjih vlaganjih v ekološko naprednejše in bolj sprejemljive rešitve. Tu ne vidim večjih razlik med slovenskimi in tujimi podjetji.«

Dušan Mramor, dekan Ekonomske fakultete v Ljubljani je povedal: »Na področju visokošolskega izobraževanja, na katerem vodim Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani, je družbeno odgovorno poslovanje eden od najpomembnejših elementov mednarodne ocene kakovosti poslovanja. Na daljši rok zato različno lastništvo visokošolske organizacije ne more bistveno vplivati na različen odnos do njene družbene odgovornosti. Je pa res, da se družbena odgovornost na tem področju pojmuje precej širše kot na drugih področjih, saj so visokošolske institucije rangirane po kakovosti glede na prispevek k znanju vsega človeštva in ne samo k znanju ožjega okolja, v katerem vsaka od njih prvenstveno posluje. Mednarodno priznana visoka kakovost (npr. EQUIS-akreditacija) je za visokošolsko organizacijo, kot je Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, predpogoj za dolgoročno uspešno poslovanje tudi s finančnega vidika, saj je le tako dolgoročno zagotovljeno povpraševanje po diplomantih in po raziskovalnem ter svetovalnem delu. Ne glede na to je možno, da bi tuji lastniki nekoliko bolj poudarjali globalno, domači lastniki pa lokalno družbeno odgovornost.«

Mag. Vojmir Urlep, predsednik uprave Leka: »Za gospodarsko družbo in njene zaposlene je pomembno, da je lastniška struktura taka, da zagotavlja rast in razvoj družbe, in sicer ob odgovornem odnosu do zaposlenih, poslovnih partnerjev ter naravnega in družbenega okolja. Pri tem ni bistveno, ali gre za slovenskega ali tujega lastnika. Bistveno je, da se lastniki zavedajo, da je prihodnost podjetja odvisna od tega, kako živi in udejanja svojo družbeno odgovornost.«

Iz zgoraj povedanega bi lahko sklepali, da se vsi strinjajo s tem, da ne glede na to ali je podjetje v domači ali v tuji lasti, se morajo podjetja in lastniki zavedati, da je vračanje družbi oziroma družbeno odgovorno ravnanje osnova za dobro in uspešno poslovanje. Lahko bi sicer opredelili, da je ena izmed prednosti domače lastnine v tem, da lastnina vir družbene moči in če je v domači lasti lahko z njo upravljamo, medtem ko nasprotnem primeru izgubimo nadzor na tem.

Potrebno je upoštevati, da ima Slovenija v primerjavi z drugimi velikimi državami majhen trg za katerega veljajo drugačne zakonitosti. Po eni strani slovensko gospodarstvo brez zunanje menjave ne more uspešno funkcionirati. Pri tem je zelo pomembna »kritična masa« potreb, ki je v Sloveniji, zaradi majhnosti ekonomije nizka v primerjavi z drugimi večjimi in razvitimi državami. Zato je na dolgi rok zelo pomembna strategija povezovanja oziroma partnerstva s tujimi državami in podjetji, da se doseže dovolj velik in obvladljiv trg in tržni delež. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da obstajajo določene izjeme, katere je potrebno prav zaradi naše majhnosti, nacionalno zaščititi, saj bi se v nasprotnem primeru lahko izgubil nacionalni interes.

Trg in njegovo delovanje dandanes narekuje podjetjem hitro samostojno rast ali pa povezovanje s tujimi močnejšimi partnerji na osnovi skupnih vlaganj, pripojitev ali prevzemov. Dejstvo je, da pri tem nastajajo tako pozitivni kot tudi negativni učinki. Če se navežemo na primer prevzema pivovarne Union s strani Interbrewa, kjer je bila glavni tekmeč Pivovarna Laško, glavno vlogo pa je pri vsem skupaj imela država s svojim vmešavanjem. Tukaj se je potrebno vprašati, ali je država ravnala družbeno odgovorno in storila pravilno, da je ohranila »nacionalni interes« in pustila Pivovarno Laško prevzeti Union. Potrebno je predvsem upoštevati negativne učinke nastanka monopola in z njim povezano družbeno odgovornost do potrošnikov. Pri vsem skupaj si lahko tudi postavimo vprašanje, ali je bil ta projekt dolgoročno za Pivovarno Laško najboljša rešitev, saj bi lahko namesto tega investirala v prostor bivše Jugoslavije in lahko od tega imela večje koristi.

Učinke povezovanj pa lahko opredelimo tudi pozitivno in sicer, če opredelimo povezavo Revoza in Renaulta. Tukaj se pokažejo pozitivni učinki partnerstva oziroma povezovanja. Trdim, da Revoz brez tujega partnerstva ni imel nikakršne bodočnosti. Podobno velja tudi za prevzem Save s strani ameriškega Goodyear-a. Večje družbe tudi lažje premostijo krizo, kakršna je v svetu sedaj.

1.6.2 Družbena odgovornost v povezavi s »tajkunskimi« prevzemi

V današnjem času je lastništvo korporacij v razvitih evropskih in severno-ameriških ekonomijah večinoma razpršeno med množico delničarjev, ki se bolj ali manj zanimajo za poslovanje družbe. V Sloveniji se je proces iz preoblikovanja samoupravnega gospodarskega sistema začel po razpadu Jugoslavije v začetku devetdesetih let. To dogajanje bi lahko razdelili na dve fazi.

Prva faza privatizacije, oziroma razpad družbenega lastništva se je zgodila sredi devetdesetih let, ko je velika večina državljanov svoje lastniške certifikate prodala. Začel se je proces koncentracije lastništva, predvsem v rokah finančnih družb, ki so se imenovaly pooblašene investicijske družbe (PID), istočasno pa je tudi država začela odprodajati svoje lastniške deleže, predvsem v manjših gospodarskih družbah.

Drugi faza privatizacije oziroma uvedba kapitalističnega sistema, pa zaznamuje izstop države iz lastništva in odprodaja državnih deležev preko KAD-a in SOD-a v zadnjih petih letih (Lek, Pivovarna Laško, Istrabenz, Merkur, ...) S tem proces privatizacije v Sloveniji še ni končan. Verjetno bo prišlo do naknadnega ugotavljanja legalnosti izvedenih lastninjenj ter dokončenega umika države iz lastništva v gospodarstvu, z redkimi izjemami (izbrana banka/e, zavarovalnica, podjetja s področja infrastrukture, ...) v privatno domače ali tuje lastništvo.

Tako politika, kot gospodarstvo, sta si bila po zaključku druge faze privatizacije edina, da je potrebno, da se družbena lastnina v gospodarstvu spremeni v privatno, ker je država najslabši gospodar. Zato se je po letu 2005 začel proces managerskih prevzemov podjetij, tako imenovan: »Management buy out (MBO)«. S tem se je na trgu na široko začelo odkupovati deleže malih, srednjih in velikih podjetij od države ter velikih in malih delničarjev. Pri tem je prišlo do ustanavljanja velikih finančnih holdingov in koncernov z namenom privatizacije velikih in vplivnih podjetij. Ob tem se poraja veliko vprašanj o moralnosti le-tega, predvsem pa kakšen vpliv ima to na družbo, trg in gospodarstvo in nenazadnje na družbeno odgovornost novih lastnikov.

Potek v prejšnjem odstavku omenjene privatizacije, je po ocenitvi dejanskega dogajanja in stanja na trgu, potekala nekontrolirano, saj je bil glavni namen države dobiti čim višjo kupnino. Na drugi strani pa so managerji, ki so kupovali podjetja, zasledovali predvsem lastne interese kot:

- **Lastninski interes**
Cilj managerjev je pridobiti lastnino.
- **Distanciranje od države in lažje upravljanje in vodenje podjetij**
Cilj managerjev je bil zagotoviti večjo avtonomnost pri upravljanju in vodenju podjetij, brez vmešavanja države. Poleg tega je lažje izvajati ključne vodstvene funkcije v podjetju v odnosu do zaposlenih, če je lastnina privatna.
- **Koncentracija dejavnosti**
Cilj managerjev je povečati tržni delež in učinkovitost poslovanja ter postati vodilni na področju, na katerem podjetje deluje.
- **Obramba lastnih vodstvenih položajev in pridobitev »statusa«**
Veliko število managerjev je bilo ogroženih, da jih zamenjajo. Razlogi za to so bili poleg neuspešnosti vodenja predvsem politični in osebni interesi posameznih skupin ljudi ali posameznikov, ki so (ali še imajo) veliko moč. Cilj managerjev je bil ohraniti svoj položaj v podjetju.

➤ **Ohranitev dejavnosti podjetij**

Nekateri stari lastniki in potencialni interesenti za nakup, ki so se prijavljali na javne razpise predvsem KAD-a in SOD-a, niso verjeli v uspešnost poslovanja podjetij v obstoječi dejavnosti. Zato je bil cilj managerjev ohraniti obstoječo dejavnost in s tem v veliko primerih tudi delovna mesta.

Gornji razlogi so bili ključni, da je »prišlo« do tako velikega števila MBO-jev, pri čemer so vprašanja zakonitosti, etičnosti, družbene koristnosti in družbene odgovornosti odvisna od več vidikov:

1. Ali so managerji izvajali odkupe v skladu z zakoni? Smatram, da je država kriva za slabo zakonodajo in dopuščanje »lukenj v zakonu«, če so jih managerji s pridom izkoriščali.
2. Ali so bili odkupi opravljeni transparentno? To bi morali upoštevati vsi, ne glede na vrsto in način prevzema.
3. Ali so bili enako obravnavani vsi delničarji, ne glede na velikost, pri čemer je pomembno to, da vsi dobijo plačano enako pošteno ceno za svoj delež v podjetju? Pri tem menim, da je zelo pomembno zaščititi male delničarje, saj so zaradi manjše moči (majhni deleži, razpršeno delovanje) oni tisti, kateri so največkrat ogoljufani, kljub temu, da zakonodaja narekuje drugače.
4. Pomembna je velikost podjetja in iz katere panoge podjetje izhaja, kako uspešno je bilo poslovanje podjetja pred managerskim odkupom ter kako je uspešno po odkupu. Dr. Tajnikar je večkrat izjavil v javnih medijih, da je na Zahodu uveljavljena praksa, da so MBO-ji primerni za podjetja v težavah.

Glavno in nenazadnje najbolj pomembno vprašanje, pa je družbena odgovornost ravnanja. Ali podjetje, zatem ko se zgodi tako imenovan prevzem posluje bolj uspešno? Ali uspe zagotoviti rast poslovanja in nova delovna mesta? Ali se obnaša družbeno odgovorno, s tem da so v ospredju deležniki in njihove potrebe ter želje, ali je podjetje zgolj usmerjeno v doseganje svojih lastnih ciljev brez ozira na okolico?

Enotnih odgovorov na to ni. Ni pa pošteno vse managerske prevzeme strpati v isti koš. Ocenjujem, da je velika razlika je med razvpitim primerom »Laško« in primerom »LIP«. V primeru LIP-a so se vsi trije domači potencialni kupci in interesenti, ki so po izvedbi dveh javnih tenderjev in ene neuspešne dražbe s strani KAD-a in SOD-a ostali v igri za nakup firme, ukvarjali s finančnimi in nepremičninskimi posli. Za vse potencialne kupce je bilo očitno, da jih zanima le lastništvo nad nepremičninami in ostalim premoženjem (delnice Gorenjske banke). Zato je bil managerski prevzem tudi obrambno dejanje za ohranitev dejavnosti podjetja ter delovnih mest.

Prepričan sem, da je druga faza privatizacije, ki se je izvajala v zadnjih petih letih ni bila izpeljana tako, da bi se bili novi lastniki primorani obnašati družbeno odgovorno v korist celotne družbe. Podpiram idejo dr. Hočevarja, da bi bilo potrebno izbrane dejavnosti nacionalnega interesa (npr. lesno predelovalna dejavnost – izraba lesnega bogastva, okoljski vidik, delovna mesta), ki so trenutno s slabšem položaju, pa imajo možnost za uspešen nadaljnji razvoj, da bi ostala dalj časa pod okriljem države in bi izpeljali lastninjenje kasneje, ko bodo vzpostavljeni tržni pogoji, za uspešno poslovanje podjetij v teh panogah. Na ta način bi država veliko bolj uspešno zagotovila razvoj teh podjetij in s tem hkrati prispevala k družbenem blagostanju od česar so najpomembnejša delovna mesta. Seveda bi bilo potrebno zagotoviti takšno vodenje in nadzor, da takšna podjetja ne bi izkoriščala varnega zavetja države.

2 POROČANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Pek Drapal, Drapal in Drevenšek (2004, str. 140) v svojem delu opisujejo, da podjetja izvajajo poročanje o dosežkih družbene odgovornosti na podlagi dveh skupin motivov, pri čemer se ne izključujeta. Prvo skupino lahko imenujemo vrednostna skupina motivov, pri čemer izhaja družbeno poročanje iz njihovih temeljnih vrednot, s katerimi želijo seznaniti druga podjetja, porabnike in okolje. Drugo skupino pa imenujemo oportunistična skupina motivov, ki obsega najrazličnejše motive, kateri podjetju zaradi poročanja o družbeni odgovornosti prinašajo koristi, kot so:

- Povečanje ugleda podjetja v lokalni, regionalni ali drugih skupnostih
- Doseganje boljšega razumevanja poslovnega okolja podjetja
- Spodbujanje višjega vrednotenja podjetja med finančnimi javnostmi in zmanjševanju tveganja v očeh vlagateljev
- Pridobivanje in zadrževanje najboljših kadrov
- Preprečevanje kriz in konfliktov podjetja s skupinami pritiska

Slapničar (2004, str. 519-520) v svojem delu navaja, da privrženost trajnostnemu razvoju, pritiski različnih družbenih skupin, naj zasebni sektor prevzame aktivno vlogo pri družbenem napredku, vedno strožja okoljevarstvena zakonodaja in spodkopano zaupanje v računovodsko poročanje prispevajo k vzponu poročanja o družbeni odgovornosti podjetja. Lastniki morajo biti prepričani, da družbeno odgovorno vedenje prinaša dolgoročne koristi podjetju. Podjetja na dolgi rok ne morejo poslovati uspešno, če pri tem ne zasledujejo interese različnih skupin, s katerimi sodeluje. Družbeno odgovorno ravnanje ni samo po sebi očitno, zato je ključno da o tem poročajo. V svetu so računovodske in svetovalne družbe pričele intenzivno ponujati storitve na področju poročanja o družbeni odgovornosti in revidiranja poročil. Cilj le-teh je minimizirati negativne družbene vplive delovanja podjetja, izboljšati ugled in ugotavljati donose naložb v družbeno odgovornost.

Dandanes se (pre)pogosto dogaja, da podjetja na poti do svojih ciljev, vse preveč sledijo le težnji za doseg te ciljev ne glede na okoliščine. Velikokrat poročanje o družbeno odgovornem ravnanju ne odraža dejansko družbeno odgovornost in jo imajo podjetja zgolj za samopromocijo in »biti priljubljen«, dejansko stanje pa je vse prej kot družbeno odgovorno.

Kavčič (2008, str. 4), v svojem študijskem gradivu za podiplomski študij, navaja avtorico Gabrovec – Meievo, katera je analizirala poročila, ter prišla do zaključka, da imajo poročila različna imena, cilje ter komunikacijska orodja, pri čemer pa je lahko družbeno poročilo opredeljeno kot:

- Dopolnjevanje tradicionalnega letnega poročila s posebnim poročilom, ki vsebuje informacije o družbenih akcijah podjetja;
- Posebno poudarjanje vsebine letnega poročila, ki obravnava ali posebne aktivnosti, ki zadevajo interesne skupine, ali posebne cilje, odvisno od poslanstva, ki ga je sprejelo podjetje;
- Osredotočenje na celotno letno poročilo, vse dosežke podjetja s posebnim poudarkom na dosežkih zaradi posebnega angažiranja posloводства;
- Upoštevanje dejstva, da je lahko to zakonska obveza ali pa je poročilo napravljeno prostovoljno

Poročanje o družbeni odgovornosti se je razvilo na podlagi samoiniciative mednarodnih korporacij. Skozi desetletja je bila zelo različno aktivna, pri čemer je ponovno prišla v veljavo konec devetdesetih let, ko so bila ustanovljena številna združenja in nevladne organizacije za promocijo samoregulacije poročanja ter razvoja meril uspešnosti na tem področju. V Sloveniji zakonodaja ne zahteva obveznih razkritij v zvezi z družbeno odgovornostjo v letnih poročilih ali samostojnih poročilih o trajnostnem razvoju. (Slapničar, 2004, str. 524-527)

Kavčič (2008, str. 5) navaja, da poročilo družbene odgovornosti daje bralcu celovit pregled nad vsemi dosežki podjetja. Poročilo družbene odgovornosti je prikazano na višji kakovostni stopnji, o čemer pričajo tudi drugi avtorji in se pri tem strinjajo, da je družbeno poročilo lahko:

- Komplementarno letnemu poročilu, saj le-to dopolnjuje tradicionalne informacije iz letnih poročil;
- Dopolnjeno s kvalitativnimi informacijami, ki omogočajo razumevanje kvantitativnih informacij;

- Namenjeno različnim interesnim skupinam, kar kaže njegovo orientiranost navzven;
- Zasnovano na procesni dimenziji, kar pomeni nenehno sodelovanje z interesnimi skupinami in upoštevanje njihovega mnenja;
- Vsestransko koristno za podjetje, saj omogoča pritegnitev različnih interesnih skupin.

Dobra letna poročila s področja družbene odgovornosti so tista, kjer je vidno, da se vodstvo in zaposleni podjetja zavestno posvečajo vprašanju, kako preplesti družbeno s poslovno strategijo in načinom doseganja dobičkonosnih ciljev. Nanašanje predvsem samo na filantropsko dejavnost ima za družbo in okolje obrobni učinek, predvsem pa bodo učinki resnično pomembni, ko se bo skrb za okolje in družbo vgradilo v svojo osnovno dejavnost. (Slapničar, 2008)

»Podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje in družbo pišejo najdaljša in najbolj pozitivna poročila«. V izogib le-temu in povečevanju verodostojnosti ter premostitvi problemov neprimerljivosti med podjetji v panogah in različnih državah, so bila v devetdesetih letih ustanovljena številna združenja in nevladne organizacije za promocijo samoregulacije poročanja in razvoja standardov uspešnosti družbene odgovornosti podjetja. (Slapničar, 2005, str. 45)

Potreba po razvoju standardov na področju družbene odgovornosti izhaja iz tega, da želijo multinacionalke standardiziranost poročanja v vseh državah, v katerih delujejo. Kazalci družbene odgovornosti, bi morali biti uporabni v vseh panogah in na vseh zemljepisnih območjih, da bi bili verodostojni, pa bi morali biti revidirani. Izjemno priljubljen koncept na področju družbene odgovornega poročanja je t.i. »trojni izid« (triple bottom line), ki ga je sredi devetdesetih let skovala družba SustainAbility (Slapničar, 2005, str. 45).

3 PREDSTAVITEV IN OPREDELITEV POMENA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA NA PRIMERU LIP BLED

3.1 Kronološki pregled in predstavitev podjetja LIP BLED

V letnem poročilu si lahko za podjetje LIP BLED d.o.o., katero sedež ima na Rečiški cesti 61/A, podrobno preberemo o 60 letnem delovanju, razvoju ter preoblikovanju, ki je sledila v tem času. Lesno industrijsko podjetje LIP BLED je bilo ustanovljeno v letu 1948. Od takrat dalje je podjetje doživelo nekaj organizacijskih sprememb, med njimi se je konec leta 1992 iz enovitega podjetja LIP BLED p.o. reorganiziralo v koncern s sedmimi družbami z omejeno odgovornostjo. V skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij, se je LIP BLED v

letu 1997, s potrjenim programom o preoblikovanju družb Koncerna LIP BLED, prestrukturiral v enovito delniško družbo.

V letu 2007 se je zgodila druga faza privatizacije, ko je iz lastništva izstopila država ter je bil izpeljan managerski odkup podjetja preko družbe Les Invest d.o.o., pri čemer je bila pripojitev družbe vpisana v sodni register dne 14.12.2007, presečni datum pripojitve pa je bil 01.09.2007. Na dan vpisa pripojitve v sodni register se je družba preimenovala v LIP BLED d.o.o..

V začetku leta 2009, je podjetje LIP BLED sklenilo strateško partnerstvo z avstrijsko družbo Hasslacher, z namenom združiti dejavnost obeh podjetij na področju primarne predelave lesa in zagotoviti soinvestitorja v modernizacijo opreme in celotnih poslovnih procesov v žagi in proizvodnji opaznih plošč, ki se odvija v Bohinjski Bistrici. LIP BLED je s tem namenom razdelil podjetje LIP BLED na dve ločeni podjetji LIP BLED in LIP Bohinj. 35% delež LIP Bohinj je prodal avstrijskemu partnerju.

Podjetje LIP BLED je enovita družba s profitnimi centri in je organizacijsko razdeljeno na:

- Sedež podjetja z direkcijo - Rečica, BLED
- Profitni center Notranja vrata - Rečica, BLED
- Profitni center Maloprodaja - Rečica, BLED
- Profitni center Inženirig - Rečica, BLED
- Profitni center Masivno pohištvo – Bohinjska Bistrica

Družba LIP BLED d.o.o ima poleg prej omenjenega še v 100 odstotni lasti hčerinski podjetji *lipbled* Zagreb d.o.o., ki je pričela poslovati v septembru 2006 in invalidsko podjetje *lipbled* IPPS d.o.o., ki deluje od 1.1.2008 ter je v 65 odstotni lasti LIP Bohinj, ki deluje od 1. 02. 2009.

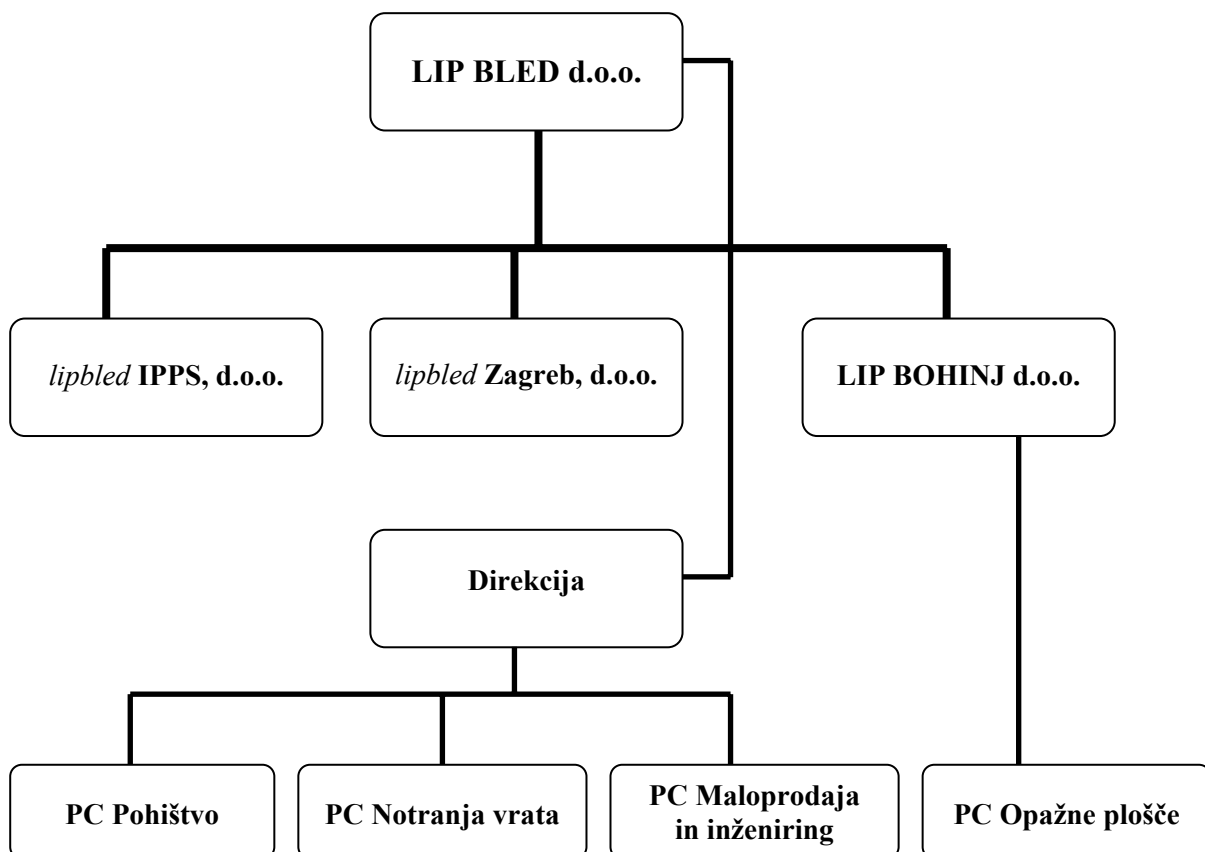
Začetno obdobje podjetja LIP BLED se je nanašalo predvsem na predelavo hlodovine v žagani les, začetki izdelave končnih izdelkov pa segajo v šestdeseta leta. Takrat je LIP BLED začel s proizvodnjo opaznih gradbenih plošč in kasneje še s proizvodnjo vrat. Skozi obdobje delovanja se je LIP BLED z leti specializiral in spremenil proizvodni program kateri danes obsega:

- **Notranja vrata** (krila in podboji) izdelana iz različnih vrst furnirja ali visoko kakovostnih folij, za stanovanja, poslovne in druge objekte, modernih in klasičnih oblik, različnih površin, z različnimi izrezi in dodatki, po želji s posebnimi lastnostmi za varnost in zaščito prostorov. Izdelana so po slovenskih, jugoslovanskih, nemških, švicarskih, čeških, poljskih, ruskih in avstrijskih normah, v različnih izvedbah (npr. gladka, stilna, design, podeželska, drsna in dvokrilna). Sodobna tehnologija omogoča

izdelavo kril in podbojev z zaobljenimi robovi. Poseben program pa predstavljajo atestirana funkcijska vrata, in sicer zvočno - izolacijska, ognjevarna, protivlomna in klimatsko odporna vrata. Proizvodi profitnega centra Notranjih vrat zadovoljujejo zahtevam po funkcionalnosti (odpiranje, zapiranje) in estetiki.

- **Spalnice, jedilnice, predsobe, mladinske in dnevne sobe** iz različnih vrst masivnega lesa, kot je smreka, jelša, bukev, s poudarjeno naravno strukturo lesa, površinsko obdelane z okolju in zdravju prijaznimi materiali. Izdelane so iz različnih vrst masivnega lesa smreke, jelše, bukve in breze s poudarjeno naravno strukturo lesa.
- **Opažne plošče za gradbeništvo**, izdelane iz treh voodoporno zlepljenih slojev masivnega lesa smreke ali jelke, z veliko upogibnostjo, trdnostjo, majhno težo in velikim številom aplikacij. Na področjih, kjer so opažni sistemi že bolj razviti se opažna plošča pojavlja bolj kot pomožni element. Opažna plošča LIP BLED pokriva predvsem tiste potrebe kupcev, ki ne iščejo najcenejšo ploščo, temveč je za tiste, ki opazijo razliko v kvaliteti, ki se odraža v 20 do 30-kratni uporabi, ki jo s konkurenčnimi ploščami uporabniki praviloma ne dosegajo. Podjetje zagotavlja takojšnjo dobavo opažnih plošč.

Slika 4: Organizacijska shema v podjetju LIP BLED



Vir: Lasten.

3.2 Štiridimenzionalna predstavitev družbene odgovornosti na primeru LIP BLED d.o.o.

Podjetje LIP BLED d.o.o. s svojim delovanjem in vplivanjem posega na področja vseh štirih dimenzij. Torej filantropsko, etično, zakonsko in ekonomsko družbeno odgovornost. Vsako izmed teh štirih dimenzij podjetje LIP BLED d.o.o. obravnava posamezno in ji nameni veliko pozornosti. Posebej je poudarjena filantropska družbeno odgovornost, saj gre pri tem za direktni stik z okolico in deležniki ter njihovimi pričakovanji. Ta odgovornost predstavlja največji obseg predvsem zato, ker jo je najlažje zadovoljiti, a je treba pri tem paziti, predvsem na izdatke, saj s časoma ti lahko postanejo precej visoki. Vse vrste družbene odgovornosti se med seboj povezujejo in so nekako odvisne druga od druge. Potrebno je le slediti težnji pri izpolnjevanju in izvajanju vseh.

V nadaljevanju (Tabela 2) bom prikazal model na podlagi štiridimenzionalne predstavitve družbene odgovornosti podjetja pri čemer je model podkrepljen z dejanskimi primeri iz prakse.

Tabela 2: Model družbene odgovornosti podjetja na primeru LIP BLED d.o.o.

Vrsta odgovornosti	Primeri
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Sponsoriranje najrazličnejših društev in klubov, sponsoriranje posameznih vrhunskih športnikov, sponsoriranje in organiziranje različnih turnirjev, prireditev, koncertov, pomoč osnovnim šolam, upokojevcem, ipd.
ETIČNA ODGOVORNOST	Managerski odkup, s čimer se je ohranila dejavnost in delovna mesta zaposlenih, zamenjava kotlovnice v Bohinjski Bistrici in zagotovitev višjih okoljskih standardov, kot so zakonsko določeni, višja stopnja varnosti pri delu, kot je zakonsko določena, podpora gasilski dejavnosti v lastnem podjetju in prostovoljnem društvom.
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Okoljski certifikat ISO 14001, mednarodni certifikati za izdelavo proti požarnih, proti zvočnih, klimatsko obstojnih in varnostnih vrat, varnost pri delu.
EKONOMSKA ODGOVORNOST	Dobičkonosnost, certifikat ISO 9001, maksimizacija proizvodnje in prodaje, doseganje naslova največjega izvoznika lesne industrije v Sloveniji, povezovanje s strateškim partnerjem (Avstrija), minimizacija stroškov, izvoz na trge Nemčije, Italije, Španije, Hrvaške, Avstrije in Madžarske, razvoj novih izdelkov, reinvestiranje dobička v razvoj dejavnosti.

Vir: Lasten.

Iz zgornjega modela lahko vidimo dejanske primere s katerimi v LIP BLED-u uresničujejo cilje družbene odgovornosti. Za zadovoljitev in uresničenje teh ciljev in primerov iz prakse, ki so zgoraj zapisani, se je potrebno neprestano ozirati na okolje in deležnike ter izpopolnjevati cilje, potrebno pa je tudi stremeti predvsem po višjih ciljih in se ne zadovoljiti s tem kar je podjetje doseglo.

3.3 Notranja in zunanja dimenzija družbene odgovornosti v podjetju

Če se osredotočimo na tako imenovani Zeleni dokument iz leta 2001, ki ga je ubesedila evropska komisija in ga uporabimo pri opredeljevanju družbene odgovornosti v podjetju LIP BLED, lahko z njim opredelimo notranjo in zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti v podjetju.

3.3.1. Notranja dimenzija družbene odgovornosti

Notranja dimenzija predstavlja predvsem izvajanje družbene odgovornosti znotraj podjetja oziroma v interakciji zaposleni, naravni viri, podjetje. Pomembne so tudi predvsem spremembe in prilagajanje podjetja na te spremembe. Podjetje LIP BLED deluje družbeno odgovorno na naslednjih področjih:

- 1. Upravljanje s človeškimi viri:** V podjetju se zavedajo, da je potreba po dobrem in sposobnem kadru nujna in ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. V podjetju je zaposlenih okoli 600 ljudi najrazličnejše starosti. Povprečna starost zaposlenih je okoli 40 let. Izobrazbena struktura teh zaposlenih je pretežno srednješolska, saj je večino ljudi zaposlenih v proizvodnji. Okoli 10 odstotkov je ljudi, ki imajo šesto ali višjo stopnjo izobrazbe. V podjetju so naklonjeni k izobraževanju in dodatnemu učenju zaposlenih, zato so v lanskem letu namenili okoli 78.000 € za zunanje in 29.000 € za notranje izobraževanje ter dodatno usposabljanje zaposlenih.
- 2. Zdravje in varnost pri delu:** Zdravje in varnost zaposlenih sta v podjetju na prvem mestu, saj jim zaposleni pomenijo največ. V preteklem letu so za zaščitna sredstva (delovne obleke, čevlji, rokavice), ki jih zaposleni uporabljajo pri delu namenili 51.000€. 35.000€ so namenili za zdravniške preglede zaposlenih in druge storitve, 46.000€ pa so znašali notranji stroški, ki so obsegali stroške pooblaščenca za zdravje in varnost pri delu, stroške priprave navodil za delo (nevarni stroji in stroški tečajev) ter stroški renovacij strojne opreme za zagotavljanje varnosti pri delu.
- 3. Prilagajanje spremembam:** Vodstvo podjetja je uspešno izvedlo managerski prevzem v letu 2007, ko so imeli nekateri interes prevzeti in ukiniti dejavnost podjetja, zaradi česar so bila resno ogrožena delovna mesta. Obstoječa lesna predelovalna

dejavnosti je ključnega pomena tako za Občino Bohinj kot Občino Bled.

4. **Upravljanje z naravnimi viri in vplivi na okolje:** V podjetju se trudijo z zniževanjem porabe električne energije, predvsem s smotrno učinkovito organizacijo proizvodnje in planiranjem, porabo vode so uspeli zmanjšali z rekonstrukcijo vodovodnega omrežja, toplotno energijo potrebno za delovanje pa so zmanjšali z vgradnjo novega vročevodnega kotla na leseno biomaso. Največji korak na tem področju pa je bil narejen z izgradnjo moderne švedske kotlovnice, ki tako na industrijskem območju LIP Bohinj kot širšem lokalnem območju Bohinjske Bistrice zagotavlja čisto okolje in kvalitetne pogoje bivanja.

3.3.2. Zunanja dimenzija družbene odgovornosti v povezavi z lokalno skupnostjo

Zunanja dimenzija je veliko širši pojem, kot notranja dimenzija in obsega predvsem prostor, ki obdaja podjetje in je le-ta v interakciji z njim. Ta pojem se osredotoča predvsem na dogajanje na lokalni in regionalni ravni. Podjetje z zaposlovanjem 600 delovnih mest, zagotavlja preživetje družin in posameznikov, pri čemer pa prispeva s svojimi davčnimi prispevki, veliko v državno blagajno za tiste, ki so jo potrebni.

Podjetje LIP BLED dolga leta namenja oziroma investira, tako za zaposlene, kot za lokalno skupnost in njen razvoj. To pomoč lahko opredelimo kot finančno in kot materialno s storitvami, odvisno od dogodka in namena. Vse pomoči ne glede na to ali je finančna ali materialna, lahko razdelimo na tri namene, bolj natančno za šport, kulturo in druge lokalne skupnosti.

A. V letu 2008 so v podjetju namenili sredstva za naslednje športne dejavnosti:

- najem telovadnice za rekreacijo zaposlenih
- Smučarsko društvo Bohinj
- Društvo za podvodne dejavnosti Bled
- Šahovski klub Bohinj
- Odbojkarški klub Bohinj
- Planinsko društvo Javornik-Koroška Bela
- Kolesarski klub Bled
- Teniški turnir Rikli-Bled
- Hokejski klub Poletna hokejska liga na Bledu
- Strelsko društvo Škofja Loka
- Športno društvo Zasip – Balinarski Klub
- Nogometni klub Bohinj
- Kegljaški klub Tržič
- Kolesarski klub Gorenjska Bled

- Športno društvo Gorje
- Sponzorstvo Katje Višnar (državna reprezentantka teka na smučeh)
- Sponzorstvo Anje Eržen (državna reprezentantka teka na smučeh)
- Planinsko društvo Dovje Mojstrana
- Športno društvo Merkur
- Planinska sekcija LIP BLED
- Žensko odbojgarsko društvo Jesenice-Bled
- Strelska zveza Gorenjske
- Nogometni klub Maribor
- Zveza tabornikov Gorje
- Hokejski klub Mlade kategorije
- Športno-humanitarno društvo Zorica Domžale
- Športno društvo Gorje – Balinarska Sekcija in odbojgarska sekcija

B. V letu 2008 so v podjetju namenili sredstva za naslednje kulturne dogodke in skupnosti:

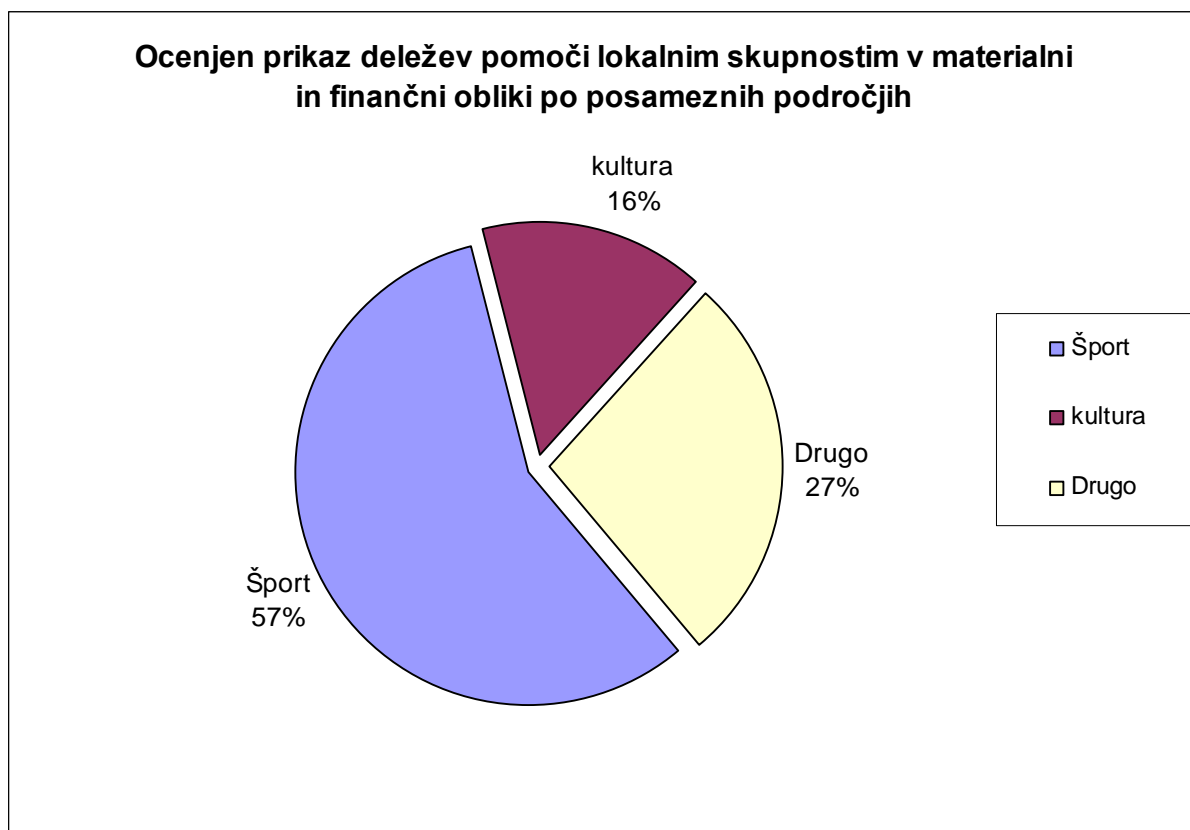
- Festival Bled
- Glasbeno društvo Godba-Bohinj
- Muzejsko društvo Bled
- Moško pevsko društvo Triglav Lesce
- Kulturno društvo Bohinj
- Sindikat LIP BLED
- Oktet LIP BLED
- Distango koncert

C. V letu 2008 so v podjetju namenili sredstva za ostale lokalne skupnosti in organizacije:

- Osnovna šola Bled
- Osnovna šola Sora Medvode
- GRE.GOR – brošura
- Prostovoljno gasilsko društvo Bohinj
- Prostovoljno gasilsko društvo Rečica
- Društvo upokojencev Gorje
- Društvo psorioatikov Slovenije
- Združenje NOB Radovljica
- Nakup igral občini Bohinj
- Reševalna služba Bohinj
- Društvo inženirjev in tehnikov Ljubljana
- Krajevna organizacija ZZB NOB Gorje

- RTV SLO1
- Območno združenje VVS Radovljica
- Srednja poklicna šola Kranj
- Krajevna skupnost Godešič
- Agrarna skupnost Zasip
- Prostovoljno gasilsko društvo Bohinjska Bistrica
- Prostovoljno gasilsko društvo Ribno
- Prostovoljno gasilsko društvo Zasip
- Klub Blanskih ribičev
- Srednja lesarska šola Škofja Loka
- Carinski urad Jesenice
- Revija LES
- Osnovna šola Bled
- Društvo upokojencev Zasip
- Prostovoljno gasilsko društvo Podhom
- Prostovoljno gasilsko društvo Ljubno
- Prostovoljno gasilsko društvo Begunje

Slika 5: Ocenjeni prikaz deležev pomoči lokalnim skupnostim po posameznih področjih



Vir: Lasten.

Iz zgornjih točk A, B in C in tortnega grafikona v sliki 5 lahko razberemo, da podjetje LIP BLED veliko namenja za lokalne skupnosti, pri čemer lahko sklepamo, da se obnaša družbeno odgovorno in mu ni vseeno za lokalne skupnosti, ki ga obdajajo. Iz grafikona je razvidno da podjetje nameni malo manj kot šestdeset odstotkov za šport, torej malo manj, kot dve tretjine sredstev, šestnajst odstotkov za kulturo, ostalo pa obsega sedemindvajset odstotkov. Podjetje torej največ namenja za šport, sledi namen za druge dejavnosti ter kultura. To pa seveda ne pomeni, da podjetje najbolj podpira šport, temveč vse oblike enako, pri čemer so športne aktivnosti najbolj številne.

3.4 Družbena odgovornost v povezavi z notranjimi in zunanji deležniki

Podjetje s svojim delovanjem vpliva na različne deležnike, tako notranje kot zunanje, na najrazličnejše načine, odvisno od tega v kakšni povezavi so s podjetjem. Poznamo kar nekaj deležnikov, zato bi vam jih v nadaljevanju predstavil posamezno ter kakšen je družbeno odgovoren vpliv podjetja do njih:

- **Do lastnikov:** Podjetje se drži svojih temeljnih vrednot, katere obsegajo, poštenje, učinkovito reševanje problemov, timsko delo, strokovnost, podjetništvo, motiviranost, pripadnost ter osebno zadovoljstvo. Podjetje dobro izpolnjuje svoje ambiciozne cilje, kar se lepo vidi v njihovi viziji, ki pravi, da bo LIP BLED d.o.o. bo uspešno in prepoznavno mednarodno podjetje, ki bo imelo vodilni položaj v Sloveniji in JV Evropi in bo odigralo ključno vlogo v procesu koncentracije in preoblikovanja lesne industrije na tem območju. LIP BLED bo pomemben akter v lesno predelovalni industriji v EU saj je poslovanje v 75 odstotkih usmerjeno v izvoz na tuje trge. Na trgih bodo nastopali kot nišno podjetje z definiranimi geografskimi območji delovanja, pri čemer bodo kupcu zagotavljali celovito oskrbo. S kompetentnimi sodelavci bodo dosegali visoko produktivnost, ki bo primerljiva v EU. Dodana vrednost na zaposlenega bo v povprečju rasla 10 odstotkov na leto, medtem ko bo kapital rasel na letni stopnji 19 odstotkov.

S poslanstvom podjetja, pa želijo predvsem dvigniti nivo zadovoljstva in kulture bivanja kupca. Značilnosti izdelkov in storitev bodo tudi v prihodnje na najvišji možni ravni kakovosti v najširšem smislu. Pri tem želijo upoštevati želje kupcev po najvišji kvaliteti izdelkov, dobavljenih ob pravem času in po konkurenčni ceni. Vsi zaposleni v podjetju LIP BLED d.o.o. bodo s poštenim odnosom, iniciativnostjo, marljivostjo in vso odgovornostjo zagotavljali uresničitev slogana "Pesem gozda v vašem domu", tako v podjetju, kot pri kupcih. S tem predvsem želijo upravičiti obstoj lesno predelovalne dejavnosti in podjetja.

- **Do zaposlenih:** Zaposleni so plačani po kolektivni pogodbi, pri čemer plačo sestavlja osnovna plača, delovna uspešnost, poslovna uspešnost profitnega centra oziroma celotnega podjetja ter dodatki, ki vključujejo dodatek na stalnost v podjetju, dodatek

za delo v delovnem času, ki je za delavca manj ugoden in dodatek za neugodne vplive delovnega okolja.

V maju 2002 so uvedli prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Iz tega naslova je podjetje v letu 2008 za zaposlene, ki so vključeni v drugi pokojninski steber, plačalo premije v skupni višini okoli 110.000€. Zaposleni imajo poleg prej naštetega tudi dodatne ugodnosti pri nakupu izdelkov podjetja LIP BLED, hkrati pa jim nudijo dopuste po ugodnih cenah v njihovih počitniških kapacitetah. Zaposleni imajo v podjetju veliko vrednost, zato podjetje izvaja program izobraževanja in usposabljanja, kjer si pridobijo oblike znanja za optimalno izvajanje svojega dela in zadolžitev.

V podjetju izvajajo tudi dodatno izobraževanje zaposlenih za dosego višje stopnje izobrazbe. Izvajajo izobraževanja za nekvalificirane delavce za proizvodnjo ter nudijo izobraževanje za pridobitev višje izobrazbe, tudi na podiplomskem študiju. Poseben poudarek dajejo tudi znanju informatike in tujih jezikov. Zato organizirajo računalniške tečaje in tečaje nemščine, španščine in italijanščine. V podjetju spodbujajo inovativne dejavnosti zaposlenih z uvajanjem sistem sugestij preko delovnih skupin, pri čemer delavca za dobro sugestijo za izboljšanje dela na svojem delovnem področju, kot tudi na nivoju poslovanja denarno nagradijo. S sistemom sugestij so dosegli, da zaposleni razmišljajo o svojem delovnem okolju in ga poskušajo izboljšati.

- **Do kupcev:** Kupci so pomemben faktor za podjetje saj je z njimi povezan prihodek. V podjetju pridobivajo kupce na različne; torej z uporabo analiz, osebnih povezav, izbranih agentov, ki so prisotni na določenih trgih in nato postanejo podaljšana roka podjetja, z uporabo informacij s trga, priporočil, neposrednega kontakta, preko posrednikov na trgu, internetnih strani predvsem pa tudi na sejmih in udeležbe v gospodarskih delegacijah.

V podjetju obvladujejo kakovost preko sistema vodenja kakovosti ISO 9001. Kontrolo in nadzor kvalitete zagotavljajo s pomočjo vhodne kontrole ključnih materialov, s pomočjo avtokontrole, s pomočjo končne kontrole na koncu tehnoloških procesov, s pomočjo vzorčne kontrole in drugih. Podjetje skrbi, da v procesu proizvodnje uporablja okolju čim bolj prijazne materiale posebej na področju lepil in lakov. Pri politiki plačila pri kupcih so v podjetju naravnani tako, da se normalni plačilni rok za večje kupce giblje od 30 do 60 dni z možnostjo podaljševanja do 90 dni za zveste kupce.

- **Do varstva naravnega okolja:** Podjetje LIP BLED za odnos do okolja uporablja standard ISO 14001. Skrb za okolje je za podjetje pomemben faktor, saj lahko ob neupoštevanju zakonov direktno škodovali okolju in okolici. Podjetje namenja veliko pozornosti za preprečevanje le tega in namenja letno okoli 17.000€ za pooblaščenca za preverjanje ustreznosti odnosa do okolja, kar predstavlja notranje stroške. V zadnjem času je podjetje izvedlo tudi večjo investicijo za obdobje 20 let, in sicer so

investirali v novo kotlovnico v Bohinjski Bistrici, pri čemer je strošek znašal 1.800.000€, ta kotlovnica pa je zamenjala staro, ker je imela prekomerno emisij prašnih delcev, SO₂ in CO₂. Nova kotlovnica pa zagotavlja, da so emisije daleč pod zakonsko določenimi vrednostmi. Pri tem je potrebno omeniti, da kljub trudu, za skrb za okolje, država ni prispevala nič nepovratnih sredstev, kljub temu, da je LIP BLED kandidiral na več javnih razpisih, z izgovorom pomanjkanja razpoložljivih sredstev.

Edina ugodnost od države, ki so jo dobili preko EKO sklada, je bila za LIP BLED ugoden dolgoročni kredit v vrednosti 1.450.000 € po ugodni obrestni meri. Podjetje je poleg prej omenjenega zaključil s programom za sanacijo celotnega sistema odsesavanja trdih delcev in lesnega prahu v tovarni Bohinj. Izvedli so tudi dograditev požarne zaščite za filter v proizvodnji briketov.

- **Do pogodbenih partnerjev in dobaviteljev:** Tudi dobavitelji so pomembni predvsem pri dobavi ključnim materialov. Ključne materiale jim dobavljajo močna podjetja z dobro pogajalsko pozicijo. V podjetju sledijo politiki zmanjševanja števila dobaviteljev, pri čemer z večjimi oziroma glavnimi vzpostavljajo partnerski odnos za dolgoročno sodelovanje. Pričeli so uvajati tudi audite najpomembnejših dobaviteljev. Pomemben poudarek dajejo v podjetju na skrajševanju dobavnih rokov, predvsem pa želijo uvesti »just in time« dobavo. V podjetju izvajajo rangiranje dobaviteljev in hkrati podajajo sprotne ocenjevanje in selekcioniranje ter po potrebi nadomeščanje z boljšimi po stalnih kriterijih, pri čemer so predvsem v ospredju cena, kvaliteta in dobavni rok.
- **Do širše družbene skupnosti:** Širša družbena skupnost je za podjetje pomembna, predvsem z vidika, kako je podjetje postavljeno v očeh družbe, saj so dejansko lahko vsi potencialni kupci. Podjetje skrbi za prihodnost mladega kadra, zato so v šolskem letu 2008/2009 imeli 20 štipendistov, od tega 6 mizarjev, 9 lesarskih tehnikov in 5 študentov lesarske usmeritve (2 univerzitetna smer, 3 visoka strokovna smer), od tega so novo pridobili 5 štipendistov (2 za poklic mizar in 3 lesarske tehnike). V šolskem letu 2008/2009 so bili 4 štipendisti delno financirani preko Gorenjske štipendijske sheme, ki prispeva 40% štipendije. V letu 2008 so za štipendije namenili 28.742 EUR.

Delo je namenjeno tudi dijakom in študentom, da lahko v poletnem času, oziroma v času dopustov za nadomeščanje v proizvodnji, opravljajo delo preko študentskega servisa. V lanskem letu je bilo preko študentskega servisa zaposlenih 48 dijakov in študentov.

Podjetje je družbeno odgovorno tudi do ljudi s posebnimi potrebami, saj ima ustanovljeno hčerinsko podjetje t.i. invalidsko podjetje *lipbled* IPPS d.o.o..

SKLEP

Družbena odgovornost ima od začetkov svojega nastanka zelo dolgo, več kot pol stoletno zgodovino. Od začetka pa do danes se je njen pomen korenito spremenil in dodal velik pomen podjetjem, katera imajo družbeno odgovornost integrirano v svoji viziji in poslanstvu. Podjetja so spremenila svoje mišljenje glede poslovanja in pri uvajanju družbene odgovornosti zaznale koristi in ugodnosti, ki pri tem nastanejo. Podjetja so kljub verjetno višjim stroškom, ki se pri tem pojavljajo ugotovila, da so koristi in ugodnosti veliko večje od stroškov samih in da se jim tako imenovana »investicija« v družbeno odgovornost hitro povrne. Podjetja, ki ravnajo družbeno odgovorno imajo v očeh deležnikov, večji in edinstven pomen, pri čemer le-ti razlikujejo to od ostalih konkurentov, ki se ne ravnajo družbeno odgovorno.

Izvajanje družbene odgovornosti ima za dolgoročno uspešnost podjetja velik pomen, pri čemer ocenjujem, da se velik del Slovenije tega še vedno premalo zaveda, saj družbena odgovornost postaja vedno bolj pomembna za poslovanje. Pri tem je potrebno slediti težnji, da zakonska družbena odgovornost ni dovolj in je potrebno stremeti dlje in sliko poslovanja gledati širše. V prihodnosti se lahko zgodi, da bodo podjetja imela poleg na primer oddelka za prodajo in trženja, še oddelek za družbeno odgovornost, ki bo s svojim delovanjem skušal prispevati k pozitivnemu poslovanju podjetja.

Veliko pozornost je potrebno nameniti družbeni odgovornosti še posebej sedaj, ko so nastopili težki krizni časi in podjetja neprestano zmanjšujejo stroške in ukinjajo dejavnosti, katere se jim zdijo nepomembne. Potrebno je gledati, da se družbene odgovornosti v teh težkih časih ne zanemari, pri čemer bi to nalogo oziroma nadzor lahko prevzela država. Pri tem, pa se je potrebno vprašati, ali država, če se postavimo v obdobje ko ni prisotna kriza, družbeno odgovorno delovanje dovolj vrednoti in podpira? Menim, da bi morala država striktno z zakoni in davčno politiko aktivno posegati na področje družbene odgovornosti bolj kot do sedaj. Ocenjujem, da se podjetja še vedno premalo zavedajo vrednosti investiranja v to področje, ki daje profit na dolgi rok. Hkrati pa se tudi državni aparat preveč ukvarja z dnevno politiko, premalo pa z dolgoročnim razvojem družbe in ustvarjanja ugodnih pogojev za to. Bistveni element tega okolja pa mora biti družbeno odgovorno delovanje vseh subjektov. Le na ta način je možno zgraditi uspešno družbo prihodnosti.

V današnjem »realnem« času je področje družbene odgovornosti zelo aktualna tema, ker so potrošniki in porabniki vse bolj informirani, saj so podatki in informacije dostopne skoraj povsod. Sedaj je na strani podjetji, da se »izkažejo« in uveljavijo z družbenim odgovornim ravnanjem. Potrebno je paziti, da pri tem ne pride le do navidezne promocije podjetij in njihovega navideznega »napihovanja« informacij, ki se lepo slišijo. Za potrošnika je potrebno, da ima od tega pozitivne koristi ter da je na prvem mestu. Podjetja morajo pri svojem dolgoročnem poslovanju in delovanju paziti, da delujejo na čim več področjih ter da v svojem poslanstvu zajamejo pretežno vse deležnike, ki so z njimi v interakciji. Predvsem je potrebno,

da imajo pri svojem delovanju veliko skrb za okolje, človekove pravice, zdravje in varnost, lokalne skupnosti, potrebno je racionalno ravnanje z naravnimi viri, predvsem pa se je potrebno znati prilagajati spremembam.

Za podjetje LIP BLED, ki sem ga kot primer uporabil pri pisanju svojega diplomskega dela, lahko trdim, da je iz analize poslovanja in stroškov, ki so namenjeni za dejavnosti, ki so povezane z družbeno odgovornostjo razvidno:

- Da se podjetje obnaša družbeno odgovorno,
- Da pa so stroški preveč razpršeni in premalo fokusirani za zagotavljanje ekonomsko učinkovitega upravljanja tega dela poslovanja. Ocenjujem, da tak okvir razpršitve izhaja iz pretekle družbene lastnine in tudi načina vodenja podjetja.

Za bolj učinkovito poslovanje LIP BLED-a smatram, da bi bilo potrebno področja za katera so namenjena sredstva družbene odgovornosti na novo opredeliti. Večjo težo je potrebno dati izobraževanju, zdravju in varnosti pri delu, ki so z vidika podjetja najbolj »profitabilni« in morda več za kulturo na račun nižjih stroškov za šport in »drugih« pomoči za lokalno okolje. Bojim pa se, da bo moral LIP v sedanjih zoženih pogojih poslovanja kot večina drugih podjetij, znižati obseg stroškov s tega področja. Upam, da bo to samo kratkoročen ukrep. Namreč, zanemarjanje tega področja, ki bi trajalo daljše obdobje nekaj let, bi imelo za podjetje bolj dolgoročne posledice.

Ob pisanju svojega diplomskega dela, sem pisal med drugim tudi o poročanju družbene odgovornosti podjetja. Pri tem poglavju me je presenetilo dejstvo, da ob vsem napredku, ki smo ga deležni, zaostajamo za Evropo in nimamo urejeno zakonodajo, ki bi narekovala poročanje družbene odgovornosti. Globoko sem razočaran nad ugotovitvami, do katerih sem prišel na podlagi poizvedovanja in pogovora z različnimi revizijskimi družbami in hišami, da skoraj ni podjetij v Sloveniji, ki bi razkrivala družbeno odgovorno ravnanje, kot dopolnilo letnemu poročilu, pri čemer bi posameznik dobil celovit pregled nad dosežki podjetja. Menim, da bi bilo potrebno urediti zakonodajo, ki bi zahtevala podajanje poročil, iz katerih bi bilo razvidno, ali se vodstvo oziroma podjetje posvečajo družbeni odgovornosti, ter kaj je na tem področju doseglo

V zaključku sklepnih besed lahko povem, da je pomen družbene odgovornosti podjetja ključen, pri dolgoročnem poslovanju ter da se bo ta pomen še bolj razširil in uveljavil sčasoma, ko bodo podjetja doumela, da je to neizogibno, oziroma se bo spremenila zakonodaja na tem področju. Vsako podjetje naj prispeva k družbeni odgovornosti z vidika dolgoročne dobičkonosnosti podjetja, saj kmalu ne bodo več dovolj za uspešnost poslovanja zgolj finančni kazalci. Podjetja bodo z dejanjem družbene odgovornosti nekaj povrnila družbi in v prihodnosti bosta z potrošnikom z »roko v roki« postopala na svoji poti, saj bodo v očeh kupca podjetja z največ družbene odgovornosti najbolj uveljavljena, kar je za podjetje zelo pomembno. Država pa bo morala zagotoviti takšno družbeno in davčno okolje, ki bo podjetje

stimuliralo več »investirati« v ta del tako pomembnega poslovanja, ki nosi svoje rezultate na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

1. Drapal, P.D., Drevenšek M., Drapal, A. (2004). *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. Ljubljana: GV Založba
2. Drevenšek, M. (2004). Obljube niso dovolj. *Gospodarski Vestnik*, (43), str 49. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/show?id=44600&pool=gv>.
3. Drevenšek, M. (2006). Korporativna družbena odgovornost in vloga kadrovskih managerjev. *HRM* (12), str. 20-24.
4. Drevenšek, M. (2007). Komuniciranje o družbeni odgovornosti podjetij: začeti na koncu ali že prej? Strokovno gradivo konference Upravljanje družbene odgovornosti podjetij. Ljubljana: Planet GV.
5. Epstein, M. J. (2003). The Identification, Measurement and reporting of Corporate Social Impacts: *Past, Present and Future. Advances in Eviromental Accounting and Management*, (2), str. 1-30.
6. European Commission (2001, 18. julij). Green paper : Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Najdeno 25. maja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/consumers/policy/developments/fair_comm_pract/fair_comm_greenpap_en.pdf
7. Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine: The social responsibility ob Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine* str. 122-126.
8. Gospodarski načrt 2007 LIP BLED, Bled: LIP BLED d.d.
9. Gospodarski načrt 2008 LIP BLED, Bled: LIP BLED d.d.
10. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kavčič, S. (2008). Podiplomski študij: Poslovođenje in organizacija (stari program) – Obvezno študijsko gradivo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Knez Riedl, J. (2002). Družbena odgovornost malih in srednje velikih podjetij. *Slovenski podjetniški observatorij* str. 91-12. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
13. LIP BLED d.o.o. (2007). Letno poročilo podjetja LIP BLED d.o.o. Bled: LIP BLED d.o.o.
14. LIP BLED d.o.o. (2008). Letno poročilo podjetja LIP BLED d.o.o. Bled: LIP BLED d.o.o.
15. Lipovšek, I. (2008, marec). *Dobrodelnost je odvisna od filozofije podjetja*. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/pripone/18614>.
16. Nelson, J. (2009, 6. maj). *Intervju: Družbena odgovornost*. Najdeno 10. maj 2009 na

spletnem naslovu <http://www.finance.si/246005>.

17. Pavlin, B. (2009, 4.maj). Družbena odgovornost farmacevtskih podjetij. *Delo*, str. 24.
18. Prašnikar, J., Gregorič, A (2002). The influence of workers' participation on the power of management in transitional countries: *The case of slovenia. Anals of public and Cooperative Economics*, 73 (2), str. 269-297.
19. Rejc, A. (2004). Balanced scorecard: Kritična ocena z vidika družbene odgovornosti. Ljubljana: Finance, str. 503-517
20. Slapničar, S. (2004). Poročanje o družbeni odgovornosti. *Finance*, str. 519-542.
21. Slapničar, S. (2005). Kako poročati o družbeni odgovornosti. *Manager*, št. 1 str. 44-47
22. Slapničar, S. (2008, 11.november). Družbena odgovornost kot dobičkonosen poslovni model. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/229301>.
23. LIP BLED d.o.o. (2004). Strateški poslovni načrt LIP BLED d.d. za obdobje od leta 2005 do leta 2009, Bled: LIP BLED d.d.
24. LIP BLED d.o.o. (2006) Strateški razvojni načrt LIP BLED d.d. za obdobje od leta 2007 do leta 2014, Bled: LIP BLED d.d.
25. Štebih, M. (2009, 14 januar). Družbena odgovornost, priložnost za podjetje in pogoj za uravnoteženo družbo. Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/138-druzbena-odgovornost-priloznost/stran-1.html>
26. Tóth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV založba.
27. White, A. L. (2005, avgust). *Fade, integrate or transform? The future of CSR.* Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.jussemer.org/Newsletters/Resources/BSR_Allen-White.pdf
28. Yeldar, R., Csrnetwork (2004, 1. februar). *Why bother with CSR?* Najdeno 10. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.csrnetwork.com/story.asp?id=55>.