

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE PODJETIJ S
PRIMERI NEKATERIH DRŽAV EVROPSKE UNIJE**

Ljubljana, julij 2009

Martina Sodja

IZJAVA

Študent/ka ___Martina Sodja_____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom ___dr. Rozman Rudija_____, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZLOGI ZA POJAV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	2
1.1 Spremembe na strani lastniške strukture.....	3
1.2 Spremembe na strani ciljev podjetja	4
1.3 Spremembe na strani upravljanja podjetij	5
1.4 Dejavniki v podporo družbeni odgovornosti podjetij	6
1.4.1. Spremembe v poslovnem okolju podjetij.....	7
1.4.2. Globalizacija ter z njo povezani specializacija, masovna proizvodnja, gospodarska rast in konkurenca	8
1.4.3. Velikost podjetja	9
1.4.4. Ravnanje podjetja	9
1.4.5. Etična odgovornost do posameznih skupin udeležencev	10
1.4.6. Država kot udeleženec	13
1.4.7. Družbeno odgovorni porabniki	14
2 OPREDELITEV IN RAZVOJ KONCEPTA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI	15
2.1 Družbena odgovornost in etika	15
2.2 Razvoj koncepta družbene odgovornosti	16
2.3 Vzroki za razhajanja v teorijah o družbeni odgovornosti podjetij	22
2.4 Ravni družbene odgovornosti.....	24
2.5 Določitev udeležencev	25
3 VPVELJAVA DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA	27
3.1 Način vpeljave družbene odgovornosti v podjetja	27
3.2 Delovanje družbeno odgovornih ravnateljev	28
3.3 Vzpostavitev družbeni odgovornosti podjetja naklonjene kulture podjetja	29
4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V EVROPSKI UNIJI	31
4.1 Anglosaški sistem: Velika Britanija – liberalni pristop	32
4.2 Germanski sistem: Nemčija – družbeno tržno gospodarstvo	33
4.3 Latinski sistem: Francija – nadzorni model; Španija – preko družbene odgovornosti in poslovne etike.....	34
4.4 Skandinavsko – nizozemski sistem: Danska – model, temelječ na partnerstvu; Nizozemska – ponovna določitev položajev v družbi.....	35
4.5 Posocialistični sistem: Češka – odkrivanje novega koncepta oblasti.....	38
4.6 Družbena odgovornost v Sloveniji.....	41
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primeri izražanja kulturnih elementov v družbeno odgovornem podjetju.....	30
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Pristop treh koncentričnih krogov	19
Slika 2: Piramida družbene odgovornosti podjetij.....	25
Slika 3: Kvalitativni razredi udeležencev	26

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: TEORIJE O DRUŽBENO ODGOVORNEM RAVNANJU PODJETIJ IN POVEZANI PRISTOPI	1
PRILOGA 2: RAVNI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO CAROLLU.....	3
1 Ekonomska odgovornost podjetij.....	3
2 Pravna odgovornost.....	3
3 Etična odgovornost	5
4 Filantropska odgovornost.....	6
5 Primer družbeno odgovornega ravnanja:	7
ASAP PHOTOGRAPHIC SERVICES BVBA	7
PRILOGA 3: PRIMER POROČANJA O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI SKUPINA GORENJE D.D.	8
PRILOGA 4: SLOVAR ANGLEŠKIH IZRAZOV	9

UVOD

Recesija, ki nas je zajela v letu 2009, je spustila na površje tudi veliko konfliktov, ki prej niso bili opazni. Najprej se je pojavilo spoznanje, da naša podjetja nimajo dodelanih kriznih scenarijev, veliko jih niti nima dolgoročno usmerjenih strategij, ki bi jim zagotavljale trajnostni razvoj ali vsaj preživetje krize. Množica zaprtih podjetij, še večja množica razočaranih ljudi, ki so izgubili delo, nižje plače – vse to je sprožilo štafeto v iskanju krivca. Kdo je v resnici kriv? Država, ravnatelji ali upravljalci podjetij ali kar sami zaposleni? Nastala situacija je potisnila veliko ljudi v bedo. Od podjetij in države pa se zdaj bolj kot kadar koli poprej pričakuje, da se odprejo in pokažejo skrb za druge udeležence.

Enega izmed pogledov na nastalo situacijo nam ponuja družbena odgovornost. To je pojav, ki vse bolj odmeva v različnih domačih in tujih medijih. O njem razpravljajo državniki, podjetniki, akademiki in veliko drugih. Zato sem se odločila, da boljše spoznam temo, o kateri je toliko govora in se pripravim na vse, kar prinaša s seboj.

Namen diplomskega dela je predvsem opozoriti na nujnost družbeno odgovornega udejstvovanja podjetij. Družbena odgovornost naj postane glavni cilj združb, saj le odločitve, v katerih bodo zastopani interesi vseh udeležencev, prinašajo dolgoročen razvoj in preživetje. Če hoče podjetje obdržati svoji družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe, še bolj pa je, če samo ustvarja te potrebe. Korak prednosti pred spreminjajočimi se zakonskimi zahtevami in zahtevami preostalih udeležencev bo podjetjem prihranil marsikatero nevšečnost. Družbeno odgovorno ravnanje pa temelji predvsem na povezovanju gospodarskih subjektov, vladnih in nevladnih organizacij, kar je pomembno za graditev konkurenčne prednosti celotnega gospodarstva. Prvi korak k temu je postavitve strategij, ciljev, poslanstva in vizije, ki vključujejo družbeno odgovorno ravnanje.

Za cilj sem si postavila podrobneje spoznati področje družbene odgovornosti podjetij, ki jo izpostavlja in spodbuja tudi Evropska komisija, hkrati pa prikazati možnosti za uveljavitev le-te v različnih evropskih državah ter naklonjenost in zmožnost samih združb, da vpeljejo družbeno odgovorno ravnanje v svoje poslovanje. Dobro poznavanje koncepta družbeno odgovornega ravnanja pomaga zgraditi temelje, na katerih slonijo odločitve prihodnosti.

Metoda dela je vključevala študij člankov in knjig s področja družbene odgovornosti podjetij v Združenih državah Amerike in Evropski uniji. Za začetek je bilo treba jasno opredeliti in poiskati razloge za vpeljavo družbene odgovornosti podjetij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. Na začetku bom predstavila ozadje, ki je spodbudilo razvoj koncepta družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Razlogi tičijo v nakazani spremembi gospodarskega sistema in posledično spremembah na strani lastniške strukture, ciljev podjetij in na strani upravljanja podjetij. Po drugi strani pa se spremembe ne dogajajo le v enem

gospodarskem sistemu, ampak tudi v širšem okolju. Zato sem v nadaljevanju poudarila dodatne dejavnike, ki kličejo po družbeno odgovornem ravnanju podjetij. Mednje uvrščamo globalizacijo, specializacijo, masovno proizvodnjo, gospodarsko rast, konkurenco, velikost in ravnanje podjetij, vlogo države kot udeleženke ter vlogo družbeno odgovornih porabnikov.

V drugem poglavju bom podrobneje opredelila družbeno odgovornost, njeno povezavo z etiko, nato pa še njen razvoj v zadnjem stoletju skozi različne, večkrat nasprotujoče si poglede. Nadaljevala bom z razčlenitvijo družbene odgovornosti na štiri ravni, tj. ekonomsko, pravno, etično in filantropsko odgovornost združbe, ki jih je opredelil Carroll. Različne teorije in razčlenitve družbene odgovornosti pa ne bi imele smisla, če ne bi bilo udeležencev. Ravno ti so glavni vzvod, zato je treba vedeti, kako jih prepoznati, da lahko delovanje podjetja usmerimo k reševanju njihovih potreb in zahtev.

Ko se enkrat seznanimo s konceptom družbene odgovornosti, se moramo vprašati, kako vse te ideje in teorije vpeljati v prakso. V tretjem poglavju tako ugotavljam, da je najprej treba dvigniti družbeno zavest ravnateljev, ti pa morajo v nadaljevanju vzpostaviti družbeni odgovornosti naklonjeno kulturo znotraj podjetja. V četrtem poglavju bom podrobneje prikazala kako na družbeno odgovornost podjetij gleda Evropska unija in kako posamezne države znotraj Unije, vključno s Slovenijo. Diplomsko delo sklenem z zaključnimi ugotovitvami o stanju in prihodnjih pričakovanjih glede družbene odgovornosti podjetij.

1 RAZLOGI ZA POJAV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Številni primeri iz poslovne prakse dokazujejo, da organizacije ne izpolnjujejo vedno pričakovanj svojega okolja. Hkrati pa moderne organizacije poskušajo zadovoljiti celoto različnih potreb in zahtev (npr. zakonske, tržne, okoljske itd.) notranjega in zunanjega okolja (Potočan & Mulej, 2007, str. A129).

Dolgoročni obstoj in razvoj družbe sta odvisna od ustrezne družbene odgovornosti delovanja vseh subjektov družbe. V njenem okviru ima osrednjo vlogo družbena odgovornost podjetij kot najvplivnejša skupina sodobnih organizacij. Pri tem **družbeno odgovornost** lahko najsplošneje opredelimo kot obveznost človeštva, da uresničuje skupne cilje družbe; **družbeno odgovornost podjetij** pa lahko najsplošneje opredelimo kot odgovornost vseh subjektov poslovanja (predvsem lastnikov in ravnateljev) za oblikovanje in izvajanje akcij, ki so usmerjene v uresničevanje celote potreb in interesov okolja podjetja (tj. naravnega, socialnega, družbenega) in tudi podjetja samega (tj. notranjih interesov) (Potočan & Mulej, 2007, str. A129–A132).

Stremenje k uveljavitvi družbeno odgovornega ravnanja podjetij s seboj prinaša potrebo po spremembi družbenega načina gospodarjenja. **Družbeni načini gospodarjenja**, s tem pa tudi temeljni cilj podjetja in nosilci upravljanja so družbenoekonomsko določeni. Podjetje uspeva le, če sledi temeljnemu cilju in če upošteva družbeni način gospodarjenja, s čimer obstoječi sistem

ohranja in hkrati razvija proizvajalne sile. Njihov razvoj pa spet zahteva spreminjanje družbenega načina gospodarjenja (Možina et al., 2002, str. 154).

Spremembe družbeno gospodarskih sistemov se zrcalijo skozi spreminjanje treh temeljnih prepletajočih se elementov, tj. lastniške strukture, načina upravljanja in cilja podjetja. Danes v svetu še prevladuje kapitalizem, za katerega so značilni zasebna lastnina, upravljanje, temelječe na lastništvu, in dobičkonosnost. Vsaj na dolgi rok lahko vedno pričakujemo spremembe na ravni celotnega družbenoekonomskega sistema. Ali bo naslednji sistem izraz družbene lastnine, upravljanja udeležencev ter družbene odgovornosti in etike (Rozman, 2007, str. 2)?

1.1 Spremembe na strani lastniške strukture

V kapitalističnem sistemu o svoji lastnini odločajo lastniki. Odločitve seveda usmerjajo k cilju podjetja: k čim večji dobičkonosnosti ali donosnosti. Dobiček pomeni nagrado za vloženi kapital in povečanje premoženja (Možina et al., 2002, str. 153). Včasih je bila lastnina bolj koncentrirana. Podjetja so bila last posameznikov, ki so imeli glavno vlogo in so zato sami sprejemali odločitve in vodili posel. Želja po višjem dobičku pa je zahtevala nove investicije, ki so zahtevale združitev kapitala večih lastnikov (Rozman, 2007, str. 3).

Nadaljnji razvoj je tako privedel do **združevanja kapitala**. To pa je onemogočilo lastnikom podjetij, da bi vsi lahko skupno in neposredno upravljali in odločali. Cilj podjetja je še vedno dobičkonosnost, upravljanje podjetja še vedno temelji na lastništvu, ni pa več nujno, da dejansko upravljajo lastniki sami. Upravljanje in ravnanje postaneta ločeni funkciji. Lastniki se vse bolj oddaljujejo od lastnine. Še večja rast podjetij je povzročila dodatne zahteve po naložbah, kar je pripeljalo do državnega lastništva (Rozman, 2007, str. 3).

Z zaposlitvijo agentov in večjo razpršenostjo lastništva se je vloga lastnikov in lastnine drastično zmanjšala. V večjih podjetjih manjšinski lastniki sodelujejo samo s kapitalom. Nimajo pravice samostojno odločati o poslovanju podjetij ali uporabljati njihova sredstva. Postali so samo še ena skupina deležnikov, pričakovanja in zahteve katerih morajo ravnatelji upoštevati pri ravnanju podjetja.

V Evropi še vedno prevladuje neposredno lastništvo ali povezano lastništvo, največkrat prek omrežij bank, zavarovalnic in celo vladnih akterjev. Očitno je torej, da narava podjetja neposredno vpliva na različna vprašanja družbeno odgovornega ravnanja, kot je na primer postavljanje interesov udeležencev pred interese delničarjev, odgovornost podjetja do širše javnosti ipd. (Habisch et al., 2005, str. 348).

Na spreminjanje koncepta lastništva kažejo številni znaki. Nekateri avtorji, kot je na primer Handy (1997, str.26–28), trdijo, da sama opredelitev lastništva (vključno z lastništvom podjetij) ni več ustrezna. Zdajšnja opredelitev lastništva naj bi bila žalitev zahtev po pravičnosti, saj ne priznava, da **ljudje, ki delajo v podjetju, v vedno večji meri predstavljajo njegovo glavno**

premoženje. Že leta 1932 sta Berle in Mean (Clarke, 1998, str. 182–194) trdila, da se mora nadzor nad velikim družbam razviti v povsem nevtralno tehnokracijo, s katero bi se uravnale raznolike zahteve različnih skupin v družbi in bi na podlagi javne politike in ne pohlepnosti posameznikov vsaki dodelile del toka prihodkov.

1.2 Spremembe na strani ciljev podjetja

Glavni **cilj podjetij** v kapitalističnem sistemu je dobičkonosnost. Rozman (2007, str. 4) poudarja, da obstaja resna pobuda, da si podjetja za cilj postavijo družbeno odgovornost. Nagibanje k temu že dokazujejo opredeljena poslanstva podjetij, ki so večinoma usmerjena h kupcem in trgu, kar je posledica večje vloge kupcev.

Poslanstvo bi lahko razumeli kot glavni cilj podjetij, ki se trudijo prikazati, da služijo različnim udeležencem na različne načine. Usmerja delovanje podjetja. V resnici je temeljni dokument podjetja, kot je npr. statut, le da nima pravne podlage. Bistvo poslanstva je zlasti v stalnem razmišljanju o tem, kaj pričakujejo različni udeleženci in kako jim lahko podjetje najbolj ustreza (Rozman, 2009, str. 38).

Cilj družbeno odgovornega ravnanja pa je, da pripomore h kontinuiteti poslovanja v smislu dosežkov, slovesa, sodelovanja v mreži in zmanjšanega tveganja. To mora biti vključeno v strategije, primarne procese, vedenje zaposlenih in v razvoj primernih zmožnosti (Jonker, 2006, str. 8).

Za **dosego ciljev** in sledenje strategijam mora biti izvedenih veliko korakov. Tichy poudari pet mejnikov družbeno odgovornega ravnanja (Tichy, 1997, str. 6):

- razumevanje, ki vključuje človeški kapital, socialna vprašanja, kulturne razlike, okoljska vprašanja in ekološka vprašanja;
- vrednote, ki so potrebne za optimizacijo potenciala, ki ga prinaša človeški kapital, ter za ohranitev svetovnega okolja;
- pripadnost, ki vključuje verovanje v te vrednote in skrb zanje ter dolgoročne naložbe;
- dejanja, ki bodo prinesla nagrado zaposlenim, v primeru, če jih določajo predpisi v podjetju;
- potrebno je sodelovanje z ljudmi, državo in z družbo.

Družbena odgovornost kot cilj zahteva tudi prenos upravljanja od delničarjev k udeležencem. Argenti (1993, str. 214–215) trdi, da bodo v prihodnosti predstavniki različnih skupin udeležencev lahko upravljali podjetje v moralni in družbeno prijazni smeri. Ker se tega ne da vrednostno izmeriti, Kaplan in Norton (2000) predlagata, naj podjetja poleg finančnih kazalnikov uporabljajo tudi druge kazalnike, ki pokažejo na primer zadovoljstvo porabnikov, zadovoljstvo zaposlenih in proces izobraževanja.

Prav to poraja vprašanja, kako bi različni udeleženci kot upravljavci usklajevali njihove interese in ali obstaja kvantitativni kriterij, ki zajema interese različnih udeležencev. Ena od rešitev prvega vprašanja je **pogodbeni pristop**. Ta podpira sporazumne dogovore pri odločanju med nasprotujočimi si dejanji ali drugačnimi interesi. S tem bi usmerjali in uskladili dejanja, medsebojne obveznosti pa bi urejevali ustrezni dogovori. Predpostavlja se, da si ti različni udeleženci močno zaupajo (Rozman, 2007, str. 10).

1.3 Spremembe na strani upravljanja podjetij

V praksi ločimo **tri načine upravljanja**: angleško-ameriški, nemški in japonski model. V različnih državah se koncept upravljanja podjetij razlikuje predvsem zaradi zgodovinskih in kulturnih razlogov. Združene države Amerike in Velika Britanija (anglosaški državi) imata **enotirni sistem upravljanja**. Podjetja so zasebna lastnina lastnikov in zato delujejo v njihovo korist. Nemčija, Avstrija, Švica in Švedska imajo razvit **dvotirni sistem upravljanja**, ki poleg delničarjev upošteva tudi interese zaposlenih. Japonska in Koreja sta razvili **večtirni sistem upravljanja**, ki predlaga, da naj imajo prednost zaposleni, saj ta skupina lahko največ izgubi ob propadu podjetja.

V nemškem sistemu, na katerem temelji tudi slovenski, delujejo skupščina delničarjev, nadzorni svet, katerega člani so tudi predstavniki zaposlenih, in predstojništvo, ki je v celoti odgovorno za potek poslovanja. Nadzorne odločitve sodijo v nadzorni svet, strateške odločitve pa v predstojništvo. V veliki meri sodelujejo tudi zaposleni. Prav tako v slovenskem modelu nadzorne odločitve opravlja nadzorni svet, strateške odločitve pa sprejema uprava, ki odloča tudi o poslovanju (Možina et al., 2002, str. 155).

Nemški in japonski model predstavljata dobro osnovo za nadaljnjo implementacijo koncepta družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Ta daje pri upravljanju skoraj enakovredno vlogo lastnikom in zaposlenim. Glas zaposlenih, ki se dejansko srečujejo z vsakdanjimi težavami na delovnem mestu in zunaj podjetja, lahko pripomore k jasnejši sliki o potrebni usmeritvi poslovanja v prihodnosti.

Zaradi razpršenega lastništva in vse večje kompleksnosti odločanja, je vloga ravnateljev postala izredno pomembna. To zahteva vzpostavitev konstruktivnega dialoga med ravnatelji in lastniki. Kljub temu veliko avtorjev ugotavlja, da **imajo upravljavci zanemarljivo vlogo** in da niso več potrebni oziroma so potrebne korenite spremembe. Lastniki so se najprej umaknili z ravnateljskega področja, nato pa še z upravljalvske funkcije. Danes se vse bolj podpira udeležba udeležencev, še posebej zaposlenih, pri upravljanju (Rozman, 2007, str. 6–7).

Zaradi družbenoekonomskega razvoja delničarji niso več edini investitorji v podjetjih. Tudi zaposleni investirajo na svoj način. Dodana vrednost je vsota investiranja obojih (Rozman, 2007, str. 7). Rozman (2007, str. 8) meni, da bodo prevladale težnje po izpolnjevanju samospoštovanja, služenju drugim ter po razvoju znanja in sposobnosti. Bolj kot egoizem bo zaželeno nesebično

vedenje ljudi. Zaposleni postajajo intelektualni delavci (ang. knowledge workers). Prav tako se vse več govori o družbi znanja, učečih se organizacijah in o ravnanju z znanjem. Lahko rečemo, da vedno bolj pridobiva na pomenu lastništvo znanja pred lastništvom sredstev. Zaposleni resnično predstavljajo najpomembnejšo strateško prednost podjetij.

Rozman (2007, str. 11) glede na izpostavljene smernice razmišlja o dveh mogočih načinih upravljanja podjetij v prihodnosti. Prvi je **upravljanje udeležencev**, lahko v ožjem smislu, kjer so vključeni le zaposleni in delničarji, lahko pa v širšem smislu, kjer so vključeni predstavniki vseh prepoznanih udeležencev. V tem primeru lahko upravljanje postane precej kompleksno in temelječe na pogodbeni etiki.

Drug način pa bi bil lahko posledica veliko večjih sprememb v lastništvu. Ob predpostavki družbene lastnine bodo podjetja delovala v korist celotne družbe. Ker družba ne more neposredno upravljati podjetij, bi se oblikovalo **kolektivno upravljanje v imenu družbe** (ang. governance of collectives in the name of society). V tem primeru bi zaposleni združili svoje znanje in prizadevanja znotraj družbenih enot, ki bi temeljile na družbenem lastništvu. Najpomembnejše odločitve bi sprejemali na sestankih zaposlenih oz. na skupščinah zaposlenih. Sami bi izvolili upravljavsko telo, ki bi ga sestavljali moralno integrativni, dobro podkovani člani, ki bi znali nadzirati odločitve ravnateljev (Rozman, 2007, str. 11).

1.4 Dejavniki v podporo družbeni odgovornosti podjetij

Razlogi za vpeljavo koncepta družbene odgovornosti so: družbena odgovornost podjetja se dojema kot del ravnanja podjetja. Dotika se tako razvoja in tudi predstavitve ali obdržanja vrednosti podjetja in njegovih znamk. Je del pristopa k upravljanju tveganj (*ang. risk management*). Je skladna z lastnimi interesi podjetja. Podjetjem pomaga zavarovati trajno dovoljenje za delovanje. Je mogoč vir inovacij. Je osnova za razvoj znanj ali odnosov, ki jih je težko kopirati; s tem zagotavlja vir konkurenčne prednosti. Je potrebna za izpolnitev podjetniških načel ali izpolnitev interesov lastnikov ali višjih ravnateljev. Je jasen odgovor na vprašanja, ki izhajajo iz pretekle izpostavljenosti slabi praksi ali slabemu javnemu mnenju o podjetju. Je nujna za preživetje podjetja (Habisch et al., 2005, str. 319).

Jonker pa pravi, da je bistveni argument za družbeno odgovorno ravnanje podjetij, da morajo leta prevzeti izrazitejšo vlogo v družbi zaradi njihovega prevladujočega ekonomskega položaja. Odgovornost poveže z uravnovešanjem poslovnih ciljev in strategij z različnimi in včasih nasprotujočimi si interesi udeležencev (Jonker, 2006, str. 2–5). Družba podarja legitimnost in moč podjetjem; dolgoročno jo bodo tiste, ki te moči ne uporabljajo na odgovoren način, izgubile (Davis, 1973, str. 314).

Družbeno odgovorno ravnanje lahko pripomore k prepoznavanju kreativnih načinov zmanjševanja stroškov, odpiranju novih trgov, k zmanjševanju tveganja; privlači in zadrži zvestobo porabnikov, zaposlenih in investitorjev (Perrini et al., 2006, str. xiii).

1.4.1. Spremembe v poslovnem okolju podjetij

V Evropski uniji so koncept družbene odgovornosti vzeli resno. Evropska komisija je izdala Zeleno knjigo o družbeni odgovornosti podjetij. Tam so izpostavljeni naslednji **dejavniki, ki spodbujajo podjetja k vpeljavi družbene odgovornosti v svoje delovanje** (CEC, 2001, str. 5):

- nove skrbi in pričakovanja državljanov, porabnikov, državnikov in investitorjev (torej vseh udeležencev) glede globalizacije in velikih sprememb v industriji;
- družbena merila vse bolj vplivajo na investicijske odločitve posameznikov in ustanov v obeh pogledih, tj. kot investitorjev in porabnikov;
- večja preglednost poslovnih aktivnosti, za kar so zaslužni mediji in moderne informacijske in komunikacijske tehnologije.

Podjetja so prisiljena, da postanejo odprt sistem in da delujejo kot del fleksibilnega mreženja, če želijo obstati v nepredvidljivem in kompleksnem okolju. **Dodatni dejavniki v podporo družbeni odgovornosti podjetij** so naslednji (Jonker, 2006, str. 52):

- Zgodil se je temeljni institucionalni obrat v ravnotežju tržne, politične in družbene moči. Družba prehaja iz industrijskega v informacijski kapitalizem, zato je za obstoj podjetja nujna sposobnost ustvarjanja scenarijev nestvarnega poslovanja.
- Obstaja močen ekološki namen. Človeštvo ni nikoli prej s takšno hitrostjo porabljalo svetovne naravne vire. Posledično se pojavlja prekomerno izkoriščanje in onesnaževanje.
- Nastajajo nova družbena razslojevanja, ne le v smislu razpršenosti premoženja, ampak dostopnosti tehnologije, informacij in izobraževanja. V današnjem povezanem svetu je nastala delitev med 'povezanimi' (ang. connected) in 'izključenimi' (ang. disconnected).
- Institucionalne, kulturne in družbene spremembe preobračajo krajevno družbo (ang. society of places) v družbo, ki temelji na prostoru (ang. society based on spaces) in ki je strukturirana okrog stvari, tokov, mreženj in hitrih razmestitev. Zato ni čudno, da je veliko ljudi zmedenih.
- Geografski in lokalni kolektivizem se umika individualizmu. Družbeni stiki in potreba po kapitalu, ki naj bi poganjala družbo, naglo izgubljata na vrednosti.
- V zadnjih desetletjih se je zgodil temeljni preobrat v splošni svetovni perspektivi. Preteklo dojetje časa in prostora se je zmanjšalo, kar je pripeljalo do zmedenega pogleda na družbo, tj. v smislu, da je svet ena sama vas (ang. global village view).
- Nastal je tudi do odklon med vplivom narodne države in drugimi institucionalnimi strukturami. Podjetja, nevladne organizacije in civilna družba postajajo implicitno odgovorni za ponovno preverjanje družbenih ustanov.

V nadaljevanju bom predstavila dejavnike, ki na svetovni ravni kličejo po družbeno odgovornem ravnanju podjetij. Globalizacija, specializacija, masovna proizvodnja, gospodarska rast in konkurenca so pripeljali do nesorazmernega razvoja sveta. Močnejša zahodna podjetja izkoriščajo nerazvita območja in njihovo prebivalstvo, na kar vse močnejše opozarjajo predvsem

nevladne organizacije. Kako daleč seže delovanje podjetij in do katere mere se morajo vpeti v družbo, pa je odvisno od načina ravnanja podjetja, njegove velikosti, kakšno moč ima država kot udeleženka in kakšno moč imajo porabniki kot udeleženci (Korhonen, 2002, str. 67–80).

1.4.2. Globalizacija ter z njo povezani specializacija, masovna proizvodnja, gospodarska rast in konkurenca

Z zahoda se je po svetu razširil **koncept globalizacije**, globalnega trga in trgovanja. Zaradi razlik med razvitim in nerazvitim svetom, pa je prinesla neizogibne posledice. Družbeni problemi, revščina, kriminal, nedostopnost šolanja, nezdravi in tvegani življenjski pogoji so le nekatere od posledic globalizacije.

Ljudje spreminjajo način življenja. Opuščajo dozdajšnje tradicije, tradicionalna dela in se množično selijo v mesta. Urbanizacija je tako neizogiben proces. Zdrave, lokalno pridelane proizvode pa nadomestijo substituti, ki so jih ljudje prisiljeni kupovati in uporabljati. Podjetja, ki razvijajo nove proizvode in jih prodajajo na globalnem trgu (ali jih kako drugače lansirajo na trg – npr. prek donacij), ne posvetijo dovolj časa za raziskave trgov, na katere vstopajo, niti ne prilagajajo svojih proizvodov. Prodajajo tako imenovane globalne proizvode. To pa pripelje do postopnega izkoreninjenja kulturnih in družbenih raznolikosti v regijah, kamor investirajo oziroma na katerih so prisotni. Te regije so kratkoročno lahko nekoliko na boljšem. Posledice pa se pokažejo na dolgi rok, večinoma na okolju in v ravnanju lokalnih podjetij oziroma hčerinskih podjetij multinacionalk.

Slediti, odkrivati ali nadzorovati te posledice pa je zelo težko, saj se vpliva večinoma ne zazna čez noč ali pa se proučujejo povsem napačni dejavniki. Največkrat do zdaj so se težave pojavile pri povečani porabi energije zaradi razpršenosti proizvodnje določenega izdelka po različnih državah; nadalje je problem odmaknjenosti porabnikov od proizvajalcev, saj se emisije od proizvodov pojavijo na obeh krajih – proizvodne emisije in odpadki porabnikov.

Naslednji dejavnik je **specializacija**. Za specializirane proizvode se domneva, da podjetjem prinašajo najvišje donose. Naložbe in proizvodne zmožnosti se večinoma usmerjajo v proizvodnjo specializiranih proizvodov. To močno vpliva na lokalno gospodarstvo in družbo. Masivna proizvodnja posameznih žitaric lahko pripelje do novih genetskih organizmov – insektov. Z namernim zasajevanjem zemljišč z eno vrsto kulturne rastline tudi onemogoča ekosistemu, da bi se na dolgi rok sam obnavljal.

Na to se navezuje tudi naslednji dejavnik – **masovna proizvodnja in gospodarska rast**. Gospodarska rast sicer ne predstavlja samo negativnega vidika. Omogočila je tudi dostopnost šolanja, zdravstva ipd. širši populaciji, vendar ekonomisti ugotavljajo, da je odgovorna tudi za svetovno brezposelnost, neenakopravnost in za rast prebivalstva. Nasprotno bi lahko trdili, da bi specializacija in masovna proizvodnja različnih biomas, biogoriv, predelava industrijskih odpadkov, razvrščenih odpadkov iz gospodinjstev ali odpadkov iz poljedelstva in gozdarstva v

različna goriva, ki bi jih uporabljala gospodinjstva in tudi podjetja, pripeljala do čistejšega okolja in posledično upočasnjevanja podnebnih sprememb.

Pravijo, da je **konkurenca** zdrava, vendar znotraj določenih meja. Resno lahko vpliva na družbo, saj lahko pripelje do prevlade ali zanemarjanja družbe in držav v razvoju. Povezana je tudi s specializacijo in z masovno proizvodnjo ter s tem tudi s prevlado in prekomerno uporabo naravnih virov. Prav tako predstavlja pregrado za preostale udeležence, ki želijo sodelovati s podjetjem, za delničarje, preostala podjetja, dobavitelje in za krajevno skupnost. Prav to pa je bistvo družbeno odgovornega ravnanja podjetij in ravnanja z okoljem.

1.4.3. Velikost podjetja

Tako mala kot velika podjetja so začela ugotavljati, da dolgoročnega uspeha ne morejo v nedogled ohranjati z maksimiranjem kratkoročnih dobičkov. Multinacionalke so zato začele ustanavljati oddelke, ki skrbijo, da so njihovi proizvodni procesi do okolja in družbe prijazni, ali pa se vsaj zdijo taki. Multinacionalke in velika podjetja izkoristijo vsako družbeno odgovorno udejstvovanje za krepitev svojega dobrega imena; nemudoma obvestijo medije, dejanja zapišejo na svojem spletnem mestu in v letnem poročilu. Brezplačna reklama bi lahko rekli. Ponedelkova (2006) pa opozarja, da podjetje ne ravna družbeno odgovorno, če namenja več sredstev za poročanje o družbeno odgovornem ravnanju kot ravnanju samemu.

Družbena odgovornost izhaja tudi iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi. Moč podjetja je lahko ekonomska (funkcije, ki so za družbo glavnega pomena), politična (večje podjetje ima tudi večji vpliv na političnem področju) in družbena (zunanja in notranja). Za manjša podjetja je značilno, da so bolj družbeno odgovorna, saj zaradi majhnega števila zaposlenih ti vzpostavijo boljše odnose in interakcijo. Sodelovati morajo tudi z družbo in državnimi ustanovami, saj nimajo moči, da bi vplivala na večino udeležencev. Tesneje so povezana z okoljem, saj so ob onesnaževanju ranljivejša za sankcije inšpektorjev. Kljub temu je njihovo družbeno odgovorno delovanje premalo ciljno usmerjeno in hkrati ne krepi njihovega dobrega imena v javnosti.

Tudi srednje velikim podjetjem naj ne bi bil koncept družbene odgovornosti tuj. Njihovo poslovanje je namreč sestavni in vidni del skupnosti, kar podpira tudi raziskava Evropske komisije, ki je v letu 2001 zajela 7000 malih in srednje velikih podjetij v Evropi (Ponedelek, 2006).

1.4.4. Ravnanje podjetja

Z rastjo podjetij in ločitvijo upravljaljske in ravnateljske funkcije so ravnatelji postali tisti dejavnik, ki krmari podjetje po izbranih vodah v nepredvidljivem vremenu. Imajo moč, da v veliki meri odločajo, v čigavo korist in na kakšen način bodo delovali.

Ločimo tri pristope ravnanja: nemoralno ravnanje, amoralno ravnanje in moralno ravnanje.

Razlikujejo se tudi po usmerjenosti do določene skupine udeležencev (Carroll, 1991).

Nemoralno ravnanje karakterizirajo ravnatelji, katerih odločitve, dejanja in vedenje so v neskladju s tem, kar imamo za pravilno in etično. Njihove odločitve so v nasprotju s sprejetimi etičnimi načeli. Skrbijo le za svojo dobičkonosnost ali pa dobičkonosnost in uspeh podjetja. Pravne standarde vidijo kot ovire, ki jih morajo obiti, da dosežejo, kar želijo. Njihova strategija je izkoriščati priložnosti v zasebno ali organizacijsko korist.

Amoralno ravnanje ni ne nemoralno ne moralno. Ne zavedajo se nevarnosti, da imajo lahko njihove vsakodnevne poslovne odločitve škodljiv vpliv na druge. Pravimo, da nimajo etične zavednosti oziroma dojemljivosti. Lahko so dobronamerni, vendar ne vidijo, da njihove poslovne odločitve in dejanja lahko škodujejo tistim, s katerimi poslujejo ali sodelujejo, in tudi njim samim. Poznamo tudi take, ki so sprejeli zakonik kot svoj etični vodič. Ravnajo se le po črki zakona in ne poznajo odstopanj. To kategorijo bi lahko poimenovali tudi **nenamerno amoralni ravnatelji**. Lep primer za to so alkoholna in tobačna industrija, ki na začetku nista pomislili na vse negativne posledice, ki jih bo prinesla uporaba njihovih produktov: alkoholiziranost, pljučnega raka, nesreče, ki jih povzročijo vinjeni vozniki, ipd. Druga skupina pa so **namerno amoralni ravnatelji**. Ti verjamejo, da etična načela veljajo le za zasebna življenja in ne za podjetništvo.

Moralno ravnateljstvo sprejema etične norme v smislu visokega standarda pravičnega vedenja. Moralni ravnatelji želijo, da je podjetje dobičkonosno vendar v okviru pravnega in etičnega vidika. Zakon vidijo kot minimalno zahtevano etično vedenje, želijo pa delovati nad tem minimumom. Na primer: podjetje IBM je k temu pristopilo prek razvoja politike odprtih vrat (*ang. Open Door policy*), kjer so vsi zaposleni delovali v odprtem prostoru; nihče ni skrival svojega početja na delovnem mestu.

Kot osnova za družbeno odgovornost podjetij se mora vzpostaviti moralno ravnanje. Zato bom v nadaljevanju predstavila odnos moralnih ravnateljev do večjih skupin udeležencev v primerjavi s preostalima dvema etičnima pristopoma.

1.4.5. Etična odgovornost do posameznih skupin udeležencev

Že Drucker (1946, str. 247) je ugotovil, da ravnateljstvo predstavlja vodilno skupino v industrijski družbi in da ima kot tak veliko odgovornost do svojega poklica, podjetja in do ljudi, s katerimi ravnajo, ter do njihovega gospodarstva in družbe.

Večina podjetij kot pet glavnih udeležencev priznava lastnike, zaposlene, porabnike, lokalno skupnost in družbo v širšem smislu. Temeljna etična odgovornost je enaka za vse: ščititi njihove pravice ter jih obravnavati s spoštovanjem in pravično. Karakteristika posamezne skupine usmeri delovanje in usmerjenost podjetja k enim bolj, k drugim manj.

Vidik ravnanja z udeleženci posebej odnosi med njimi, določi uporabne in analitične koncepte za diagnosticiranje, analiziranje in za prioritiziranje organizacijskih odnosov in strategij. Učinkovite organizacije se posvečajo identifikaciji udeležencev in poizkušajo ugotoviti, katere priložnosti in nevarnosti ti lahko predstavljajo, kakšno ekonomsko, pravno, etično in filantropsko odgovornost jim nalagajo. Na to oblikujejo strategije, sprejmejo odločitve in določijo aktivnosti, s pomočjo katerih naj bi najučinkoviteje pristopili k izvajanju teh odgovornosti (Vos, 2003, str. 149).

Odnos ravnateljev do lastnikov oziroma delničarjev se glede na vrsto ravnanja zelo razlikuje. Moralno ravnateljstvo poudarja, da so kratkoročni in dolgoročni interesi delničarjev bistven dejavnik za vse odločitve. Vse delničarske zahteve je treba obravnavati na pošten in etičen način. Priporoča se oblikovanje etičnega komiteja in kodeksa etike, in sicer z namenom obvarovati interese delničarjev. V nasprotju amoralno ravnateljstvo ne posveča nobene posebne pozornosti delničarjem, nemoralno ravnateljstvo pa se ukvarja predvsem s tem, kako zadovoljiti svoje potrebe in si izboljšati položaj ter izplačati čim višje dodatke. Tudi delničarji so racionalna bitja, zato prav gotovo ne bodo svojega kapitala dolgoročno vlagali v podjetje, kjer vlada amoralno ali nemoralno ravnateljstvo (Carroll, 1991).

Z vzpostavitvijo moralnega ravnanja dajo delničarjem občutek, da so del podjetja, da imajo moč odločati o usodi podjetja, kar jim daje posebno zadovoljstvo. To pa lahko pripelje do še večjih vložkov kapitala. Sicer je res, da ravnatelje, ki so agenti lastnikov, ti lahko kadarkoli odstavijo in zamenjajo. Vendar jih veliko, posebej če nimajo večinskega deleža, ne spremlja poslovanja; navadno tudi nimajo pravice dostopa do notranjih informacij.

Izjemno pomemben je **odnos do zaposlenih**. Moralno ravnateljstvo obravnava zaposlene kot človekove vire, s katerimi je treba ravnati z dostojanstvom in s spoštovanjem. Navadno se poslužujejo posvetovalnega ali participativnega načina vodenja. S tem naj bi dosegli obojestransko zaupanje in pripadnost podjetju. V vseh odločitvah se v polni meri upoštevajo pravice zaposlenih glede procesa, zasebnosti, svobode govora in varnosti. Ravnateljstvo stremi k poštemu ravnanju z zaposlenimi. Amoralno ravnateljstvo, kot pričakovano, ravna z zaposlenimi tako, kot zahteva zakon. Še vedno vidijo zaposlene izključno kot faktorje proizvodnega procesa. Nemoralno ravnateljstvo nesramno izkorišča zaposlene in z njimi manipulira v korist podjetja ali posameznega ravnatelja (Carroll, 1991).

Ravnatelji se še vedno vse premalo zavedajo, da so zaposleni tisti, ki dejansko dodajo vrednost podjetju. Oni proizvedejo neki proizvod oziroma opravijo storitev. Tako si pridobijo izkušnje, znanje in spretnosti. Oblikujejo si tiho znanje, ki ga bodo delili le z moralnimi ravnatelji, pa še ti morajo večkrat ubrati poseben pristop, da spodbudijo širjenje tega znanja. Podjetja, ki jih vodi nemoralno ravnateljstvo, imajo velikokrat visoko fluktuacijo. Zaposleni s seboj odnašajo tudi pridobljeno znanje in izkušnje. Intelektualni kapital, ki bi lahko podjetju pomagal pri razvoju, se izgublja.

Poseben **odnos** morajo podjetja vzpostaviti tudi **do uporabnikov**. Smiselno je, da jih obravnavajo kot enakovredne partnerje. Brez kupcev ne bi bilo prihodkov. Tako se je koncept v podjetjih skozi leta razvijal, tj. od koncepta proizvodnje na samem začetku, preko koncepta izdelka, koncepta prodaje in koncepta trženja vse do koncepta odnosov s porabniki ali še boljše koncepta družbeno odgovornega trženja.

Moralni ravnatelji se zavedajo, da porabniki posedujejo potrebe in pričakovanja, ki jih je treba zadovoljiti na pošten način. Stremijo k zagotavljanju poštene vrednosti, popolnih informacij, poštene garancije in da v čim večji meri ugodijo željam porabnika. Amoralni ravnatelji seveda tudi tukaj ravnajo po črki zakona. Nemoralni pa poskušajo izkoristiti vsak trenutek, da po čim višjih cenah prodajo čim več. Nagnjeni so h goljufanju, kzavajanju in varanju porabnikov pri vseh štirih komponentah trženjskega spleta (Carroll, 1991).

Ne nazadnje je pomemben tudi **odnos ravnateljev do lokalnih skupnosti**. Moralno ravnateljstvo teži k zasledovanju cilja po vitalni skupnosti. Želi biti vodilni državljan in tudi motivirati druge, da ravnajo enako. Enakovredno se vključuje v skupnost in pomaga ustanovam, ki potrebujejo pomoč – šole, rekreacijska društva, humanitarne organizacije ipd. Spodbuja, usmerja in pomaga pri okoljevarstvenih, izobraževalnih, kulturno-umetniških, prostovoljnih in drugih splošnih zadevah skupnosti. Filantropsko udejstvovanje vključi v svojo strategijo. Cilje podjetja in cilje skupnosti vidi kot močno soodvisne. Amoralno ravnateljstvo deluje, kot da skupnost ne obstaja in ne vpliva na delovanje podjetja. Nemoralno pa izrablja skupnost do skrajnih mej. Onesnažuje okolje, z zapiranjem podjetja povzroči skupnosti veliko škodo (nezaposleni, zapuščeni propadajoči objekti, neurejena okolica, izpust nevarnih snovi v okolje ipd.), uporablja vire iz lokalnega okolja, ne da bi dal kaj v zameno, itd. Pomembno se je zavedati, da sodelovanje in zdrav odnos med vsemi pravnimi in fizičnimi subjekti v skupnosti pomagata vsem. Če ima korist posameznik, jo ima tudi skupnost in nasprotno. Močnejša skupnost lahko pomaga podjetju, da raste, se širi in je konkurenčnejše. Konkurenčno podjetje, ki raste in se širi, pa krepi skupnost. Ta krog se nato ponavlja v nedogled (Carroll, 1991).

Strokovnjaki večkrat izpostavijo, da je ravnanje najučinkovitejši način za izboljšanje poslovne etike. Če je to res, moralno ravnateljstvo predstavlja model ravnanja, ki orisuje pot, po kateri se ravnatelji lahko orientirajo. Na žalost lahko ugotovimo, da je le malo ravnateljev in podjetij, ki bi se trudili ravnati povsem etično. Tako nekateri verjamejo, da delujejo etično že samo s tem, če zavračajo nemoralno ravnanje. Zakaj bi potem stremeli k etičnosti? Carroll ugotavlja, da samo ob realizaciji »dobre družbe« lahko visoka pričakovanja, ki jih narekuje moralno ravnateljstvo, postanejo navdih in glavna naloga ravnateljstva.

Na moč posameznih skupin udeležencev vplivajo tudi kulturni dejavniki. Z uporabo Hofstedejevih kazalnikov so Katz, Swanson in Nelson (Habisch et al., 2005, str. 360) ugotovili naslednje:

1. **Porabniki bodo aktivnejši** v državah, kjer so: majhen odmik moči, nizka stopnja izogibanja negotovosti, visoka stopnja individualizma in kjer bolj prevladujejo ženske vrednote.
2. **Okoljsko udejstvovanje** bo najverjetneje prisotno v državah z majhnim odklom moči, visoko stopnjo izogibanja negotovostim, s kolektivizmom in prevlado ženskih vrednot.
3. **Zaposleni bodo aktivnejši** v državah z majhnim odklom moči, nizko stopnjo izogibanja negotovosti, visoko stopnjo individualizma in s prevlado ženskih vrednot.
4. **Država bo aktivnejša** v državah, za katere so značilni majhen odmik moči, visoka stopnja izogibanja negotovosti, kolektivizem in prevladujejo ženske vrednote.
5. **Skupine pa bodo aktivnejše** v državah, ki imajo prav tako majhen odmik moči, nizko stopnjo izogibanja negotovosti, kolektivizem in ponovno prevlado ženskih vrednot.

1.4.6. Država kot udeleženec

O vlogi države pri poslovanju podjetij se veliko teorij in analiz razhaja. Nekatere ugotavljajo, da je regulacija s strani države nepotrebna, druge pa jo podpirajo. Parboteeah in njegovi sodelavci (2005, str. 125) so ugotovili, da kultura naroda vpliva na pripravljenost do uravnavanja pričakovanega etičnega vedenja. Kulturo določajo različne dimenzije, ki jih je Hofstede razdelil na moškost/ženskost, individualizem/kolektivizem, razlike v moči, izogibanje negotovosti in na kratkoročnost/dolgoročnost. Skozi čas se kultura naroda spreminja, zato je razumno, da se tudi zakonodaja in vpetost države v poslovni svet spreminjata in prilagajata spreminjajočemu se okolju. Družbena in politična zgodovina vplivata na pričakovanju glede pogojev dialoga, demokracije in udeležnosti v posamezni državi (Habisch et al., 2005, str. 324).

V Anglosaških državah ima državna regulativa dolgo zgodovino, saj so morali nadzorovati razsajajoč pohlep individualistov. Beauchamp in Bowie razsežnost državne regulative vidita v treh razlogih (Beauchamp & Bowie, 1988, str. 131):

- odraža se v splošnem priznavanju avtoritete državi, da oblikuje in uveljavlja pravila za poslovne aktivnosti;
- izhaja iz prošelj družbeno usmerjenih podjetij (ang. socially enlightened corporations), da država oblikuje standarde, ki jim bodo omogočili določene aktivnosti brez tveganja na strani konkurenčnosti;
- izhaja iz zahtev splošne javnosti po zaščiti pred neželenim delovanjem podjetij.

ZDA se ponašajo po močnem pravnem sistemu, z več odvetniki, zakoni in ureditvami, kot jih lahko najdemo v katerikoli drugi državi. Kljub temu lahko ugotovimo, da zaradi močnih lobijev (v tobačni, alkoholni, biotehnoški, v oborožitveni industriji) v ZDA država ni dosegla veliko napredka na tem področju.

Na območju Evropske unije države ne izvajajo močnega pritiska na podjetja, da bi delovala družbeno odgovorno. Evropska komisija je postavila predlog in usmeritve za spodbudo k družbeno odgovornemu udejstvovanju. Posamezne države spodbujajo predvsem z različnimi ugodnostmi, nudenjem začetne pomoči pri vzpostavljanju družbene odgovornosti, dodeljevanjem certifikatov za potrditev družbeno odgovornega ravnanja, počasi pa se pojavljajo tudi zahteve po

družbeno odgovornem poročanju. Neposredno pa podjetij ne naslavljajo s svojimi zahtevami. Tudi zakonski pritiski za zdaj še niso opazni.

1.4.7. Družbeno odgovorni porabniki

Družbeno odgovoren porabnik je tisti, ki se zaveda družbenih posledic svojih nakupnih odločitev. Pri svojih nakupih zato usmerja pozornost k izdelkom in storitvam družbeno odgovornih podjetij. Z nakupom porabniki torej nagrajujemo podjetja, ki izvajajo humanitarne projekte, uporabljajo do okolja prijazne materiale ali so na kakršenkoli drug način filantropsko odgovorna.

Evropski porabniki so vse bolj ozaveščeni in se zavedajo pomena družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Ne zanimata jih več samo cena in kakovost, ampak tudi, kako in v kakšnih razmerah so ti izdelki ustvarjeni. Rezultati nekaterih evropskih raziskav kažejo, da naj bi bili porabniki za proizvode družbeno odgovornih podjetij pripravljeni plačati več, odklanjali pa naj bi izdelke podjetij, ki te odgovornosti ne poznajo ali ne priznavajo. Podjetjem morajo biti zahteve porabnikov prioritete zaradi moči, ki izhaja iz nakupnih odločitev porabnikov. To dokazujejo naslednji izidi (Ponedelek, 2006):

- devet od desetih francoskih porabnikov je pripravljenih plačati več, če izdelki in proizvodnji proces ne onesnažujejo okolja in niso rezultat otroškega dela;
- 63 odstotkov nizozemskih porabnikov pri svojih nakupih namenja pozornost družbeni odgovornosti podjetij;
- 80 odstotkov belgijskih porabnikov zahteva od ponudnikov izdelkov in storitev informacijo o okoljskih, v katerih nastajajo izdelki.

Kljub vsemu smo porabniki racionalna bitja in smo cenovno občutljivi. Zato za nek zrel proizvod ne bomo namenili bistveno več denarja, kot je treba. Podjetja morajo izbrati pravilno kombinacijo cene, kakovosti in družbeno odgovornega delovanja. Moje mnenje je, da Slovenci še nismo v večini pripravljeni zamenjati blagovne znamke v podporo družbeno odgovornemu podjetju. Niti se ne zavedamo popolnoma, katera podjetja zlorabljajo pravice zaposlenih ali onesnažujejo okolje. Če ujamemo to v medijih, ima novica na nas le kratkotrajen vpliv. K tovrstnim odločitvam nas pripeljeta tudi naš standard in nezavedanje, da s podporo družbeno odgovornih podjetij podpiramo tudi lastno skupnost, krepimo družbo in tudi sebi zagotavljamo boljšo prihodnost.

Družbeno odgovorni porabniki s svojimi odločitvami lahko podjetjem dosledno sporočajo, da od njih zahtevajo družbeno odgovorno ravnanje. Najdrznejši med podjetniki bi tako ugotovili, da za poslovanje, ki ne spoštuje temeljnih etičnih principov, ni več prostora na trgu, izpostavlja na koncu Damjana Ponedelek.

2 OPREDELITEV IN RAZVOJ KONCEPTA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Koncept družbene odgovornosti podjetij je razmeroma mlad. Njegova vodila najdemo tudi pod različnimi drugimi imeni. Največkrat se za sopomenko uporablja termin etika, kar pa ni pravilno. Tudi mnenja o družbeni odgovornosti podjetij do vseh udeležencev so že od nekdaj deljena. Dolgo časa je veljalo prepričanje, da je edina dolžnost podjetja ustvarjati maksimalni dobiček za delničarje ob upoštevanju zakonov v prostoru, kjer deluje. Šele v zadnjih letih poskušajo podjetja vpeljati tudi druge udeležence v svoje strategije in poslanstva, tj. predvsem z namenom razlikovanja od drugih podjetij iste stroke in težnje po dolgoročnem obstoju. Podjetja ne nastopajo ločeno od preostalih dejavnikov okolja. Na poti k doseganju dobička jih usmerjajo predvsem zakoni in druga določila ter splošna pričakovanja družbe. Evropska unija se je resno zavzela za uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti, po čemer se razlikuje od ZDA. Za zdaj je koncept bolj znan v akademskih krogih, počasi pa ga spoznavajo tudi podjetja in ga poskušajo uresničevati.

2.1 Družbena odgovornost in etika

V različnih kulturnih okoljih koncept družbeno odgovornega ravnanja podjetij zavzema različne razsežnosti, tudi njegove razlage so različne. Največkrat z njim opisujejo etično ravnanje, kar pa ni pravilno. Naj opozorim, da sta besedi etika in morala istopomenski. Vse bolj pa prodira raba, ki pravi, da je odločanje v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s temi odločitvami pa moralno.

Sama etika ima več ravni. Govorimo o etiki ravnateljev kot posameznikov; etiki ravnateljstva, torej vseh ravnateljev v podjetju; etiki organizacije na splošno; poslovni etiki, torej o tem, kako podjetje v poslovanju s posamezniki in z drugimi podjetji spoštuje prevladujoče vrednote v okolju; o etiki družbe (Možina et al., 2002, str. 2008).

Koncepta družbene odgovornosti in etike imata sicer **veliko skupnih stičišč**, vendar pa med njima obstaja tudi jasna ločnica. Družbena odgovornost se prvenstveno veže na podjetje kot celoto, na njegovo vedenje v družbeni okolici. **Poslovna etika** pa poleg vedenja podjetja do družbe in drugih podjetij v okolju **vključuje tudi individualno vedenje posameznikov**. Poslovna etika uresničuje družbeno odgovornost ravnateljstva oziroma podjetja, kar pomeni, da je poslovna etika širši vidik kot družbena odgovornost (Robas, 2003, str. 30). Podobno Moorhead in Griffin (1998, str. 41), ki opredeljujeta družbeno odgovornost kot skrb za interese različnih udeležencev, vidita tesno povezavo z etiko, ki **usmerja vedenje podjetij**. Lahko rečemo, da etična načela kot standardi pravilnega vedenja in odločanja predstavljajo smer za uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja.

Delovanje podjetij je torej pomembno odvisno od etičnosti njihovih udeležencev (predvsem lastnikov in ravnateljev), ki s svojimi odločitvami (posredno ali neposredno) vplivajo tudi na celoten razvoj družbe. Etika trajnostnega delovanja zagotavlja, da podjetje dosega potrebno ravnatežje med lastnimi interesi in večino interesov okolja, torej družbene odgovornosti (Potočan & Mulej, 2007, str. A132).

V določenih pogledih pa **se koncepta tudi razhajata**. Družbeno odgovorno ravnanje ne zajema le etičnega ravnanja, ampak njegovo preseganje, gledanje v prihodnost in zagotavljanje boljšega jutri. Zagotavljati mora **trajnostni razvoj**, ki ga spremljata **inovativnost in naprednost**. S pridobljenimi izkušnjami in z znanjem iz preteklosti ter s pričakovanimi smernicami, lahko podjetja ustvarijo inovacije, ki bodo razbremenile svet v prihodnje in bodo okolju ter družbi prijaznejše. Podobno opredeljuje tudi Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj (*ang. World Business Council for Sustainable Development*), ki pravi, da je družbena odgovornost podjetij neprekinjena zaveza podjetja, da se bo vedlo etično in prispevalo h gospodarskemu razvoju z izboljševanjem kakovosti življenja zaposlenih in njihovih družin pa tudi krajevne skupnosti in širše družbe (WBCSD, 1999, str. 4).

Ob zavedanju, da je (Možina et al., 2002, str. 50) podjetje oz. »**združba** skupina ali kolektiv ljudi, ki se medsebojno povežejo, da bi lažje in v večji meri uresničili svoje cilje (...), ki ima svoj cilj, ta pa ni enak cilju posameznikov«, lahko trdimo, da tudi posamezniki pridobijo določeno znanje in vrednote znotraj posameznih združb. Zato je pomembno na kakšni ravni podjetja delujejo in kam se usmerjajo v prihodnosti. Poleg redne poslovne dejavnosti morajo upoštevati tudi na kakšen način in s katerimi sredstvi delujejo ter kakšne posledice puščajo v družbi. Kot mnenjski vodja lahko nastopijo na napredni ravni, ki zajema npr. delovanje v energetsko varčnih objektih, prožnost pri uvajanju novih, prijaznejših materialov itd., prav tako pa z različnimi ukrepi, kot je npr. opozarjanje na varčevanje z električno energijo, kadar je v prostoru dovolj dnevne svetlobe. Posamezniki tako nenehno nevede sprejemajo vrednote povezane z družbeno odgovornostjo, jih uvajajo tudi v drugih združbah (dom, interesne skupine) in s tem skrbijo tudi za boljši jutri. Posledično se lahko omili onesnaževanje z umetno svetlobo, segrevanje ozračja, poraba naravnih virov ipd.

2.2 Razvoj koncepta družbene odgovornosti

Teorija o družbeni odgovornosti podjetij se je začela **razvijati v 20. letih 20. stoletja**. Različni akademiki so svoja razmišljanja o tem pisali v le redkim dostopnih akademskih in ravnateljskih revijah (Perrini, 2006, str. 58). Od takrat naprej se je koncept spreminjal in razvijal. **Izraz naj bi vključeval različne tradicionalne koncepte** o okoljskih vprašanjih, odnosih z javnostmi, podjetniško filantropijo, upravljanje s človekovimi viri in odnose s skupnostjo (Castka, 2004, 141).

Veliko je razprav tudi glede samega poimenovanja 'družbena odgovornost podjetja'. Nekateri trdijo, da naj bi termin sugeriral, da etičnost in odgovornost nista samoumevna pri poslovanju.

Zato predlagajo termin »**podjetje kot državljan**« (ali odgovorni korporativni državljan), privrženci katerega so izvajalci, ravnatelji, svetovalci in poslovni tisk. Uporabljajo se še **druge sopomenke**, kot so na primer družbena doveznost, družbeno udejstvovanje, javna morala, etika, ravnanje z udeleženci, s socialni programi in z izzivi, socialna skrb ipd. Skupni dejavnik vsem je definirati način odgovornosti, ki ga imata ravnateljstvo in podjetje do skupin strank, s katerimi najpogosteje sodelujejo in poslujejo.

Do danes se je torej razvilo precej teorij o družbeni odgovornosti podjetij, a nekateri še vedno ugotavljajo, da še ni mogoče natančno določiti neke splošne opredelitve. Pogojeno je namreč z osebnimi pogledi in vrednotami, s kulturami in z različnimi zakonodajami. Knez-Riedlova opredeljuje tri generacije modela družbene odgovornosti (Šalamun, 2006):

- za prvo generacijo je značilna predvsem dobrodelnost;
- za drugo strateška naravnost;
- za tretjo pa reševanje okoljske degradacije, socialne izključenosti in težav, povezanih z revščino.

Prepričana je, da so naša podjetja in tudi večina evropskih podjetij šele na prehodu iz prve v drugo generacijo (Šalamun, 2006). Nova generacija ravnateljev pa že usklajuje osebne in korporativne vrednote z vrednotami širšega okolja (Vozel, 2005).

Garriga in Malé nasprotno poskušata strniti vse teorije in prikazati, da se vse ukvarjajo z enakim problemom, le z različnih zornih kotov. Problem naj bi bil tudi v tem, ker nekatere med njimi združujejo različne pristope in uporabljajo enako terminologijo za drugačen pomen. Pomembne teorije in pristope s področja družbene odgovornosti podjetij lahko razvrstimo v štiri skupine, tj. glede na kateri pojav interakcije med gospodarstvom in družbo se osredotočajo. V pomoč pri njihovi določitvi so bili štiri glavni vidiki, ki jih lahko opazujemo v vseh družbenih sistemih: prilagoditev okolju (v povezavi z viri in ekonomiko), doseganje ciljev (v povezavi s politiko), vključevanje v družbo in vzorec ohranjanja (v povezavi s kulturo in z vrednotami). Na tem temelju lahko oblikujemo štiri skupine teorij: instrumentalne teorije, politične teorije, integrativne teorije in teorije etike (Garriga & Malé, 2004, str. 52).

Instrumentalne teorije razumejo družbeno odgovornost podjetij kot **sredstvo za doseg dobička**. Kakršnekoli družbene aktivnosti so sprejemljive le, kadar z njimi povečujemo bogastvo. Te teorije imajo že dolgo tradicijo, do danes pa so bile širše sprejete v poslovnem svetu. Predstavnik takega pristopa je **Friedman**. V sklop instrumentalnih teorij sodijo teorije, ki zagovarjajo maksimizacijo vrednosti delnice, doseganje konkurenčne prednosti ali trženje, povezano z nekim razlogom (*ang. cause-related marketing*) (npr. ob nakupu določenega izdelka trgovsko podjetje nameni določen znesek za revne družine) (Garriga & Malé, 2004, str. 53).

Politične teorije se osredotočajo na interakcijo in povezave med podjetji in družbo ter na moč in položaj podjetij in s tem povezano odgovornost. Vključujejo **politične vidike** in **politične**

analize glede koncepta družbene odgovornosti podjetij. Znotraj tega sklopa lahko ločimo dve širši teoriji: podjetniški konstitucionalizem (*ang. Corporate constitutionalism*) in podjetje kot državljan (*ang. Corporate citizenship*). Predstavnik v tej skupini teorij je **Davis** (Garriga & Malé, 2004, str. 55).

Integrativne teorije izhajajo iz predpostavke, da so trajnost, rast in obstoj **podjetja odvisni od družbe**. Družbene zahteve predstavljajo način, prek katerega družba sodeluje s podjetji in jim daje določeno legitimnost in ugled. Posledično bi morali ravnatelji upoštevati te zahteve in poskrbeti, da podjetje deluje skladno z družbenimi vrednotami. Ta sklop sestavljajo teorije: krizni management (*ang. Issues management*), načelo javne odgovornosti (*ang. the principle of public responsibility*), ravnateljstvo udeležencev (*ang. Stakeholder management*) in družbeno udejstvovanje podjetij (*ang. Corporate social performance*). Eden vidnejših predstavnikov te skupine teorij je **Carroll** (Garriga & Malé, 2004, str. 58–59).

Teorije etike predpostavljajo, da je odnos med podjetji in družbo zgrajen na **etičnih vrednotah**. Ta sklop sestavljajo normativna teorija udeležencev (*ang. Normative stakeholder theory*), po kateri se od družbeno odgovornega podjetja zahteva, da upošteva in uravnoteži **vse legitimne interese vseh ustreznih udeležencev** in ne le delničarjev; obče pravice (*ang. Universal rights*), ki kot osnovo za družbeno odgovornost podjetij jemlje **človekove pravice** in temelji na Splošni deklaraciji o človekovih pravicah, ki so jo sprejeli Združeni narodi; trajnostni razvoj (*ang. Sustainable development*), ki poskuša zadovoljiti trenutne potrebe na način, ki bi dopuščal tudi prihodnjim generacijam zadovoljitev njihovih potreb, za uravnoteženo presojo, ki bo **zagotovila trajnost**, pa zahteva povezovanje družbenih, okoljskih in gospodarskih vprašanj; pristop za skupno dobro (*ang. The common good approach*), ki zagovarja, da morajo podjetja, tako kot vsaka druga družbena skupina ali posamezniki v družbi, **prispevati k skupnemu dobremu**, saj so del družbe. Med bolj znane predstavnike teh skupin sodijo Freemana, Donaldsona, Prestona, marsikatera teorije iz te skupine pa že razvijajo tudi svetovne organizacije (Garriga & Malé, 2004, str. 60–62).

Podrobnejša razčlenitev s predstavniki v posameznem sklopu teorij je v Prilogi 1. V nadaljevanju tega poglavja bom kronološko predstavila nekatere izmed bolj znanih teorij. Ker se je koncept družbene odgovornosti podjetij najprej začel uveljavljati v ZDA, prve teorije izhajajo iz tega okolja, proti koncu pa je predstavljen tudi prispevek evropskih avtorjev, ki so se s tem konceptom resneje začeli ukvarjati šele po letu 1990.

V 50. letih 20. stoletja je Bowen opozoril na obveznosti poslovnih, da uporabljajo tako politiko, sprejemajo take odločitve in sledijo takim smernicam delovanja, ki so zaželeni v smislu ciljev in vrednot naše družbe (Perrini, 2006, str. 58).

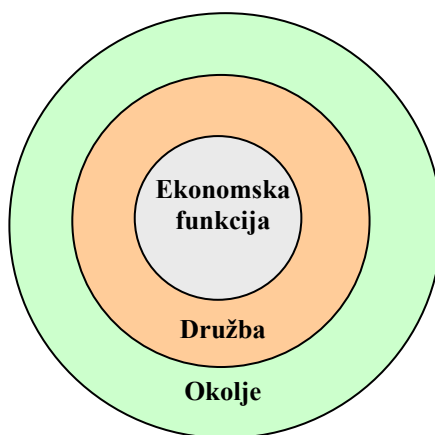
V Združenih državah Amerike so se **v 60. letih** prejšnjega stoletja prvič organizirali **aktivisti**, ki so zagovarjali širše stališče družbene odgovornosti. Pojavijo se tudi prvi poskusi formalizacije družbene odgovornosti podjetij, a tudi prve kritike. Omenja se predvsem moč podjetij (Perrini,

2006, str. 58). Nadalje Davis v svojem delu ugotavlja, da družbena odgovornost temelji na družbeni moči, kar poimenuje železni zakon odgovornosti (*ang. The iron law of responsibility*), ki pravi, da bodo podjetja, ki ne uporabljajo svoje moči odgovorno, le-to izgubila (Weiss, 1998, str. 101).

Teorije, ki so se pojavile v **70. letih** prejšnjega stoletja, so poskušale opredeliti prednosti in pravila družbene odgovornosti. Vse so podpirale dejstvo, da morajo podjetja delovati prek pravnih določil in spodbujale prostovoljnost v potrditev družbeno odgovornega ravnanja (Perrini, 2006, str. 61). V tem času si **udeleženci povečajo moč** z ustanovitvijo Okoljevarstvene agencije (*ang. Environmental Protection Agency*), Komisije za enakopravno možnost zaposlitve (*ang. Equal Employment Opportunity Commission*), Administracije za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (*ang. Occupational Safety and Health Administration*) in Komisije za varnost porabniških dobrin (*ang. Consumer Product Safety Commission*).

Leta 1971 so v Odboru za gospodarski razvoj (*ang. Committee for Economic Development*) poskušali prikazati pomen družbene odgovornosti s pristopom treh koncentričnih krogov, katerega uprizarja Slika 1. Notranji krog predstavlja osnovno ekonomsko funkcijo podjetij, ki vključuje rast, proizvode ali storitve in službe. Srednji krog predstavlja družbo, saj je ekonomska funkcija močno odvisna od sprememb družbenih vrednot in priorit. Zunanji krog predstavlja okolje, kajti gospodarjenje podjetja mora vključevati dolžnost do varovanja okolja (Carroll, 1991).

Slika 1: Pristop treh koncentričnih krogov



Še vedno pa se je porajalo vprašanje, kako uskladiti gospodarsko usmerjenost z družbeno usmerjenostjo. Z opredelitvijo koncepta družbene odgovornosti in njenih štirih elementov se je začela ukoreninjati ideja, da podjetje nima le ekonomske in pravne odgovornosti, ampak tudi etično in filantropsko (imenovana tudi diskrecijska) odgovornost (Carroll, 1991).

Večina ravnateljev se je takrat seznanila z novim izrazom: udeleženci ali deležniki. **Udeleženci** so skupine ali posamezniki, ki imajo delež, zahteve ali interes v delovanju in odločitvah podjetij.

V 80. letih prejšnjega stoletja so se načela družbene odgovornosti razvijala pod različnimi imeni: ravnanje z udeleženci (*ang. stakeholder management*), teorije etike (*ang. ethical theories*) in globinske študije družbenega udejstvovanja podjetij (*ang. in-deph studies on corporate social performance*). Teorija ravnanja z udeleženci se je pojavila kot odziv na spremembe v poslovnem okolju, kot so liberalizacija, globalizacija in informacijska tehnologija. Moč in usmerjenost udeležencev sta postala strateška gonilnika dolgoročnega obstoja podjetij (Perrini, 2006, str. 61).

Do 90. let prejšnjega stoletja je bila družbena odgovornost izpostavljena predvsem v ZDA. Nato se je predvsem zaradi multinacionalk začela širiti tudi drugam. Zaradi lastniško usmerjenega angleško-ameriškega modela upravljanja so avtorji iz tega okolja nekoliko zadržani do koncepta družbene odgovornosti.

Po 90. letu prejšnjega stoletja ideja prevzame Evropo, ki si želi postati vodilna na tem področju. Koncept se začne osredotočati na pravice, dolžnosti in na sklepanje mogočih partnerstev med podjetji in družbo. Velikokrat ga najdemo pod složnejšim imenom družbeno podjetništvo (*ang. social entrepreneurship*) (Perrini, 2006, str. 64). Povezava med krizo socialnega varstva države, pojavom globalizacije in med deregulacijskim procesom na eni strani ter povečano gospodarsko in družbeno močjo nekaterih velikih multinacionalk na drugi strani je prepričala gospodarstvenike in akademike, da akterji v podjetjih nedvomno pripadajo skupnosti in da morajo upoštevati njene potrebe. Za družbeno odgovorno se šteje tisto podjetje, ki je stabilno oziroma obstojno (Perrini, 2006, str. 30).

Poglavitni razlog, da se razprava glede družbeno odgovornega ravnanja v Evropi ni razvila do takšne mere kot v ZDA, je ta, da sta pravni okvir in vloga ustanov v Evropi vpeta v veliko vprašanj, ki se pojavljajo glede družbene odgovornosti podjetij. V Evropi na primer predpisi določajo, da morajo podjetja prevzeti velik del odgovornosti za socialna vprašanja zaradi močne vpletenosti vlad in obveznega zdravstvenega zavarovanje, pokojnin in drugih socialnih ugodnosti. Država kot večinski delničar ali lastnik podjetja velikokrat postavlja vprašanja glede socialnih tveganj kot poglavitno skrb podjetij. Tudi marsikatera vprašanja glede vloge zaposlenih so v Evropi uzakonjena, v ZDA pa so vključena v področje družbeno odgovornega ravnanja podjetij (Habisch et al., 2005, str. 338–341).

Ta razcep med ZDA in Evropsko unijo lahko pojasnimo z opredelitvijo dveh pristopov k družbeni odgovornosti, eksplicitno in implicitno družbeno odgovornostjo, podjetja v različnih državah pa so nekje vmes med obema pristopoma.

Eksplicitna oz. določena družbena odgovornost podjetij se nanaša na politiko podjetja, ki ga vodi k prevzemu odgovornosti za nekatere interese družbe; na pravila, programe in na strategije, ki jih podjetje izvaja prostovoljno in v lastnem interesu in ki se nanašajo na družbeno odgovorno ravnanje, kot ga zaznava podjetje ali pa njegovi udeleženci (Habisch et al., 2005, str. 341).

Implicitna oz. brezpogojna družbena odgovornost podjetij se nanaša na uradne in neuradne državne ustanove, ki določajo, kateri družbeni interesi so odgovornost podjetij. Večinoma so vrednote, norme in pravila izraženi v obveznih zahtevah, ki jih socialni, politični in gospodarski interesi vidijo kot ustrezno in razumno obveznost podjetij (Habisch et al., 2005, str. 342).

EksPLICITNA in implicitna družbena odgovornost podjetij se ukvarjata z enakimi vprašanji; razlika je le v tem, kateri pristop prevladuje. V ZDA je to eksplicitni pristop, kjer se podjetja samovoljno ukvarjajo s temi vprašanji, v Evropi pa prevladuje implicitni pristop (Habisch et al., 2005, str. 342). Kljub prevladi implicitnega pristopa v Evropi se pojavlja teza, da podjetja v eksplicitnem delu aktivno sodelujejo pri spremembah in inovacijah pravnega okvira, ki se oblikuje na podlagi pogajanj. V nasprotju z ZDA, kjer se podjetja bolj poslužujejo lobiranja, so evropska podjetja postala aktivni in ključni akterji pri različnih prizadevanjih samourejanja, povratnih urejanj in drugih urejevalnih prizadevanj (Habisch et al., 2005, str. 346).

Evropska unija se resneje ukvarja z vprašanjem družbene odgovornosti podjetij **od leta 2001**. Takrat so predstavili **Zelena knjigo** (v domači literaturi je poimenovana tudi Zeleni dokument *ang. Green paper*) o pospeševanju evropske zastavitve družbene odgovornosti podjetij. Ta dokument je bil odgovor Evropske unije na strateške cilje, ki si jih je leto prej Evropska komisija postavila v Lizboni, tj. 'postati najbolj konkurenčno in dinamično na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno stanovitne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti in mogočnejšo družbeno povezanostjo' (CEC, 2001, str. 3).

Zelena knjiga natančneje opredeli vprašanja, katerim sledijo podjetja, ki si postavijo za cilj družbeno odgovornost. Poudarijo notranjo in zunanjo dimenzijo družbene odgovornosti. **Notranja dimenzija** vključuje družbeno odgovorno ravnanje do zaposlenih, tj. v smislu investiranja v človeški kapital, zdravje in v varnost, vpeljevanju in uravnavanju sprememb, ter družbeno odgovorno ravnanje do okolja, tj. v smislu ravnanja z naravnimi viri v podjetju. **Zunanja dimenzija** pa zajema lokalno skupnost ter širok krog udeležencev – poleg zaposlenih in delničarjev (CEC, 2001, str. 3).

Podjetja so torej odgovorna za dogajanje znotraj njih ter tudi za njihov posredni in neposredni vpliv na dogajanje zunaj njih. Poskusiti morajo zajeti in urediti vprašanja iz različnih področij (CEC, 2001, str. 5).

Z notranjega vidika se morajo spopasti z naslednjimi vprašanji:

- dobrobit zaposlenih (ali naj podjetja poskrbijo za zdravstveno oskrbo, pomoč pri hipotekah, podaljšanju bolniške odsotnosti itn.);
- delovni pogoji (ali naj podjetja spremenijo delovno okolje, ustanovijo družbene in športne klube, zvišajo varnostne standarde itn.);
- oblikovanje delovnega mesta (ali naj podjetja oblikujejo delovno mesto tako, da bodo

- povečala zadovoljnost zaposlenih v primerjavi z zdajšnjim zagotavljanjem učinkovitosti);
- intelektualna lastnina (ali naj podjetja spoštujejo zasebno znanje posameznikov, ne da bi zahtevali lastništvo nad tem znanjem).

Z zunanjega vidika pa morajo upoštevati naslednja vprašanja:

- okoljevarstveni vidik (ali naj podjetja znižajo onesnaževanje pod zakonsko določeno raven, tudi če konkurenca tega ne stori, varčevanje z energije itn.);
- proizvodi (nevarnost, ki izhaja iz nepravilne uporabe proizvodov s strani uporabnikov);
- trgi in trženje (zavestna odločitev, da podjetje ne bo prodajalo svojih proizvodov ali storitev na nekaterih trgih, oglaševalski standardi);
- dobavitelji (pošteni pogoji trgovanja);
- zaposlenost (pozitivna diskriminacija v korist manjšin, trud za nadaljnjo zagotavljanje delovnih mest).

Tudi v **Sloveniji** se vse več ustanov in akademikov ukvarja s konceptom družbene odgovornosti. Jaklič (1996, str. 60, in 1999, str. 276) jo opredeli takole: »Družbena odgovornost podjetja pomeni, da je podjetje odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in na njihovo okolje. Negativne vplive na družbo mora podjetje ugotoviti in jih skušati popraviti. To lahko pomeni, da se mora odpovedati delu dobička, če aktivnost resno prizadeva določeno interesno skupino podjetja.« Nadalje pa ugotavlja tudi, da odgovornost do vseh interesnih skupin postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja.

Kljub preteku sedemdesetih let od prvega opisa koncepta družbene odgovornosti Jonker (2006, str. 4) ugotavlja, da je le-ta šele na začetku razvoja. Poznavanje in zavedanje o pomembnosti koncepta sicer hitro narašča, vendar vedenje skladno z njegovimi normami še ni toliko opazno. Treba je namreč prevesti splošne ideje v primerne poslovne strategije, ki ustrezajo posameznim dejavnostim.

2.3 Vzroki za razhajanja v teorijah o družbeni odgovornosti podjetij

Razhajanja ne nastopajo samo pri opredelitvi družbene odgovornosti ter h komu in zakaj naj bo usmerjena. Temelji teorij in njihovih kritik se velikokrat razlikujejo. Kot ključno se najprej poraja vprašanje, **ali je podjetje sploh lahko družbeno odgovorno**. Tako na primer Weiss kot predstavnik angloameriške družbe, ki opredeli, da je dobičkovno podjetje pravni subjekt, sestavljen iz posameznikov in skupin, predstavi naslednje tri poglede na družbeno odgovornost podjetij (Weiss, 1998, str. 45):

2. **Podjetja nimajo vesti**, so neosebne ustanove, ki proizvajajo dobiček. Ta pogled razkriva, da moralna odgovornost in obveza ne moreta biti vezani na ustanovo.
3. **Podjetja imajo vest**, saj naj bi bila podobna posameznikom. Kot takim se njihova vest izraža skozi agente, ki delajo v imenu lastnikov in delničarjev.

4. **Podjetje je družben in gospodarski udeleženeec.** Weiss je združil koncept nevidne roke (*ang. invisible hand view*) in državnega nadzora (*ang. hand of government view*). Oba trdita, da moralna odgovornost leži zunaj podjetja. Priznava, da je zakonito bistvo podjetij naravnost k doseganju dobička. Višje ravnateljstvo je odgovorno za maksimiranje dobička za lastnike in delničarje. Za to dosego pa se morajo podjetja odzvati na raznolike potrebe, pravice in na zakonite pravice udeležencev. S tega vidika morajo podjetja najprej zadovoljiti prvotne dolžnosti iz gospodarskih pooblastil lastnikov. Če pa hočejo preživeti in uspeti, pa morajo ugoditi tudi družbenim, političnim in okoljskim zahtevam drugih udeležencev znotraj in zunaj podjetja.

V Veliki Britaniji podjetniško pravo priznava samo odgovornost posameznikov in ne družbene, kar temelji na prepričanju, da podjetje ni stvar in ne more imeti vesti. V ZDA pa je podjetje lahko družbeno odgovorno. Beauchamp in Bowie (1988, str. 76–86) navajata tezo, da **moralna odgovornost temelji na racionalnosti**, ki je vedenje usmerjeno k doseganju jasno oblikovanih ciljev, **in spoštovanju**, kar pomeni, da obravnavamo druge kot posameznike in ne kot sredstva za doseg ciljev. Skleneta, da je podjetje lahko družbeno odgovorno, saj so člani podjetja vpeti v strukturo odločanja, kar jim dovoli, da se vsi vedejo racionalno in spoštljivo.

Poleg vprašanja, ali je podjetje lahko družbeno odgovorno ali ne, nenehna razprava poteka tudi glede vprašanja, **ali so podjetja dejansko odgovorna za bogatitev družbe**. Nekateri, vključno s Friedmanom, verjamejo, da radodarnost ni moralna dolžnost podjetij. Področje družbene odgovornosti naj bi bilo dosledno omejeno na tiste, katerim pripada delež dobička, torej na vlagatelje, lastnike. Deliti dobiček med preostale udeležence v kakršni koli obliki bi bilo nemoralno (Beauchamp & Bowie, 1988, str. 61).

Razhajanja se pojavijo tudi zaradi **različnih razsežnosti opredelitve koncepta** družbeno odgovornega ravnanja podjetij. V grobem ločimo tri vidike (Matten, 2003, str. 111):

- **Ožji vidik** zadeva podjetniško filantropsko vlogo v lokalnem okolju. V veliki meri naj bi se izvajala zaradi interesov podjetja oziroma vodilnih ravnateljev.
- **V dobesednem pomenu** odgovornosti podjetju nalagajo udeleženci, podjetje pa se vidi kot del javne kulture.
- **Razširjen pogled** vidi podjetje kot »pravni subjekt« s pravicami in z dolžnostmi, dejansko kot državljana države, v kateri deluje.

Uporabljena terminologija brez dodatnih obrazložitvev tudi večkrat povzroči, da se pojavijo razhajanja. Obstaja namreč razlika med terminoma prevzemanje odgovornosti (*ang. taking responsibility*) in odgovorno ravnanje (*ang. acting responsibly*). Pri **prevzemanju odgovornosti** gre za namerne in nenamerne izide odločitev in dejanj, tj. v smislu preglednosti in odgovornosti za procese in strukture, ki so temelj za usmerjanje in odločanje. **Odgovorno ravnanje** se nanaša bolj na vprašanja, v okviru katerih poteka delovanje podjetja (Habisch et al., 2005, str. 322).

Vsa ta začetna razhajanja povzročijo do **nezmožnost primerjave družbeno odgovornih podjetij**. Še vedno namreč obstaja problem sistematizacije meril in zahtev po družbeno odgovornem ravnanju do te mere, da bo mogoče medsebojno primerjati podjetja. Eno izmed mogočih rešitev, koncept trojnega izida (*ang. triple bottom line*), je sicer že razvil Elkington. Nagiba se k sodobni ocenitvi ekonomske, družbene in okoljske dimenzije podjetja. Ključ za vzpostavitev le-te pa je posvetovanje z udeleženci. Tudi on podpira prepričanje, da je dobiček le eden od mnogih izročkov organizacijskih aktivnosti in ne njihov ključni interes (Perrini, 2006, str. 69). Omogočanje meritvenih mehanizmov podjetij je potrebno predvsem zato, da lahko dokažejo vse javnosti podane trditve o družbeno odgovornem ravnanju (Habisch et al., 2005, str. 364).

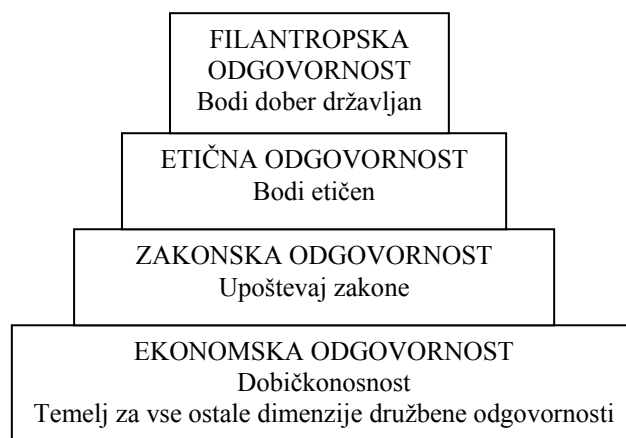
2.4 Ravni družbene odgovornosti

Čeprav je celotno področje družbene odgovornosti, na katero se podjetja lahko odzovejo, zelo dinamično, razdrobljeno in zapleteno, se v široki razpravi glede vloge in odgovornosti podjetij v družbi največkrat omenjajo naslednje štiri (Habisch et al., 2005, str. 321): **Odgovorno poslovno delovanje** (*ang. responsible business practices*), ki od podjetij zahteva, da se držijo praks, s katerimi prispevajo k razvoju visokih standardov pri poslovanju; **odgovornost do porabnikov**, ki zahteva, da podjetja zagotovijo varne, uporabne in funkcionalne proizvode in storitve, ki naj izhajajo iz varne in zanesljive oskrbovalne verige; **trajnost podjetja** v smislu prestrukturiranja aktivnosti, tako da bo zagotovljen trajnostni razvoj brez ogrožanja širšega okolja; **podjetniška filantropija in vpetost podjetja v skupnost** na način, da pomagajo na različnih področjih s prispevkom svojega znanja, tehnologij, izdelkov, storitev in drugih virov za izboljšavo življenjskih pogojev in pomoč na različnih drugih področjih.

V zadnjih 30 letih je bilo objavljene veliko literature na temo družbene odgovornosti podjetij. Kljub različnim opredelitvam je Carroll najbolj splošno sprejet in navajan v podjetniški in poslovni literaturi, saj njegova opredelitev predstavlja najmanjši skupni imenovalec vseh preostalih opredelitev družbeno odgovornega ravnanja podjetij. On vidi družbeno odgovorno ravnanje podjetij kot produkt štirih posameznih področij v družbeno-poslovnih odnosih: ekonomska, pravna, etična in filantropska odgovornost.

Ta štiri področja je predstavil v piramidi družbene odgovornosti, ki jo prikazuje Slika 2. Pozneje je piramida doživela nekaj prireditev, pa vendar bistvo ostaja nespremenjeno. Sestavljajo jo štiri ravni družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Za osnovo ima ekonomsko odgovornost, ki podpira vse preostale. Hkrati se od podjetij pričakuje, da upoštevajo zakonodajo, saj ta predstavlja kodifikacijo za družbo sprejemljivega in nesprejemljivega vedenja. Naslednja odgovornost podjetja je, da deluje skladno z etiko. Dolžni so delati kar je prav, pošteno in pravično ter se poskušati izogniti vsemu, kar škoduje udeležencem. Nazadnje poudari filantropsko odgovornost, kjer naj se podjetje vede kot dober državljan.

Slika 2: Piramida družbene odgovornosti podjetij



Vir: Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 1999, str. 279.

Piramida družbeno odgovornega ravnanja podjetja nam da neki okvir, da lažje razumemo, zakaj naj podjetja stremijo k ekonomski, pravni, etični in k filantropski odgovornosti. Obseg izvajanja teh odgovornosti je odvisen od velikosti podjetja, ravnateljske filozofije, strategije podjetja, vrste industrije, države, v kateri deluje, in drugih podobnih dejavnikov (Carroll, 1991). Vse štiri ravni so podrobneje predstavljene v Prilogi 2.

2.5 Določitev udeležencev

Celoten koncept družbene odgovornosti temelji na priznavanju pomena udeležencev – predstavnikov različnih interesnih skupin v družbi – in delovanju podjetij skladno z njihovimi pričakovanji in zahtevami. Zato se mi zdi pomembno, da na tej točki poudarim vrste udeležencev in pomembnost njihove identifikacije ter usklajevanje njihovih interesov.

Naloga ravnateljstva je, da odloči, kateri udeleženci imajo prednost in si zaslužijo pozornost v procesu odločanja. V vsakem primeru se spopadajo z velikim številom skupin udeležencev, od katerih vsak glasno zahteva pozornost ravnateljstva.

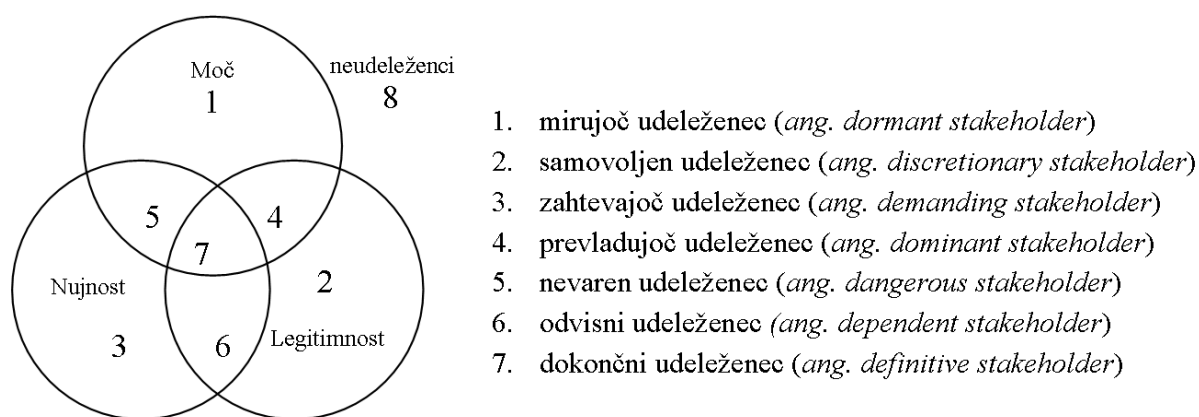
Pomembne funkcije ravnanja z udeleženci so, da opišejo, razumejo, analizirajo in seveda ravnajo. Pomagajo si lahko z naslednjimi vprašanji (Carroll, 1991):

1. Kdo so naši udeleženci?
2. Kateri so njihovi interesi?
3. Katere priložnosti in izzive nam predstavljajo?
4. Kakšno družbeno odgovornost ima naše podjetje do udeležencev?
5. Katere strategije, aktivnosti ali odločitve naj sprejmemo, da bomo najboljše izvrševali vse te dolžnosti?

Pri vzpostavljanju družbeno odgovornega ravnanja v podjetju in med samim ravnanjem je

pomembno, da ravnateljji prepoznajo udeležence, katere zadeva njihovo delovanje in do katerih morajo ravnati odgovorno. To pa ni lahka naloga. Vosova (2003, str. 141–152) v svojem članku navaja, da obstajata dva vidika določanja udeležencev podjetij. **Prvi vidik je osredotočen na podjetje** (*ang. firm centred ali instrumental perspective*), **drugi pa na sistem** (*ang. system centred ali social responsibility perspective*). Medtem ko prvi vidik identificira le udeležence, ki so neposredno povezani s podjetjem (od njih je odvisna ekonomska blaginja, nadzora škode ali na njih gradijo celo svojo podobo), drugi vidik zagovarja, da ima podjetje moralno dolžnost do vseh, katerih svoboda in življenje sta prizadeta zaradi izvajanja aktivnosti podjetja.

Slika 3: Kvalitativni razredi udeležencev



Vir: Vos, *Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders*, 2003, str.145.

Naslednja težava, ki se je Vosova dotakne, je, kako določiti, kateri udeleženci oziroma zahteve katerih udeležencev so prednostne in jih je zato nujno treba upoštevati. Predstavi **model pomembnosti udeležencev** (*ang. stakeholder salience model*), ki sta ga razvila Mitchell in Agle. Pomembnost udeležencev je definirana kot stopnja, do katere ravnateljji dajo prednost posameznim konkurirajočim zahtevam udeležencev. Pozitivno je povezana s tremi ključnimi atributi udeležencev: njihovo **močjo**, **legitimnostjo** in z **nujnostjo**. Na kratko: ravnateljji dajo višjo prioriteto tistim udeležencem, za katere verjamejo, da imajo legitimne zahteve, ki kličejo po takojšnji akciji, hkrati pa morajo imeti ti udeleženci tudi moč vpliva na aktivnosti podjetja. Moč si posamezniki pridobijo z organizacijo, na primer, ko se mali delničarji, zaposleni ali pa porabniki, posamično združijo in skupno zahtevajo svoje pravice ali pa želijo spremeniti delovanje ravnateljstva (Carroll, 1991). Udeleženca, za katerega je značilno, da ima vse tri lastnosti poimenuje 'dokončni udeleženec' (*ang. 'definitive stakeholder'*). Glede na posedovanje določenih kombinacij lastnosti so določili sedem vrst udeležencev. Vsi so prikazani na Sliki 3.

Nadalje navaja Ulricha, ki prepoznava dva razloga, zaradi katerih lahko vsak pripada sistemu in je zato lahko udeleženec: prvič, ker ga izid sistema lahko dejansko ali potencialno zadeva, in drugič, ker poseduje določene vire (strokovno znanje, ki je lahko politično, finančno ipd.), s katerimi lahko prispeva k sistemu. Ločimo torej **tiste, ki so vpleteni** (*ang. involved*), in **tiste, katere zadeva** oziroma so prizadeti zaradi aktivnosti podjetja (*ang. affected*). Skupina, ki je

vpletena, je veliko prepoznavnejša kot druga skupina, katere meje so nejasne, zato jih je težje razpoznati in usmeriti odgovorno ravnanje nanje. To so **tihi udeleženci** in se do ključnega trenutka mogoče niti sami ne zavedajo, da določeno podjetje vpliva na njihovo življenje ali na njihovo življenjsko okolje. Ko ugotovijo, da jih zadeva njen negativen vpliv, imajo legitimno pravico, da opozorijo vpletene udeležence, ki imajo tudi moč, da zahtevajo rešitev problema od ravnateljev podjetja.

3 VPELJAVA DRUŽBENO ODGOVORNEGA RAVNANJA

3.1 Način vpeljave družbene odgovornosti v podjetja

Star slovenski pregovor pravi »Stara navada, železna srajca«. Še danes velja, da ljudje nismo naklonjeni spremembam. Prav te pa so potrebne, če želimo doseči, da bodo podjetja ravnala družbeno odgovorno. Jonker (2006, str. 7) poudarja, da mora biti družbeno odgovorno ravnanje podjetij vpeto v dnevne poslovne strategije. Kot taka družbena odgovornost podjetij ne bo ločen problem, za katerega mora poskrbeti, ampak bo del vseh strateških, operacijskih in taktičnih odločitev. Vse to bo najprej pripeljalo do zahteve po spremembi kulture podjetij, kar pa je dolgotrajen proces.

Od podjetij se ne pričakuje, da bi sledila družbeno odgovornemu ravnanju zaradi tržnih ali filantropskih razlogov. Uporabljajo naj se ga zato, ker s tem nenehno izboljšujejo svojo konkurenčnost. Naj ne bo le vaja iz družbenih odnosov, družbeno odgovorno ravnanje naj bo vodilo, da povzdignejo in reorganizirajo bistvene aktivnosti njihovega poslovanja ter zagotovijo uravnavanje tveganj in sprememb na družbeno odgovoren način. Družbeno odgovorno ravnanje je torej instrument za boljše upravljanje družbenih in okoljskih tveganj, je tudi orodje za TQM (Perrini, 2006, str. 17).

Friedman in Milesova (2001, str. 201) navajata, da so **glavne ovire** za učinkovito uvajanje in dejansko družbeno odgovorno ravnanje podjetij pomanjkanje zavedanja o vplivanju na okolje, pomanjkanje zakonodajne podpore, visoki stroški svetovanja in investiranja, pomanjkanje relevantnih informacij in premajhna pripadnost višjih ravnateljev.

Za vpeljavo načrta družbeno odgovornega ravnanja podjetij ni enotnega recepta. V kolikšni meri in na katerem področju družbeno odgovornega ravnanja bodo podjetja sprejela načrt, je odvisno od naslednjih dejavnikov (Habisch et al., 2005, str. 330):

1. Načrt družbene odgovornosti podjetij se je razvijal skozi čas skupaj s spremembami na družbenem, političnem in na okoljskem področju v posameznih državah.
2. Načrt družbene odgovornosti podjetij zadeva podjetja v različnih sektorjih na različne načine.

3. Podjetja se samovoljno odločajo o upoštevanju smernic družbeno odgovornega načrta. Do kakšne mere ga bodo uresničevali, je odvisno od konteksta, v katerem podjetje deluje, njegove vrednosti, poslovnih načel, tehnologij, virov, zmožnosti, proizvodov in trga.
4. Vodilna podjetja na področju družbeno odgovornega ravnanja so privzela bolj ali manj splošen pristop k reševanju vprašanj glede družbeno odgovornega ravnanja.
5. Ne glede na razlike med podjetji in sektorji se načrt družbeno odgovornega ravnanja podjetij različno razume tudi v posameznih evropskih državah in narodnostnih.
6. Način upravljanja podjetij skupaj z nacionalnim kontekstom podjetij vpliva na način spopadanja z vprašanji glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij, prav tako določa sklop vprašanj, ki se bodo reševala.

3.2 Delovanje družbeno odgovornih ravnateljev

Pri vpeljavi elementov družbeno odgovornega ravnanja v podjetje je najprej treba zavzeti popolnoma nov pogled na svet. Ravnatelji in upravljavci si lahko ta širok pojem razlagajo na več načinov. Pomembno je, da znajo te elemente prenesti na specifična področja delovanja v podjetju. Nove poti delovanja in organiziranja je treba poiskati tudi s pomočjo poskusov in napak (Jonker, 2006, str. 53).

Vizionarsko podjetje temelji na brezčasnem skupku osrednjih vrednot in trajnostnega namena, kar presega samo pridobivanje denarja. V stremenju po čim boljši praksi družbene odgovornosti se morajo podjetja nenehno prilagajati spreminjajočemu se okolju, hkrati pa morajo ohranjati svoj temeljni namen in svoje temeljne vrednote. Za to je potreben mehanizem za nadaljnji napredek, poskusi in podjetništvo ali nenehno samoizboljševanje. Predvsem sta pomembni prožnost in sposobnost, da se ob težavah lahko vrnejo nazaj v predhodno stanje (Collins & Porras, 1994, str. 4).

Davis (v Weiss, 1998, str. 101) poudari **pet širših dolžnosti**, ki naj jih imajo družbeno odgovorni ravnatelji:

1. Podjetje upravlja družbene vire in služi vsem udeležencem.
2. Podjetje deluje kot dvosmerni sistem s sprejemanjem vložkov iz družbe in z razkrivanjem svojega delovanja družbi.
3. Družbeni stroški, prav tako tudi koristi iz naslova aktivnosti, proizvodov ali storitev naj bodo natančno izračunani in pretehtani, da je mogoče sprejemati odločitve o nadaljevanju ali prenehanju tega.
4. Družbeni stroški vsake aktivnosti, proizvoda ali storitve naj bodo vključeni v ceno, tako da uporabnik za posledico svoje porabe plača družbi.
5. Poslovne ustanove imajo, tako kot državljan, odgovornost za pomoč družbi v okviru svojih zmožnosti, kjer obstajajo velike družbene potrebe.

Predvsem pa morajo družbeno odgovorni ravnatelji delovati v smeri, da vzpostavijo podjetje, ki

bo sposobno preživeti v prihodnosti. Tako **sodobno podjetje** (Jonker, 2006, str. 3):

- je odprta, živeča, zavestno ustvarjena družbena entiteta, usmerjena v dobiček;
- je sposobno identificirati svoje udeležence in njihove potrebe ter pričakovanja;
- je sposobno nasloviti te potrebe in pričakovanja preko strateškega procesa;
- lahko uporabi ustrezno organizacijsko teorijo in koncepte, ki ustrezajo tem potrebam in pričakovanjem;
- se lahko prek svoje kulture, strukture, informacij in zaposlenih organizira tako, da lahko zadovolji te potrebe in pričakovanja;
- je zmožno razviti primerne vrednote, zmožnosti in spretnosti;
- je zmožno ustanoviti učinkovito metodo za posredovanje svojih odločitev in organizacijskih procesov glede načrtovanih in izvedenih aktivnosti, ki so bile sprožene zaradi spremembe potreb in pričakovanj.

Ključno pri vsem je, da ravnatelji znajo **posredovati idejo** koncepta družbeno odgovornega ravnanja naprej drugim udeležencem. Jonker (2006, str. 8) poudari tri oblike racionalnih možnosti informiranja:

- funkcionalna racionalnost zadeva različne akte, vloge in procese;
- stvarna racionalnost se nanaša na vrednote, norme in na prepoznavanje poslovanja;
- komunikacijska racionalnost se nanaša na uporabo jezikoslovnih aktov, potrebnih za vzpostavitev medsebojnega razumevanja.

Jonker (ibid.) navaja, da ključ do implementacije družbene odgovornosti leži v delovnih skupinah (*ang. community od work*). Z razvojem njihovih vrednot in norm se to prenese na celotno podjetje. Z racionalnega vidika strateškega ravnanja se družbena odgovornost lahko vpelje v organizacijske procese prek postopnega implementacijskega programa, v katerem so uravnoteženi dobiček, ljudje in planet (*ang. 3P – profit, people, planet*).

3.3 Vzpostavitev družbeni odgovornosti podjetja naklonjene kulture podjetja

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so podjetja začela dajati vse večji pomen stvarjem, ki niso neposredno povezane z njegovo glavno dejavnostjo, med njimi vzpostavljanje boljših delovnih pogojev za delavce z vidika varnosti in zdravstvenih vprašanj. Ti dejavniki so se začeli vključevati v **kulturo podjetja**, ki je spodbujala določen način vedenja, drugega pa odvrčala. Kmalu so uspeli bolje definirati tovrstno delovanje in ga skozi bolj organiziran proces najpogosteje usmerili v določanje poslovnih primerov, ki so se nanašali na okoljske, družbene in na gospodarske probleme, razvoj vizije in strategije, s katerimi bi se odzivali na tovrstne težave. Začeli so meriti svoje delovanje z uporabo ključnih kazalnikov učinkovitosti, ugotavljanje vpliva in povratnih informacij drugih udeležencev, začeli so izdajati okoljska, družbena, gospodarska in

druga poročila s področja podjetniške odgovornosti (Jonker, 2006, str. 56–58).

David Lyon (2004, str. 133–139) je v svojem članku predstavil pomemben pogled – vpliv kulture podjetja na širino in intenziteto družbeno odgovornega zavedanja in ravnanja podjetja. V nadaljevanju bom predstavila njegov pogled in smernice pri vzpostavljanju do družbene odgovornosti prijazne kulture.

V Tabeli 1 so prikazani primeri, kako se določeni elementi kulture izražajo v družbeno odgovornem podjetju.

Tabela 1: Primeri izražanja kulturnih elementov v družbeno odgovornem podjetju

Element	Opredelitev	Primer
Vrednote	Ključni vidik posameznikovega ali skupinskega sistema prepričanj, ki jih dojemajo kot zelo pomembne	<ul style="list-style-type: none"> • Integriteta • Profesionalizem • Brez podajanja krivde
Odnosi	Drža, ki jo posamezniki privzamejo do posameznih zunanjih dogodkov	<ul style="list-style-type: none"> • Ponos na delovnem mestu • Družbena zavednost
Zaznavanje	Posameznikova interpretacija realnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pripravljenost obiti pravila • 'Ravnatelj zaniha dobiček' • 'Odlično sodelujemo z udeleženci'
Kompetence	Zmožnost izvrševanja nalog, kar zahteva kombinacijo znanja, izkušenj in sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zmožnost voziti vlak • Zmožnost vzpostavljanja varnosti
Vedenje	Kar ljudje počnejo in način, kako to počnejo	<ul style="list-style-type: none"> • Ignoriranje opozoril • Sledenje sistemu • Grajanje podrejenih

Vir: Lyon, How can you help organization change to meet the corporate responsibility agenda, 2004, str. 135.

Podjetja imajo za lažjo vzpostavitev kulture, ki je naklonjena družbeno odgovornemu ravnanju, v rokavu kar nekaj adutov. Kot prvo je pomembno **osredotočanje na nagrajevanje in prepoznavanje**, s čimer dosežemo pomembno pripadnost delavcev podjetju. Pomemben je razvit sistem nagrajevanja, objavljanja in sprejemanja pobud, ki prepoznavajo, se ukvarjajo in sledijo inovativnim rešitvam glede družbene odgovornosti podjetij. To motivira ljudi, da načrtno integrirajo družbeno odgovorno ravnanje v vsakodnevno sprejemanje odločitev. Lyon priporoča, da je sistem nagrajevanja za družbeno odgovornost povezan s sistemom nagrajevanja za preostale delavne dosežke znotraj podjetja, tako da zaposleni zaznajo tesno povezanost ključne dejavnosti z družbeno odgovornim ravnanjem.

Nadalje je pomembno, kako bosta potekala **učenje in uvajanje** tovrstnih **sprememb** znotraj podjetja. Z uvajanjem sprememb nastopi vrsta vprašanj in težav, ki jih je treba prepoznati in poskušati najti rešitve zanje. Najlažje je to doseči, če je v podjetju vzpostavljena kultura, ki je naklonjena učenju, toleriranju spodletelih poizkusov, razumevanju in sprejemanju tveganja, odprtosti do zunanjih idej, učenju iz izkušenj in trajnostnim izboljšavam. Takšna kultura je lahko posledica fleksibilnosti vlog, zunanjega partnerstva, izobraževanja, ki ni usmerjeno le na ključne

sposobnosti, in ploske, nehierarhične organizacijske strukture.

Pomembno je **zavedanje** vseh zaposlenih, kdo so preostali udeleženci in kakšne so njihove zahteve. Vendar je to nerealno pričakovati, saj so zaposleni na operativnih, tehničnih ravneh večinoma usmerjeni le v svoje delo in jih druge stvari znotraj podjetja ne zanimajo. Pa vendar podjetje lahko izdaja bilten s tovrstno vsebino, tako da tudi ti zaposleni dobijo vsaj malo občutka o čem pri tej zadevi pravzaprav gre.

Zavedanje težav družbene odgovornosti je ključno pri prepoznavanju rešitev za nadaljnji razvoj poslovanja. **Udeležba zaposlenih** pri določanju kakovosti proizvodov ali storitev in sprejemanju drugih notranjih odločitev bi še bolj povečala njihovo pripadnost. Kultura mora biti skupna, vendar fleksibilna; temeljiti mora na spoštovanju. Zaposleni namreč predstavljajo zelo pomembno skupino udeležencev, katerih pričakovanja, želje in potrebe mora upoštevati podjetje v sklopu družbeno odgovornega ravnanja. Čeprav v takšnem podjetju skupaj delajo ljudje različnih narodnosti, različnih starosti, spolov ipd., mora biti kultura zgrajena na spoštovanju in strpnosti; poudarek mora biti na verodostojni komunikaciji, zaposlene pa morajo spodbujati, da naj bojo ponosni na posameznikove dosežke in dosežke podjetja kot celote.

Obstaja tudi vrsta nenapisanih pravil, ki jih zaposleni podzavestno zaznavajo, vendar jih namerno spregledajo, ko pride do dejanskega uvajanja sprememb. Zato je resnično pomembno, da se čim več porajajočih se vprašanj in problemov, ki nastajajo pred procesom, med njim in (če se to zgodi) po končanem procesu uvajanja sprememb, prepozna vnaprej in se jih poskuša v čim večji meri sproti razčistiti ter prenesti med zaposlene.

4 DRUŽBENA ODGOVORNOST V EVROPSKI UNIJI

Evropska unija se je resno zavzela za družbeno odgovorno ravnanje podjetij. V ta namen je Evropska komisija veliko smernic in priporočil že zapisala v Zeleni dokument, precej pa jih še razvijajo. Večina del in teorij o družbeno odgovornem ravnanju podjetij temelji na izkušnjah držav zahodne in severne Evrope, veliko manj pa iz osrednje in vzhodne Evrope. Vzrok leži v tem, da je prva skupina držav uživala daljše obdobje liberalizma, demokracije in kapitalistične ureditve, kar jih dela bolj primerljive s stanjem v ZDA, kjer se je rodil koncept družbeno odgovornega ravnanja podjetij (Habisch et al., 2005, str. 336).

Koncept družbeno odgovornega ravnanja in odziv podjetij nanj ni enoten v vseh državah Evropske unije. Nanj vplivajo veliko specifičnih dejavnikov, kot so na primer družbene norme, tradicija, pravila, uradne ustanove in zgodovinski razvoj družbenega upravljanja v posamezni državi (Habisch et al., 2005, str. 323).

Raznoliko zgodovinsko in kulturno ozadje lahko predstavlja oviro ali priložnost za vpeljavo družbeno odgovornega ravnanja v posamezni državi. V tem poglavju bodo države Evropske unije razvrščene v pet skupin, tj. glede na podoben vzorec kulturnih značilnosti po Hofstedeju.

V evropskem prostoru tako opazimo vsaj pet pomembnih sistemov, ki se razlikujejo glede na vlogo in pričakovanja podjetij, države in družbenih udeležencev ter aktivistov (Habisch et al., str. 362): **anglosaški sistem**, ki je značilen za Veliko Britanijo in Irsko, **germanski sistem**, ki je značilen za Nemčijo in Avstrijo, **latinski sistem**, ki je značilen za Francijo, Belgijo, Italijo in Španijo, **skandinavsko-nizozemski sistem**, ki je značilen za Norveško, Švedsko, Finsko, Dansko in Nizozemsko (Golob, 2008). Golobova pa dodaja še **posocialistični sistem** družbene odgovornosti, ki se šele oblikuje, vanj pa lahko uvrstimo Češko, Slovaško in Slovenijo.

Za germanski model je značilno oblikovanje zakonskih okvirov za delovanje podjetij, ki so odziv na pričakovanja javnosti. Latinski model je deloma podoben germanskemu. Prednost daje formalno zapisanim strukturam in pravilom, vendar za njimi tiči ideja o nekem »višjem idealu« sluzenja interesu javnosti, zato mora biti podjetje kot celica družbe ustrezno regulirano in nadzorovano. Skandinavsko-nizozemski model podpira spopadanje mnenj, izgrajevanje konsenza in vzajemno prilagajanje. To zahteva oblikovanje ustreznih mrež udeležencev, ki jih delovanje podjetja zadeva. Posocialistični model je šele v nastajanju. Zanj je značilno podarjeno zanimanje za problematiko družbene odgovornosti podjetja šele v zadnjem desetletju. Model se spopada s potrebami po izgrajevanju socialne države in večje vloge civilne družbe pri družbeno-ekonomskih vprašanjih, na drugi strani pa s potrebo po večji konkurenčnosti in razvoju ter dokončnem izhodu iz tranzicijskega obdobja (Golob, 2008).

4.1 Anglosaški sistem: Velika Britanija – liberalni pristop

V Veliki Britaniji kot zibelki liberalizma se je družbena odgovornost razvila z razvojem okoliščin (industrijska revolucija, Žitni zakoni itn.) v 19. in 20. stoletju. Že takrat se je izoblikovala zakonodaja, ki je zagotavljala določene standarde dela in proizvodov (v povezavi z otroškim delom, delavnikom, s pravicami sindikatov, plačami, s higieno). Podjetja so zaposlenim zagotovila družbeno infrastrukturo, kar vključuje namestitev, prodajalne, izobraževanje, pube in različne rekreacijske prostore, saj so želeli ohraniti zvesto delavno silo. Država in podjetja so skupaj oblikovali sistem splošne filantropije, ki pa je še vedno največkrat temeljila na temeljih vere (Habisch et al., 2005, str. 51–65).

Z ukrepi fiskalne politike pa so v 20. stoletju državne organizacije pripeljale podjetja do tega, da so neposredno odgovornost do družbe zožile na filantropijo v določeni skupnosti, večinoma v obliki donacij. Moon navaja, da se je prvi val družbeno odgovornega ravnanja podjetij sprožil po letu 1980, ko so v Veliki Britaniji vladali velika stopnja nezaposlenosti in družbeni nemiri. Po letu 1990 nastopita drugi in tretji val, ko se je družbena odgovornost razširila na zagotavljanje družbeno odgovornih proizvodov in procesov ter odnosov z zaposlenimi. To se je zgodilo predvsem kot posledica novih oblik socialnih uredb in vpetosti udeležencev.

Večja vpetost podjetij v družbeno odgovornost se kaže v večjem številu zaposlenih namensko za to področje, v večjem številu uporabljenih standardov ter izdajanju poročil o družbeno odgovornem ravnanju: večja je tudi povezanost podjetij z nevladnimi organizacijami. Oblikovali so tudi krovno skupino za družbeno odgovorno ravnanje, ki se imenuje »umbrella group for CSR«, ki povezuje med seboj tudi podjetja, nevladne organizacije in državo. Delujejo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s svetovanjem glede družbene odgovornosti in ki poskušajo vzpostaviti standarde družbeno odgovornega ravnanja. Tudi časopisi, posebej The Financial Times in Guardian, so začeli objavljati lestvice družbeno odgovornih podjetij oziroma so namenili svoj prostor poročevalcem s tega področja (Habisch et al., 2005, str. 51–65).

Izredno pomembno je, da je država postavila okvir za podporo izvajanja družbene odgovornosti v podjetjih. Velika Britanija z izčrpno davčno zakonodajo s področja družbeno odgovornega ravnanja podjetij prednjači pred drugimi državami EU. Blair je ustanovil mesto ministra za družbeno odgovorno ravnanje podjetij v okviru Oddelka za trgovanje in industrijo, ki nudi podporo vsem podjetjem, ki so ali pa se želijo vpeti v družbeno odgovorno ravnanje, podpira tudi nevladne organizacije, ki delajo s temi podjetji (Habisch et al., 2005, str. 58). Danes področje družbene odgovornosti podjetij urejajo Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, ki je bil ustanovljen leta 2007 (Corporate Responsibility, 2009).

4.2 Germanski sistem: Nemčija – družbeno tržno gospodarstvo

Nemčija se je z vprašanjem družbene odgovornosti podjetij uradno začela ukvarjati nekoliko pozneje, tako kot Francija. Danes je v Nemčiji razvidno, da vloga podjetij pri prispevanju k javnemu dobremu presega finančne vidike predvsem zaradi stremenja k večji konkurenčnosti. Pravijo, da je cilj razviti tako kulturo v podjetjih, v kateri je dobičkovni motiv povezan z orientiranostjo k splošnemu dobremu (Perrini, 2006, str. 44).

Nemški model temelji na **konceptu organizirane skupnosti**. Vsi sprejemajo kolektivno disciplino kot nekaj naravnega in ne vsiljenega. Zato podjetja s težavo sprejemajo legitimnost nevladnih organizacij, ki se želijo prosto umestiti v primerno delujoč sistem. Lažje sicer sprejmejo nevladne organizacije, ki bodo prevzele del odgovornosti, ne pa samo protestirale (Habisch et al., 2005, str. 365).

Habisch (2005, str. 113) pojasnjuje, da v Nemčiji ne poteka noben uraden proces pod imenom družbeno odgovorno ravnanje. Termin se ni prijel v širših krogih, se pa njegove ideje pojavljajo pod imeni podjetje kot državljani, trajnostni razvoj itn. Že od leta 1970 pa je Nemčija vpeta v **varovanje okolja**.

Nemška podjetja tudi močno **sodelujejo v izobraževanju in usposabljanju** ter pri dejavnostih v skupnosti, ki sovpadajo z njihovo poslovno dejavnostjo. Podjetja tako zagotavljajo študentom obvezno opravljanje prakse, nad čemer pa bedi država (Habisch et al., 2005, str. 327).

Podjetja pa niso obremenjena s pritiski porabnikov in sindikatov. Porabniki v Nemčiji imajo zelo malo interesa po informiranju glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Zavednost sicer narašča, vendar zelo počasi. Tudi sindikati še niso na tem, da bi prestopili meje tradicije (Habisch et al. 2005, str. 114–115).

Odnos Nemčije do družbene odgovornosti lahko predstavimo v naslednjih točkah (Habisch et al., 2005, str. 116):

- Družbena odgovornost podjetij je opredeljena kot ekološka, družbena in etična odgovornost podjetij. Presega pravne zahteve. Družbeno odgovorne aktivnosti so prostovoljne in temeljijo na individualnem zaznavanju odgovornosti.
- Če naj bi vzpostavili zakonodajo za podjetja, ki delujejo na odpirajočih se trgih in v državah v razvoju, morajo to promovirati in organizirati pristojne mednarodne organizacije.
- Izključno naloga vlade je, da poduči partnerje in druge države o ekološki in socialni zakonodaji. Podjetjem se s tem ni treba ukvarjati.
- Nemška podjetja se ne strinjajo z evropsko uredbo o družbeni odgovornosti, saj menijo, da ima negativen vpliv na uspeh in da vsiljuje prostovoljne aktivnosti. Standardizacija aktivnosti v okviru družbeno odgovornega ravnanja naj bi omejevala kreativnost podjetij. Predlagajo naj raje pustijo dovolj maneverskega prostora za inovativnost.

4.3 Latinski sistem: Francija – nadzorni model; Španija – preko družbene odgovornosti in poslovne etike

Koncept družbene odgovornosti podjetij se je v **Franciji** pojavil pred koncem 90. let prejšnjega stoletja, kar je precej pozno v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Eden izmed razlogov je ta, da je težko prevesti termin v francoski jezik, da bi zavzemal enake razsežnosti kot drugod (Habisch et al., 2005, str. 97).

Kljub temu Francija predstavlja **državo, ki je izmed vseh evropskih narodov najbolj vpletena v družbeno odgovorno ravnanje podjetij**. Je tudi edina država, kjer je **družbeno poročanje predpisano z zakonom** (Habisch et al., 2005, str. 362). Leta 2003 so uradno sprejeli Državno strategijo za trajnostni razvoj. Poslužili so se nadzornega pristopa in tako centralizirali družbeno odgovorno ravnateljstvo. Francosko strategijo družbeno odgovornega ravnanja podjetij sestavljajo tri ravni (Perrini, 2001, str. 39):

- vzpostavitev jasnega, vsedržavnega referenčnega sistema (ang. Nationwide reference system);
- neprestano spremljanje države, kako poteka realizacija v praksi;
- razvoj družbeno odgovornega investiranja.

Nameni podjetij po večji družbeno odgovorni aktivnosti, ki presegajo pravne zahteve, pa velikokrat naletijo na skepticizem, saj naj bi podjetja s tem želela samo manipulirati z javnim mnenjem (Habisch et al., 2005, str. 365).

Prav zato **francoski delavci**, ki so zelo drugačni od drugih delavcev (so zelo povezani, dejavni in predvsem glasni), pričakujejo močno vpetost države v gospodarstvo. Ker so francoska podjetja v preteklosti navadno skrivala poslovne podatke in so se posluževala dejanj brez neke podlage oz. jih niso obrazložila zaposlenim, nikoli ni vladalo neko zaupanje med zaposlenimi in delodajalci. Zato se je velikokrat država vmešala z zakonodajo. Tudi danes v kritičnih situacijah državljani prej pričakujejo neke rešitve od države kot pa od zasebnih podjetij. V zadnjih letih se je situacija močno popravila predvsem na račun uspešnega mednarodnega poslovanja velikih francoskih zasebnih podjetij, vendar je slika nekoliko izkrivljena predvsem zaradi prestrukturiranja in brezposelnosti (Habisch et al., 2005, str. 99).

Tudi **Španija** je prepoznala pozitivno stran usmerjenosti v spodbujanje družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Uvideli so, da to ne more biti le prošnja podjetjem, naj spoštujejo družbene potrebe, saj družbeno odgovorno ravnanje spodbuja inovativnost in je odlična priložnost za stimulacijo konkurenčnosti na vseh področjih. Sprejetje družbenega in okoljskega ravnanja in standardov ter odprtost za dialog in sodelovanje z udeleženci zagotavlja pot k soglasjem in legitimnosti ter pripelje do ustvarjanja dolgoročne vrednosti. Tako so leta 2002 začeli z ustanavljanjem skladov za pomoč tistim malim in srednje velikim podjetjem, ki so pripravljene umestiti družbeno odgovorno ravnanje v svojo strategijo (Perrini, 2006, str. 49, 56).

Razprava glede razvoja koncepta družbene odgovornosti podjetij je pripeljala do ugotovitve, da obstajajo tri pglavitna območja, kjer morajo podjetja ravnati družbeno odgovorno (Perrini, 2006, str. 57):

- potreba po določitvi meja za ohranitev naravnega okolja;
- potreba zavedanju odgovornosti do prihodnjih generacij;
- potreba po novih načinih merjenja, ki se ne osredotočajo le na kvantitativne meritve, ampak tudi na kakovost rasti, in sicer z zavedanjem omejitve planeta.

4.4 Skandinavsko – nizozemski sistem: Danska – model, temelječ na partnerstvu; Nizozemska – ponovna določitev položajev v družbi

Danska je primer države, ki ima družbeno odgovornost vpeto že v kulturo naroda. Že v 90. letih prejšnjega stoletja so vzpostavili **zaposlenim prijazno zakonodajo**, ki ustvarja pogoje, da posamezniki lahko obdržijo službo oziroma da se nezaposleni in ljudje z omejenimi sposobnostmi lažje ponovno vključujejo v delovno okolje. Danska vlada se je začela uradno ukvarjati z vprašanjem družbene odgovornosti leta 1994. Takrat so sprožili kampanjo 'Naša skupna skrb – družbeno odgovornost podjetij', ki jo je vodilo ministrstvo za socialne zadeve.

Zagovarjajo, da se moramo z družbenimi izzivi spopasti z osredotočenjem na sodelovanje med akterji, na katere ti izzivi vplivajo, in na tiste, ki lahko vplivajo nanje (Perrini, 2006, str. 41).

Natančno, javna prizadevanja za promocijo družbene odgovornosti podjetij so razvrščena v tri skupine aktivnosti (Perrini, 2006, str. 41):

- širitev znanja;
- raziskave;
- informacijske kampanje, raziskovanje in druge pobude usmerjene v vzpostavljanje javno-zasebnega partnerstva.

Danska zahteva od določenih industrij in podjetij tudi **nefinančno poročanje**. Za primer lahko navedem družbeno in etično poročanje, družbeno poročanje malih in srednje velikih podjetij ter 'Zeleno poročilo' (*ang. A Statement of Green Accounts*).

Zanimiv in napreden se mi zdi tudi **Socialni indeks**. To je instrument za samovrednotenje in določanje stopnje družbene odgovornosti danskih podjetij, ki se še posebej nanaša na politiko zaposlovanja in vključevanje družbe. Podjetja, ki ustrezajo pogojem, lahko uporabijo etiketo, ki potrjuje njihovo družbeno odgovorno ravnanje v njihovih poročilih in na izdelkih. Poslužujejo se še veliko drugih instrumentov za merjenje in spodbujanje družbeno odgovornega ravnanja (Perrini, 2006, str. 41).

Koncept družbeno odgovornega ravnanja je na **Nizozemskem** zaživel sredi 90. let prejšnjega stoletja. Že desetletja predtem so se že uspešno spopadali s socialnimi in z okoljskimi vprašanji, spremembe pa so se pokazale pri načinu razvoja vizij in idealov podjetij, ki so jih začeli vpeljevati in s katerimi so presegli državne uredbe (Habisch et al., 2005, str. 87).

Vzpon družbeno odgovornega ravnanja podjetij v 90. letih prejšnjega stoletja je naletel na plodna tla. **Prvič: zato, ker je filozofija za tem konceptom močno sovpadala s preobratom moči v odnosih med nizozemsko državo, industrijo in tržnimi silami.** Nizozemska vlada je spremenila svojo vlogo zagovornika javnih interesov in prepustila veliko nalog, ki jih je tradicionalno opravljala, zasebnemu sektorju. Poleg tega so postavili tudi okvir priporočil, znotraj katerih morajo podjetja delovati. S tem so podjetja dobila vajeti za uskladitev stopnje zaloge s stopnjo povpraševanja, kolikor je le mogoče, v svoje roke. Prevezli pa so tudi večjo odgovornost. **Drugič: koncept je naletel na odobravanje zato, ker imajo Nizozemci močno družbeno zavest in pričakujejo odgovorno vedenje podjetij.** Kar 80% ljudi je članov vsaj ene nevladne organizacije. Pripravljeni so sprejeti precej visoke državne stroške za razvojno pomoč in prispevati denar v izrednih razmerah. Hkrati pa nakup okoljsko ali družbeno odgovornih dobrin predstavlja tržno nišo. **Tretji razlog je bil za koncept naklonjena politična klima.** Liberalno/socialdemokratska koalicija je aktivno predstavljala pomembnost družbene

odgovornosti podjetij in je bila pripravljena nuditi finančno podporo različnim pobudam na tem področju. **Četrtrič: proces sekularizacije** (preobrazba iz cerkvenega v državno) **je še vedno potekal**. Posledično se je spremenil tradicionalni pogled na vlogo podjetništva v družbi. V preteklosti so družbeno odgovornost narekovale norme in vrednote, osredotočena je bila na poslovno etiko. V tem času pa je vprašanje postopno postalo bolj strateške narave, saj vključuje stališča podjetij v odnosu do širše družbe. **Nazadnje je bil vzrok za to način sprejemanja družbenopolitičnih odločitev na Nizozemskem**. Ta temelji na sodelovanju številnih organizacij, katere z medsebojnim pogajanjem dosežejo soglasje. Taka družbenopolitična klima spodbuja raznolike udeležence k aktivnemu udejstvovanju v družbeno odgovornem ravnanju (Habisch et al., 2005, str. 89–90).

Poglavitno vlogo pri razpravi o družbeni odgovornosti podjetij ima nizozemski **Socialni in ekonomski svet (SER)**. To vplivno svetovalno telo nizozemske vlade, v katerem sodelujejo tudi organizacije delodajalcev, sindikalna združenja in neodvisni člani, je leta 2000 objavilo svetovalno poročilo »**Corporate Social Responsibility – A Dutch Approach**«. Po njihovem mnenju so družbene aktivnosti podjetij neločljiv element politike podjetja, zato je razlikovanje med glavno in stransko dejavnostjo podjetja nesmiselno. Poudarjajo dva dejavnika, ki določata, katera so družbeno odgovorna podjetja (Habisch et al., 2005, str. 90–91):

- Zavestno usmerjanje poslovnih aktivnosti k ustvarjanju vrednosti na področju dobička, ljudi in planeta (ang. Profit, People, Planet); s tem se pripomore k blaginji družbe na dolgi rok;
- ohranjanje odnosov z raznolikimi udeleženci, kar temelji na preglednosti, dialogu in ustreza legitimnim zahtevam družbe.

Država je potrdila glavne usmeritve v SER-ovem poročilu s svojim dokumentom »**Corporate Social Responsibility: the Government perspective**«. Obljubila je, da bo aktivno podpirala nadaljnje udejstvovanje na področju družbene odgovornosti podjetij. Predstavili so tudi predlog, da se za potrebe podjetij vzpostavi znanje in informacijski center glede družbene odgovornosti podjetij. Iščejo tudi mogoče rešitve glede poročanja o družbeni odgovornosti. O tem so se že posvetovali s Svetom za letno poročanje (ang. Council for Annual Reporting), kar je posledično pripeljalo do izboljšanja navodil o načinu poročanja. Za zdaj pa poročanje še ni obvezno (Habisch et al., 2005, str. 91).

Aktivno podpirajo družbeno odgovorno ravnanje podjetij tudi **banke** prek prav v te namene vzpostavljenih **investicijskih programov**. Finančni sektor je skupaj z vlado omogočil tudi finančne prednosti za podjetnike, ki sprožajo zelene projekte ali pa delujejo na njih, kar je sprožilo razvoj številnih okoljskih projektov (Habisch et al., 2005, str.93).

V proces vzpostavljanja podpore družbeno odgovornega ravnanja podjetij so tako vpeti država, finančni sektor, nevladne organizacije, sama podjetja in njihovi zaposleni ter tudi ustanove znanja. Kljub vsem naklonjenim razmeram raziskava, ki jo je leta 2003 izvedlo ministrstvo za gospodarske dejavnosti (ang. Ministry of Economic Affairs), kaže, da je izvajanje družbene odgovornosti v podjetjih še v zgodnji fazi. Večje multinacionalke že vzpostavljajo politike, izvajajo meritve in objavljajo poročila o trajnostnem razvoju, kar pa gre na račun zunanjih pritiskov na ta podjetja, saj so bolj javno izpostavljena in tvegajo škodovanje njihovem ugledu. Pa vendar večina podjetij kaže velik interes glede družbeno odgovornega ravnanja, kar jih vleče k sodelovanju v različnih programih, izmenjevanju stališč in k težnji po trajnostnem razvoju (Habisch et al., 2005, str. 92).

4.5 Posocialistični sistem: Češka – odkrivanje novega koncepta oblasti

Po osamosvojitvi leta 1993 so imeli češka podjetja in javnost zelo kritično mnenje glede ravni etike v državi. Etične probleme so videli na področju zakonodaje, sodstva, politične situacije, delovanja policije in v državni administraciji. Vzrok je bil predvsem v pomanjkljivi zakonodaji in sodstvu, nizki podpori etike v zakonodaji in pomanjkanje interesa za etiko od političnih vodij in vlade. Ljudje so bili prepričani, da se etični problemi lahko odpravijo s pomočjo države. Pomembno vlogo pri izboljševanju situacije naj bi prineslo tudi izobraževanje doma, v šoli in organizacijah pa tudi nova, ostrejša zakonodaja, večja pozornost splošne javnosti, medijev, vlade in parlamenta (Habisch et al., 2005, str. 151).

Osamosvojitve je prinesla eno glavnih institucionalnih sprememb, tj. **spremembo lastninske pravice**. Prejšnji sistem je zavračal zasebno lastnino nad podjetji, nato pa je bilo lastninjenje državnih podjetij ključnega pomena. S spremembo lastninskih pravic so prišli tudi zapleteni pogodbeni odnosi. Novi gospodarski udeleženci so lahko po svobodni volji medsebojno vzpostavljali pogodbeno razmerja. Posledično so se pojavile težave, povezane z odgovornostjo novih udeležencev. Precej nejasen pojem kolektivne odgovornosti, ki je prevladoval v prejšnjem totalitarnem režimu, ni omogočal opredelitve konkretnih nosilcev te odgovornosti. Tudi posamezniki niso imeli dobro razvitega naravnega občutka za odgovornost. Veliko novih gospodarskih udeležencev je hitro sprejelo na novo pridobljene pravice in so začeli uveljavljati svoje interese, niso pa sprejeli odgovornosti, ki je izhajala iz teh pravic. Pojavljati se je začelo trgovanje na podlagi notranjih informacij in na splošno se je pokazala **asimetričnost informacij**. Sprememba lastništva pa je prinesla tudi **neenakomerno porazdeljene transakcijske stroške**, ki so imeli močan vpliv na delovanje posameznih gospodarskih udeležencev in tudi na celotno gospodarstvo (Habisch et al., 2005, str. 155).

Gospodarske in socialne reforme so osredotočili na prenos moči in vzpostavitev novih odnosov moči. Tega dejstva in njegovih kompleksnih posledic niso uspeli zadosti poudariti in

pojasniti širši javnosti. Torej potreba po izgradnji in vzpostavitvi ustreznega zakonskega okvirja in tudi neformalne (etične) infrastrukture trga je bila podcenjena in v določenih pogledih celo zanemarjena, tj. predvsem zato, ker so hoteli čimprej preiti na tržno gospodarstvo. Nekateri menijo, da so češki reformisti upravičeno zanemarili vprašanja 'za kakšno ceno' in 'kdo bo to plačal', saj je bilo na samem začetku političnega in gospodarskega prehoda treba zavarovati nepovratnost demokratičnih sprememb in postaviti temelje tržnemu gospodarstvu. Pa vendar je tak pristop prinesel težke posledice: pomanjkanje zaupanja in nizko spoštovanje do zasebnega lastništva, kar je v nekaterih populacijskih skupinah celo povzročilo diskreditacijo zasebnega lastništva kot takega (Habisch et al. , 2005, str. 155-156).

Porabniki na Češkem še vedno **niso dobro organizirani**; nimajo izrazite moči in vpliva nad delovanjem in ponudbo podjetij. Očitno je, da bosta prehod iz proizvodne družbe in z njim povezano pomanjkanje spoštovanja do porabnikov s strani podjetij in države, kar je bilo značilno v komunizmu, v moderno porabniško družbo, zahtevala precej časa. Država bi z oblikovanjem konkurenčne politike lahko ublažila ta prehod, potrebno preoblikovanje kulture pa se mora zgoditi naravno znotraj obstoječe družbe (Habisch et al., 2005, str. 152).

Neetično prakso podjetij deloma lahko pripišemo **dediščini preteklega režima** in z njim povezanim specifičnim načinom razmišljanja in vedenja; deloma je **rezultat prehodnega obdobja družbe**, ki je prinesel nove priložnosti in skušnjave; deloma pa je **rezultat samega tržnega sistema** (davčne utaje, nelojalna konkurenca, izsiljevanje ipd.). Večina teh slabih praks naj bi bila začasne narave in se jih družba lahko znebi ali pa vsaj omili z boljšo zakonodajo in s pridobivanjem na tržnih izkušnjah. Predstavniki podjetij so poudarili, da se v glavnem spopadajo s težavami vzdrževanja plačil, vzdrževanja kakovosti proizvodov in storitev, s poštenostjo pogajanj in ponudb procesov, z držanjem ustnih dogovorov in pogodb (Habisch et al., 2005, str. 152).

Uporabljene privatizacijske metode so vnaprej določile **glavne udeležence v upravljanju podjetij**: privatizacijski investicijski skladi, nacionalni sklad za nepremičnine, banke, posamezni investitorji, tuji investitorji in ravnatelji. Te metode so sprožile tudi glavna vprašanja pri upravljanju podjetij, na primer glede sestave in delovanja kapitalskih trgov, glede tesnih odnosov med bankami in investicijskimi podjetji ter glede notranjih in zunanjih konfliktov na ravni odborov (Habisch et al., 2005, str. 158).

Za češki model upravljanja podjetij je značilna **dvojna vloga ravnateljev: kot agent in kot gospodar**. Vlogo gospodarja določajo kodificirani pravni viri. Članu odbora v vlogi gospodarja ni treba sprejeti vseh pravil, ki izhajajo iz odnosa med lastnikom in agentom. Odbor je zvest podjetju in ne delničarjem. Ravnatelji so odgovorni za svoje odločitve, kljub temu pa strošek slabe odločitve, ki je bila sprejeta v dobri veri, nosijo delničarji (Habisch et al., 2005, str. 159).

Pomanjkanje preverjanja in uravnoteženja je povzročilo veliko pomanjkljivost v okviru upravljanja podjetij, saj so bili mali delničarji slabo zavarovani, razkritja niso bila zadostna, lastništvo pa se je kopičilo v rokah neodgovornih lastnikov. Moč je tako postala orodje za izkoriščanje podjetij (Habisch et al., 2005, str. 159).

Na začetku prehoda družbe so aktivnosti glede poslovne etike bolj vodili v akademskem kot pa poslovnem svetu. Čeprav so se podjetja zavedala etičnih problemov in cene, ki so jo plačevali zaradi razširjenosti neetične prakse, niso ukrepali vse do sredine 90. let prejšnjega stoletja. Vrhovno ravnateljstvo ni kazalo nobenega interesa po svetovanju ali izobraževanju v povezavi s poslovno etiko. Klima se je nato počasi spremenila in v drugi polovici 90.let prejšnjega stoletja so že opazili pozitivne znake. Ne le da so ugledna in profesionalna združenja začela igrati nekatere vloge, tudi nekatera podjetja so že izdelala izpopolnjene kodekse ravnanja ali podobno dokumente. Situacija se je začela izboljševati tudi na področju zakonodaje, saj so leta 1997 sprejeli novo zakonodajo za nevladne organizacije. Nadalje so k pozitivnemu razvoju pripomogla tudi bolj ozaveščena podjetja, ki so leta 1999 ustanovila **Inštitut ravnateljev** (*ang. Institute of Directors*) za izboljšanje lokalnih standardov upravljanja podjetij. Skupaj z Združenjem nadzornikov (*ang. Securities Commission*) so, opirajoč se na načela OECD korporativnega upravljanja (*ang. OECD Principles of Corporate Governance*), leta 2001 pripravili in izdali kodeks ravnanja za podjetja, ki kotirajo na borzi. V pripravi pa so trenutno definicija 'najboljše prakse' in tudi izobraževalni programi za člane odbora. Pomemben vpliv ima tudi **češka podružnica foruma Prince of Wales Business Leaders**, ki med drugim deluje tudi kot nacionalni partner CSR Europe. Ta združuje podjetja, ki želijo delovati in razvijati področje družbeno odgovornega ravnanja. Na začetku so se odločali bolj za filantropske donacije, nato pa so začeli tudi aktivnosti na področju varstva okolja, promocije enakovrednih možnosti, gradnje prostorov majhnim in srednje velikim podjetjem, naredili so programe, ki povezujejo izobraževalne ustanove in podjetja ter spodbujajo vključevanje zaposlenih v skupnost (Habisch et al., 2005, str. 157).

Glede na raziskavo, na katero se opira Bohata, država nima nobene vloge pri promociji družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Edino vladno telo, ki vsaj nekaj pozornosti namenja tej temi, je Svet za trajnostni razvoj. Podjetja si želijo, da bi država predstavila koncept in strategije znotraj družbeno odgovornega ravnanja širši javnosti, prav tako si želijo nagrad za družbeno odgovorna podjetja in posredovanje informacij porabnikom (Habisch et al., 2005, str. 163).

Koncept družbeno odgovornega ravnanja na Češkem sicer ni nov. Državne ustanove so v komunizmu izvajale pomembne socialne funkcije. Z lastninjenjem in uvajanjem tržnega sistema se je ta koncept razgubil. Nekateri dejavniki se zdaj pod imenom 'družbena odgovornost podjetij' ponovno uvajajo, le v nekoliko spremenjeni obliki. Glavni razliki sta prostovoljna narava teh aktivnosti in njihovo področje (Habisch et al., 2005, str. 161).

Pomembno gonilno silo pri izboljševanju poslovne prakse in doseganju mednarodno sprejetih standardov na Češkem je imel usklajevalni proces znotraj Evropske unije, ki je pospešeno začel delovati v letih 2000–2002. Kljub temu vloga tujih investitorjev ni bila le pozitivna. Nekateri so brez oklevanja hitro sprejeli nižje standarde poslovanja (vključno z okoljskimi standardi, lobiranjem in s korupcijo) in se s tem močno okoristili (Habisch et al., 2005, str. 161).

V zadnjem času je opazen **velik napredek na področju okoljske odgovornosti**. Po Žametni revoluciji (*ang. Velvet Revolution*) se je okoljska ozaveščenost nenadoma izboljšala. To se je pokazalo v politiki podjetij in tudi pri pripravljenosti kupcev za nakup dražjih, a okolju prijaznih izdelkov. Nekatera podjetja so prostovoljno pristopila h globalnim pobudam, kot je Program odgovorno ravnanje (*ang. Responsible Care Programme*); začela so poročati o svojih okoljskih aktivnostih. Motivacijo podjetjem predstavljajo tudi ugledne nagrade, ki jih podeljujejo nevladne organizacije, in vse večji pritisk javnosti (Habisch et al., 2005, str. 161).

Bohata kljub precejšnji zmedi, nastali zaradi prehoda države iz enega v drug družbeni sistem, ocenjuje, da se bo v prihodnosti položaj na področju družbeno odgovornega ravnanja podjetij izboljšal. Gibanja se že kažejo v smeri vse večje vpetosti podjetij v družbeno odgovorne aktivnosti, pojavlja se tudi potreba po razvoju orodij in poti za zaupanja vredno obveščanje porabnikov. Ti imajo vse pomembnejšo vlogo pri sprejemanju koncepta. Njihova pričakovanja so vse večja, vse bolj pa se zavedajo tudi svoje moči. Zato se pričakuje povečan pritisk uporabnikov na podjetja, da ravnajo družbeno odgovorno. Nekoliko manj spodbudna je nezavzetost investitorjev in bank, ki družbeno odgovornih naložb neposredno ne podpirajo. Tudi mediji morajo prevzeti večjo vlogo, največ pa se pričakuje od države, ki naj s svojimi ukrepi podpira, spodbuja in oglašuje družbeno odgovorno ravnanje (Habisch et al., 2005, str. 164).

4.6 Družbena odgovornost v Sloveniji

V posocialistični sistem uvrščamo tudi Slovenijo, ki je šla skozi podobne faze kot Češka. Pred nekaj leti se tudi tu še ni toliko govorilo o družbeni odgovornosti. Pravzaprav je bil marsikomu ta pojem še povsem neznan, le redka pa so bila podjetja, ki bi družbeno odgovornost vključevala tudi v svojo poslovno prakso in jo kot takšno tudi prepoznavala. Hkrati pa lahko trdimo, da veliko primerov dobre prakse s področja družbene odgovornosti Slovenija že pozna iz obdobja pred tranzicijo. To dejstvo je dobro izhodišče, da zgodovinske izkušnje družbene odgovornosti integriramo in nadgradimo v kontekstu dinamičnega tržnega gospodarstva (Štebih, 2009).

Kljub zgodovinskim izkušnjam se tudi v Sloveniji pojavlja konfliktno vprašanje, ki ga izpostavlja Room (Habisch et al., 2005, str. 321), in sicer o podkupninah, korupciji in o moralnem hazardu višjega ravnateljstva ter različnih odborov, prek izplačevanja finančnih nagrad, kar potencialno pripelje do prirejenih bilanc in prikrije ali zmanjša odgovornosti. Veliko držav je odpravljanje teh nepravilnosti že vključilo v načrte za družbeno odgovorno ravnanje.

Ali so slovenska podjetja dejansko pripravljena na družbeno odgovornejše ravnanje ali je zanje to le nova trženjska poteza? Nataša Fras Haslinger iz mariborskega centra razvoja človeških virov navaja, da podjetja kot vzrok za uvajanje družbene odgovornosti navajajo zunanje dejavnike, na primer, da to od njih pričakujejo poslovni partnerji, pa tudi povečanje ugleda, večje zadovoljstvo zaposlenih in boljše odnose s skupnostjo. Ugotavlja, da so podjetja očitno zaznala družbeno odgovornost kot novo poslovno priložnost oziroma kot možnost širjenja svojega svetovalnega področja (Turk, 2007).

V Sloveniji so zlasti **mala in srednja podjetja** velikokrat vraščena v skupnost in **nezavedno delujejo družbeno odgovorno**. Ugotovitve iz raziskave o družbeni odgovornosti podjetij na malih in srednjih podjetjih (Slovenski podjetniški observatorij 2002 – 2 del, str. 111), ki pa se nanaša na odnos do zunanjega družbenega okolja, kažejo naslednje: od 1153 podjetij v vzorcu je v različne oblike družbene odgovornosti vključenih 66,7% podjetij, kar **presega evropsko poprečje** (49%). Gre predvsem za podporo športu, sledi kultura, za njo izobraževanje in usposabljanje. Gre za donacije, sponzorstva, povezana s trženjem. Kot pri tujih primerljivih podjetjih so pretežno občasne in nepovezane s strategijo, pri njih pa gre za etične in človekoljubne motive. **Največjo korist** vidijo slovenska podjetja v povečanju lojalnosti kupcev in izboljšanju odnosov s poslovnimi partnerji. Med **ovirami** za družbeno odgovornost v tem smislu so slovenska podjetja izpostavila pomanjkanje denarja, evropska pa, da o tem sploh niso razmišljala. Glede **okolja** je bila izpostavljena nujnost zavedanja o uporabi in izrabi obnovljivih virov energije in pri iskanju novih načinov pridobivanja le-te, ker bi to pomenilo tudi nove vire in nove priložnosti povezovanja med podjetji, v lokalni skupnosti (Knez-Riedel v Avberšek, 2005, str.16). Kot primer družbeno odgovornega podjetja podajam družbo Gorenje v Prilogi 3.

Da bi se podjetja bolj zavestno spustila v družbeno odgovornost, jim z gradivi, usmeritvami, z izobraževanji k temu pomaga Evropska komisija. Tudi Slovenija je bila deležna evropskih sredstev, s katerimi so izobrazili svetovalce za uvajanje družbeno odgovornih projektov v mala in srednje velika podjetja.

K družbeni odgovornosti spodbujajo tudi nevladne organizacije. Leta 2004 je bil ustanovljen **Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO)**, in sicer z namenom raziskovati in pospeševati razvoj družbene odgovornosti v Sloveniji in svetu. Prizadeva si povezati vse ključne akterje na področju razvoja družbene odgovornosti (podjetja, vlada, civilna družba ...) ter izvajati skupne aktivnosti in kampanje za ozaveščenost širše družbe o potrebnosti in pomenu družbene odgovornosti v Sloveniji. Njihove dejavnosti zajemajo raziskovanje, svetovanje, izobraževanje, informiranje, promocijo, povezovanje in dobrodelnost. V okviru inštituta delujeta tudi **Strokovni svet inštituta IRDO** in **Raziskovalni svet ZRC IRDO**.

24. maja 2007 se je oblikovala tudi **Slovenska veja ZN za trajnostni razvoj** kot združenje podjetij in nevladnih organizacij, ki so predane univerzalnim načelom UN Global Compact. Ta na svetovni ravni združuje pobude k družbeni odgovornosti. Trenutno ima društvo 33 članov. Tesno z društvom pa je povezana tudi **izobraževalna ustanova IEDC** – Poslovna šola Bled, saj

je bila njihova dekanja, prof. dr. Purg, pobudnica, danes pa predsednica društva. IEDC društvu zagotavlja tudi sekretariat in vso potrebno organizacijsko podporo.

Družbeno odgovornost podjetij v Sloveniji podpira in promovira tudi **država**. Vlada RS je leta 2005 ustanovila medresorsko delovno skupino za to področje, konec leta 2005 pa pripravila Nacionalno poročilo o javni politiki na področju družbene odgovornosti podjetij v Sloveniji. Smotrno bi bilo, da država sama ali pa prek podpore nevladnim organizacijam, ki se s tem ukvarjajo, razvija koncepte in postavlja usmeritve za mala in srednje velika podjetja, saj ta predstavljajo kar 99 odstotkov vseh podjetij na območju Republike Slovenije, kot poroča Statistični urad Republike Slovenije. Zaposlujejo tudi večino aktivnega prebivalstva.

Vlada RS usmeritve Evropske komisije sprejema z dopolnitvami. Povečanje konkurenčnosti ob upoštevanju treh stebrov trajnostnega razvoja je ena glavnih prioritet Slovenije. Za povečanje konkurenčnosti so bistvenega pomena pospešena vlaganja v izboljšanje produktivnosti s prehodom v na znanju temelječo družbo, pospeševanje strukturnih reform in ustvarjanje poslovnega okolja, ki bo stimuliralo podjetništvo, inovativnost in naložbe. Vlada soglaša, da je treba s ciljem, da bi države članice prevzele odgovornost za uresničevanje Lizbonske strategije, vzpostaviti večjo povezanost med politikami in udeleženci, vključiti nacionalne parlamente in socialne partnerje ter vzpostaviti jasnejšo komunikacijo med cilji in dosežki (Avbelj, 2005, str. 13).

Počasi se tudi v Sloveniji začanja aktivno vključevati finančni sektor. Zasledimo lahko **družbeno odgovorne naložbe**, kjer gre za naložbe v podjetja, sklade in projekte, s katerimi rešujemo družbene probleme oziroma s katerimi je mogoče pozitivno vplivati na družbo. Pri nas se je kot družbeno odgovorni sklad med prvimi opredelil npr. Krekov sklad Klas, ki strukturira svoj portfelj s kriteriji družbene odgovornosti. Po kriterijih tega sklada je podjetje kredibilno, če ima standarde kakovosti, standarde na področju zdravja in varnosti pri delu, neoporečne proizvode in storitve ipd. (Knez-Riedl, 2009).

Podjetja bodo za družbeno odgovorno ravnanje tudi drugače nagrajena. IRDO in PRSS - Slovensko društvo za odnose z javnostmi sta 25. marca 2009 v partnerskem sodelovanju z revijo Kapital objavila razpis za pilotno podelitev **slovenske nagrade za družbeno odgovornost - Horus**. Razpis je namenjen podjetjem, ki tudi v krizi poslujejo družbeno odgovorno. Nagrada je namenjena podjetjem, ki se zavedajo družbene odgovornosti na različnih področjih svojega delovanja, tj. tako v odnosu do okolja, svojih zaposlenih in do drugih udeležencev podjetja ter pri razvoju izdelkov in storitev, in jo vključujejo v strateško vodenje ter poslovanje podjetja.

SKLEP

Spremembe na ravni gospodarskih sistemov in na svetovni ravni so pripeljale do stanja, ki kliče po družbeno odgovornem ravnanju podjetij. Temu konceptu se namenja veliko pozornosti znotraj Evropske unije. Kljub temu se pri njegovem uresničevanju marsikje zaplete. Zaplete se že na samem začetku, tj. pri opredelitvi družbeno odgovornega ravnanja. V posameznih državah ima zaradi kulturnih razlik ali pa jezikovnih ovir drugačen pomen. Kulturne razlike in tradicija pripeljejo tudi do tega, da podjetja in posamezniki raje delujejo v obstoječih, preverjeno delujočih okvirih, kot pa da bi uvajala nekaj novega. Posamezne države in podjetja si tudi po svoje, na podlagi preteklega delovanja in subjektivne ocene pomembnosti, določijo dimenzije in pomembnost posameznega dela družbene odgovornosti.

Koncept družbeno odgovornega ravnanja podjetij poudarja pomembnost sodelovanja in upoštevanja vseh udeležencev podjetja. Tu se ponovno ponovi zgodba o raznolikosti držav. Posamezne skupine udeležencev znotraj držav imajo bistveno različne značilnosti. Zaposleni v Nemčiji, na primer, so veliko pasivnejši in zaupajo v podjetja. Nasprotno zaposleni v Franciji javno in glasno v protestih izražajo svoje nezadovoljstvo in zahteve. Obračajo se predvsem k državi, kot pa bi sklenili konstruktiven dialog s podjetji. Enako je s porabniki. V Belgiji so ti veliko bolj družbeno ozaveščeni in se pozanimajo o izvoru proizvodov ter podpirajo družbeno odgovorna podjetja. Nasprotno v Nemčiji porabniki ne kažejo veliko interesa, da bi se podučili o družbeno odgovornem ravnanju, kaj šele, da bi tako ravnali. Tudi vloga države se razlikuje. Predvsem v Franciji se pričakuje, da bo država igrala glavno vlogo pri vpeljavi družbeno odgovornega ravnanja v podjetja, medtem ko v Veliki Britaniji nastopa močna povezanost vladnih, nevladnih organizacij in zasebnih podjetij, ki skupaj sodelujejo in iščejo rešitve. V drugih državah obstaja neko ravnovesje med državo in zasebnim sektorjem.

Tudi v Sloveniji se je, predvsem v zadnjem letu, razvnela razprava o družbeno odgovornem ravnanju podjetij. Veliko jih trdi, da že vpletajo elemente družbene odgovornosti v svoje poslovanje; o tem tudi poročajo v letnih poročilih in prek medijev. Kljub temu je ta družbena odgovornost večinoma omejena na darovanja sredstev v dobrodne namene, na podporo različnim športnim klubov itn. Menim, da bo v prihodnosti prevladal koncept družbeno odgovornega ravnanja, vsaj na območju Evropske unije, od tod pa se bo počasi lahko razširil po svetu. Trenutno svetovno krizo pa vidim kot odličen vzvod za začetek družbeno odgovornega udejstvovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Avberšek, A. (2005, 22. marec). Zbornik referatov, 1.del. 6. konferenca kakovosti: *Družbena odgovornost – danes, jutri.....?* Najdeno 1. maja na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/>
2. Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (1988). *Ethical Theory and Business*. New York: Prentice-Hall.
3. Carroll, A. B. (1991, julij-avgust). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. Virginia: *Business Horizons*. Najdeno 19. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
4. Castka, P., Balzarova, A. M., Bamber, J. C. & Sharp, M. J. (2004, september). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149.
5. Clarke, T. (1998). The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. *Long Range Planning*, 31 (2), 182-194.
6. Commission of the European Communities (CEC) (2001). *Green Paper 'Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility'*. Brussels: COM.
7. *Corporate responsibility [Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform (BERR)]*. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/sectors/sustainability/what/CR/page46727.html>
8. Davis, K. (1973). 'The case for and against business assumption of social responsibilities'. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
9. Drucker, P. F. (1946). *The Concept of the Corporation*. New York: The New American Library.
10. Friedman, L. A., Miles, S. (2001, december). SMEs and the environment: two case studies. *Eco-Management and Auditing*, 8, 200-209.
11. Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51 - 71.
12. Golob, U & Podnar, K. »Evropsko« razumevanje družbene odgovornosti podjetja. Najdeno 5. oktobra 2008 na spletnem naslovu www.delavska-

participacija.com/clanki/ID060825.doc

13. Handy, C. (1997). The Citizen Corporation. *Harvard Business Review*, 26-28.
14. Hofstede, G. Cultural dimensions. Najdeno 30.oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com/>
15. Institut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO). Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.irdo.si/institut.html>
16. Jaklič, M. (1996). *Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
18. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balanced Scorecard). Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
19. Knez-Riedl, J. (2009). Družbeno odgovorne investicije. Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/lanki_in_drugi_referenni_materiali.html
20. Korhonen, J. (2002). The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 67 – 80.
21. Letno poročilo skupine Gorenje za leto 2007.
22. Jonker, J. & de Witte, M. et al. (2006). *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. New York: Palgrave Macmillan.
23. Lyon, D. (2004, september). How can you help organization change to meet the corporate responsibility agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 133-139.
24. Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business Ethics*, 45 (1).
25. Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1998). *Organizational Behaviour*. Boston: *Houghton Mifflin Company*.
26. Možina, S., Rozman, R. & Glas, M. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

27. Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj [*Mreža Global Compact Slovenia*]. Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/slovenija.html>
28. Parboteeah K. P., Bronson J. W. & Cullen J. B. (2005). Does National Culture Affect Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviours? *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (2), 123-138.
29. Perrini F., Pogutz S. & Tencati A. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility. A European Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
30. Pikon R.: Iskalnik, ki želi prihraniti energijo [*Časnik Finance*]. Najdeno 24. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=187321>
31. Ponedelek, D. (2006). *Družbena (ne)odgovornost podjetij*. Ljubljana: Zveza potrošnikov Slovenije: VIP.
32. Potočan, V. & Mulej, M. (2007). *Družbena odgovornost trajnostnega podjetja*. Organizacija, 40 (5), A129-A133.
33. Robas, Š. (2003). *Povezanost etike in družbene odgovornosti v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rozman, R. (2007). Is There Another Way But an Utopian One? Ljubljana: *25th SCOS Conference: Signs of the Future: Management, Messianism, Catastrophe*.
35. Rozman, R. (2009, februar). Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje. *Izzivi managementu*, 1 (1). Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu http://samd.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf
36. Statistični letopis Republike Slovenije 2007. (2007). Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
37. Šalamun, A. (2006, 20. november). Podjetje mora dati družbi več, kot ji lahko škoduje. *Časnik Finance*, 222.
38. Štebih, M. (2009, 14. januar). Družbena odgovornost, priložnost za podjetja in pogoj za uravnoteženo družbo. Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/138-druzbena-odgovornost-priloznost/stran-1.html>
39. Tichy, N. M., Andrew, R., McGill, R. & St. Clair, L. (1997). *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*. San Francisco, CA: New Lexington Press.

40. Tschopp, J.D. (2005, marec). Corporate social responsibility: a comparison between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 55-59.
41. Turk, D. (2007, 11. september). Za večji ugled in boljše odnose. *Časnik Finance*, 173.
42. Vos, F. J. J. (2003, september). Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (3), 141 – 152.
43. Vozel, M. (2005, 5. december). Kaj je in kaj ni korporativna družbena odgovornost: Nova generacija menedžerjev verjame v skupne vrednote. *Časnik Finance*, 234.
44. Weiss J.W. (1998). *Business Ethics, A stakeholder and Issues Management Approach*. (2. izd.) New York: Harcourt-Brace.
45. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1999). Corporate Social Responsibility. *Sustain*, 8. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.wbcsd.org/DocRoot/U2PWVEghaU1O4IibmXkw/sustain8.pdf>

PRILOGE

PRILOGA 1: TEORIJE O DRUŽBENO ODGOVORNEM RAVNANJU PODJETIJ IN POVEZANI PRISTOPI

Types of theory	Approaches	Short description	Some key references
Instrumental theories (focusing on achieving economic objectives through social activities)	Maximization of shareholder value	Long-term value maximization	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Strategies for competitive advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Social investments in a competitive context • Strategies based on the natural resource view of the firm and the dynamic capabilities of the firm • Strategies for the bottom of the economic pyramid 	Porter and Kramer (2002) Hart (1995), Lutz (1996) Prahalad and Hammond (2002), Hart and Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Cause-related marketing	Altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)
	Corporate constitutionalism	Social responsibilities of businesses arise from the amount of social power that they have	Davis (1960, 1967)
Political theories (focusing on a responsible use of business power in the political arena)	Integrative Social Contract Theory	Assumes that a social contract between business and society exists	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
	Corporate (or business) citizenship	The firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001) Matten and Crane (in press)
Integrative theories (focusing on the integration of social demands)	Issues management	Corporate processes of response to those social and political issues which may impact significantly upon it	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick and Mahon (1994)
	Public responsibility	Law and the existing public policy process are taken as a reference for social performance	Preston and Post (1975, 1981)
	Stakeholder management	Balances the interests of the stakeholders of the firm	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Corporate social performance	Searches for social legitimacy and	Carroll (1979), Wartick and

Types of theory	Approaches	Short description	Some key references
Ethical theories (focusing on the right thing to achieve a good society)	Stakeholder normative theory	Processes to give appropriate responses to social issues Considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm. Its application requires reference to some moral theory (Kantian, Utilitarianism, theories of justice, etc.)	Cochran (1985), Wood (1991b), Swanson (1995) Freeman (1984, 1994), Evan and Freeman (1988), Donaldson and Preston (1995), Freeman and Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Universal rights	Frameworks based on human rights, labour rights and respect for the environment	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sustainable development	Aimed at achieving human development considering present and future generations	World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
	The common good	Oriented towards the common good of society	Alford and Naughton (2002), Mele' (2002) Kaku (1997)

Vir: Garriga in Melé, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, 2004

PRILOGA 2: RAVNI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PO CAROLLU

1 Ekonomska odgovornost podjetij

Na začetku so bila podjetja oblikovana kot gospodarske enote, ki naj bi člane družbe oskrbovale s proizvodi in storitvami. Primarna spodbuda za podjetništvo je bilo ustvarjanje dobička. Poglavitna vloga gospodarskih enot je bila proizvodnja proizvodov in ponudba storitev, katere so potrošniki potrebovali in hoteli, ter ustvarjanje sprejemljivega dobička iz tega naslova. Nato se je ta ideja prenesla na idejo o maksimiranju dobička, ki obstaja še danes.

Vse druge družbene odgovornosti temeljijo na ekonomski odgovornosti podjetja. Z doseganjem dobička si le ta pridobi pravico do obstoja. Naj poudarim, da to velja za profitna podjetja. Javnim podjetjem tega pogoja ni potrebno zadovoljevati, je pa zaželeno. V tabeli št. 1 so predstavljene zahteve, ki izpolnjujejo ekonomski del družbene odgovornosti.

Tabela št. 1: Ekonomski elementi družbene odgovornosti

1. Pomembno je delovati na način, ki omogoča maksimiranje dobička na delnico.
2. Pomembno je delovati v smeri, ki prinaša čim večji dobiček podjetju.
3. Pomembno je ohraniti močan konkurenčni položaj.
4. Pomembno je obdržati visoko stopnjo učinkovitosti poslovanja.
5. Pomembno je, da smatramo kot uspešno podjetje tisto, ki je trajno dobičkonosna.

Vir: Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991

2 Pravna odgovornost

Družba ni podjetjem odobrila le delovanja v skladu z zagotavljanjem dobička. Zahteva tudi delovanje v skladu s temeljnimi zakoni in usmeritvami, ki delujejo na nekem območju in so postavljeni s strani države. S tako imenovano »družbeno pogodbo« med podjetjem in družbo, se od podjetij pričakuje, da izpolnjujejo svojo gospodarsko misijo znotraj zakonskega okvira. Pravna odgovornost odraža pogled na »kodekse etike« v smislu, da vsebujejo temeljna načela poštenega poslovanja, kot so jih osnovali zakonodajalci (Carroll, A.B., 1991). Upodobljena je kot druga plast v piramidi družbene odgovornosti, tako v smislu zgodovinskega razvoja, hkrati pa skupaj z ekonomsko odgovornostjo tudi predstavlja osnovno smernico svobodnega podjetniškega sistema. Tabela št. 2 predstavlja zahteve za izpolnitev pravne odgovornosti podjetja.

Podjetja v svoja letna poročila ali samostojne biltene že vključujejo informacije o svojem družbeno odgovornem ravnanju. Smernice družbeno odgovornega ravnanja jim določajo tudi različni standardi. Tschopp (2005, str. 55-59) v svojem članku navaja le nekatere ter predstavi zahteve Evropske Unije in Združenih držav Amerike glede poročanja podjetij o družbeno odgovornem ravnanju ter o določitvah glede uporabe določenih standardov.

Tabela št. 2: Pravni elementi družbene odgovornosti

1. Pomembno je delovati na način, ki je skladen s pričakovanji države in zakonov.
2. Pomembno je delovati v skladu s številnimi zakoni in regulativami zakonodajne oblasti.
3. Pomembno je, da podjetje kot državljan upošteva zakone.
4. Pomembno je, da se kot uspešno podjetje smatra tisto, ki izpolnjuje pravno odgovornost.
5. Pomembno je, da proizvodi in storitve dosegajo vsaj minimalne zakonske standarde.

Vir: Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991

Zahteve o poročanju glede družbeno odgovornega ravnanja podjetij znotraj prvotne petnajsterice držav Evropske unije se razlikujejo od države do države. Poročanje o družbeni odgovornosti je prostovoljno. Evropska komisija je zavrnila pristop obveznega poročanja. Kljub temu zahteva od javnih podjetij, da vključijo International Accounting Standard – IAS, ki je vstopil v veljavo leta 2005. Francija in Španija sta zavzeli bolj proaktiven pristop in že zahtevata določena obvezna poročila iz področja družbene odgovornosti podjetij. Leta 2003 je imelo na območju Evropske unije 226 proizvodnih obratov certifikat SA8000, največ med njimi jih je bilo iz Italije. 164 podjetij je v istem letu izdelovalo poročila po priporočilih GRI, največ v Veliki Britaniji. Kar 46836 podjetij pa sledi ISO 14001 standardu, največ med njimi iz Nemčije. Številne raziskave pa po navajanju Tschoppa dokazujejo, da Evropa močno prednjači pri uvajanju standardov, poročanju o družbeno odgovornem delovanju ter dejanskem družbeno odgovornem udejstvovanju podjetij pred Združenimi državami Amerike (Tschopp, 2005, str. 55-59).

Inštitut družbene in etične odgovornosti (*ang. The Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA*) je razvil **AccountAbility1000** ali krajše **AA1000S**. Pričel je veljati 25. marca 2003. Je prvi svetovni jamstveni standard, ki je bil razvit za zagotavljanje kredibilnosti in kvalitete poročanja podjetij javnosti v zvezi z družbenim, okoljskim in ekonomskim udejstvom.

Pobuda za globalno poročanje (*ang. Global Reporting Initiative – GRI*) je bila razvita s strani Združenih narodov. Ta standard teži k standardizaciji stanovitnih poročevalnih procesov.

Standard SA8000 je leta 2003 razvil Council of Economic Priorities Accreditation Agency. Temelji na načelih norm mednarodnih človekovih pravic, kot so vpisane v konvenciji Mednarodne delovne organizacije, Konvencije združenih narodov za otrokove pravice in Univerzalne deklaracije o človekovih pravicah. Obsega udejstvovanje glede vprašanj o delu otrok, prisilni delovni sili, zdravju in varnosti, prostih združenjih in kolektivnih pogajanjih, diskriminaciji, disciplinarnih procesih, delovnih urah in nadomestilih.

Mednarodni okoljski standard ISO14001 podrobno opisuje zahteve za vzpostavljanje okoljske politike, za določanje okoljskih pogledov in učinkov proizvodov, aktivnosti in storitev, za planiranje okoljskih stvarnih in merljivih ciljev, za implementacijo in delovanje programov s katerimi naj bi dosegli cilje, za preverjanje in popraviljanje delovanja ter za pregled ravnateljstva.

Nadgradnjo sistema ISO14001 predstavlja **shema EMAS**. V Evropski Uniji je uspešno uveljavljena že več kot deset let. Njen osnovni namen je ocenjevanje in izboljšanje učinkov ravnanja podjetja z okoljem ter pošteno okoljsko informiranje.

Mednarodna organizacija za standardizacijo kakovosti ISO (*ang. International Organization for Standardization*) pa že pripravlja nov standard. ISO26000 naj bi začel veljati leta 2010. Standardiziral naj bi družbeno odgovornost, usmerjen pa bo tako k velikim kot k malim in srednje velikim podjetjem pa tudi k drugim organizacijam - na primer državnim institucijam in zavodom (Šalamun, 2006).

3 Etična odgovornost

Ekonomska in pravna odgovornost že vsebujeta tudi določene etične norme glede pravičnosti in poštenosti. Etična odgovornost tako zajema tiste aktivnosti in delovanja, ki so pričakovana ali pa prepovedana s strani družbe, kljub temu, da niso zajeta v zakonu. Vključuje standarde, norme, pričakovanja, ki izražajo skrb o vsem kar potrošniki, zaposleni, delničarji, skupnost smatrajo kot pošteno in pravično, ter zagotavljanje spoštovanja in varovanja moralnih pravic udeležencev.

Velikokrat se zgodi, da se določena etična pričakovanja ali vrednote kasneje prenesejo v zakon. Zato se meja med pravno in etično odgovornostjo v različnih državah razlikuje. V bolj pravnih družbah je polje pravne odgovornosti precej širše kot polje etične odgovornosti in obratno za bolj prosta (samoregulativna) gospodarstva. Etično odgovornost lahko vidimo tudi kot sprejemanje novo porajajočih se vrednot in norm, katere mora podjetje sprejeti po pričakovanjih družbe. Te vrednote in norme lahko odražajo višji standard ali delovanje, kot je trenutno zakonsko zahtevano. Takšna etična odgovornost je večkrat vprašljiva in je predmet javnih debat glede njene legitimnosti, kar povzroča podjetjem precej neprijetnosti (Carroll, 1991).

Gibanje za poslovno etiko je v zadnjem času etično odgovornost uveljavilo kot zakonit element družbene odgovornosti. Upodobljena je kot tretja plast v piramidi. Tabela št. 3 vsebuje kriterije, ki jih izpolnjujejo etično odgovorna podjetja.

Tabela št. 3: Etični elementi družbene odgovornosti

1. Pomembno je delovati skladno s pričakovanji družbe in etičnimi načeli.
2. Pomembno je prepoznati in spoštovati nove ali razvijajoče se etične norme, katere je družba že sprejela za svoje.
3. Pomembno je preprečiti poneverjanje etičnih norm z namenom doseganja ciljev podjetja.
4. Pomembno je, da se kot uspešno podjetje definirana tista, ki dela kar je pričakovano na moralen način.
5. Pomembno se je zavedati, da podjetniška integriteta in etično vedenje predstavljata veliko več, kot le sledenje zakonom in regulativam.

Vir: Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991

4 Filantropska odgovornost

Filantropija obsega tiste aktivnosti podjetja, ki predstavljajo odgovor na pričakovanje družbe, naj se podjetje vede kot dober državljan. To se izraža predvsem skozi dejanja in programe, ki skrbijo za dobrobit družbe. Kot primer lahko navedemo denarne prispevke za umetnost, izobrazbo in skupnost. Tudi čas, ki ga ravnatelji namenijo za prostovoljno izvajanje neke dejavnosti izven podjetja, predstavlja filantropsko odgovornost. Ravnatelji so na primer lahko vodje določenih društev.

Bistvena razlika med etično in filantropsko odgovornostjo je, da filantropska odgovornost ni pričakovana s strani družbe v etičnem smislu. S strani skupnosti je zaželeno, da podjetja prispevajo denar, dajo na razpolago svoje prostore in da zaposleni svoj čas namenijo tudi v humanitarne namene. Kljub temu se podjetja ne smatrajo kot neetična, če tega ne izvajajo. Tako je filantropija bolj prostovoljna, kljub temu, da obstajajo pričakovanja s strani družbe, da jo bodo podjetja izvajala.

Nekatera podjetja sicer čutijo, da so družbeno odgovorna že s tem, da delujejo kot dobri državljani v skupnosti. Filantropija je zelo zaželeno in hvaljena vendar se še ne zavedamo njenih razsežnosti. Metaforično bi lahko rekli, da je filantropija češnja na vrhu torte in Carrollove piramide. Tabela št. 4 opisuje smernice, po katerih podjetje izpolnjuje svojo filantropsko odgovornost.

Tabela št. 4: Filantropski elementi družbene odgovornosti

1. V skladu s pričakovanji družbe, je potrebno delovati filantropsko, dobrodelno.
2. Pomembno je podpirati lepe in uprizarjane umetnosti.
3. Pomembno je, da ravnatelji in zaposleni sodelujejo v prostovoljnih ter dobrodelnih aktivnostih znotraj njihovih lokalnih skupnosti.
4. Pomembno je zagotoviti pomoč zasebnim in javnim izobraževalnim ustanovam.
5. Pomembna je prostovoljna pomoč pri projektih, ki prinašajo boljše kvaliteto življenja.

Vir: Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991

V praksi je poznanih že kar nekaj izjemnih primerov družbeno odgovornega ravnanja podjetij. Štiri podjetja so izpostavljena na spletni strani Evropske komisije. Izmed njih me je najbolj pritegnil primer podjetja Asap Photographic Services bvba iz Belgije, saj je postregel s konkretnimi podatki.

5 Primer družbeno odgovornega ravnanja:

ASAP PHOTOGRAPHIC SERVICES BVBA

Lastnik Asap Photographic Services je ustanovil prvi ekološko fotografski laboratorij. Trdi, da v enem letu privarčuje nekaj manj kot 1000 evrov na stroških energije. 20% gre na račun usmerjevalnika dnevne svetlobe preko sistema EtapELS, svetlobne ceste na delovnem mestu in zagona procesorjev po nočni tarifi. Letno privarčuje tudi okoli 1150 evrov na stroških plina. 40% naj bi šlo na račun solarnega sistema za gretje vode, ogrevanje tal, toplotno izolacijo, obnavljanjem toplote in podobno. Od porabljene vode je 17% deževnice. Sami so zasnovali sistem s katerim prihranijo približno 50.000 litrov vroče vode na leto. Dnevno sicer porabijo 2.700 litrov vode ogrete na 38°C. Na strehi imajo lastno vodno prečiščevanje. Dopolnjuje ga izbor domačih vodnih in močvirskih rastlin. V enem od bazenov gojijo tudi posebno vrsto rib. 30% odpadne vode izpuhti skozi rastline. S svojim poslovanjem ne želijo še bolj obremenjevati prometa in posledično okolja. Zato so ugotovili, da je bolje držati več zaloge, kar zmanjša pogostost dobavljanj. Tudi svoje pošiljke odpravljajo skupinsko, kar zmanjšuje stroške dobave. Porazdelitev služb je prav tako pomemben element, ki ga upoštevajo. Tisti s polnim delovnim časom, delajo štiri dni na teden, po potrebi pa zaposlijo še delavce za krajši delovni čas. S tem odpravijo zgodnje upokojitve in ustvarjanje nepotrebnih služb. Več ljudi dela. S tem ohranjajo znanje (*ang. know-how*) znotraj podjetja. Celoten koncept prinese mnogo pozitivnih učinkov na trgu dela in za zaposlene v podjetju ter za podjetje samo (vir: Enterprise – Corporate Social Responsibility). Tudi sama internetna stran je zanimiva. Uporabljajo namreč črno ozadje. Upravljalci spletnega iskalnika Blacke, ki je v lasti avstralskega podjetja Mikibo so namreč ugotovili, da monitor za prikaz bele barve porabi več energije kot za prikaz črne barve. Tudi njihov iskalnik ima črno ozadje in relativno temno barvo pisave. V članku 'Iskalnik, ki želi prihraniti energijo' naj bi ob spremembi Googlovega ozadja v črnega, hipotetično globalno prihranili tri tisoč megavatnih ur energije (Pikon, 2007).

PRILOGA 3: PRIMER POROČANJA O DRUŽBENI ODGOVORNOSTI SKUPINA GORENJE D.D.

Skupina Gorenje je v svoje letno poročilo za leto 2007 tudi umestila poročilo o družbeni odgovornosti. Odgovornost do zaposlenih je ena najbolj razvitih in definiranih smeri družbene odgovornosti v družbi Gorenje. Zagotavljajo, da so razvili celovito politiko ravnanja z zaposlenimi. Zajema skrb za izobraževanje in usposabljanje, skrb za mlade in perspektivne kadre, skrb za razvoj kadrov preko programa izobraževanja obetavnih sodelavcev, imenovanega Managerska akademija, skrb za izboljšanje delovnih pogojev ter odnosov v proizvodnji, skrb za ohranjanje in krepitev zdravja zaposlenih, skrb za zagotavljanje ustrezne zaposlitve invalidom, skrb za kulturno in rekreativno dejavnost in komuniciranje z zaposlenimi. Ugotovim lahko, da vsaj polovica aktivnosti, ki štejejo pod družbeno odgovorno ravnanje, spada v okvir izpolnjevanja pravnih določil. Drugače pa se že zavedajo, da so zdravi in zadovoljni zaposleni ključnega pomena za podjetje.

Odgovornost do uporabnikov izdelkov in storitev pojasnjujejo z naslednjimi aktivnostmi: zagotavljanje varnosti izdelkov (zraven sami navajajo, da je izdaja poročila o opravljenih preizkusih ter izdan ustrezen certifikat pogoj, da lahko izdelek posredujejo na trg), zagotavljanje okolju prijaznih izdelkov (kot člani Združenja evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov želijo biti partner in sogovornik Evropski komisiji pri pripravi zakonodaje, kar je pozitivno, ugotavljajo pa tudi, da so zato bolj konkurenčni in da si bodo tako zagotovili existenco na vseh tržiščih) ter izpolnjevanje jamstvenih in servisnih obveznosti.

Odgovornost do širše in ožje družbe zagovarjajo preko prispevkov za različne dejavnosti. Kot velika družba si to lahko privoščijo, hkrati pa jim ta poteza zmanjšuje osnovo za davek od dobička. Vse skupaj pa je tudi odlična promocija, posebej preko športnih klubov. Potrebno pa jim je dati priznanje za širok spekter razdeljenih sredstev. Nikjer pa niso zapisali, kako živijo ljudje v okolici njihovih obratov, kako se regija razvija zaradi njihovega delovanja, kaj načrtujejo v prihodnosti, da bodo zagotovili prijaznejše okolje ipd.

Nazadnje so izpostavili še odgovornost do naravnega okolja. Stremijo k uresničevanju merljivih ciljev na področju ravnanja z odpadki in energentov ter implementacije zahtev s področja nevarnih snovi v proizvodih. Posebej izpostavijo napredek glede varčne uporabe vode za lokacijo Velenje. Menim, da tudi tu večinoma poskušajo zadovoljiti načela pravne odgovornosti. Pogrešam samoiniciativo in predstavitev programov, ki bodo ščitili okolje v širšem smislu. Kljub temu so na pravi poti, saj se zavedajo pomena družbene odgovornosti. Če bodo želeli ohraniti konkurenčni položaj, bodo v prihodnje morali za vsa vprašanja zavzeti bolj inovativen pristop.

PRILOGA 4: SLOVAR ANGLEŠKIH IZRAZOV

A Statement of Green Accounts – Zeleno poročilo

Code to Smart Reality for SMEs - Družbena odgovornost - priložnost za mala in srednje velika podjetja

Committee for Economic Development – Komite za gospodarski razvoj

Community of work – delovna skupina

Consumer Product Safety Commission – Komisija za varnost potrošniških dobrin

Definitive stakeholder – dokončni udeleženeec

Environmental Protection Agency – Okoljevarstvena agencija

Equal Employment Opportunity Commission – Komisija za enakopravno možnost zaposlitve

Global Reporting Initiative – GRI – Pobuda za globalno poročanje

Governance of the collectives in the name of society – kolektivno upravljanje v imenu družbe

Green paper – zeleni dokument ali zelena knjiga

Hand of government view – koncept državnega nadzora

International Organization for Standardization – ISO – Mednarodna organizacija za standardizacijo kakovosti

Nationwide reference system – vsedrjavni referenčni sistem

Occupational Safety and Health Administration – Uprava za varnost in zdravje pri delu

Social entrepreneurship – družbeno podjetništvo

Socially enlightened corporations – družbeno usmerjena podjetja

Society based on spaces – družba temelječa na prostoru

Society of places – krajevna družba

Stakeholder management – uravnavanje zahtev različnih udeležencev

Stakeholder salience model – model pomembnosti udeležencev

System centred ali social responsibility perspective – vidik, osredotočen na sistem

The Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA – Inštitut družbene in etične odgovornosti

Tripple bottom line – koncept trojnega izida

World Business Council for Sustainable Development – Svetovni poslovni svet za trajnostni razvoj