

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**DRUŽBENO ODGOVORNE PRAKSE SLOVENSКИH PODJETIJ**

LUCIJA KRANJC

## **IZJAVA**

Študent/ka Lucija Kranjc izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Anje Svetine Nabergoj, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ</b> .....	<b>2</b>
1.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja .....	2
1.2 Razvoj družbene odgovornosti podjetij.....	3
1.3 Pomen družbene odgovornosti podjetij.....	4
1.4 Značilnosti družbene odgovornosti podjetij .....	4
1.5 Razlogi za in proti družbeni odgovornosti podjetij .....	7
1.6 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij.....	8
1.7 Promocija družbene odgovornosti podjetij .....	8
1.8 Družbena odgovornost podjetij in deležniki .....	9
1.9 Faze in dimenzije družbene odgovornosti podjetij .....	9
<b>2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ V SLOVENIJI IN SVETU</b> .....	<b>12</b>
2.1 Družbena odgovornost podjetij v svetu.....	12
2.2 Družbena odgovornost podjetij v Evropi .....	12
2.2.1 Zelena knjiga .....	13
2.2.2 Evropa - središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij.....	14
2.3 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji.....	15
<b>3 DOBRE PRAKSE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI SLOVENSКИH</b> .....	<b>16</b>
<b>PODJETIJ</b> .....	<b>16</b>
3.1 Družbene odgovorne prakse podjetij .....	16
3.2 Izbrani primeri dobrih praks na področju družbene odgovornosti v Sloveniji .....	17
3.2.1 Mobitel, d.d. ....	18
3.2.2 Radenska, d.d. ....	19
3.2.3 Krka, d.d. ....	20
3.2.4 Si.mobil, d.d. ....	21
3.2.5 Vzajemna, d.v.z. ....	22
3.2.6 Lek, d.d. ....	23
<b>SKLEP</b> .....	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>26</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnje družbene odgovornosti podjetja in njihove značilnosti.....	6
--	---

## KAZALO SLIK

Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja .....	6
--	---

## UVOD

Družbena odgovornost podjetij je postala obširna tema svetovnega gospodarstva, saj so pričakovanja o družbeno odgovornem ravnanju podjetij čedalje večja. Embley (1993) se je v metafori izrazil, da podjetja vodita dva ključna motivatorja: glava in srce, pri čemer je prvi sinonim za dobiček, drugi pa za širšo družbeno skrb (Kimovec & Golob, 2009, str. 114).

Dobiček je bil in je še vedno glavni motiv delovanja podjetij, vendar če podjetja ne upoštevajo interesov različnih skupin, s katerimi sodelujejo ali imajo z njimi neuravnotežene cilje, lahko tvegajo preživetje podjetja, kar se je že mnogokrat pokazalo v pritiskih različnih deležnikov, kot so zahteve po strožji okoljski zakonodaji, zavračanje proizvodov določenega podjetja, stavke, absentizem, nelojalnost zaposlenih in podobno (Slapničar, 2004, str. 519).

Podjetja se morajo poleg zagotavljanja dobička zavzemati tudi za širšo družbeno skrb in poiskati pravo razmerje med tema dvema normama (Kimovec & Golob, 2009, str. 114). Družba od podjetij pričakuje, da pri svojem poslovanju poleg interesov lastnikov upoštevajo tudi interese svojih zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev in drugih deležnikov ter partnersko pristopijo k reševanju družbenih problemov (Štebih, 2009).

Z organizacijskim, tehnološkim in drugim razvojem se spreminja vloga podjetij in tudi vloga tistih okrog podjetja – z ekonomskega, družbenega in etičnega vidika. Čas, ko je družba zahtevala od podjetij čim več in čim bolj poceni proizvode in storitve, ne glede na negativne posledice do okolja in deležnikov, je minil. Podjetja vse bolj priznavajo, da morajo kljub vsem pritiskom glede dobička slediti etičnim načelom in biti dovzetna za družbene stiske, ker vendarle obstajajo zaradi potreb širše družbe in ker jim ta družba na nek način dovoli obstajati. Z menjavo potreb družbe pa se morata nujno menjati tudi vsebina in način opravljanja posameznih aktivnosti podjetja (Berlogar, 2000, str. 171-172).

Namen zaključne naloge je analizirati družbeno odgovornost podjetij v Sloveniji, raziskati, kako se je družbena odgovornost razvijala in pridobivala na pomenu, zakaj podjetja poslujejo družbeno odgovorno, komu so podjetja odgovorna in kakšne koristi imajo podjetja, ki v svoje poslovanje vključujejo družbeno odgovorne prakse. Tako so v zaključni nalogi izpostavljene družbeno odgovorne prakse v slovenskih podjetjih. Osredotočila sem se na nefinančna vlaganja podjetij - kakšen odnos ima podjetje do zaposlenih, ali delujejo družbeno odgovorno znotraj podjetja, se povezujejo z nevladnimi organizacijami, nudijo kupcem okolju prijazne izdelke, uporabljajo okolju prijazne materiale, ali o družbeno odgovornih praksah poročajo, kakšen pomen ima družbena odgovornost pri njihovem poslovanju.

Cilj zaključne naloge je preveriti, v kolikšni meri podjetja v Sloveniji poslujejo družbeno odgovorno, ali so podjetniki cenjeni ne samo zaradi ustvarjanja dobička, pač pa tudi zaradi znatnega prispevka k obravnavanju določenih družbenih izzivov, ali so podjetja vredna

zaupanja deležnikov in se odzivajo na družbene stiske, ali se podjetja zavedajo, kakšen vpliv imajo na deležnike in kakšen vpliv imajo deležniki na podjetje.

## **1 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ**

### **1.1 Definicija družbene odgovornosti podjetja**

V literaturi ne obstaja enotna definicija družbene odgovornosti podjetij (v nadaljevanju DOP). Gre za razumevanje, ki pravi, da je DOP resen poskus reševanja družbenih in socialnih problemov, ki so jih v celoti ali delno povzročila podjetja. Že pred tremi desetletji je Steiner ugotavljal, da v vsakem času in v vsaki družbi obstaja niz splošno spremenljivih odnosov, dolžnosti in obvez med institucijami in ljudmi. Ti odnosi so zasnovani na »družbenih pogodbah«. Nanje je vezana družbena odgovornost, saj gre pri njej za niz splošno spremenljivih odnosov, zavez in dolžnosti, ki se nanašajo na vpliv in moč podjetij glede družbene blaginje. Koncept družbene odgovornosti se v času in družbi spreminja, če se spreminja »splošna spremenljivost«. Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki dosegata želene učinke v družbi v smislu moralnih, ekonomskih, legalnih, etičnih, filantropskih in drugih družbenih in deležniških pričakovanj (Podnar & Golob, 2003a, str. 3-4)

Jančič pravi, da je bistvo ideje o družbeni odgovornosti skrito v novi »družbeni pogodbi«, na katero mora pristajati poslovni svet v času spremenjenih družbenih in okoljskih razmer. Podjetja morajo danes delovati nad zakoni in se vključevati v reševanje številnih novih problemov, ki so jih s svojim neodgovornim poslovanjem povzročila tudi sama (Jančič, 2002, str. 1).

Strokovnjaki s področja družbene odgovornosti se strinjajo z ugotovitvijo, ki pravi, da je razumevanje družbene odgovornosti odvisno od značilnosti posameznih družbeno-ekonomskih in političnih sistemov, ki so osnovani na različnih kulturnih orientacijah in se od države do države razlikujejo. Družbeno odgovornost posamezne države oblikujejo kot prispevek k profitabilnosti in konkurenčnosti podjetja, v okviru zakonov, ki so odziv na pričakovanja javnosti, na vzajemnem prilagajanju ali pa z vzpostavljanjem socialnega dialoga z različnimi deležniki (Podnar & Golob, 2006, str. 1-2).

Avtorji Zelene knjige pravijo, da je glavna odgovornost podjetij ustvarjanje dobička, vendar lahko podjetja hkrati prispevajo k boljši družbi in čistejšemu okolju. Podjetja morajo obravnavati DOP kot investicijo in ne kot strošek, DOP je hkrati razumljena kot dolgoročno sredstvo za doseganje dobička in zmanjšanje stroškov. Drucker pravi, da je družbena odgovornost razumljena kot poslovna priložnost oziroma kot konkurenčna prednost, ki se izraža tudi skozi dolgoročno povezanostjo ključnih partnerjev (Podnar & Golob, 2003a).

## 1.2 Razvoj družbene odgovornosti podjetij

Koncept družbene odgovornosti ima dolgo in raznoliko zgodovino. Mogoče je zaslediti dokaze, da je poslovna skupnost skrbela za družbo že v preteklih stoletjih. Družbena odgovornost podjetij je produkt 20. stoletja, uradne razprave o DOP pa so se začele pred 60-imi leti (Carroll, 1999, str. 268).

Carroll (v Berlogar, 2000, str. 274) trdi, da so se razprave o DOP dotikale predvsem vprašanja, ali so podjetja sploh odgovorna družbi. Veliko pa so pisali tudi o odgovornosti podjetij do skupnosti in okolja, o odnosu do dobička, o urbanih problemih, o vprašljivi vlogi sistema svobodnega poslovanja podjetij in o splošnih pravicah.

Številni podjetniki so upravljali svoja podjetja tako, da so zaradi interesa čim večjega dobička izkoriščali delavce, onesnaževali okolje, goljufali pri prodaji izdelkov in utajevali davke. Takšen način vodenja je v večini razvitih držav stvar preteklosti, saj so nevladne organizacije, družbeni aktivisti in politiki prisilili podjetja, da so spremenila svoj pristop do zaposlovanja, okolja, kakovosti izdelkov, cenovne politike in poštene trgovine (Yunus, 2009, str. 33).

Čeprav je mogoče zaslediti DOP po vsem svetu (predvsem v razvitih državah), je bilo največ pozornosti in s tem tudi raziskav in člankov napisanih v ZDA, nato pa so jo začeli razvijati v teoriji in praksi tudi drugi narodi (Cochran, 2007, str. 449).

Družbeno aktivne skupine so v začetku 60. let 20. stoletja začele zagovarjati širok pomen DOP, k večjemu pomenu DOP pa so od leta 1970 doprinesle Agencija za zaščito okolja (angl. *Environmental Protection Agency*), Komisija za enake možnosti pri zaposlovanju (angl. *the Equal Employment Opportunity Commission*), Agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. *Occupational Safety and Health Administration*) in Komisija za varnost potrošniških izdelkov (angl. *the Consumer Product Safety Commission*). Okolje, zaposleni in potrošniki so z ustanovitvijo nacionalne javne politike postali pomembni in zakonsko zaščiteni deležniki v gospodarstvu (Carroll, 1991, str. 225).

Različni pogledi na DOP so bili prisotni ves čas in tako je tudi danes. Številni avtorji, ki razlagajo pristope k DOP, na samem začetku omenjajo Adama Smitha in njegovo prepričanje, da za dovolj za družbeno odgovorno vedenje podjetij zadostuje poslovanje z dobičkom. Smith je trdil, da naj bi lastni interes in dobiček prinašala tudi dobro za skupnost. Tak pogled, podprt s kalvinistično filozofijo je prevladoval v devetnajstem in v dvajsetih letih dvajsetega stoletja. Podobno gledanje na DOP je imel tudi Nobelov nagrajenec Friedman, ki je menil, da naloga podjetij ni biti etičen, družbeno odgovoren, temveč zgolj ustvarjati dobiček (Berlogar, 2000, str. 22, 276).

Friedman je menil, da imajo podjetja edino odgovornost do lastnikov oziroma delničarjev. Vse, kar podjetje počne v korist etičnosti, je po njegovem mnenju kraja profita lastnikom,

potrošnikom in zaposlenim. Zanj je koncept družbene odgovornosti socialistična kategorija, ne pa liberalno tržna (Jančič, 1999). Število privržencev te liberalistične predpostavke pa je sila upadlo po številnih škandalih, v katera so se zapletla podjetja, ki so poslovala družbeno neodgovorno. Ob bok tej delničarski teoriji se je razvila nova ideologija – Freemanova deležniška koncepcija podjetja. Podjetje je po njej odgovorno ne le delničarjem, pač pa vsem deležnikom, je torej zavezano, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne, četudi to z zakonom (še) ni zapovedano. Večina, zlasti večja podjetja, tako danes razume svojo družbeno odgovornost, ki jo praviloma zapiše tudi v svojo opredelitev poslanstva (Jančič, 2002, str. 1).

Nov način razmišljanja so v Evropski uniji in drugih razvitih deželah doprinesle številne raziskave, dokumente ter nova znanja, ki omogočajo, da se družbena odgovornost širi, dopolnjuje in ima pozitiven predznak.

### **1.3 Pomen družbene odgovornosti podjetij**

Pomen DOP se je spreminjal in dopolnjeval. Razumevanje DOP skozi čas je dobro ponazoril Frederick (v Moir, 2001, str. 18) v treh stopnjah, DOP do leta 1970 opredeli kot obvezo korporacij za delovanje k družbenim izboljšavam. Drugo stopnjo, ki sledi po letu 1970, je Frederick poimenoval družbena odzivnost korporacij, ki so se začele postopoma odzivati na družbene pritiske. Leta 1986 je sledila tretja stopnja, poimenovana družbena pravičnost podjetij, za katero je značilno, da temelji na poslovodskih odločitvah, ki imajo etično osnovo.

Pomen DOP se v zahodnem svetu in v Sloveniji vse bolj povečuje, saj je družba do podjetij vse bolj zahtevna (Štebih, 2009, str. 1).

Povečan pomen DOP po mnenju avtorjev Zelene knjige povzročajo štirje glavni trendi (v Podnar & Golob, 2003a):

- nova zanimanja in pričakovanja državljanov, potrošnikov, mnenjskih voditeljev in investitorjev v kontekstu globalizacije in velikih družbenih sprememb;
- vpliv socialnih kriterijev na odločitve vlaganj, tako posameznikov v vlogi potrošnikov kot institucij v vlogi investitorjev;
- povečana zaskrbljenost glede uničevanja okolja, ki ga prinaša industrija;
- transparentnost poslovnih aktivnosti kot posledica medijev, moderne informacijske in komunikacijske tehnologije.

### **1.4 Značilnosti družbene odgovornosti podjetij**

Družbena odgovornost podjetij dolgo časa ni bila definirana, razumljivo definicijo je opredelil Carroll (1979). Carroll (1991, str. 226-227) opredeljuje koncept družbene odgovornosti

podjetja kot skupek štirih komponent, in sicer: **ekonomska, zakonska, etična in dobrodelna odgovornost**, vse te štiri komponente se lahko upodobi tudi v piramidi (glej Sliko 1). Vse te odgovornosti so do neke mere obstajale že v preteklosti, vendar predvsem etična in dobrodelna odgovornost šele v zadnjih letih pridobivata na pomembnosti. V nadaljevanju so vse štiri odgovornosti podrobneje predstavljene v sliki in v tabeli (Carroll, 1991, str. 227-229; Jaklič 1999, str. 278-280).

**Ekonomska odgovornost:** Ekonomska odgovornost je prva in najbolj pomembna odgovornost podjetja, temelj za vse ostale odgovornosti podjetja, saj je najbolj družbeno neodgovorno tisto podjetje, ki posluje z izgubo. Osnovni namen podjetij je proizvajati dobrine in storitve, ki jih hoče in potrebuje družba ter je zanje pripravljena plačati določeno ceno. S takšno dejavnostjo naj bi podjetje dolgoročno ustvarjalo dobiček, kar je glavni motiv delovanja podjetij kot osnovne ekonomske enote. Pričakovanja družbe glede te odgovornosti so zahtevana, primeri izvajanja te odgovornosti so: dobičkonosnost, maksimizacija vrednosti prodaje, minimiziranje stroškov, premišljene strateške odločitve in povečevanje vrednosti podjetja.

**Pravna odgovornost:** Druga komponenta oz. naslednja raven piramide je pravna odgovornost, ki temelji na spoštovanju do zakonov in predpisov. Podjetja morajo pri svojem poslovanju ravnati v skladu z zakoni in predpisi, ki predstavljajo okvir za uspešno in spremenljivo poslovanje. Pri uresničevanju svojih poslovnih interesov morajo podjetja delovati v okviru zakonodaje, ki zagotavlja pošteno in pravično poslovanje. Pričakovanja družbe, da podjetje deluje v skladu z zakoni, so zahtevana, podjetja se morajo podrežati zakonom, kot so npr. okoljevarstveni zakoni, zakoni za zaščito potrošnika, tehnični predpisi, zakoni o enakopravnosti spolov na delovnem mestu, izpolnjevanje pogodbenih obveznosti.

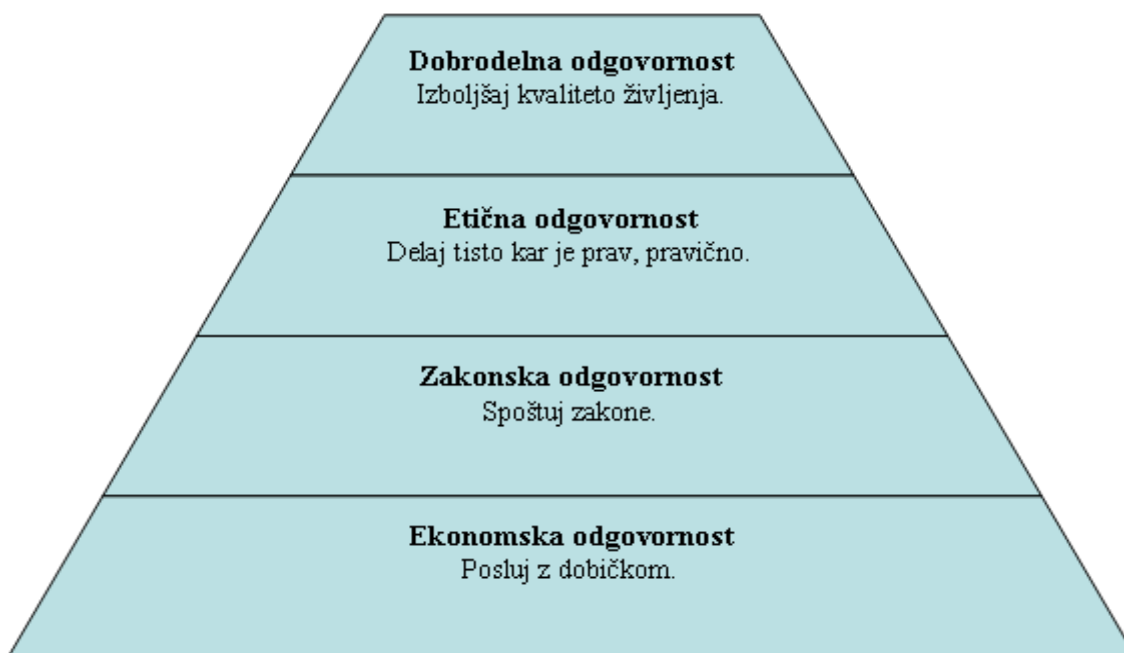
**Etična odgovornost:** Tretja komponenta je etična odgovornost, ki je nadgradnja prvih dveh. Vključuje tiste aktivnosti in prakse, ki jih pričakujejo ali prepovedujejo različne skupine deležnikov, čeprav niso zakonsko opredeljene. Etična odgovornost vključuje tiste standarde, norme ali pričakovanja, ki odražajo skrb za potrošnike, zaposlene, skupnost ter spoštujejo in ščitijo moralne pravice deležnikov. Družba pričakuje, da se bodo podjetja izogibala dvomljivim dejavnostim, sprejemala zakone kot minimum zahtev, sprejemala etična načela v poslovnem svetu.

**Prostovoljna odgovornost:** Vrh piramide predstavlja prostovoljna odgovornost, ki ima lastnost vzornega državljana. Podjetje s finančnimi ali s človeškimi viri podpira družbo in ji omogoča bolj kakovostno življenje. Od etične odgovornosti se razlikuje po tem, da temelji na prostovoljni ravni, pričakovanja družbe do te odgovornosti so zaželena. Družba sicer pričakuje, da bo podjetje prispevalo v humanitarne namene, vendar podjetja ne bo štelo za neetičnega, če tega ne bo storilo. Prostovoljno odgovornost sestavljajo aktivnosti, ki so fakultativne narave, npr. prostovoljne aktivnosti, donatorstva, sponzorstva, programi, ki podpirajo (lokalno) skupnost.



Za razvrščanje podjetij na različne ravni doseganja družbene odgovornosti lahko uporabimo model, imenovan Piramida družbene odgovornosti (Carroll, 1991, str. 228).

*Slika 1: Piramida družbene odgovornosti podjetja*



*Vir: A. B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991, str. 228.*

V Tabeli 1 je predstavljen model, ki ga je predstavil Jaklič (1999, str. 280), in prikazuje vrste družbene odgovornosti, njihove značilnosti in primere.

*Tabela 1: Model družbene odgovornosti podjetja*

<b>Vrsta odgovornosti</b>	<b>Pričakovanja družbe</b>	<b>Primeri</b>
Prostovoljna odgovornost	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Donatorstvo, sponzorstvo Programi, ki podpirajo lokalne skupnosti
Etična odgovornost	Pričakovano	Izogibanje dvomljivih dejavnosti Sprejemanje zakonov Upoštevanje etičnih načel v poslovanju
Zakonska odgovornost	Zahtevano	Okoljevarstveni zakoni Zakoni za zaščito potrošnika Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
Ekonomska odgovornost	Zahtevano	Dobičkonosnost Maksimizacija vrednosti prodaje, minimizacija stroškov Povečanje vrednosti podjetja

*Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 1999, str. 280*

## 1.5 Razlogi za in proti družbeni odgovornosti podjetij

Davis je kljub jasni opredelitvi za DOP skrbno preučil razloge tako za kot proti njej. Podjetja imajo lahko veliko prepričljivih razlogov tako za kot proti sprejemanju družbene odgovornosti (Davis, 1977, str. 35). Dejstvo je, da podjetje mora imeti ekonomski finančni rezultat, prav tako pa družba od podjetij pričakuje več kot le strogo izpolnjevanje predpisov, zahtev in normativov. Od podjetij in menedžerjev se pričakuje upoštevanje moralnih norm in družbeno odgovornost (Berlogar, 2000, str. 54). V nadaljevanju so predstavljeni razlogi za in proti DOP, kot jih je preučil Davis (1977, str. 35-37):

Razlogi za družbeno odgovornost podjetij:

- **Dolgoročni lastni interes:** Podjetja se zavedajo, da bodo tudi sama pridobila pozitivne simpatije do okolja, če bodo delovala v skladu z merili, vrednotami, pričakovanji in potrebami okolja v katerem delujejo.
- **Ugled med deležniki:** Prizadevanje podjetij, da delujejo etično.
- **Razvoj in preživetje podjetja:** Podjetja morajo za svoj obstoj ustvarjati neko vrednost, ki jo družba priznava. Z odzivanjem na družbene potrebe in izpolnjevanjem pričakovanj družbe pa si zagotavljajo tudi obstoj za daljši čas.
- **Vmešavanje države:** Dejstvo je, da državna regulativa stane, predvsem pa omejuje fleksibilnost v odločanju. Svoboda pa je potrebna za doseganje iniciative pri soočanju tako s trgov kot z družbo.
- **Sociokulturne norme:** Podjetja in družba morajo spoštovati etične norme, saj tudi nosilci ekonomskih dejavnosti delujejo znotraj nekih kulturnih okvirov in pod njihovimi pritiski.
- **Reševanje družbenih problemov družbe:** Podjetja lahko s svojim znanjem, sredstvi, inovativnostjo in viri pripomorejo tudi k rešitvi socialnih problemov družbe.
- **Reševanje družbenih problemov, preden se razrastejo,** saj bi lahko problemi družbe ogrozili tudi delovanje podjetij.

Razlogi proti družbeni odgovornosti podjetij:

- **Maksimizacija dobička:** Funkcija podjetij je ekonomske narave in samo ekonomski kriteriji so lahko merilo njihove uspešnosti. Menedžer je v službi delničarjev in vse njegove odločitve morajo zagotavljati dobiček zanje.
- **Stroški družbenega angažmaja:** DOP namreč stane, stroški zanjo so večji, kot prinaša iztržek, zato zanjo ni moč vezati večjih ekonomskih resursov.
- **Pomanjkanje znanja** za reševanje družbenih problemov. Pogled menedžerjev na stvari je predvsem ekonomski, prav tako njihova znanja.
- **Slabitev sposobnosti podjetij za opravljanje prvotne ekonomske funkcije:** Z vpletanjem podjetij v družbene zahteve naj bi prišlo do splošnega mešanja funkcij med ekonomskimi in socialnimi institucijami, kar v končni fazi ne bi bilo dobro ne za podjetja ne za družbo, obenem pa ne bi rešilo družbenih problemov niti pripeljalo do večjega spoštovanja etičnih norm.

## **1.6 Poročanje o družbeni odgovornosti podjetij**

Družbena odgovornost podjetij ima za podjetje številne koristi, vendar morajo podjetja, če želijo imeti korist od tega, o tem poročati (Slapničar, 2004, str. 520). Vse več podjetij v svoja letna poročila vključuje tudi poročanje o družbeni odgovornosti, kar je spodbujeno tudi z različnimi vladnimi uredbami. S poročanjem o družbeni odgovornosti podjetje prikaže svoj odnos do zaposlenih, okolja, vlaganj, pokaže pa nam tudi stabilnost in perspektivnost podjetij. Takšno poročanje pa lahko prinaša podjetjem tudi dodano vrednost in promocijo (Kozoderc, 2009, str. 13-14).

Žal pa empirične študije le redko potrjujejo, da poročanje o družbeno odgovornem vedenju resnično odraža družbeno odgovorno ravnanje. Podjetja so namreč nagnjena k samopromociji in težijo k razkrivanju pozitivnih prispevkov ter k prikrivanju negativnih učinkov svojega delovanja (Slapničar, 2004, str. 520).

## **1.7 Promocija družbene odgovornosti podjetij**

Podjetja si morajo prizadevati za pridobitev in ohranitev pozitivne podobe, saj so milijoni ljudi danes bolj obveščeni o dobrem in slabem delu podjetij kot kadarkoli poprej. Potrošnike vse bolj zanima, kako so bili izdelki narejeni, kako podjetje ravna z zaposlenimi, ali izkorišča delovno silo, je prijazno do okolja, kakšen odnos ima do skupnosti. Vse te informacije pa mediji z veseljem posredujejo potrošnikom. Podjetja, ki škodujejo s svojim poslovanjem skupnosti, si pridobijo negativno podobo, veliko potrošnikov pa se odreče nakupu izdelka takšnega podjetja (Yunus, 2009, str. 33).

DOP je vse bolj zanimiva tema za poslovni svet. Zanj se zanimajo strokovnjaki, izvedenci za stike z javnostjo in upravljanje s človeškimi viri, okoljski strokovnjaki, svetovalci, borzni analitiki in zakonodajalci. Priljubljeni filmski producenti in režiserji dokumentarcev pa so DOP približali tudi širši javnosti (Tóth, 2008, str. 24).

Za širjenje družbene odgovornosti podjetij je ključno, da ljudje opazijo družbeno odgovorna podjetja, da spoznavajo, da odgovornim podjetjem nič bolj ne grozi stečaj kot tistim »običajnim«, da začnejo o njih razmišljati kot o najboljših delodajalcih, da postanejo banke ponosne, ker jih lahko kreditirajo, da si lokalne oblasti začnejo prizadevati, da bi v svojo regijo pritegnile takšna podjetja namesto velikanskih tovarn ali hipermarketov (Tóth, 2008, str. 122). Prav tako je pomembno, da mediji o DOP veliko pišejo in tako širši javnosti posredujejo verodostojne informacije, ki so pomembne za razumevanje, razvoj in krepitev zavedanja o DOP (Štebih, 2009, str. 1).

## 1.8 Družbena odgovornost podjetij in deležniki

Freeman (1984) je deležnike opredelil kot vse posameznike oz. skupine, katerih delovanje vpliva oz. je pod vplivom poslovanja okolja. Donaldson in Preston (1995) deležniški odnos pogojujeta z obstojem legitimnih, upravičenih interesov med podjetjem in deležniki. Upravičenost deležniškega odnosa Hill in Jones (1995) pogojujeta z načelom vzajemnosti: pravico do donosa na vložena finančna ali nefinančna sredstva naj bi imeli deležniki, ki v podjetje prispevajo strateške vire.

Clarkson (1995) deli deležnike na dve vrsti: **primarne in sekundarne**. Primarni deležniki so nujni za dolgoročno preživetje podjetja, k njim vključujemo zaposlene, delničarje in druge investitorje, kupce, dobavitelje ter širšo javnost. Širša javnost zajema državo oziroma občine, ki zagotavljajo infrastrukturo, trge ter regulativo, potrebno za poslovanje podjetij. Podjetje naj bi bilo tako sistem različnih skupin primarnih deležnikov, prepleten sklop odnosov med skupinami z različnimi interesi, cilji, pričakovanji in odgovornostmi. Medije in različna interesna združenja avtor uvršča med sekundarne deležnike, ki so pod vplivom podjetja in mu s svojim delovanjem lahko koristijo ali škodijo, toda niso ključnega pomena za njegov obstoj.

Podjetja imajo več razlogov, da upoštevajo pri odločanju različne deležnike. Menedžerji se pri odločanju nenehno soočajo z vplivi različnih deležnikov. Priporočila in kodeksi korporacijskega upravljanja izrecno pozivajo k spoštovanju interesov vseh deležnikov. Države v zakonodajo uveljavljajo različne načine sodelovanja nelastniških interesnih skupin pri odločanju in tudi empirične študije ter študije poslovnih primerov večinoma navajajo pozitivno povezavo za upoštevanje deležnikov pri poslovnih odločitvah. Z večanjem koristi vseh deležnikov pa podjetje tudi povečuje svojo stopnjo družbene odgovornosti in prispeva k trajnostnemu razvoju (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 484-485, 487).

## 1.9 Faze in dimenzije družbene odgovornosti podjetij

Center za družbeno odgovornost podjetij na univerzi v Bostonu (Mirvis & Googins, 2006, str. 3-13) je identificiral pet faz družbene odgovornosti podjetij, ki so v nadaljevanju podrobneje predstavljene. Faze temeljijo na osmih dimenzijah družbene odgovornosti, in sicer:

1. Zasnova družbene odgovornosti podjetij: Kako opredelimo družbeno odgovornost podjetja, in kako obširna je?
2. Strateška vsebina: Kakšen je namen družbene odgovornosti podjetij?
3. Vodstvo: Ali vodstvo podjetij podpira družbeno odgovornost podjetij in vanjo investira?
4. Postopek: Kako podjetje upravlja z družbeno odgovornostjo?
5. Krizni menedžment: Kako podjetje rešuje težave?

6. Odnos do interesnih skupin: Kakšen odnos vzpostavi podjetje s svojimi interesnimi skupinami?
7. Računovodstvo: Kako podjetje meri svojo kakovost in vpliv socialnih, okoljskih in ekonomskih vlaganj na poslovanje in družbo?
8. Transparentnost: Kakšna je odprtost podjetij glede vpogleda do finančnih, družbenih in okoljskih težav?

Model družbene odgovornosti, ki bi bil pravi za vse, ne obstaja. Vsako podjetje mora določiti svoje vrednote in prakse, na katerih bo temeljila njihova poslovna strategija ter nato primerno reagirati na spremembe, povezane z zaposlenimi oz. ostalimi elementi njihovega konkurenčnega okolja. Model za DOP, ki ga je predstavil Center za družbeno odgovornost podjetij, je normativen, saj predstavlja vrsto bolj ali manj zaporednih stopenj razvoja DOP skozi osem dimenzij.

### **1. faza: Osnova**

V tej fazi so programi družbene odgovornosti nerazviti. Razlogi za to so po navadi enostavni: podjetja se ne zavedajo, kaj vse zajema DOP, vodstvo za DOP ni zainteresirano, obstaja omejena oz. enosmerna interakcija deležnikov, predvsem v družbenem in okoljskem sektorju. Miselnost v teh podjetjih se po navadi odraža v politiki poslovanja, ki se pogosto osredotoča le na skladnost z zakonodajo in varovanje ugleda, kar povzroči, da podjetje deluje do zunanjih pritiskov le obrambno.

### **2. faza : Angažiranost**

Na drugi stopnji se vrhnji menedžment prične zavedati naraščajočih pričakovanj družbe in prične sprejemati nov pogled glede odgovorne vloge podjetja do družbe. V tej fazi se veliko podjetij zavezuje k bolj razširjeni, dvosmerni komunikaciji z deležniki, vodstvo nameni več pozornosti in zanimanja za dogajanje v podjetju, bolje preuči probleme in težave v podjetju. Zaposleni imajo boljši vpogled v poslovanje podjetja, od osebja se pričakuje, da opravljajo delo v skladu s politiko podjetja in da spremljajo napredke v industriji ter pri konkurenci. Kljub temu pa podjetja na tej stopnji razvoja še niso aktivna pri družbenih in okoljskih problemih.

### **3. faza: Inovativnost**

V tej fazi podjetje napreduje na dva načina: razširi program na celovitejši koncept DOP in vodstvo podjetja daje vse večji pomen vlogi vodje, zato sprejme vlogo skrbništva. Za to fazo je značilna visoka stopnja inovativnosti in učenja. Podjetja sodelujejo z večjim številom deležnikov, saj se zavedajo medsebojnega vpliva, sodelujejo z vodilnimi podjetji in strokovnjaki preko forumov. Z razvojem se podjetja trudijo ustvariti poslovni primer družbene odgovornosti.

#### **4. faza: Integracija**

Eden od razvojnih izzivov faze integracije je napredek, in sicer od koordinacije do sodelovanja pri prizadevanjih za DOP. Upravni odbor določa standarde in nadzira uspešnost poslovanja na tem področju. V tej fazi podjetja sprejmejo potrebne ukrepe, da bi vpeljala družbeno odgovornost v tekoče poslovanje. V operativnem smislu to pomeni postavljanje ciljev in ključnih kazalcev uspešnosti ter nadziranje napredka s pomočjo uravnoteženih kazalnikov. Podjetja postanejo na tej stopnji pripravljena razkriti svoje pomanjkljivosti na področju družbene odgovornosti. Raziskava Centra je pokazala, da veliko podjetij, ki so na stopnji integracije, manj poudarja družbeno odgovornost specifičnega poslovnega primera, bolj pa temeljne vrednote podjetja.

#### **5. Faza: Transformacija**

Tu je še prezgodaj za določitev vseh lastnosti te stopnje razvoja, vendar pa obstaja nekaj zelo jasnih lastnosti te faze. Podjetja raje ustvarjajo kot posnemajo - vodstvo ima vizijo in zelo resno jemljejo vrednote podjetja. Študija direktorjev 20 podjetij iz leta 2005 je pokazala, da so le-ti zelo zaskrbljeni zaradi družbenih in okoljskih razmer v svetu ter motivirani z idejo višjega pomena podjetja. V skladu s tem je bilo v podjetjih izraženo stremljenje k boljšemu svetu. Podjetja na tej stopnji le redko delujejo samostojno na družbenem in okoljskem področju. Množično se združujejo z ostalimi podjetij, družbenimi skupinami in nevladnimi organizacijami, da bi rešili probleme, prodrli na nove trge in razvili lokalno gospodarstvo.

Shematični prikaz petih stopenj družbene odgovornosti in sprožilcev njenega razvoja lahko da vtis, da je nenehno preoblikovanje in medsektorsko združevanje zadnja faza razvoja. V resnici strokovnjaki še niso odkrili vseh možnih vzorcev preoblikovanja podjetij in njenih programov družbene odgovornosti, ki obstajajo v današnjih turbulentnih časih. Konceptualno ta faza predstavlja še eno trenje v podjetjih, saj integriranost in urejenost zamenjuje kaos, ki nastane, ko podjetja razvijejo medorganizacijska zavezištva in začnejo ustvarjati v novi družbenoekonomski sferi. To pa postavlja vprašanje o poslovnem svetu v različnih družbah in ekonomijah ter o stopnjah prihodnjega razvoja družbene odgovornosti v večsektorski obliki (Mirvis & Googins, 2006, str. 13).

Mirvis in Googins (2006, str. 18) povzameta, da je stalni razvoj družbene odgovornosti v podjetju, čeprav pomanjšan in pod vplivom porekla podjetja, panoge, velikosti, strategije in konkurence, lahko neomejen. Največja omejitev razvoja je lahko le domišljija vodstva in naprednost korporacijske kulture. Vendar pa se v realnosti pokaže, da ima trg realne omejitve in da je družbeno odgovornost smiselna le za določena podjetja, ki poslujejo v specifičnih okoliščinah.

## **2 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ V SLOVENIJI IN SVETU**

### **2.1 Družbena odgovornost podjetij v svetu**

Družbena odgovornost podjetij postaja v svetu vse bolj razširjena tema, saj se vodilni v podjetjih zavedajo, da s podporo družbi omogočijo tudi razvoj podjetja in s tem tudi razširijo svoje poslovanje. Podjetja po svetu se morajo zavedati, da je DOP postopen proces, povezan z zmožnostjo odziva podjetij na okoljske izzive, hkrati pa omogoča razvoj podjetij (Mirvis & Googins, 2006, str. 1).

Vodilni menedžerji v svetu družbeno odgovornost podjetja postavljajo v sam vrh svojega poslovanja. Podjetja posodablajo in nadzirajo programe družbene odgovornosti, ustanavljajo odbore, kjer merijo družbeno okolje podjetja. Podjetja si prizadevajo, da njihovi zaposleni opravljajo družbeno odgovorna dela, in na ta način DOP vključujejo v svoje poslovanje. Najbolj družbeno odgovorna pa so podjetja, ki si prizadevajo ustvarjati trg za družbo. Podjetja ponujajo trgu produkte in storitve, ki imajo dva cilja: ustvarjati denar in ustvarjati boljši svet (Mirvis & Googins, 2006, str. 1).

Vse te pobude pa niso ustrezne za vsako podjetje. Podjetja si morajo prizadevati za najprimernejše, najučinkovitejše pobude in pri svojih dejanjih upoštevati jasnost, skupni gospodarski razvoj, zaposlene in njihove družine, trajnostni razvoj, človekove pravice, etični odnos do investitorjev. Podjetje se mora vprašati, ali obstaja povezava med kriznim menedžmentom, blagovno znamko, angažiranostjo deležnikov, certifikatom dobavitelja, trženjem z razlogom angl. (*cause-related marketing*) in raznolikostjo zaposlenih (Mirvis & Googins, 2006, str. 1).

Raziskava Centra za družbeno odgovornost na bostonski univerzi predvideva, da je razmerje med zmedo in skladnostjo pogosto odvisno od tega, na kateri stopnji se podjetje nahaja glede na razvoj DOP (Mirvis & Googins, 2006, str. 1).

Na novo ustanovljena podjetja, na primer, pogosto ne razumejo mnogih vidikov družbene odgovornosti, nimajo ne strokovnega znanja ne mehanizma za odzivanje na tako raznolike interese in zahteve. Njihovi glavni izzivi so zasidranje družbene odgovornosti v poslovanje podjetja, narediti smiselne začetne korake za razvoj družbene odgovornosti in dobiti boljše informacije o skrbi deležnikov. Na drugi strani pa imamo podjetja, ki v družbeno odgovornost vlagajo veliko znanja, časa in denarja. Vodilni v podjetju se zavzemajo, da bi pripomogli k boljši okoljski in družbeni osveščenosti (Mirvis & Googins, 2006, str. 1).

### **2.2 Družbena odgovornost podjetij v Evropi**

K razvoju evropske poslovne mreže in močnejše mobilizacije je že leta 1993 pozival tedanji predsednik Evropske komisije Delors, interes za DOP pa se je povečal ob prehodu v novo

tisočletje, in sicer v okviru Lizbonske deklaracije, sprejete leta 2000. Družbena odgovornost namreč pomeni pomemben prispevek h ključnemu cilju Lizbonske deklaracije, da bi namreč Evropska unija postala najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno ustvariti trajnostno gospodarsko rast, nova in boljša delovna mesta ter večjo socialno kohezijo (Green Paper, 2001, str. 3).

### **2.2.1 Zelena knjiga**

Leta 2001 je v okviru Lizbonske deklaracije Komisija predstavila Zeleno knjigo (angl. *Green Paper*), katere cilj je bil sprožiti razpravo o zasnovi družbene odgovornosti podjetij in vzpostaviti partnerstvo za oblikovanje evropskega okvira za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij (Evropski parlament, 2006, str. 2).

DOP je v Zeleni knjigi definirana kot koncept, kjer podjetja v svoje poslovne dejavnosti in odnose s svojimi interesnimi skupinami prostovoljno vključujejo vprašanja glede socialnih in okoljskih zadev. Podjetja vseh velikosti lahko ob sodelovanju s svojimi interesnimi skupinami in s pomočjo družbene odgovornosti pomagajo pri usklajevanju gospodarskih, družbenih in okoljskih ambicij. DOP postaja vse pomembnejši koncept na globalni ravni in v Evropski uniji ter je del razprav o globalizaciji, konkurenci in trajnosti. V Evropi promovira družbene odgovornosti podjetij izraža potrebo po zagovarjanju skupnih vrednot in povečuje smisel za solidarnost in povezanost (Green Paper, 2001, str. 1-2).

S poudarjanjem razvoja znanja, inovacij in širše družbene odgovornosti podjetij evropska razvojna strategija pravzaprav priznava, da sta danes poslovanje in dolgoročni obstoj podjetij odvisna od različnih deležnikov, ki vplivajo ali sprejemajo vplive poslovanja podjetij. Podjetja morajo zato upoštevati interese različnih deležnikov, razvijati dolgoročno sodelovanje z njimi in zlasti sprejemati poslovne odločitve oziroma izvajati ukrepe, ki bodo s povečevanjem dodane vrednosti posameznega deležnika povečevali tudi svoje konkurenčne prednosti. Vsak ukrep, ki povečuje konkurenčnost podjetij, namreč vodi tudi do povečevanja dodane vrednosti za deležnike v podjetju in posledično do večje deležniške vrednosti podjetij. Dvig konkurenčnosti tako na primer podjetjem omogoča, da hkrati zasledujejo cilj maksimiranja vrednosti premoženja lastnikov, ne da bi se pri tem zmanjševala delniška vrednost preostalih deležnikov v podjetju. S tem si podjetja zagotavljajo dolgoročno vključenost vseh deležnikov v podjetju, spodbujajo njihovo zavezanost in podjetju lastne inovacije, gradijo nove vire konkurenčnih prednosti ter povečujejo svojo odgovornost do družbe. Ker se s povečevanjem oziroma ohranjanjem dodane vrednosti za vse deležnike v podjetju dejansko povečuje sedanja vrednost vseh koristi deležnikov v bodočnosti, z družbeno odgovornim ravnanjem podjetja tudi prispevajo k trajnostnemu razvoju (Debeljak & Gregorič, 2004, str. 500).

Avtorji dokumenta Zelene knjige družbeno odgovornost razumejo tudi kot marketinško potezo, saj boljše kot ima podjetje odnose s svojimi interesnimi javnostmi, bolj te javnosti



prispevajo k tržni uspešnosti podjetja. Gre za »win-win« razmerje, kjer pridobijo vsi udeleženci menjave. To pa je tudi bistvo družbene odgovornosti (Podnar & Golob, 2003b, str. 5).

### 2.2.2 Evropa - središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij

Komisija Evropskih skupnosti (2006, str. 5) je v poročilu Komisije evropskemu parlamentu, svetu in evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru zapisala, da je bil dosežen velik napredek glede DOP, odkar je Lizbonski svet marca 2000 pozval podjetja k čutu za družbeno odgovornost. Zelena knjiga, sporočilo leta 2002, ustanovitev Foruma interesnih skupin za DOP so predstavljali pomembne korake v tem procesu.

Leta 2006 je bila ustanovljena s podporo Komisije tudi Evropska zveza za družbeno odgovornost podjetij. Zveza je odprta za podjetja, ki jih združuje ista želja: narediti Evropo središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij v podporo konkurenčnosti in trajnosti podjetij ter tržnega gospodarstva. Zveza gradi na razumevanju, da lahko družbena odgovornost podjetij prispeva k uravnoteženemu trajnostnemu razvoju ob sočasnem spodbujanju inovativnega potenciala in konkurenčnosti Evrope, kar prispeva k zaposljivosti in ustvarjanju delovnih mest. Komisija si prizadeva, da bi Evropa postala središče odličnosti za DOP, zato išče nove pristope, ukrepe, ki bi navdihovali več podjetij, da bi izvajala DOP, saj so ravno ta primarni kriterij na tem področju (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 10-11).

Ukrepi, ki jih podpira Evropska Komisija za spodbujanje nadaljnje uporabe praks na področju družbene odgovornosti (Komisija Evropskih skupnosti, 2006, str. 7):

- **Dvigovanje ozaveščenosti in izmenjava najboljših praks:** Komisija spodbuja izmenjavo najboljših praks s poudarkom na malih in srednjih podjetjih in državah članicah, kjer koncept družbene odgovornosti še ni povsem uveljavljen.
- **Podpora pobudam deležnikov:** Komisija spodbuja in podpira pobude družbene odgovornosti podjetij, ki jih bodo oz. so predlagale interesne skupine, vključno s socialnimi partnerji in nevladnimi organizacijami.
- **Sodelovanje z državami članicami:** Države članice imajo na voljo širok spekter instrumentov za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij, zato lahko veliko naredijo na regionalni ravni.
- **Obveščanje potrošnikov in transparentnost:** Komisija se zavzema za večjo informiranost in obveščanje potrošnikov o družbeni in okoljski uspešnosti blaga in storitev, vključno z informacijami o dobavni verigi.
- **Raziskave:** Komisija se zavzema za številnejše interdisciplinarne raziskave glede družbene odgovornosti podjetij, zlasti o povezavah na makro in srednjih ravneh med družbeno odgovornostjo podjetij, konkurenčnostjo in trajnostnim razvojem.

- **Izobrazba:** Komisija spodbuja razvoj pravih znanj in spretnosti, poziva šole, univerze in druge ustanove za podjetniško izobraževanje, da v izobraževanje aktivno vključijo DOP.
- **Majhna in srednja podjetja:** Komisija spodbuja izmenjavo izkušenj o tem, kako najbolje podpirati in spodbujati DOP med malimi in srednjimi podjetji, saj se zaveda, da je za pospeševanje DOP med malimi in srednjimi podjetji potreben specifičen pristop.
- **Mednarodna razsežnost družbene odgovornosti podjetij:** Komisija spodbuja DOP tudi na mednarodni oz. globalni ravni, spodbuja k ozaveščenosti in izvajanju mednarodnih instrumentov in pobud, ki predstavljajo mednarodna merila za odgovorno poslovno obnašanje.

## 2.3 Družbena odgovornost podjetij v Sloveniji

DOP je postala tudi obširna tema slovenskega gospodarstva, saj se širjenje ozaveščenosti o pomenu in koristih, ki jih prinaša DOP, razvija in narašča. Vse več ljudi se izobražuje o tej tematiki, narejene so številne raziskave, podjetja poročajo o družbeni odgovornosti, zanimanje s strani medijev pa je tudi za to tematiko vsako leto večje. Gospodarska zbornica pripravlja delavnice in konference na temo DOP, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti promovira, raziskuje, informira, svetuje ter od leta 2006 prireja konferenco Družbena odgovornost in izzivi časa (Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, 2010). Raziskave s področja DOP razkrivajo, da je po eni strani DOP koncept, ki ga porabniki v Sloveniji čedalje bolj cenijo in podpirajo, po drugi pa orodje, ki ga podjetja v času svetovne gospodarske in finančne krize čedalje bolj intenzivno in premišljeno uvajajo v svojo poslovno strategijo (Prešeren, 2009b, str. 30).

Bogomir Kovač meni, da je DOP v Sloveniji šele v začetni fazi. Podjetja še vedno največ pozornosti namenjajo sponzorstvu, manj pa se posvečajo okolju in družbenim razmeram. Dodaja, da so bolj družbeno odgovorna večja podjetja, borzne družbe in uspešna podjetja z vplivom v družbi. Po Kovaču bi DOP lahko spodbudili z davčnimi olajšavami, posebno družbeno pomočjo in z javno podporo (Gojkošek, 2008).

Prav tako Prešeren (2009a, str. 14) opozarja, da slovenski menedžerji DOP razumejo kot finančno breme za proračun, ne pa kot priložnost za iskanje dodane vrednosti, omogočanje trajnostnega razvoja in dolgoročnega preživetja podjetja, širitev kupcev in rast ugleda, ki temelji na motiviranem in inovativnem družbeno odgovornem kadru.

Kljub temu pa raziskave kažejo, da je manjši del gospodarstva v Sloveniji že zelo ozavešen, ima znanje in razume pomen nefinančnih vlaganj v okolje. Podjetja uvajajo družbeno odgovorne prakse, projekte, vlagajo v zaposlene, skrbijo za okolje in poročajo o svoji družbeni odgovornosti. Znanje intenzivno razvijajo in poglobljajo tudi nekatere agencije za odnose z javnostmi, nevladne organizacije, na tisoče zavodov in društev pa si s specifičnim znanjem prizadeva za boljšo sedanost in prihodnost (Vozel, 2007b).

## **3 DOBRE PRAKSE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ**

### **3.1 Družbeno odgovorne prakse podjetij**

Številna podjetja delujejo v skladu z zakoni, vendar pa se za družbeno odgovorne prakse šteje tisto, kar je več kot upoštevanje zakonodaje, torej dodatne ugodnosti za katero od deležniških skupin. Avtorji Zelene knjige navajajo, da k usklajenemu razvoju podjetja ter okolja, v katerem posluje vodijo naslednje poslovne prakse: investiranje v intelektualni kapital, investiranje v zdravje in varnost zaposlenih, lažje usklajevanje družine in dela, enake možnosti na delovnem mestu za ženske, sodelovanje z lokalno skupnostjo v procesih prestrukturiranja podjetij in vseh ostalih vidikih poslovanja, ki vplivajo na kakovost življenja v lokalnem okolju (Štebih, 2009).

Vse več je podjetij, ki v svoje poslovanje vključujejo dobre prakse. Koristni primeri podjetij, ki v svoje poslovanje vključujejo družbeno odgovorne prakse, so zgleden primer tudi za ostala podjetja. Pomembno je, da podjetje dobi idejo, zgled in spodbudo, da ravna podobno ali morda še bolje kot drugi. O dobri praksi je potrebno sporočati drugim, da se širi in podpira ideja o DOP, saj je le tako možen napredek, smiselna primerjava in izpopolnjevanje idej v praksi (Knez Riedl, 2007).

Evropska komisija navaja štiri kriterije, ki jih morajo podjetja, ki vključujejo družbeno odgovorne prakse v svoje poslovanje upoštevati (v Knez Riedl, 2007):

1. Povezava družbenega delovanja podjetja s poslovnimi koristmi in s koristmi za celotno družbo.
2. Strateški pristop: Družbeno odgovorno delovanje je možno vključiti v širšo poslovno strategijo.
3. Komunikacije: O družbeno odgovornem ravnanju je treba obveščati druge tako po formalnih kot po neformalnih poteh, da bi se vključevali in informirali notranji in zunanji udeleženci.
4. Dinamični proces: Družbeno odgovorno ravnanje podjetja naj bi potekalo kot dinamičen in neprekinjen proces izboljšav.

Podjetja se vse bolj zavedajo, da morajo družbi, v kateri delujejo, omogočiti boljše življenjske pogoje. Podjetja vse bolj vlagajo v trajnostni razvoj, skrbijo za ohranjanje okolja in zaposlene. V Sloveniji in drugih razvitih državah je vse več podjetij, ki družbene odgovornosti ne vidijo le v donacijah in sponzorstvih, temveč v tem, da se povezujejo z nevladnimi organizacijami in skupaj z njimi pripravljajo družbeno odgovorne akcije oziroma projekte. Za vzpostavitev dobrega programa družbene odgovornosti podjetje potrebuje denar in znanje, do katerega pa veliko lažje pride, če se povežejo z nevladnimi organizacijami (Vozel, 2007a).

Žaucer pravi, da se morajo podjetja za družbeno odgovorno poslovanje povezovati z nevladnimi organizacijami, saj danes v razvitih državah ne pomeni družbena odgovornost to, da podjetja izpolnjujejo zakone, ki so predpisani, temveč da delujejo nad zakoni. Podjetje si mora zastaviti projekt, ki ga lahko s pomočjo nevladnih organizacij tudi izpelje (v Vozel, 2007a).

Program mora biti zasnovan na dolgoročnem in enakovrednem partnerstvu, saj z njim pridobita profitna in neprofitna organizacija, pa tudi potrošniki in družba (Kimovec & Golob, 2009, str. 113). Adkins (1999) meni, da mora sodelovanje med profitno in neprofitno organizacijo povezovati vzajemna korist, druga drugi morata ponuditi kaj vrednega. Varadarajan in Menon (1988) menita, da bi moral biti osnovni cilj podjetij, ki se povezujejo z nevladnimi organizacijami, zbiranje sredstev za dober namen ob hkratnem izboljševanju poslovanja podjetja.

Prav tako imajo lahko s pomočjo dobrih partnerstev koristi tudi nevladne organizacije. S pomočjo dobrih partnerstev lahko neprofitne organizacije povečajo finančne prilive in posledično razširijo svojo dejavnost, kar je pozitivno za vso družbo (Kimovec & Golob, str. 117). Berlind in Nakata (2005) navajata tudi druge nefinančne vire, ki jih neprofitna organizacija lahko pridobi na ta način, npr. prostovoljna pomoč zaposlenih v sodelujočem podjetju, učenje menedžerskih in komunikacijskih veščin, večja prepoznavnost.

Družbeno odgovorne prakse pripomorejo k varovanju okolja, ko se podjetja zavzemajo za zmanjševanje izpustov ogljikovega dioksida, zmanjševanje globalnega segrevanja, ohranjanje živalskih vrst, s spodbujanjem energetske učinkovitosti, zmanjševanje količin nepitnih voda, zmanjševanje izginjanja zelenih in rodovitnih površin (Jakomin, 2008, str. 23). Primeri dobre prakse so tudi v obliki zaposlovanja deprivilegiranih skupin iskalcev zaposlitev, kot so invalidi, temnopolti delavci, istospolno usmerjeni, mlade mame, starši samohranilci, mladi izobraženci. Podjetja se vse bolj tudi zavedajo, da morajo zaposlenim omogočiti primerno delovno okolje, v katerem se bodo počutili motivirani, zadovoljni in bodo lahko usklajevali poklic in družino (Drlja, 2008, str. 24). Družbeno odgovorne prakse morajo stremeti k spremembi vedenja deležnikov, zajeti različna področja, na katere vpliva oziroma je pod vplivom podjetje, saj pomenijo dolgoročno naložbo in ne kratkoročni strošek (Jakomin, 2008, str. 23). Številni primeri dobre prakse namreč dokazujejo, da se rezultati in uspešnost družbeno odgovornega poslovanja kažejo dolgoročno in ne z danes na jutri (Prešeren, 2009a, str. 30).

### **3.2 Izbrani primeri dobrih praks na področju družbene odgovornosti v Sloveniji**

Za primere dobre prakse družbene odgovornosti slovenskih podjetij sem izbrala pet slovenskih podjetij, ki ravnajo družbeno odgovorno: o družbeni odgovornosti pišejo v svojih letnih poročilih in na svojih spletnih straneh, poročajo medijem o družbenih projektih in

aktivnostih, DOP razumejo kot poslanstvo in vizijo, skrbijo za okolje, skupnost, zaposlene in se povezujejo z nevladnimi organizacijami.

### **3.2.1 Mobitel, d.d.**

Mobitel je vodilni ponudnik naprednih rešitev mobilnih telekomunikacij na slovenskem trgu, vse bolj pa se uveljavlja tudi kot dobavitelj celovitih, konvergenčnih ponudb, ustvarjenih v sodelovanju s članicami Skupine Telekom Slovenije (O podjetju Mobitel, d.d., 2010).

Na spletni strani družbe Mobitel so o družbeni odgovornosti zapisali, da je družbena odgovornost sestavni del njihovega poslovanja. Družba Mobitel se zaveda, da okolje spodbuja njihov razvoj, zato spodbujajo razvoj v okolju tudi sami. Aktivno se vključujejo v različne družbeno pomembne odgovorne akcije in prispevajo materialna in finančna sredstva za zdravje, izobraževanje, kulturo, šport in ohranjanje naravne dediščine. Podjetje je v času svojega delovanja podprlo številne projekte, s katerimi so pomagali družbi ustvarjati trajne vrednosti, razvoj oziroma dodatno vrednost za najširšo skupnost (Družbena odgovornost Mobitel d.d.).

Podjetje teži h kakovostnim in dolgoročnim projektom, projekte pa tudi uspešno nadgrajujejo v višjih oblikah skupnega delovanja, s tem pa si širijo zavest o skupnih vrednotah in vzajemnost širše skupnosti (Caf, 2009).

Dolgoročen in zgleden primer slovenske prakse je sodelovanje družbe Mobitel in Društva za opazovanje in preučevanje ptic Slovenije (v nadaljevanju DOPPS), ki skupaj sodelujeta že od leta 1995. Društvo je ena najstarejših in največjih nevladnih, naravovarstvenih organizacij v Sloveniji, ki združuje ljubitelje ptic in narave v Sloveniji (Kimovec & Golob, 2009, str. 119).

Sodelovanje med družbo Mobitel in DOPPS se je začelo s spontano akcijo, namen te akcije pa je bila ideja o širši prepoznavnosti obeh organizacij. Na začetku sta skupaj natisnili zbirko Ptice pojejo alelujo, v kateri so bile predstavljene ogrožene vrste in vzroki za njihovo ogroženost. Podjetji sta skupne točke našli v povezavi s pticami in nebom, ki so, tako kot mobilna telefonija, svobodni in brez meja. Prvi skupni oglasni slogan je bil S pticami si delimo nebo in Svoboden kot ptica. Izdali so prodajni Mobi program, ki je na paketih in karticah predstavljal posamezne vrste ogroženih ptic. Izdalo so skupne publikacije in druga gradiva, s katerimi so opozarjali na ogrožene vrste v Sloveniji, organizirali so skupne dogodke ob domovanjih ptic, poimenovali so mobilne aparate s ptičjimi imeni. Vse skupaj je organizaciji še bolj povezalo, kar je doprineslo k dolgoletnemu in neprekinjenemu sodelovanju (Kimovec & Golob, 2009, str. 119).

Organizaciji sta skupaj s številnimi skupnimi aktivnostmi in projekti, kot so mednarodni fotografski natečaj Svoboden kot ptica, izdaja koledarjev z motivi ogroženih ptic,

multimedijska zgoščanka s predstavitvijo ptic in njihovih življenjskih prostorov, Ptice Slovenije – mali priročnik za določanje ptic, Vodnik po mednarodno pomembnih območjih za ptice – IBA v Sloveniji, strokovna revija Acrocephalus, Svet ptic – poljudna revija o pticah, Mednarodna pomembna območja za ptice v Sloveniji osveščala javnost o problematiki ogroženosti ptic in njihovih življenjskih pogojih ter vplivala na zavest o pomenu ohranjanja okolja. Organizaciji podpirata tudi projekte, kot so Ptica leta, Srečanje mladih ornitologov Slovenije, naravovarstveni projekt za zaščito Ljubljanskega barja Dan brez ptic je kot noč brez zvezd, poslikava avtobusov mestnega prometa v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kranju in Novi Gorici, mobilna novinarska konferenca na Ljubljanskem barju, razstavo Ljubljansko barje, Evropska vas štorkelej – Velika in Mala Polana, promocija mreže območij Natura 2000 (Sodelovanje z Društvom za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije, 2010).

Organizaciji sta s skupnim sodelovanjem opozarjali javnost o pomembnosti varovanja okolja in dokazali, da s skupnim delovanjem dosežeta oziroma dosežemo več. Skupno sodelovanje jima je povečalo ugled, kar dokazujejo naklonjene medijske objave in povečanje potrošnikov oziroma članov na obeh straneh, veliko pa sta doprinesli k družbeni blaginji, saj sta rešili pred propadom dve pomembni naravni območji, Škocjanski zatok v Kopru in Iški morost na Ljubljanskem barju, in ju spremenili v naravna rezervata. Z Mobitelovo pomočjo je Društvo zaščitilo veliko ogroženih vrst ptic, nekatere pa celo rešilo pred izumrtjem (Kimovec & Golob, 2009, str. 122).

### **3.2.2 Radenska, d.d.**

Dejavnost družbe Radenska je črpanje, polnjenje in trženje naravnih mineralnih in izvirskih vod ter proizvodnja brezalkoholnih pijač. Njihova dejavnost je močno odvisna od skrbnega ravnanja z okoljem, zato skrbijo, varujejo in ohranjajo naravne vire, vrelce. Družbeno odgovornost uresničujejo s podporo različnih dejavnosti na področju humanitarnosti, kulture, športa, zdravstva in šolstva, veliko pozornosti pa namenjajo okoljevarstvenemu delovanju (O podjetju Radenska, d.d., 2010).

Družba Radenska je leta 2006 začela sodelovati in sklenila partnerstvo z Inštitutom za ohranjanje naravne dediščine Lutra, ki se prav tako kot družba Radenska zavzema za ohranjanje čistih voda. Osrednja dejavnost Inštituta je ohranjanje in raziskovanje ogrožene živalske vrste vidre in ohranjanje njenega življenjskega prostora. Življenjski prostor vider so sorazmerno čiste vode in ohranjeno vodno okolje, vidra pa je tudi kazalec kakovosti vodnega habitata in zdravja širšega naravnega okolja (O inštitutu Lutra, 2010).

Varovanje naravnih virov, ki je vizija obeh organizacij, je povežalo in doprineslo k družbeno odgovornemu projektu Tri srca za vidro. Radenska je v letu 2007 namenila milijon tolarjev donacij Inštitutu in podprla skupni koledar Razgledi iz vidrine deže (Slavinec, 2007).

### 3.2.3 Krka, d.d.

Osnovna dejavnost družbe Krke je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, izdelkov za samozdravljenje, kozmetičnih in veterinarskih izdelkov. Dejavnost podjetja dopolnjujejo zdraviliškoturistične storitve. Poslanstvo družbe je živeti zdravo življenje, ki ne uresničujejo zgolj z vrhunskimi izdelki, namenjenimi zdravljenju različnih bolezni, temveč tudi kot skrb za kakovostno in lepše življenje vseh ljudi v družbenem okolju, v katerem delujejo (Predstavitev podjetja Krka d.d.).

Družbeno odgovornost imajo v družbi Krka široko razvejano, delijo jo v štiri skupine: skrb za zaposlene, varstvo okolja, sponzorstva in donacije ter ostalo. Krka spodbuja s sponzorstvom in donacijami neprofitne dejavnosti, s katerimi imajo partnerske odnose. Partnerjem poleg denarne pomoči ponujajo tudi organizacijsko podporo in sodelovanje zaposlenih pri projektih. Družba se zaveda, da s podporo družbenega okolja ohranja in utrjuje dobre odnose z javnostjo ter povečuje pripadnost zaposlenih (Družbena odgovornost, Krka, d.d., 2010).

Ključno področje družbene odgovornosti je tudi skrb za zaposlene. Krka velja na slovenskem trgu za enega izmed najuglednejših delodajalcev pri iskalcih zaposlitve. Iskalcem zaposlitve in zaposlenim je vse bolj pomembno, da delajo v podjetju, na katerega so lahko ponosni, ki ceni njihov prispevek in zagotavlja razvoj kariere (Faganelj & Pibernik, 2008).

Krka vlaga v znanje in razvoj vseh zaposlenih, saj se zaveda, da se le s pomočjo kompetentnih in usposobljenih delavcev ter z zagotavljanjem kontinuitete lahko sooča z izzivi sodobnega časa in globalne konkurence. Zaposlenim omogoča izobraževanje in razvoj na strokovnem in osebnem področju ter napredovanje v karieri. Krka ceni prispevek zaposlenih, nagraduje posameznike za posebej uspešno delo, dvakrat na leto zaposleni dobijo izplačano uspešnost, ki je izračunana na osnovi meril uspešnosti, opredeljenih v letnem načrtu poslovanja. K inovativnemu razmišljanju spodbujajo zaposlene s sistemom inventivne dejavnosti, ki omogoča, da lahko vsak zaposleni predlaga izboljšavo spontano ali je spodbujen s tematsko akcijo (Krka, d.d., 2009, str. 80).

Zaposlenim na vseh lokacijah, kjer je možno, zagotavljajo kakovostno prehrano in tople obroke, malice in kosila. Sodelavcem, ki imajo težave, svetujejo, pomagajo pa jim tudi z enkratno denarno pomočjo. Pomoč zaposlenim nudijo pri reševanju stanovanjske problematike, in sicer s stanovanjskimi krediti in z možnostjo najema Krkinega stanovanja. Za zdravje in dobre medsebojne odnose skrbijo z raznovrstnimi športnimi in kulturnimi dogodki. Organizirajo preventivne, rekreativne in družabne programe. Zaposlenim omogočajo preventivno zdravstveno rekreacijo in termalno zdravljenje na stroške družbe. Kakovost življenja zaposlenih bogati tudi kulturno umetniško društvo Krka, ki združuje galerijsko dejavnost, pevski zbor, gledališki klub, ustvarjalne delavnice in organizacijo obiskov prireditev (Krka, d.d., 2009, str. 82-85).

Zaposlenim in Krkinim upokojemcem nudijo posebne ugodnosti ob letovanju v Krkinih počitniških zmogljivostih na morju, v hribih in v Termah Krka. Z nekdanjimi sodelavci v Krki delijo tudi sedanje dosežke – v letu 2011 je podjetje vsakemu izplačalo denarni znesek v višini 150 evrov neto, upokojeni delavci Krke pa imajo še vrsto ugodnosti, ki jim jih nudi družba: prejemanje mesečnega internega glasila Utrip, udeleževanje tedenske rekreacije, korektivne gimnastike in drugih rekreativnih dejavnosti, organiziranih prek Trim kluba Krka (Krka svoje dosežke deli z upokojenimi sodelavci, 2011).

K boljši družbeni klimi zaposlenih pripomorejo tudi številna druženja, ki so pomemben del Krkine kulture. Zaposleni se srečujejo na Krkinem dnevu – družabni in športni dan vseh zaposlenih, na dnevu Krkinih priznanj, na novoletnih srečanjih po organizacijskih enotah in drugih druženjih, ki združujejo invalide, krvodajalce, športnike, gasilce, upokojemce (Krka d.d., str. 83).

### **3.2.4 Si.mobil, d.d.**

Zasebni mobilni operater Si.mobil se ukvarja s telekomunikacijskimi storitvami in prodajo mobilnih aparatov. Družba Si.mobil si prizadeva za družbeno odgovorno ravnanje v poslovnem in družbenem okolju, spodbujajo aktivnosti in projekte, ki pripomorejo k razvijanju odgovornosti do narave, kulturne dediščine in ljudi, predvsem mladih (Predstavitev podjetja Si.mobil, d.d., 2010).

K večji prepoznavnosti Si.mobila in njegovega družbeno odgovornega ravnanja je pripomogel njihov okoljski projekt Re.misli, ki so ga začeli izvajati leta 2008. Projekt izhaja iz uveljavljenega koncepta »Zmanjšaj – ponovno uporabi – recikliraj«, ki povzema okoljsko zavest in odgovornost posameznikov in organizacij. Da pa bi lahko bili drugim zgled, so na začetku začeli družbeno odgovorno ravnati znotraj lastnega podjetja in k sodelovanju povabili zaposlene. Zaposleni so ustanovili Eko tim, v katerem aktivno in povsem prostovoljno sodeluje 16 odstotkov zaposlenih. Člani Eko tima si z različnimi aktivnostmi, kot je vsakoletna čistilna akcija, prizadevajo za zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje (Re.misli – Si.mobilov okoljski projekt, 2010)

V podjetju so začeli ločeno zbirati odpadke, zmanjšali so porabo električne energije, vode, vode v plastenkah, porabo energije za ogrevanje Si.mobilovih poslovnih prostorov, papirja in povečali uporabo okolju prijaznih materialov. Zaposleni imajo na voljo brezplačna kolesa in skiroje, kar jih spodbuja, da se namesto avtomobila vozijo s kolesi in skiroji. Družba spodbuja zaposlene tudi z nalepkami oziroma motivatorji, ki s kratkimi sporočili, kot je En avto manj, opominja zaposlene k bolj odgovornemu ravnanju do okolja (Si.mobil, d.d., 2008, str. 46-47).

Družba posebno pozornost za zaščito okolja namenja vodam. V okviru projekta Re.misli so ustanovili Sklad Si.voda, neprofitno organizacijo, katere poslanstvo je skrb za zdrave in čiste



vode v Sloveniji. Cilj organizacije je, da s strokovnim pristopom ozavešča javnost o pomembnosti voda in o našem vplivu nanje (Si.mobil, d.d., 2009, str. 39).

Družba Si.mobil s projektom Re.misli z različnimi akcijami in aktivnostmi spodbuja k bolj odgovornemu ravnanju do okolja tudi svoje uporabnike. Akcija Recikliraj svoj stari telefon, polnilnik in baterijo omogoča, da uporabniki svoje odslužene mobilne telefone, polnilnike in telefone oddajo v Si.mobilovih prodajnih centrih, družba pa jih lahko nato ustrezno reciklira. Druga akcija projekta Re.misli je E-račun, ki omogoča, da namesto tiskanega računa uporabnik prejme elektronski račun na elektronski naslov, s čimer uporabnik prispeva k ohranjanju slovenskih voda. V okviru projekta Si.mobil omogoča ponudbo Re.misli, ki vključuje okolju prijazne izdelke, kot so solarni in energijsko varčni polnilniki in okolju prijazen telefon, kar omogoča uporabnikom, da postopoma doprinesejo k boljšemu in čistejšemu okolju (Si.mobil, d.d., 2008, str. 47).

Akciji Re.misli se je leta 2009 pridružila tudi zunanja organizacija, Ekonomska fakulteta iz Ljubljane. Predsednik uprave Si.mobila in dekan Ekonomske fakultete sta podpisala dogovor Re.misli. V okviru tega dogovora je Ekonomska fakulteta začela izvajati dobro prakso Si.mobila tako, da je začela uvajati okolju prijazne ukrepe, kot so ločevanje odpadkov, odgovorno ravnanje z vodo, energijo, elektriko, oblikovanje Eko tima in drugih sprememb v okviru lastnega poslovanja. Turk, predsednik uprave Si.mobil, je dejal, da je navdušen, da projekt Re.misli, ki intenzivno deluje na področju odgovornosti do okolja, dosega velik uspeh v samem podjetju in da se preko dogovora z Ekonomsko fakulteto širi tudi naprej, med mlade in organizacijo, ki je lahko spodbujevalka družbenih sprememb (Bergant, 2009).

Skrb za okolje je Si.mobil vključil v dolgoročno poslovno strategijo in vsakodnevne procese podjetja. Z različnimi akcijami in aktivnostmi projekt zmanjšuje škodljive vplive na okolje podjetja in njihovih uporabnikov in obenem ozavešča, motivira ljudi k bolj odgovornemu in prijaznemu odnosu do okolja. S strategijo okolju prijaznejšega delovanja v okviru projekta Re.misli podjetje namerava delovati tudi v prihodnje (Bergant, 2009).

### **3.2.5 Vzajemna, d.v.z.**

Sodoben primer družbeno odgovorne prakse je tudi projekt Inštituta za sodobno družino Manami, Familylab Slovenija, ki ga je podprla zdravstvena zavarovalnica Vzajemna.

Vzajemna je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji, posluje na osnovi načel vzajemnosti, kar pomeni, da vsi člani vzajemne zavarovalnice solidarno zagotavljajo varnost za vsakega posameznika. Zavarovalnica Vzajemna zagotavlja svojim zavarovancem kakovostno, celovito in trajno izvajanje zdravstvenih zavarovanj in z zdravjem povezanih osebnih zavarovanj (Osebna izkaznica Vzajemna d.v.z., 2011).

K sodelovanju pri projektu Familylaba se je zavarovalnica odzvala, ker je v skladu s poslanstvom zavarovalnice - medgeneracijsko sožitje in solidarnost oziroma pomoč pri zagotavljanju zdravega in zadovoljnega življenja družinam s kronično bolnimi otroki, je utemeljil Kidrič (Ivelja, 2010, str. 4).

Družbeno odgovorna akcija je bila namenjena staršem in družinam, ki imajo otroke s posebnimi potrebami. Nosilec projekta je mednarodna organizacija Family Lab International, ki jo vodi znani družinski terapevt, predavatelj in pisec Jesper Juul. Organizacija ponuja družinam psihosocialno podporo, svetovanje in pomoč pri razvoju svojega odnosa do bolnih otrok, kar bi družini olajšalo življenje (Dobrodošli v Familylabu, 2010).

V okviru tega projekta je zdravstvena zavarovalnica Vzajemna prispevala 30.000 evrov, kar je med drugim omogočilo organizacijo brezplačnih strokovnih predavanj priznanega danskega družinskega terapevta Jesperja Juula. Ta so bila namenjena staršem ter strokovnim delavcem, ki so v stiku s kronično oz. dolgotrajno bolnimi, prizadetimi ali hendikepiranimi otroki. Tematika predavanj je zajemala Juulova stališča in spoznanja o vzgoji bolnega otroka v sodobni družini. Osrednja tema je bila kakovost partnerskega odnosa ter odnos do bolnega otroka. Starši so se lahko udeležili tudi brezplačnih delavnic, kjer so se seznanili s konkretnimi primeri učinkovite prakse (Ivelja, 2010, str. 4).

S pomočjo zavarovalnice Vzajemna pa so v okviru tega projekta natisnili tudi 2.000 izvodov Juulove knjige z naslovom Družine s kronično bolnimi otroki. Knjiga je namenjena predvsem staršem bolnih, prizadetih ali hendikepiranih otrok. Avtor svetuje, da naj bolnega otroka obravnavamo enakovredno kot njegove zdrave vrstnike, saj bo le tako razvil nujno potrebno samospoštovanje, samozavest, osebno integriteto in družbeno odgovornost. Knjiga poudarja posledice v družinskih odnosih, ko je v družini odkrito bolezensko stanje, ki vpliva na kakovost vsakdanjega življenja. Zajema različne prirojene bolezni, kot so kronične alergije, telesno in duševno hendikepiranost ter bolezni, ki se lahko razvijejo med odraščanjem otroka. Vsebuje tudi nasvete za starše, kako naj enakovredno obravnavajo zdravega in bolnega otroka, saj pretirana pozornost do slednjega vodi do zapostavljenosti ostalih družinskih članov, kar pa lahko vpliva na ravnovesje v odnosih (Hostnik, 2010, str. 34).

### **3.2.6 Lek, d.d.**

Lek je član skupine Sandoz, Novartisove generične divizije, pionirja na področju podobnih bioloških zdravil in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Družba razvija, izdeluje in trži učinkovita, varna in kakovostna zdravila od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Slovenska, evropska in svetovna farmacevtska generična družba si prizadeva, da bi bilo zdravje dosegljivo vsem (Predstavitev družbe Lek d.d., 2010).

Farmacevtska družba skrbi za dolgoročno izboljševanje in ohranjanje kakovosti zdravja in življenja z aktivno udeležbo na humanitarnem, zdravstvenem, športnem, kulturnem, izobraževalnem in znanstvenoraziskovalnem področju. Družbena odgovornost je sestavni del njihovega poslovanja in uspešnosti, gradijo jo na etičnosti in visoki kakovosti njihovih zdravil, pa tudi na odgovornosti do bolnika, skupnosti, vzajemnega zaupanja in spoštovanja (Predstavitev družbe Lek d.d., 2010).

Lek dobro sodeluje tudi z nevladnimi organizacijami, ki jim ne podarja le svojega denarja, ampak tudi prostovoljno delo zaposlenih (Vozel, 2007a).

Svojo zavzetost pri izvajanju načel družbene odgovornosti Novartis poudarja s prostovoljno akcijo, v kateri lekovci in sodelavci Novartisa enkrat na leto svoj delovni čas namenijo pomoči drugim.

Farmacevtska družba Lek že od leta 2004 pripravlja Dan sodelovanja z lokalno skupnostjo, ko zaposleni s prostovoljnim delom namenijo svoj čas in trud za obisk in pomoč posameznikom in različnim nevladnim in dobrodelnim organizacijam v svojem okolju. V letu 2010 so lekovci s sodelavci Novartis Pharme Slovenija v okviru prostovoljne akcije pripravili različne dejavnosti. Dan so preživeli z varovanci društva Barka v Zbiljah in skupaj z njimi skuhalo kosilo ter posadili rože na vrtu, skupaj z varovanci Zavoda Korak so s prostovoljnim delom uredili okolico, z zabavnim družbenim programom razveselili in polepšali dan upokojencem, ki prebivajo v Domu starostnikov na Prevaljah, Domu starejših v Mengšu in Domu starejših občanov Ljubljana Vič – Rudnik. Najstarejšo občanko Prevalj so razveselili z obiskom, ji opravili gospodinjska dela in skuhalo kosilo. Člane društva za duševno zdravje Šent Kočevje so popeljali na izlet v Kranjsko Goro, otrokom s posebnimi potrebami iz OŠ Roje pripravili poseben dan v Živalskem vrtu Ljubljana, učencem Dvojezične šole II Lendava pripravili naravoslovni dan. V okviru okoljevarstvenega projekta Ringaraja Eko družina so na Očesni kliniki v Ljubljani posadili grmovnice, Lekovim upokojencem pripravili računalniški tečaj, številni zaposleni z vseh lokacij Leka v Sloveniji pa so darovali kri (Več kot 200 lekorcev in sodelavcev Novartisa v Sloveniji je danes svoj delovni čas namenilo pomoči drugim, 2010).

## **SKLEP**

Osrednji cilj zaključne naloge je bil prek teoretičnega in empiričnega dela prikazati družbeno odgovorne prakse na osnovi študij primerov šestih slovenskih podjetij.

V teoretičnem delu sem najprej predstavila družbeno odgovornost, kako se je družbena odgovornost podjetij razvijala, kakšen je njen pomen, kakšne so njene značilnosti, zakaj se podjetja odločijo oz. ne odločijo, da poslujejo družbeno odgovorno, zakaj je potrebno o družbeni odgovornosti podjetij poročati in jo promovirati, kakšen vpliv ima na deležnike in deležniki nanjo. Raziskala sem, kako se DOP razvija v Evropi, in v Sloveniji. Ugotovila sem,

da si številne institucije prizadevajo za večjo prepoznavnost in širjenje DOP, kar jim z različnimi dokumenti, ukrepi uspeva.

V empiričnem delu sem proučila družbeno odgovorne prakse slovenskih podjetij, prakse, ki so lahko drugim podjetjem za zgled in ki podjetjem povečajo ugled ter spodbujajo dop.

Ugotovila sem, da vsa obravnavana podjetja DOP razumejo kot dolgoročno strategijo, ki za podjetje pomeni investicijo in ne stroška. Podjetja razumejo pomen družbene odgovornosti, vlagajo v zaposlene, v okolje, povezujejo se z nevladnimi organizacijami, s katerimi imajo vzajemno korist. Zaposlenim omogočajo razvoj, pomoč in jih obenem aktivno spodbujajo z udeležbo na družbeno odgovornih projektih. Zavedajo se, da se rezultati družbeno odgovornega poslovanja ne kažejo takoj, temveč po daljšem času, zato investirajo v materiale, ki so okolju prijazni, razvijajo izdelke, ki zmanjšujejo negativni vpliv na okolje, si prizadevajo za ohranitev okolja, se odzivajo na družbene izzive in pomagajo pri družbenih stiskah.

Družbeno odgovorne prakse obravnavanih podjetij so vsekakor lahko za zgled oziroma spodbuda ostalim podjetjem, in dokazujejo, da podjetja, ki delujejo nad zakoni, prispevajo k obravnavanju določenih družbenih izzivov. Podjetja, ki se odzivajo na družbene stiske, imajo odgovoren odnos do deležnikov, do okolja, se pravi, da razumejo družbeno odgovornost v pravem pomenu, lahko pomagajo pri usklajevanju gospodarskih, družbenih in okoljskih ambicij.

Družbeno odgovorno poslovanje pa lahko, kot so zgled obravnavana podjetja, prinese podjetjem tudi priložnost, izziv, saj ko se podjetje začne vesti odgovorno, to lahko prinese ideje za inovacije, nove izdelke, ki niso dobri le za okolje in skupnost, temveč ustvarjajo dobiček. Podjetja si lahko z družbeno odgovornostjo pridobijo boljši kader, saj vse več zaposlenih išče podjetja, ki so družbeno odgovorna. Nastaja tudi nova vrsta kupcev, ki kupujejo izdelke od družbeno odgovornih podjetij. Vse to pomeni, da imajo prednost podjetja, ki so družbeno odgovorna kot ugotavlja Pagani-Tousignant (Pavlin, 2008).

Družbeno odgovorno poslovanje tako postaja ključni koncept za podjetja in organizacije, ki želijo po(ostati) konkurenčni, saj DOP omogoča podjetjem rast, izzive, priložnosti, krepitev ugleda, boljši kader, krepitev blagovne znamke, nova znanja, kar vodi k dolgoročnemu uspehu in trajnostni rasti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
2. Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48, 443–453.
3. Berlogar, J. (2000). *Manegerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Bergant, T. (2009). Si.mobil in Ekonomska fakulteta sta podpisali dogovor o nameri sodelovanja na področju družbeno odgovornega delovanja. *Mobile.si*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobile.si/articles/simobil-remisli.html>
5. Carroll, A. B. (1991, julij – avgust). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.cba.ua.edu/~aturner/MGT341/MGT341%20Readings/Pyramid.pdf>
6. Carroll, A. B. (1999, September). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.full.pdf+html>
7. Cochran P. H. (2007, november – december). The Evolution of Corporate Social Responsibility. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=1698355&contentType=Review>
8. Caf, D. (2009, 12. november). Evropski zgledi in spodbude vlečejo. *Moj mikro*. Najdeno 5. novembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/evropski\\_zgledi\\_in\\_spodbude\\_vlecejo](http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/evropski_zgledi_in_spodbude_vlecejo)
9. Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
10. Davis, K. (1977). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. V Carroll A.B. (ur.), *Managing Corporate Social Responsibility* (str. 35-37). Boston: Little, Brown & Co.

11. Debeljak Ž., & Gregorič A. (2004). Ekonomski model družbene odgovornosti podjetja. V Prašnikar J. (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 484-487,500). Ljubljana: Časnik Finance.
12. *Dobrodošli v Familylabu*. Najdeno 3. novembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.familylab.si/vstopna\\_stran.asp](http://www.familylab.si/vstopna_stran.asp)
13. Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
14. Drlja, K. (2008, 8. december). V kriznih časih si podjetja ne morejo privoščiti družbene neodgovornosti. *Finance*, str. 24.
15. *Družbena odgovornost Krka, d.d.*. Najdeno 3. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/o-krki/druzbena-odgovornost>
16. *Družbena odgovornost Mobitel, d.d.*. Najdeno 8. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobitel.si/Splosno/Druzbena-odgovornost.aspx>
17. Embley, L. (1993). *Doing Well While Doing Good*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
18. Evropski parlament, Odbor za zaposlovanje in socialne zadeve (2006, 31. avgust). *Delovni dokument o družbeni odgovornosti podjetij: izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta. Odbor za zaposlovanje in socialne zadeve*. Bruselj: Evropski parlament, 2006.
19. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Basic Books.
20. Faganelj A., & Pibernik P. (2008, 26. april). Kje bi Slovenci najraje delali? Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/315648>
21. Gojkošek, M. (2008, 22. januar). Družbeno bolj odgovorno ravnajo velika podjetja. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/202272/Dru%BEbeno-bolj-odgovorno-ravnajo-velika-podjetja>
22. Green Paper (2001, 18. julij). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.
23. Hill C., & Jones G. (1995). *Strategic Management: An Integrated Approach*. South Western: Cengage Learning.

24. Hostnik, M. (2010, 7. maj). Za družine s kronično bolnimi otroki. *Hopla*, str. 39.
25. *Inštitut za razvoj družbene odgovornosti*. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.irdo.si/dejavnost.html>
26. Ivelja R. (2010, 5. maj). Starši pogosto potrebujejo več pomoči kot otroci. *Dnevnik*, str. 4.
27. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Jakomin, A. (2008, 8. december). Izrabljanje odgovornosti za upravljanje ugleda. *Finance*, str. 23.
29. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV, Knjižna zbirka Teorija in praksa.
30. Jančič, Z. (2002). Nova družbena odgovornost podjetij. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=Jan%E8i%E8&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
31. Kimovec, J., & Golob, U. (2009). Marketinški vidik družbene odgovornosti: Primer Mobitela in DOPPS. *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*. IX(13), 113, 116, 119, 122.
32. Knez Riedl, J. (2007). Primeri dobre prakse na področju družbene odgovornosti podjetja. Najdeno 26. septembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.infosvet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=300&Itemid=84](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=300&Itemid=84)
33. Komisija Evropskih skupnosti (2006, 22. marec). *Poročilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru*. Izvajanje partnerstva za rast in delovna mesta: Evropa – središče odličnosti za družbeno odgovornost podjetij. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti, 2006.
34. Kozoderc, D. (2009). *Trajnovativnost: novi izzivi družbene odgovornosti*. Ljubljana: Salve.
35. Krka d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Krka d.d. Novo mesto: Krka d.d.
36. *Krka svoje dosežke deli z upokojenimi sodelavci*. Najdeno 22. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-svoje-dosezke-deli-z-upokojenimi-sodelavci>

37. Mirvis, P., & Googins B. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. Boston: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
38. Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/3256/1/What%20do%20we%20mean%20by%20corporate%20social%20responsibility-2001.pdf>
39. *O Inštitutu Lutra..* Najdeno 4. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.lutra.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=3&lang=sl](http://www.lutra.si/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=3&lang=sl)
40. *O podjetju Mobitel, d.d.* Najdeno 8. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobitel.si/splosno/o-podjetju.aspx>
41. *O podjetju Radenska d.d.* Najdeno 10. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.radenska.si/podjetje.php>
42. *Osebna izkaznica Vzajemna, d.v.z.* Najdeno 15. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.vzajemna.si/o-vzajemni/>
43. Pavlin B. (2008, 6. oktober). Pri družbeni odgovornosti ne smemo glave tiščati v pesek. *Delo FT*, št. 120, str. 16.
44. Podnar K., & Golob U. (2003a). Družbena odgovornost podjetij – pobožna želja ali tržna realnost. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=Jan%E8i%E8&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
45. Podnar K., & Golob U. (2003b). Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=Jan%E8i%E8&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
46. Podnar K., & Golob U. (2006). »Evropsko« razumevanje družbene odgovornosti podjetja. Najdeno 5. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki/iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=Jan%E8i%E8&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>



47. *Predstavitev podjetja Krka d.d.* Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev>
48. *Predstavitev družbe Lek d.d.* Najdeno 18. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/si/o-nas/predstavitev/>
49. *Predstavitev podjetja Si.mobil, d.d.* Najdeno 7. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?cid=01E4F0E0-3C8F-510F-4FF9-E049373F628B&linkid=content>
50. Prešeren, T. (2009a, 7. avgust). Zakaj se spleta biti bolj družbeno odgovoren. *Finance*, str. 14.
51. Prešeren, T. (2009b, 8. december). Družbena odgovornost se začne pri posamezniku. *Finance*, str. 30.
52. *Re.misli – Si.mobilov okoljski projekt.* Najdeno 7. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?uid=593529FA-8C3C-ADBC-DB515E099212A531&linkid=contentNews&cid=E924064C-FCC6-1248-38B4-3F064BD396A4>
53. Si.mobil d.d. (2008). Letno poročilo podjetja Si.mobil d.d. Ljubljana: Si.mobil d.d.
54. Si.mobil d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Si.mobil d.d. Ljubljana: Si.mobil d.d.
55. Slapničar, S. (2004). Poročanje o družbeni odgovornosti. V Prašnikar J. (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 519). Ljubljana: Časnik Finance.
56. Slavinec, N. (2007, 10. december). Prvič nisem nagovorila pravih ljudi, vendar me to ni omajalo. *Finance.si*. Najdeno 9. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/198866>
57. *Sodelovanje z Društvom za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije.* Najdeno 8. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobitel.si/Splosno/Druzbeno-odgovornost/sobivanje/dopps.aspx>
58. Štebih, M. (2009, 14. januar). Družbena odgovornost, priložnost za podjetja in pogoj za uravnoteženo družbo. Najdeno 19. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/138-druzbeno-odgovornost-priloznost/info.html>

59. Tóth, G. (2008). *Resnično odgovorno podjetje: Netrajnostni razvoj, orodja družbene odgovornosti podjetij, boljši strateški pristop*. Ljubljana: GV založba.
60. Varadarajan, P., & Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
61. *Več kot 200 lekovcev in sodelavcev Novartisa v Sloveniji je danes svoj delovni čas namenilo pomoči drugim*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/si/o-nas/druzbeno-odgovornost/aktivnosti/617/>
62. Vozel, M. (2007a, 10. december). Samo nevladna organizacija potrdi, ali ste res odgovorni. *Finance*, str. 20.
63. Vozel, M. (2007b, 10. december). Odgovorni odlično opravili z vprašalnikom. *Finance*, št. 235.
64. Yunus M. (2009). *Novemu kapitalizmu naproti: Socialno podjetništvo za svet brez revščine*. (1. izdaja) Tržič: Učila International.