

RAZUMEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA ZNOTRAJ  
MARKETINGA<sup>1</sup>

**Povzetek.** *Prispevek obravnava aktualen koncept družbene odgovornosti podjetja in njegovo razumevanje v marketingu. Pojem družbene odgovornosti je v literaturi opredeljen precej neenotno. Avtorica zato najprej opravi kratek pregled ključnih pojmovanj in jih razmeji. V nadaljevanju se osredotoči na vpetost koncepta družbene odgovornosti v marketing. Pokazati želi, da je vloga družbene odgovornosti v marketingu odvisna predvsem od razumevanja marketinga samega, pri čemer jo zanima delitev na dve razsežnosti. Na upravljaško tehnologijo, ki temelji na konkretnih aktivnostih in orodjih, in na marketing kot družbeni proces, kjer so pomembna vprašanja o moralnosti in legitimnosti marketinga. Vsaka razsežnost predstavlja svoj pol na kontinuumu, s pomočjo katerega je prikazana tudi aplikacija družbene odgovornosti v praksi.*

**Ključni pojmi:** *družbena odgovornost podjetja, marketing, družbeni marketing, marketinško upravljanje*

874

## Uvod

Že dolgo ni več aktualna trditev, da podjetje nima nič opraviti z vprašanji v družbi, ker je njegova edina prava vloga ustvarjanje večjega profita za delničarje (Lewitt, 1958). Širšemu razumevanju družbene odgovornosti bistveno več pozornosti kot nekdanj v zadnjem času namenjajo zlasti v praksi. Pojem družbene odgovornosti podjetij je postal osrednja tema sodobnega, razvitejšega dela svetovnega gospodarstva. Kot pomemben koncept se pojavlja znotraj različnih poslovnih ved, na primer menedžmenta (Drucker, 1984), poslovne etike (Norman, 1997), odnosov z javnostmi (Grunig, 1979) in marketinga (Choudhury, 1974). Vsem je skupno, da z družbeno odgovornostjo vnašajo v polja pojme kot so moralnost, etičnost in odgovornost, s tem pa drugačen pogled na delovanje podjetja, ki je neločljivo povezano z družbo. O konceptu družbene odgovornosti intenzivneje začno pisati znotraj menedžmenta v petdesetih letih (Carroll, 1999), marketinške avtorje pa pritegne šele konec šestdesetih let prejšnjega stoletja (Choudhury, 1974). To ni nenavadno, saj se je t.i. kriza identitete marketinga pričela ravno v tistem času, ko so se dogajale velike spremembe v družbenem, tehnološkem in ekonomskem okolju (Sweeney, 1972). Znotraj marketinga se je pojem družbene odgovornosti najprej začel pojavljati z vprašanji o odgovornosti za varnosti

\* Urša Golob, univ. dipl. ekon., doktorska študentka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

<sup>1</sup> Avtorica se zahvaljuje dr. Klementu Podnarju za koristne napotke in pripombe.

potrošnikov, očitni potrebi po "regulaciji" nekaterih marketinških aktivnosti v skladu z deontološkimi vrednotami (Robin in Reidenbach, 1987) in poskusom vkomponiranja družbenih vrednot v marketinške procese in aktivnosti (Kotler in Levy, 1969). Argumenti, ki dokazujejo, da koncept družbene odgovornosti zares sodi v marketing, navajajo, da je marketing integralni in neločljivo povezan del družbenih procesov (Sweeney, 1972), pomemben in produktiven element družbe (Robin in Reidenbach, 1987) oziroma mejna ploskev med poslovno sfero in družbo (Choudhury, 1974).

V prispevku bomo skušali osvetliti koncept družbene odgovornosti z vidika marketinga, še prej pa predstaviti različne poglede na družbeno odgovornost, ki v literaturi nima enotne opredelitve, vendar pa se razumevanje bistva znotraj različnih ved ne razlikuje (Carroll, 1999; Crane in Desmond, 2002 ...). Skušali bomo pokazati, da je glavna vez med družbeno odgovornostjo in marketingom t.i. moralna teorija, s katero postane pojem družbene odgovornosti sestavni del marketinške filozofije. Naša teza je, da je razumevanje družbene odgovornosti pravzaprav odvisno od razumevanja marketinga samega; ali ga razumemo z upravljalvskega vidika kot aktivnost ali pa kot (družbeni) proces oziroma poslovno usmeritev, filozofijo.

## Deskriptivni pogled na družbeno odgovornost

Večina avtorjev, ki pišejo o pojmu družbene odgovornosti (Davis, 1960; Carroll, 1979; Sethi, 1979; Drucker, 1984; Carroll, 1999 ...), se z obravnavo tematike največkrat ukvarja z deskriptivnega vidika. Čeprav z različnimi pristopi, imajo vsi enako izhodiščno točko; "podjetje je, tako kot vsaka družbena institucija, sestavni del družbe; od nje so odvisni njegov obstoj, stalnost in rast" (Sethi, 1979: 64). Avtorji, ki se družbene odgovornosti lotevajo z deskriptivnega vidika, ne skušajo iskati "izvora" družbene odgovornosti v različnih teorijah, ampak pri opredelitvah večinoma ravnajo induktivno; s poskusi opisovanja dejanj znotraj družbene odgovornosti konkretnih praks ali celo z modeliranjem. Med najbolj znanimi in še vedno največkrat citiranimi je gotovo Carrollov tridimenzionalni konceptualni model družbene odgovornosti, ki zajema ekonomsko, zakonsko in etično odgovornost, nadgrajen pa je s tako imenovano neomejeno odgovornostjo, kamor Carroll (1979) prišteva vse filantropične aktivnosti (odgovornosti) podjetja. Pogostokrat omenjen je tudi Sethijev okvir analize družbenih problemov in odziva nanje (Sethi, 1979). Za oba je značilno, da upoštevata dognanja številnih avtorjev, ki so o družbeni odgovornosti pisali pred njima.

Carroll (1979) ugotavlja, da se znotraj pojma družbene odgovornosti implicitno pojavlja precej različnih vprašanj. Na podlagi svojega pregleda literature opredeli tri skupine definicij pojma družbene odgovornosti. V prvi skupini so tiste, ki skušajo odgovoriti na vprašanje, kakšen razpon ekonomskih, zakonskih in prostovoljnih aktivnosti spada med odgovornosti nekega podjetja. Druga skupina bolj osredotoča na konkretna socialna vprašanja, pri katerih naj bi imelo podjetje svoj delež, na primer varstvo okolja, skrb za zaposlene, varnost izdelkov ipd. Tretjo skupino avtorjev pa bolj zanima, na kakšen način naj se podjetje odzove

(proaktivno ali reaktivno) in se manj ukvarja s konkretnimi vsebinami dejanj (Carroll, 1979). Avtor na podlagi predstavljenega pregleda oblikuje svoj model s štirimi ravnmi. Bralca takoj opozori, da posamezne ravni med seboj niso izključujoče niti ne označujejo kontinuuma od ekonomskih do prostovoljnih odgovornosti; vsaka predstavlja samo del celotne družbene odgovornosti podjetja (Carroll, 1979). V modelu Carroll zajame večino pogledov, ki so jih podali avtorji pred njim, in jih sistematično poveže v omenjeni tridimenzionalni model, ki poleg štirih vrst odgovornosti opredeli še dve dimenziji: družbena vprašanja in način, na katerega se podjetje odzove. Kljub kompleksnosti njegov model daje vtis povsem konkretne uporabnosti v praksi. Že same opredelitve družbene odgovornosti težijo k praktični uporabnosti za odločevalce v podjetjih, saj se nanašajo na procese oziroma aktivnosti v podjetju, ne pa na splošno usmeritev podjetja.

Razlika med Sethijevim (1979) in omenjenim Carrollovim pogledom je le v poudarku. Če Carrollova osnovna opredelitev družbene odgovornosti, ki izhaja iz njegovega tridimenzionalnega modela, da "družbena odgovornost zajema ekonomska, zakonska etična in filantropična pričakovanja družbe v določenem času" (Carroll, 1979: 500), bolj poudarja vrste odgovornosti oziroma pričakovanj, je Sethijev poudarek na skladnosti med pričakovanji in dejanskim obnašanjem podjetij. V njegovi opredelitvi se skriva ideja, da družbena odgovornost pomeni "načrtno izoblikovati vedenje podjetja do te mere, da bo skladno s trenutno prevladujočimi družbenimi normami, vrednotami in pričakovanji o njegovem delovanju" (Sethi, 1979: 66). Potreba po družbeni odgovornosti izvira primarno iz družbenih pričakovanj, podjetje pa mora težiti k zmanjševanju razkoraka med pričakovanji in lastnim ravnanjem, sicer tvega izgubo legitimnosti. Vrzeti lahko zmanjša na tri načine: z družbeno obvezo, družbeno odgovornostjo in družbeno odzivnostjo (Sethi, 1979). Družbena obveza sovpada z ekonomsko in zakonsko odgovornostjo v Carrollovem modelu (Carroll, 1979). Podjetje "ne spremeni delovanja, ampak percepcijo javnosti o svojem delovanju z izobraževanjem in informiranjem" (Sethi, 1979: 65). Družbena odgovornost za razliko od obveze vsebuje pričakovanja posameznikov v družbi. "Če sprememba percepcije ni mogoča, se spremenijo obstoječi simboli, ki opisujejo delovanje podjetja, tako da se uskladijo z obstoječo percepcijo javnosti. Dejanske spremembe vedenja še ni" (Sethi, 1979: 65). Tretjo fazo, družbeno odzivnost, Sethi priporoča, če prvi dve strategiji ne uspeeta zmanjšati vrzeli. Družbena odzivnost za Sethija pomeni "prilagoditev vedenja podjetja potrebam družbe ..." (Sethi, 1979: 66). Podobno kot Carroll (1979) tudi Sethi (1979) poudarja aplikativnost svojega ogrodja, z eno bistveno razliko. Medtem ko pri prvem posamezne odgovornosti ne predstavljajo kontinuuma, ampak so le deli celotne družbene odgovornosti, gre pri Sethiju v resnici za neke vrste kontinuum, ki je odvisen od "zrelosti" družbe; od njenih vrednot, norm in pričakovanj.

Zanimiv je tudi pogled na družbeno odgovornost, ki ga navaja še eden izmed avtorjev, po našem mnenju pomemben za razvoj pojma družbene odgovornosti znotraj poslovnih ved, Keith Davis. Davis velja za enega prvih avtorjev, ki so obširneje začeli obravnavati problematiko družbene odgovornosti ob koncu petdesetih in začetku šestdesetih let. Avtorji (Schwartz in Carroll, 2003) ga imajo za tistega, ki je prvi postavil dve pomembni vprašanji za vodstvo podjetij. Prvo

se glasi, ali podjetja lahko namenoma prezrejo družbeno odgovornost in drugo, kaj podjetniki dolgujejo družbi (Davis, 1960; 1967). Pojem družbene odgovornosti Davis sicer opredeli mnogo bolj ohlapno. Pravi, da gre pri družbeni odgovornosti za dejanja, ki so vsaj deloma motivirana od drugod, ne pa zgolj iz neposrednega ekonomskega ali tehničnega interesa (Davis, 1960: 70). Svoje diskusije o družbeni odgovornosti praviloma vedno poveže s socialno močjo podjetja v družbi. Pravi, da mora biti družbena odgovornost sorazmerna s socialno močjo podjetja in dodaja, da je ta povezava med odgovornostjo in močjo pravzaprav "stara že vsaj toliko kot civilizacija sama" (Davis, 1960: 71). Za podjetja je po Davisovem mnenju koristno, da se ukvarjajo z družbenimi vprašanji, saj naj bi izogibanje odgovornostim "vodilo do postopne erozije socialne moči" (Davis, 1960: 73). Zagovarja namreč tezo o posebnem pomenu drugih človeških vrednot, ne zgolj ekonomskih. "Skoraj nemogoče je ločiti ekonomske vidike življenja od drugih življenjskih vrednot" (Davis, 1960: 74). Zato je vitalnost vsakega podjetja odvisna od aktivnega sprejemanja tako socio-ekonomskih kot sociohumanističnih odgovornosti (Davis, 1960).

V enem svojih poznejših člankov Davis predstavi tudi model družbene odgovornosti. Gre pravzaprav za pet vodil, niz teh vodil pa avtor poimenuje model (Davis, 1975). Prvo vodilo pravi, da družbena odgovornost izvira iz socialne moči. Drugo, da naj podjetje deluje kot dvosmerni sistem, ki je odprt za vplive iz družbe, hkrati pa transparentno predstavlja svoja dejanja družbi. Tretje vodilo je finančne narave; podjetje naj pretehta in upošteva tudi družbene stroške proizvodnje nekega izdelka oziroma stroške neke druge aktivnosti. Četrto vodilo pravi, da naj podjetje vse družbene stroške vkalkulira v ceno svojega proizvoda, tako da bo tudi potrošnik plačal svoj delež, ki ga ima pri vplivu potrošnje na družbo. Zadnje vodilo razširja koncept družbenih stroškov na širšo odgovornost oziroma na indirektno relacije podjetja z družbenimi problemi. Davis meni, da se mora podjetje obnašati kot dober državljan. Ukvarja naj se z vsemi področji, kjer obstajajo družbeni problemi, tudi če jih ni neposredno povzročilo (Davis, 1975).

Od vseh treh opisanih razmišljanj se zdi Davisovo morda najbolj radikalno in v kasnejši literaturi tudi manj pogosto omenjano. Nedvomno tudi zato, ker je njegov model od vseh treh predstavljenih modelov najmanj oprijemljiv in aplikativen. Davis v svojih premislekih ne omenja nobene od teorij, ki bi lahko bile ozadje njegovih idej o družbeni odgovornosti. Zato se zdi, da je njegov razmislek nekoliko preveč intuitiven. Avtor sam poudari, da napotki izhajajo iz neke zrelosti, ki jo je dosegla debata o podjetjih in družbi (Davis, 1975). Vseeno se z nekaterimi tezami vsaj deloma dotakne vprašanj o razmejitvi odgovornosti, o katerih se sprašuje tudi moralna filozofija. Zato, pa tudi zaradi normativnih razmislekov o obnašanju podjetja oziroma o tem, kako bi se podjetje moralo obnašati, se njegov model najbolj približa normativnemu vidiku. Davis tako predstavlja mejo med obema pogledoma.

## Normativni pogled na družbeno odgovornost

Precej manjše število avtorjev se z vprašanjem družbene odgovornosti podjetij spopada z vidika moralne filozofije (Donaldson, 1982; Goodpaster in Matthews, 1982; Barry, 1997; Velasquez, 2003 ...). Za to vidimo več razlogov. Prvi je morda ta, da je vprašanje moralnosti zvezano z vprašanji, ki jih načenja (poslovna) etika (Beauchamp in Norman, 2000), večina piscev s tega področja pa se z vprašanjem poslovne etike ne ukvarja izvirno oziroma neposredno. Drugi razlog vidimo v tem, da je tak pristop k pojmu družbene odgovornosti le nekoliko preveč zgolj "teoretski". Obravnava odgovornosti skozi moralno filozofijo namreč slej ko prej trči tudi ob eksistenčna vprašanja, kot je na primer vprašanje o tem ali podjetje lahko jemljemo kot psevdosebo in s tem anticipiramo njegovo moralnost ali pa lahko govorimo le o medsebojno povezanih posameznikih, ki so sami odgovorni za to, kar počne podjetje. Za avtorje, ki smo jih omenjali v prvem delu, in ki so znotraj polja družbene odgovornosti tudi najbolj znani (npr. Carroll, 1979; Sethi, 1979; Drucker, 1984 ...), pa se zdi, da so precej pragmatični. Nimajo posebne želje ukvarjati se s tovrstnimi vprašanji; svoja teoretska izhodišča želijo narediti zelo aplikativna in koristna za vodstva podjetij. Zanimivo je morda to, da praktiki že njim očitajo, da so njihovi konstrukti in koncepti za prakso preveč teoretični. Zato so iznašli nov pojem, ki sicer nima bistveno drugačnega pomena, izvira pa povsem iz prakse - podjetje kot (dober) državljan (Davenport, 2000).

Phillips (1992) ugotavlja, da se precej diskusij, ki družbeno odgovornost obravnavajo s stališča moralne filozofije, začne z vprašanjem, kaj pomeni moralna odgovornost posameznika in nadaljuje z razmisleki, ali lahko podjetje zadosti kriterijem, ki so postavljeni za osebno odgovornost. Kljub temu se bomo v našem prispevku dilemam o tem ali je podjetje psevdoseba ali le skupnost posameznikov (prvemu Velasquez (2003) pravi kolektivistični, drugemu pa individualistični pogled na podjetje, Podnar (2000) pa omenja unitaren in organizacijski vidik), s katerimi se ukvarja moralna filozofija podjetij, v večjem delu izognili. Te diskusije so bile nekoč precej pogoste znotraj polja poslovne etike, ugotavlja Velasquez, pa tudi danes še niso zamrle. Tudi zato, ker se nekateri ne strinjajo s tem, da je prevladal pogled, da so podjetja moralno odgovorna za svoja dejanja (Velasquez, 2003: 551). V večji meri bomo zato zavzeli kolektivistični pogled na odgovornost podjetja. Strinjali se bomo z Donaldsonom (1982), ki vidi podjetje kot moralnega agenta, vendar pa ga ne enači z moralno osebo. Podobno ga razumeta French (cv: Smith, 1994) in Phillips (1992). Tudi Goodpaster in Matthews menita, da je moralne odgovornosti posameznika mogoče "projicirati na podjetje kot agenta v družbi" (Goodpaster in Matthews, 1982: 133).

Omenjeni avtorji ugotavljajo, da je podjetje sicer nezmožno delovati kot človek, vendar pa ima razloge za svoje delovanje, kar pomeni, da je za svoja dejanja lahko moralno odgovorno (Donaldson, 1982). Drugi pogoj, ki pogojuje moralno agentovstvo, je po mnenju istega avtorja ta, da mora podjetje nadzorovati sisteme politik in pravil po katerih deluje. Tu vleče vzporednico s človekom: tudi ta ni odgovoren le za prometno nesrečo pod vplivom alkohola, temveč tudi zato, ker je vinjen sedel za volan in s tem potencialno ogrožal druge voznike (Donaldson,

1982). Če prvi pogoj pravi, da mora podjetje imeti moralno kontrolo nad svojimi dejanji, drugo pravi, da mora biti ta kontrola razširjena na odločevalske procese podjetja. S takim razmišljanjem se strinja tudi French. Pravi, da nekaterih aktivnosti podjetja ni mogoče enostavno reducirati na zaposlene v podjetju; na primer združevanja podjetij, bankrota, postavljanja politike cen ... Vse to so politike podjetja, notranja odločevalska struktura, ki zagotavlja skupne cilje in postavlja kriterije za odločanje, prav tako pa tudi odločevalski okvir in opredeljuje dolžnosti znotraj njega (cv: Smith, 1994).

Ko govorimo o odgovornosti znotraj moralne filozofije, ločimo več vrst odgovornosti. Za naše razumevanje sta pomembna zlasti dva vidika. Prvega poimenujemo odgovornost v vzročnem smislu ali kavzalna odgovornost, drugega pa deontološka odgovornost (Goodpaster in Matthews, 1982; Järwick, 2003; Velasquez, 2003). Pri kavzalni odgovornosti "se pojem odgovornost navezuje na odkrivanje vzrokov dejanj in dogodkov oziroma na ugotavljanje odgovornosti v dani situaciji" (Goodpaster in Matthews, 1982: 133). Lucas (1995) to vrsto odgovornosti povezuje z doktrino utilitarizma. "Utilitaristi posledice ocenjujejo na podlagi celotne koristnosti, ki je najpogosteje sreča ali zadovoljstvo, ki ga uživa posamezna oseba kot rezultat teh posledic" (Lucas, 1995: 35). Pri deontološkem razumevanju odgovornosti pa so posamezniki ali podjetja izpostavljeni normam, ki so določene od zunaj (npr. v družbi) in so "povezane z družbeno vlogo, ki jo ljudje igrajo ... tisto, kar je družbeno pričakovano in za kar je vpletena stran odgovorna je tu izpostavljeno" (Goodpaster in Matthews, 1982: 133). Prvo razumevanje je tipično teleološko; moralno je vse tisto, kar je tudi koristno. Medtem ko pri drugem posameznik dejanje stori, ker meni oziroma čuti, da je tako prav, oziroma se to od njega pričakuje, ne pa zgolj zaradi koristi tega dejanja. To drugo razumevanje zaobjema dve interpretaciji odgovornosti. Eno je razumevanje v smislu sledenja pravil, ki predvsem pomeni, da se posameznik ali podjetje obnaša v skladu z veljavnimi družbenimi predpisi, zakoni in normami. Druga interpretacija odgovornosti pa pravi, da je treba odgovornost razumeti bolj v odločevalskem smislu; posameznik oziroma podjetje ravna odgovorno samo po sebi, ker je to pravilno vedenje po njegovi lastni presoji (Goodpaster in Matthews, 1982).

Skzi svoja razmišljanja o konceptu odgovornosti avtorji ugotavljajo, da odgovornosti podjetja ne moremo povsem enačiti z odgovornostjo posameznika v družbi. Donaldson (1982) deli odgovornosti podjetja glede na deležnike, ki jih ima podjetje, in omenja t.i. družbeno pogodbo kot tisto, ki zamejuje odgovornosti podjetja. Meni, da lahko odgovornosti podjetja razdelimo na neposredne in na posredne, podobno kot lahko deležnike razdelimo na več ravni glede na vrsto menjave z njimi (Jančič, 1999). Neposredne odgovornosti so eksplicitne in formalne; na primer obveznosti do zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, lastnikov. Posredne v nasprotju z neposrednimi niso formalno določene in se nanašajo na druge skupine deležnikov, tudi na lokalno skupnost ali splošno javnost. Neformalne odgovornosti so mnogo bolj obvladljive, manj jasne pa so posredne obligacije, kjer sankcije niso jasno predvidene in ni natančno opredeljenih mehanizmov "kaznovanja" (Donaldson, 1982). Ravno zato je Donaldson mnenja, da bi si pri tem lahko pomagali z neke vrste družbeno pogodbo, ne sicer tako natančno

artikulirano kot je pogodba med državo in državljani. Pravi, da gre za neko "metafizično abstrakcijo", ki vendarle lahko služi kot neke vrste orodje za preverjanje uspešnega delovanja podjetja - ne samo z ekonomskega vidika, kot to po Donaldsonovem mnenju zmotno misli Friedman, temveč tudi z vidika širšega vpliva na družbo.

Tudi Smithova (1994) na podlagi opravljene analize pogledov na družbeno odgovornost dveh avtorjev, filozofov Frencha in Maya, ugotavlja, da se avtorja strinjata o tezi, ki pravi, da je družbena odgovornost podjetja osnovno moralno in zelo pomembno vprašanje. May in French soglašata, da živimo v korporativističnem svetu, svetu skupin. Skupine vplivajo na vsakdanje življenje, na vrednote, načela in značaj posameznikov in imajo veliko moč delovanja. S povečano močjo pa se večja tudi odgovornost (Smith, 1994). S tem se zopet približamo razmišljanjem Davisa (1960) o pomenu moči in njene povezave s konceptom družbene odgovornosti.

Vsi obravnavani avtorji soglašajo, da je družbena odgovornost podjetja pomemben koncept. Prav tako lahko ugotovimo, da se avtorji strinjajo tudi o osnovnem pomenu družbene odgovornosti, vendar se pisci, naslanjajoč na izhodišča moralne filozofije in poslovne etike, bolj poglobljeno sprašujejo o vprašanih odgovornosti in to odgovornost povezujejo z moralnostjo. Odgovornosti ne poskušajo zamejiti s pomočjo vnaprej določenih praks in matric, kot to početa na primer Carroll (1979) in Sethi (1979), ampak skušajo s pomočjo opredelitve moralne odgovornosti posameznika in prenosom njenega pojmovanja na podjetje, pojem odgovornosti opredeliti na nek način univerzalno, celostno in na podlagi splošnega vrednostnega sistema (Goodpaster in Matthews, 1982). Pri primerjavi obeh vidikov bi lahko govorili o primerjavi med "tehničnostjo" in "moralnostjo"; če se prvi vidik poslužuje predvsem konkretnih praks in napotkov, je drugemu lasten bolj filozofski pogled.

## Koncept družbenega marketinga in družbena odgovornost

Že uvodoma smo omenili, da so pisci s področja marketinga koncept družbene odgovornosti zlahka sprejeli za svojega z utemeljitvijo, da je marketing prva "povezava" podjetja z družbo, zato se lahko z vso upravičenostjo z družbeno odgovornostjo tudi ukvarja. Praktiki in teoretiki so se zavedli, da so ravno zato, ker marketing predstavlja vez med podjetjem in družbo, delno odgovorni za dogajanje v družbi in da je družbena odgovornost pravzaprav odgovornost marketinga (Lazer, 1973). Zato lahko oba vidika pojmovanja družbene odgovornosti zasledimo tudi znotraj marketinga. Vendar je razumevanje koncepta družbene odgovornosti v določeni meri povezano (in odvisno) zlasti z razumevanjem marketinga samega, kot bomo skušali prikazati v nadaljevanju.

Crane in Desmond (2002) ugotavljata, da so kritiki takratnega "harvardskega" marketinškega koncepta, ki je bil po naravi tehničen, v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v marketing postopoma uvedli družbene in moralne vidike. Obstoječi marketinški koncept se je ukvarjal z individualnim potrošnikom, ni pa ga zanimalo, kakšne so družbene posledice marketinških aktivnosti (Choudhury, 1974). Kotler in Levy (1969) sta med prvimi skušala marketing aplici-



rati na družbeno področje, hkrati pa v teorijo marketinga vpeljati družbeni vidik. Sledili so jima še številni drugi (Feldman, 1971; Lazer, 1973; Sweeney, 1972; Choudhury, 1974 ...). Osrednja tema v zgodnjih sedemdesetih so postale družbene razsežnosti marketinga, osrednja debata pa, ali naj se marketing ukvarja z družbeno odgovornostjo oziroma kakšna naj bo narava družbene odgovornosti marketinga (Kotler in Levy, 1969).

Zavest, da so pomembne tudi dolgoročne posledice dejanj, je bila v tistem času temelj razumevanja družbene odgovornosti znotraj marketinga. Choudhury (1974: 214) opredeli družbeno odgovornost kot "spoznanje, zavedanje in odziv marketinškega menedžerja, da bodo z marketinškimi aktivnostmi nastale dolgoročne posledice za družbo". S tem bistvo marketinga ni več zadovoljevanje potreb atomiziranega potrošnika na kratek rok, ampak postanejo pomembni učinki na celotno družbo v daljšem časovnem obdobju. Crane in Desmond (2002) ob tem pripominjata, da zasuk, ki ga je marketing doživel v šestdesetih in sedemdesetih letih ni nekaj povsem novega; že pred tem obdobjem so se pojavljale podobne ideje, vendar pa je sedaj kritična misel prvič nekoliko močnejše zamajala temelje ortodoksne usmeritve v marketingu. Avtorja v nadaljevanju ugotavljata, da kljub precej obsežnemu valu v sedemdesetih, družbeni marketing vseeno ni zares zaživel kot samostojen koncept. Imel je le "marginalni učinek na tradicionalne principe v teoriji marketinga" (Crane in Desmond, 2002: 552). Kasnejši poskusi na tem področju so bili bolj klavrnji. Opaznejši in precej citiran je bil poskus integriranja družbene odgovornosti in marketinga s strani Robina in Reidenbacha (1987), zelo malo pa so avtorji razvili teoretskih modelov in konceptov na tem področju (Crane in Desmond, 2002). Morda velja na tem mestu omeniti še Grossa in Vermo (1977) in njun prispevek k povezovanju marketinga in družbene odgovornosti. Avtorja podobno ugotavljata, da je marketing prešel v fazo, ko potrebuje neko novo usmeritev, ki ni vezana zgolj na kratkoročno zagotavljanje profita podjetju, ampak so ji lastna tudi nekatera širša družbena vprašanja in potrebe. V nasprotju z drugimi že omenjenimi pisci zagovarjata tezo, da družbena odgovornost ni nikakršna nova filozofija oziroma družbena vloga, ki jo mora odigrati poslovna sfera, temveč da gre preprosto za marketing. Čisto sprejemljivo bi bilo, če bi izraz "družbena vloga podjetja" zamenjali za izraz "marketing" (Gross in Verma, 1977). Njuna teza je sicer zanimiva, vendar s svojim razumevanjem marketinga ne presežeta ortodoksne "mainstream" interpretacije.

Zanimivo je tudi, da se noben poskus utemeljevanja družbenega marketinga ni zares poskušal dotakniti vprašanja moralnosti. Tudi Kotlerjeva prizadevanja, med vsemi najbolj opazna, niso šla v tej smeri (Kotler, 1973). Lazer (1973: 47) v svojem prispevku, kjer obravnava dimenzije družbenega marketinga, sicer pravi, da moramo upravičenost marketinga sedaj "iskati tako znotraj družbenega kot poslovnega konteksta", vendar pa so motivi takega marketinga vse prej kot neekonomske. Na to v svoji analizi prispevkov o družbenem marketingu iz poznih šestdesetih let opozarjata tudi Crane in Desmond (2002). Pravita, da je družbeni marketing z vkomponiranjem družbeno odgovornega vedenja uspel preiti iz t.i. psihološkega egoizma in racionalne preračunljivosti lastnega interesa k etičnemu egoizmu. Tako so novo paradigmo razumeli tudi praktiki, ki so vsak po svoje



implementirali koncept družbenega marketinga v praksi: s spreminjanjem izdelkov, ki so postali ekološko bolj sprejemljivi, s komunikacijskimi kampanjami o družbeni odgovornosti, s sponzorstvi in donacijami (Crane in Desmond, 2002).

Novi koncept marketinga se izogne moralnim odgovornostim tako na praktični kot teoretski ravni in je v svojem bistvu zelo utilitaristično naravnan. Ukvarja se predvsem s praktičnimi aplikacijami in s tem, kaj naj bi marketing bil. Ne moremo trditi, da različna družbeno usmerjena in družbeno odgovorna prizadevanja znotraj marketinških praks nimajo vsaj nekaterih koristnih posledic za družbo. Vendar dejstvo, da so določena družbena vprašanja vpeta v marketinško prakso, še ne pomeni, da gre v resnici za bolj moralni pristop k marketingu. Moralne temelje bi lahko opredelili, če bi se bolj ukvarjali z družbenimi procesi (Crane in Desmond, 2002). Omenjena avtorja opozarjata, da je inkorporiranje družbenih skrbi v polje marketinga eno, čisto nekaj drugega pa bi bilo trditi, da je ta skrb tudi intrinzično moralna sama po sebi, ali da ji "lahko pripišemo določen moralni status, ki je drugačen od drugih vprašanj, s katerimi se ukvarja marketing ..." (Crane in Desmond, 2002: 564). To je očitno tudi v dejstvu, da se družbena odgovornost znotraj marketinške paradigme uporablja bodisi kot nova strateška usmeritev marketinga (Choudhury, 1974; Murray in Montanari, 1986; Robin in Reidenbach, 1987) bodisi kot orodje marketinga (Mullen, 1997; Handelman in Arnold, 1999; Bronn Simcic in Vrioni, 2001; Maignan in Ferrell, 2001). Še posebej zanimiv pogled na družbeno odgovornost kot marketinško strategijo podata Murray in Montanari (1986). Družbeno odgovornost skušata predstaviti kot produkt, "ki ga podjetje implicitno ponuja različnim javnostim in je zato predmet menjave med podjetjem in družbo" (Murray in Montanari, 1986: 817). Pojem družbene odgovornosti vidita kot sistematično udejanjenje družbenega marketinga. Zanj oblikujeta celo marketinški splet v obliki štirih P-jev, kjer izdelek seveda predstavljajo aktivnosti znotraj družbene odgovornosti (Murray in Montanari, 1986). Avtorji, ki družbeno odgovornost podjetja predstavljajo kot orodje v marketingu, omenjeni pojem najpogosteje povezujejo s t.i. marketingom z družbenim namenom oziroma marketinškimi aktivnostmi, usmerjenimi v dobrodelne namene (Bronn Simcic in Vrioni, 2001). Pri tem imajo v mislih marketinške aktivnosti s socialno dimenzijo oziroma aktivnosti, ki niso čisto neposredno povezane s pridobitniškimi nameni (Handelman in Arnold, 1999).

### **Družbena odgovornost podjetja kot dimenzija marketinške filozofije**

Za oba utilitaristična pogleda na družbeno odgovornost skozi oči marketinške teorije velja, da sta na nek način bližje vidiku družbene odgovornosti, ki se na splošno bolj ukvarja s tehnikami in pristopi k družbeni odgovornosti pa tudi z učinki. Lahko bi ju torej umestili znotraj marketinga, ki ga Sweeney (1972) poimenuje menedžerska tehnologija. Ta družbeni odgovornosti prida "negativno, omejeno in pasivno konotacijo" (Sweeney, 1972). Družbena odgovornost "postane nekaj, čemur se mora organizacija pasivno prilagoditi ... Pogosto družbena odgovornost sama postane predmet tehnologije in je agresivno promovirana kot dokaz za upravičeno izvajanje tehnologije" (Sweeney, 1972: 7). Skupno takim pogledom

na družbeno odgovornost je, da družbena odgovornost nastopa v vlogi generatorja večjega profita, podobno kot druga orodja, ki se uporabljajo znotraj marketinga. Za podjetje predstavlja družbena odgovornost nekaj, kar privlači potrošnike, ki so zaradi tega pripravljeni pri podjetju kupovati izdelke ali storitve (Bronn Simcic in Vrioni, 2001). Pri tem lahko govorimo o družbeni odgovornosti kot načrtnemu gradniku konkurenčne prednosti podjetja (Podnar in Golob, 2002). Tudi Crane in Desmond (2002) v opisanih marketinških praksah ne vidita moralnega motiva, ampak prej skrb za boljši imidž oziroma "pokrivanje" segmentov potrošnikov, ki so bolj občutljivi na družbena vprašanja, in izdelka sicer ne bi kupili. Zaključita, da t.i. družbeni marketing oziroma vnašanje družbene odgovornosti v marketing v resnici ni transformacija marketinga, temveč lepotni popravek obstoječe tehnicistične marketinške paradigme. Zgolj "deskriptivna marketinška teorija na splošno in še posebej deskriptivna etika (tj. raziskovanje vsakodnevnih moralnih izkustev in uporabljenih moralnih načel) nista uspeli osvetliti resnične narave marketinga ..." (Crane in Desmond, 2002: 565).

Šele drugačno razumevanje marketinga lahko v polje marketinga vnese normativno in celostno razumevanje družbene odgovornosti kot usmeritve podjetja. Omenjeno lahko ilustriramo tudi z razmisleki Sweeneya (1972), ki piše o marketingu kot o družbenem procesu, o usmerjenosti podjetja. Marketing postane filozofija, skozi katero podjetje uresničuje svoje poslanstvo. "Nujno in neločljivo se razvija znotraj družbe, da bi s tem omogočil učinkovito zadovoljevanje potreb družbe v zameno za potrošniške vrednote" (Sweeney, 1972: 7).

Širši pogled na marketing ni omejen le na tehnike, ki jih uporabljajo posamezna podjetja. Raziskuje odnose med podjetji, odnose med marketingom kot procesom in drugimi družbenimi procesi ter njegovo vlogo znotraj splošnega družbenega sistema. Jančič (1996), eden zgodnjih avtorjev tudi v svetovnem merilu, je že s svojo prvo knjigo o celostnem marketingu pred osmimi leti začrtal pot novi marketinški paradigmi, ki temelji tudi na razmišljanjih Sweeneya (1972). Na podoben način govori o konceptu celostnega marketinga. Oprede ga s pomočjo treh ravni ekvivalentne menjave: menjave s samim seboj, menjave z deležniki ter menjave z družbenim in naravnim okoljem. "Celostni marketinški koncept je proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem" (Jančič, 1999: 147).

Družbena odgovornost ni več nuja, ki je "marketingu vsiljena, ampak neločljivi del narave marketinga; ne racionalizacija aktivnosti, ampak pravi razlog za aktivnosti" (Sweeney, 1972: 8). Zato lahko na družbeno odgovornost podjetja gledamo kot na dimenzijo marketinške filozofije oziroma dimenzijo marketinga kot družbenega procesa (Jančič, 1999). V Sweeneyevem jeziku bi to tudi pomenilo, da pri uveljavljanju družbene odgovornosti ne gre za vprašanje uporabe tehnik in družbeno odgovornih prijemov s strani podjetja, temveč da gre za vprašanje sodelovanja v procesu marketinga (Sweeney, 1972).

## Aplikacija družbene odgovornosti v praksi

Avtorji prispevka v reviji *The Economist* (2004) ponavljajo že kar splošno sprejemljivo dejstvo o popularnosti koncepta družbene odgovornosti. V njihovem tonu, s katerim družbeno odgovornost podjetij označujejo kot eno največjih modnih muh v zadnjem času in pravo industrijo, s številnimi združenji, spletnimi stranmi, forumi, konferencami in svetovalci, zasledimo sicer nekoliko negativen odnos do omenjenega koncepta. Avtorji pri *Economistu* namreč opozarjajo na dvoličnost podjetij pri "uporabi" družbene odgovornosti. V raziskavi, ki so jo izvedli med 1500 korporativnimi udeleženci davoškega srečanja v januarju 2004, je le pet odstotkov teh dejalo, da je družbeno odgovornost ključni kriterij uspešnosti poslovanja podjetja; 24 odstotkov jih je poudarilo, da sta najpomembnejša ugled in integriteta tržne znamke, h katerima pa družbeno odgovornost prispeva precejšen delež. Nadaljnjih 38 % vprašanih je največji pomen pripisalo trgu in gospodarstvu.

V januarju je poročilo o spornih praksah podjetij v povezavi z družbeno odgovornostjo izdalo tudi britansko združenje *Christian Aid* (*Economist*, 2004). V poročilu menijo, da gre pri družbeni odgovornosti velikih korporacij v resnici le za pesek v oči. Družbeno odgovornost razumejo kot glavno orodje, s katerim lahko promovirajo in izboljšajo svojo podobo v očeh javnosti. Poročilo navaja precej spornih praks med podjetji, ki sicer najbolj glasno opozarjajo na svojo odgovorno ravnanje v družbi. Shell, na primer, ki ogromno svojih resursov (vsaj navidezno) vlaga v programe družbene odgovornosti, v resnici pa naj se ne bi zmenil za naftna izlitja in podobno. Pa Coca Cola, ki javno zagotavlja, da naravne vire uporablja odgovorno, v Indiji pa jo dolžijo izčrpanja vodnih virov na podeželju.

Avstrijska raziskovalna novinarja sta leta 2001 izdala knjigo, v kateri navajata celo množico velikih in znanih korporacij, ki se udinjajo neetičnim in neodgovornim praksam (Werner in Weiss, 2001). Gre za obširno poročilo, zasnovala sta ga s pomočjo številnih zunanjih sodelavcev, ki so "na terenu" po celem svetu spremljali dejanja velikih korporacij. Ugotavljata, da koncerni "investirajo ogromne zneske, da bi ohranili imidž svojih tržnih znamk. Varčujejo pa pri pogojih produkcije ... Pri tem je njihov družbeni angažma le oglaševalski gag" (Werner in Weiss, 2001: 15). Med podjetji omenjata tudi Shell in Coca Colo, vendar njuno "top tri" lestvico sestavljajo Bayer, TotalFinaElf in McDonald's.

Tudi v praksi se kaže to, o čemer smo govorili v naših prejšnjih poglavjih. Namreč, da je način aplikacije družbene odgovornosti in njeno razumevanje pomemben pokazatelj, kako podjetja razumejo, še posebej pa udejanjajo novo marketinško paradigmo. Zgoraj naštetih primeri podpirajo tezo, da dosti podjetij družbeno odgovornost uporablja le kot orodje znotraj hegemonistične upravljalvske marketinške paradigme, ki je primarno usmerjena na doseganje zelene koristnosti za podjetje v javnosti. Ta podjetja so se tudi zaradi različnih pritiskov javnosti in nevladnih organizacij, ki so usmerjena na njihova neetična in neodgovorna dejanja v preteklosti, prisiljena prilagajati, da bi lahko v javnosti ohranila (ali ponovno zgradila) ugled, ki bi jim zagotavljal večjo profitabilnost.

Težava upravljalvske paradigme marketinga in razumevanja družbene odgovornosti zgolj kot orodja za utrjevanje imidža, brez globljega razmisleka o bistvu

odgovornosti in moralnosti je, da tehnologija kaj hitro postane sama sebi namen. To pomeni, da je njihovo ozadje znotraj upravljalvske paradigme neke vrste etnocentrizem v smislu učinkovitosti dejanj z vidika organizacije (na primer boljši imidž podjetja) in ne ustrezna marketinška filozofija, ki temelji na odgovornem ravnanju in moralnosti. Kriteriji učinkovitosti ne "izhajajo le iz vrednostnih sistemov posameznih organizacij, temveč splošnega vrednostnega sistema celotne družbe. Marketinški proces je ocenjen za učinkovitega le, če so rezultati zaželeni s strani celotne družbe" (Sweeney, 1972: 8). Večji ugled je lahko v tem primeru kvečjemu (stranski) produkt takega ravnanja oziroma nagrada zanj.

Da je omenjeni kvalitativni preskok v implementaciji drugačne marketinške paradigme mogoče uveljaviti tudi v praksi, nakazujejo primeri podjetij, ki že od svojega rojstva živijo z družbo in za njo. Najbolj znano in največkrat omenjeno je podjetje The Body Shop. V nekaj več kot tridesetih letih je iz trgovinice v Brightonu preraslo v nadnacionalno podjetje. Ustanoviteljica Anita Roddick zagotavlja, da kljub veliki rasti in številnim spremembam filozofija podjetja ostaja enaka. Sama pravi, da niti ne ve, kaj pomeni marketing kot ga razumejo velike kozmetične družbe. Hkrati pa Body Shop udejanja vse tisto, kar naj bi predstavljal marketing kot družbeni proces in znotraj njega družbena odgovornost (Roddick, 1998). "Če podjetja poslušajo le zato, da delajo dobiček, jim ni mogoče popolnoma zaupati pri ostalih rečeh, ki jih počnejo ali govorijo. Lahko ustvarjajo nova delovna mesta, plačujejo davke, prispevajo v dobrodelne namene in proizvajajo številne dobre storitve in izdelke, vendar je vse to le postranskega pomena in ne njihov glavni namen, ki je zagotavljanje dobička za delničarje" (Roddick, 1998: 22). Roddickova zagotavlja, da sta družbena in okoljska dimenzija vpeti v bistvo podjetja samega. Nista prvi cilj, niti zadnji, ampak spremljajoči del vsega, kar Body Shop počne.

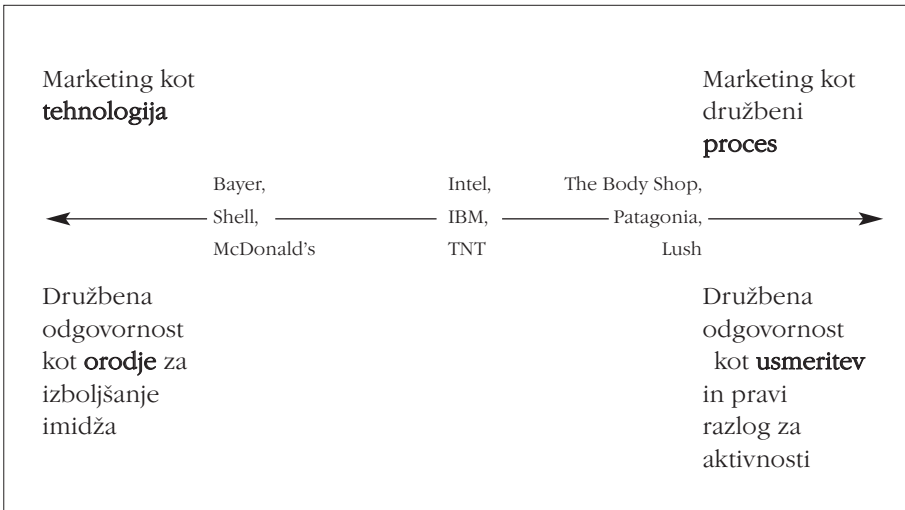
Podobno razmišljajo v podjetju Patagonia, ki proizvaja opremo za alpinizem, surfanje in druge prostočasne aktivnosti, pa tudi v Lushu, katerega lastnik je nekdanji glavni izdelovalec kozmetičnih izdelkov za Body Shop. Obe podjetji sta sicer bolj kot družbenim zavezani okoljskim iniciativam, vendar je odgovornost do okolja osnovna filozofija poslovanja. Patagonia in njeni zaposleni so neke vrste aktivisti. Različnim akcijam ne namenjajo le denarnih sredstev, ampak zaposleni dejavno sodelujejo v njih. Tako Patagonia kot Lush svoje izdelke proizvajata skladno s filozofijo okoljske odgovornosti. Patagonia na primer z organsko gojenim bombažem, Lush pa s sestavinami, ki naj bi bile naravne in ne testirane na živalih.

Vseeno so vsa podjetja, ki odgovorno poslušajo že od svojega nastanka, nekoliko posebna. Združujejo ljudi, ki sami čutijo odgovornost do družbe in okolja, to prenašajo na podjetje in skrbijo za to, da z razraščanjem podjetja vrednote in filozofija ne zamrejo, hkrati pa so se tudi sami pripravljani "žrtvovati" za obče dobro. S tem ne zanikajo koncepta marketinga. Kot pripominja Jančič, ko omenja primer Body Shopa: "Vse kar Body Shop (pa tudi na primer Patagonia in Lush, op.a.) počne, je izrazito marketinško, seveda, če pri tem uporabimo merila njegovega celostnega koncepta, ki temeljijo na spoznanjih teorije družbene menjave" (Jančič, 1999: 148).

Ne glede na omenjeno specifiko, obstaja tudi druga večja skupina podjetij, ki prav tako veljajo za družbeno odgovorna, vendar so hkrati še vedno primarno

usmerjena k doseganju profita. Revija Business Ethics v svojem poročilu objavlja listo stotih podjetij, ki jih ocenjuje kot družbeno odgovorne in navaja njihove konkretne aktivnosti na tem področju. V letu 2003 se je v sam vrh uvrstilo nekaj znanih korporacij (Intel, Procter&Gamble, Hewlett-Packard, IBM), vsaka s konkretnimi aktivnostmi na različnih področjih - skrb za zaposlene, za lokalno skupnost, okolje ali manjšine. Zanimivo pri tem je, da v večini primerov ne gre za "slavne" gigante, ki smo jih opisali v prvi skupini, temveč za korporacije, ki javno niso tako zelo izstopajoče. Omembe vredno je podjetje TPG iz Nizozemske, ki je nastalo kot posledica privatizacije nizozemske Pošte v letu 1989 in je v resnici pravo globalno podjetje, saj pod imenom TNT posluje v 62 državah sveta. Novinarja revije Fortune Moskowitz in Levering (2004) ga uvrščata med 10 najbolj zaželenih podjetij v Evropi. Njihova akcija se imenuje "Move the World". S svojo logistično in distribucijsko mrežo podjetje skrbi za dostavljanje hrane revnemu prebivalstvu v Tanzaniji, Burundiji in Ruandi v sodelovanju z WFP (World Food Program). Pri tem dejavno sodeluje 150.000 zaposlenih (tudi vodilni) v družbi po celem svetu. Prostovoljno se odpravijo v Afriko in delijo pakete s hrano, zbirajo denarna sredstva za nakupe hrane in vozil (Moskowitz in Levering, 2004).

Slika 1: Kontinuum marketinga in družbene odgovornosti



Iz navedenih primerov vidimo, da lahko z vidika razumevanja družbene odgovornosti in marketinga v praksi podjetja v grobem razdelimo v tri skupine na kontinuumu razumevanja marketinga in vloge družbene odgovornosti znotraj njega. V prvi skupini gre za podjetja, ki marketing še vedno razumejo kot upravljavsko tehnologijo in so akcijsko naravnana; družbena odgovornost je zanje prisila od zunaj, uporabljajo jo kot orodje za izboljševanje imidža. Na drugi strani kontinuumu so podjetja, ki marketing vidijo kot družbeni proces in jih "filozofija" družbene odgovornosti ter skrb za družbo in okolje spremlja že od samega nastanka, pri čemer je goli profit manj pomemben od skrbi za okolje, ki jo v svojem

poslu širi podjetje. Med oba pola pa sodi tretja skupina podjetij, ki so družbeno odgovornost že začela razumeti kot neke vrste poslanstvo in s tem prehajajo iz upravljalvske v družbenomarketinško paradigmo.

### Sklepna razmišljanja

Pojmovanje družbene odgovornosti je v širši poslovni literaturi raznoliko. Deskriptivni vidik, ki je najbolj razširjen pristop, ne išče korenin v teoriji, ki bi jo skušal aplicirati v prakso, ampak se zadovolji z opisi dejanskega stanja, iz katerega vleče zaključke za delovanje podjetij. Normativni vidik skuša na družbeno odgovornost gledati nekoliko bolj poglobljeno in filozofsko. Enako velja za razumevanje in nenazadnje tudi vlogo družbene odgovornosti znotraj marketinga, hkrati pa za pojmovanje marketinga samega. Slednje je pravzaprav pogoj za to, na kakšen način avtorji (in praktiki) razumejo fenomen družbene odgovornosti in kakšno vlogo mu pripisujejo. Z upravljalvskega vidika družbeno odgovornost razumejo in uporabljajo predvsem kot orodje za izboljšanje imidža in profitabilnosti. S širšega družbenomarketinškega vidika pa kot usmeritev, ki je sama po sebi razlog za odgovorno prakso, kar smo skušali prikazati z našo razpravo in praktičnimi primeri.

Čeprav v praksi koncept družbene odgovornosti najbolj "promovirajo" prav velike korporacije, ki se večinoma uvrščajo na levi del našega kontinuuma, pa nekatera manjša podjetja dokazujejo, da je kakovostni premik k razumevanju marketinga kot družbenega procesa in s tem celostno razumljena vloga družbene odgovornosti podjetja, mogoč tudi v praksi. Kljub temu se odpirajo številna nova vprašanja, na katera bo potrebno najti odgovore, predvsem s pomočjo bolj decidiranih opredelitev družbene odgovornosti, še prej pa s postavitvijo jasnih teoretskih izhodišč za njeno razumevanje. Kako "meriti" družbeno odgovornost in kako ugotoviti, ali gre za "pravo" ali zgolj navidezno družbeno odgovornost? Ali lahko trdimo, da podjetja iz upravljalvske paradigme marketinga zares prehajajo v družbenomarketinško? Kako obravnavati podjetja, katerih domena poslovanja je za družbo že sama po sebi sporna, na primer podjetja v tobačni in vojaški industriji?

### LITERATURA

- Barry, Norman (1997): *Business Ethics*. Macmillan: Houndmills.
- Beauchamp, Tom L. in Bowie E. Norman (2000): *Ethical Theory and Business* 6th Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bronn, Simcic, Peggy in Albana B. Vroni (2001): Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising* 20, 207-222.
- Carroll, Archie B. (1998): The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* 100/101: 1-7.
- Business Ethics Corporate Social Responsibility Report. Dostopno preko <http://www.business-ethics.com/100best.htm>, 19.2.2004
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. *Business & Society* 38(3): 268-295.
- Choudhury, Pravat K. (1974): Social Responsibility An Alternate Strategy of Marketing. *Academy of Marketing Science Journal* 2(1): 213-222.



- Crane, Andrew in John Desmond (2002): Societal marketing and morality. *European Journal of Marketing* 36(5/6): 548-569.
- Davenport, Kim (2000): Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business & Society* 39(2): 210-219.
- Davis, K. (1967): Understanding the Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons* (Winter): 45-50.
- Davis, Keith (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 28(3), 70-76.
- Davis, Keith (1975): Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons* 18(3): 19-24.
- Donaldson, Thomas (1982): *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Dostopno preko <http://people.uleth.ca/~mckenna/donaldson>, 25.11.2003
- Drucker, Peter F. (1984): The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2): 53-63.
- Feldman, Lurence P. (1971): Societal Adaption: A New Challenge for Marketing. *Journal of Marketing* (July): 54-60.
- Goodpaster, Kenneth E. in John B. Matthews (1982): Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review* (January/February): 132-141.
- Gross, Charles W. in Harish L.Verma (1977): Marketing and Social Responsibility. *Business Horizons* (October): 75-82.
- Grunig, James E. (1979): A New Measure of Public Opinions on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal* 22(4): 738-764.
- Handelman, Jay M. in Stephen J. Arnold (1999): The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing* 63(3): 33-48.
- Jančič, Zlatko (1996): *Celostni marketing*. FDV: Ljubljana
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*, 2. izdaja. FDV: Ljubljana.
- Järwick, Marek (2003): How to Understand Moral Responsibility? *Trames* 7(57/52), 3: 147-163.
- Kotler Philip in Sidney J. Levy (1969): Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33(1): 10-15.
- Kotler, Philip (1973): A Generic Concept of Marketing. V Lazer W. in E. J. Kelley (ur.) *Social Marketing: Perspectives and viewpoints*, 75-94. Richard D. Irwin: Homewood.
- Lazer, William (1973): Dimensions of Social Marketing. V Lazer W. in E. J. Kelley (ur.) *Social Marketing: Perspectives and viewpoints*, 47-52. Richard D. Irwin: Homewood.
- Levitt, Theodore. (1958): The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review* 36(Sept./Oct.): 41-50.
- Lucas, J. R. (1995): *Responsibility*. Oxford: Clarendon Press.
- Lush Time. Dostopno preko <http://www.lush.co.uk>, 19.2.2004
- Maignan, Isabelle in O.C. Ferrell (2001): Corporate citizenship as a marketing instrument. Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing* 35(3/4): 457-484.
- Moskowitz, Milton in Robert Levering (2004): Fortune 10 great companies to work for. *Fortune* January, 26(1): 37-51.
- Mullen, J. (1997): Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals. *Public Relations Quarterly* 42(2): 42-48.
- Murray, Keith B. in John R. Montanari (1986). *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*. *Academy of Management Review* 11(4): 815-827.
- Patagonia Environmental Initiatives, May 1, 2002 - April 30, 2003. Dostopno preko [http://www.patagonia.com/pdf/enviro\\_grants2003.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/enviro_grants2003.pdf), 19.2.2004.

- Phillips, Michael J. (1992): Corporate Moral Personhood and Three Conceptions of the Corporation. *Business Ethics Quarterly* 2(4): 435-459.
- Podnar, Klement (2000): Korporativna identiteta, imidž in ugled. *Javnost -The Public: Vregov zbornik* 7(Sup.): 173-182.
- Podnar, Klement in Urša Golob (2002): Socialna ekonomija in družbena odgovornost podjetja: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma? *Teorija in praksa* 39(6): 952-969.
- Robin, Donald P. in Eric Reidenbach (1987): Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application. *Journal of Marketing* 51(January): 44-58.
- Roddick, Anita (1998): *Body and Soul*. Vermilion: London.
- Schwartz, M. A. and Archie. B. Carroll (2003): Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13(4): 503-530.
- Sethi, S. Prakash (1979): A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Journal* 4(1): 63-74.
- Smith, Patricia (1994): Individualism and social responsibility: Reflections on recent work by French and May. *Social Theory & Practice* 20(3): 363-381.
- Sweeney, Daniel J. (1972): Marketing: Manageent Technology or Social Process? *Journal of Marketing* 36(October): 3-10.
- The Economist (2004): Corporate Social Responsibility: Two-faced capitalism. 22. januar. Dostopno preko <http://www.economist.com>, 19.2.2004
- Velasquez, Manuel (2003): Debunking Corporate Moral Responsibility. *Business Ethics Quarterly* 13(4): 531-562.
- Werner, Klaus in Hans Weiss (2001): *Schwarzbuch Markenfirmen: Die Machenschaften der Weltkonzerne*. Deuticke: Wien.