

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TJAŠA FICKO

ODGOVORNI, TOREJ UGLEDNI?
DRUŽBENA ODGOVORNOST IN UGLED SODOBNIH PODJETIJ

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TJAŠA FICKO

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

ODGOVORNI, TOREJ UGLEDNI?
DRUŽBENA ODGOVORNOST IN UGLED SODOBNIH PODJETIJ

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

Moji družini, ki je zame cel svet

ZAHVALA

Želela bi se zahvaliti prof. Justu Villafañe, ki me je s svojimi predavanji navdušil za vprašanji ugleda in družbene odgovornosti podjetja.

Najbrž bi se pri ustvarjanju pričujočega dela kar hitro izgubila v množici vprašanj in zagat, če mi iz njih ne bi vztrajno pomagal mentor, dr. Miro Kline. Iskrena hvala za trud. In seveda vsem mojim, ki so bili tako zelo potrpežljivi. Hvala za neizmerno ljubezen in večni optimizem.

KAZALO

1. UVODNE MISLI	8
1.1. CILJ NALOGE	9
1.2. UVODNI POJASNITVI	10
2. UGLED PODJETJA.....	12
2.1. OD IDENTITETE PODJETJA DO NJEGOVEGA UGLEDA	12
2.1.1. Težavno definiranje identitete podjetja.....	12
2.1.2. Kako deluje identiteta podjetja?	14
2.1.3. Pomen imidža za podjetje	15
2.1.4. Imidž ali ugled?	16
2.1.5. Oblikovanje ugleda podjetja	17
2.2. PREDNOSTI UGLEDNEGA PODJETJA	18
2.3. VREDNOTENJE UGLEDA PODJETJA	20
2.3.1. Kako vrednotimo ugled podjetja?.....	21
2.3.2. Monitorji ugleda	21
2.3.2.1. <i>Najbolj znani monitorji ugleda.....</i>	<i>22</i>
2.3.2.2. <i>Kritika vrednotenja s pomočjo monitorjev.....</i>	<i>23</i>
2.4. UGLED ZNOTRAJ PODJETJA.....	27
2.4.1. Ugled blagovne znamke.....	27
2.4.1.1. <i>Vrednotenje ugleda blagovne znamke.....</i>	<i>28</i>
2.4.2. Ugled vodstva podjetja	29
2.4.2.1. <i>Pomen ugleda vodstva za ugled podjetja</i>	<i>30</i>
2.5. UPRAVLJANJE UGLEDA	31
2.5.1. Težave pri doseganju in ohranjanju zelenega ugleda	31
2.5.2. Kako ohraniti ugled?.....	32
2.5.2.1. <i>Odgovorni za ugled ali KDO?.....</i>	<i>33</i>
2.5.2.2. <i>Ključne skupine deležnikov ali KOMU?.....</i>	<i>34</i>
2.5.2.3. <i>Pomen komunikacije za zaščito ugleda podjetja</i>	<i>35</i>
2.5.3. Kakšno je ugledno podjetje?.....	36

3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA (DOP)	39
3.1. KAJ POMENI DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA?	40
3.1.1. Več dimenzij družbene odgovornosti	40
3.1.2. Marketinški okvir družbeno odgovornega delovanja	42
3.2. ZAKAJ SO PODJETJA DRUŽBENO ODGOVORNA?	43
3.2.1. Stroški uvajanja DOP	43
3.2.2. Motivi DOP	44
3.3.2.1. Zunanji dejavniki	44
3.3.2.2. Notranji dejavniki	45
3.3. PODROČJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA	47
3.3.1. Stebri trajnostnega razvoja	48
3.4. SMERNICE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI	52
3.4.1. Prelom tisočletja zaznamuje večja skrb za družbo in okolje	52
3.5. NAJ SE DOBER GLAS RES SLIŠI V DEVETO VAS	55
3.5.1. Pomen komunikacije o družbeni odgovornosti	55
3.5.2. Koga seznanjati z odgovornimi dejavnostmi	56
3.5.3. Letno poročilo	57
3.5.3.1. Neenotnost poročanja o DOP	58
3.5.3.2. Načela poročanja o trajnostnem razvoju	59
3.5.3.3. Letno poročanje slovenskih podjetij	60
3.6. STANDARDI KAKOVOSTI V POSLOVANJU	61
3.6.1. Standardi kakovosti ISO	61
3.6.2. Standard družbene odgovornosti SA 8000	62
4. UGLED IN DRUŽBENA ODGOVORNOST MERCATORJA	64
4.1. PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR	65
4.2. UGLED MERCATORJA	67
4.2.1. V družbi najuglednejših	67
4.2.2. Zadovoljstvo potrošnikov – pot do odličnosti	68
4.2.3. Pomembna vloga komuniciranja	69
4.3. DRUŽBENA ODGOVORNOST MERCATORJA	71
4.3.1. Odgovorno podjetništvo za trajnostni razvoj	71
4.3.2. Širok spekter družbeno odgovornega delovanja	72

5. ODGOVORNI, TOREJ UGLEDNI?	74
5.1. STIČIŠČA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN UGLEDA PODJETJA.....	74
5.1.1. Imidž in ugled podjetja: motiva družbeno odgovornega delovanja.....	74
5.1.2. Družbena odgovornost: spremenljivka ugleda podjetja.....	75
5.1.3. Ugled: most med družbeno odgovornostjo in dobičkom podjetja	76
5.1.4. Vpliv finančnih rezultatov na družbeno odgovornost in ugled podjetja.....	77
6. SKLEP	81
7. LITERATURA.....	83
8. SEZNAM SLIK IN TABEL.....	89

1. UVODNE MISLI

O spremembah je mogoče povedati veliko: pomenijo novost, svežino, razvoj in napredek, pa tudi presenečenje, učenje, prilagajanje in celo grožnjo. Lahko so spremembe na bolje ali na slabše. Nekatere so šibke in jih sploh ne opazimo, spet druge so kot orkan, ki premakne vse, česar se dotakne. Spremembe, s katerimi se soočajo podjetja 21. stoletja, spadajo v zadnjo skupino in jih je skoraj nemogoče prezreti. Globalizacija in internacionalizacija brišeta meje in krajšata razdalje. Zdi se, kot da je svet manjši in se vrti hitreje. Ponudba na trgih postaja zmeraj bolj homogena, konkurenčnost pa se zaostre. Vidnost podjetij na tržišču že dolgo časa ni več samoumevna, ampak si je zanjo treba prizadevati z drugačnostjo, posebnostjo in inventivnostjo. Samo najbolj iznajdljivi ostajajo v boju za tržni kolač. Po drugi strani pa spremembe, povezane s tehnološkim razvojem, vplivajo na zmeraj večjo razgaljenost podjetij pred svojimi deležniškimi skupinami. Osveščenost potrošnikov je zaradi lažjega dostopa do informacij večja, kar se odraža v višjih pričakovanjih. Tudi zaposleni ne molčijo več, ampak jih zanima, kakšno je podjetje, ki jim daje njihov vsakdanji kruh. Nenazadnje tudi množični mediji s svojo radovednostjo omogočajo, da je vse več oči neusmiljeno uprtih v dogajanje znotraj poslovnega sveta, ki ima poleg gospodarskega, zmeraj pomembnejši vpliv tudi na družbeni razvoj.

Podjetja na spremembe v okolju odgovarjajo z novim pristopom, ki je vidno drugačen od njihove tradicionalne vloge, ko so bila usmerjena samo k enemu cilju: takojšnjemu dobičku. Takrat poslovnežev ni preveč zanimalo dogajanje v skupnosti in v širšem družbenem okolju, saj so verjeli, da so od njega popolnoma neodvisni, zato so se kot sovražniki skrivali za visokimi zidovi pred očmi nepoklicanih radovednežev in ostale javnosti. Zdaj to ne velja več, saj podjetje ni javni sovražnik številka ena, ampak je njegovo delovanje bližje vlogi državljana z natančno določenimi pravicami in dolžnostmi. Zaveda se svoje vpetosti v okolje in odvisnosti od zunanjega sveta. V hudem konkurenčnem boju si prizadeva okrepiti svojo javno podobo, ki bi navdušila različne skupine deležnikov, mnenja katerih pomembno vplivajo na njegovo preživetje in razvoj. Danes, ko je uspeh podjetja v veliki meri odvisen tudi od tega, kako dober državljan je, išče vse možne načine, kako izboljšati svoj imidž. Zato odgovorni v podjetjih prilagajajo, širijo in spreminjajo svoje strategije, da bi kar najbolje zadostili družbenim pričakovanjem. Zdi se, kot da smo priče nastanku **nove poslovne logike**, ki je kratkoročno težnjo k finančnim rezultatom zamenjala z usmerjenostjo k trajnostnemu razvoju. Živi in pusti živeti. Bolje rečeno: pusti živeti, da bi lahko živel. Dolgoročno zastavljeno delovanje temelji na ideji, da je gospodarski razvoj neločljivo povezan z družbenim in naravnim okoljem, do katerih ima podjetje tudi določeno odgovornost.

Tako je poslovni svet postavljen pred nov izziv: uskladiti lastno težnjo po dobičku z odgovornim in v prihodnost usmerjenim poslovanjem. Glavna nagrada za doseženo ravnotežje med obema ciljema je pozitivna ocena, ki jo podjetju podelijo zadovoljni déležniki in je zmeraj pomembnejša za njegov uspeh.

Družbena odgovornost in ugled podjetja sta koncepta, ki se vse pogosteje pojavljata tako v domači kot tuji strokovni literaturi. Nekateri avtorji ju prikazujejo kot modni muhi, obsojeni na skorajšnji zaton in pozabo. A tistih, ki to verjamejo, je vsak dan manj, kajti vse pogosteje se uveljavlja nasprotno prepričanje, da tako skrb za ugled kot družbeno odgovorno delovanje pomembno spreminjata smer poslovanja mnogih podjetij. Miselnost odgovornih v podjetjih se spreminja, saj se zmeraj bolj zavedajo dejstva, da njihov uspeh in dolgoročno preživetje nista odvisna le od njih samih, ampak v veliki meri tudi od okolja, ki jih obdaja ter različnih skupin déležnikov, ki so v tem okolju prisotne. Ugotavljajo, da sožitje z zunanjim svetom ne temelji na enostranskem sprejemanju, ampak na vračanju in aktivnem dajanju, na menjavi. Recipročna menjava pomeni uravnotežen razvoj. In razvoj pomeni uspeh.

1.1. CILJ NALOGE

Najpomembnejši **cilj**, ki sem si ga v pričujočem delu zadala, je **bralcu približati trenda ugleda in družbene odgovornosti podjetja**, o katerih obstaja v poslovnem svetu mnenje, da sta ena najvidnejših fenomenov nove logike delovanja sodobnih podjetij. Definirati želim koncept ugleda podjetja in ga predstaviti kot njegovo zmeraj pomembnejšo konkurenčno prednost. Prav tako je moj cilj pojasniti koncept in okvire družbeno odgovornega delovanja kot strateško načrtovane in proaktivno zastavljene dejavnosti. Da bi poudarila naraščajoč pomen obeh konceptov za dolgoročno uspešnost sodobnega podjetja, ju želim predstaviti v vsej svoji kompleksnosti in odgovoriti na čimveč vprašanj, za katera predpostavljam, da bi bila bralcu lahko zanimiva.

V diplomskem delu želim razglabljati o **dveh osnovnih idejah**:

Tako med akademiki kot praktiki je vse več govora o naraščajočem vplivu, ki ga imata ugled in družbeno odgovorno delovanje na rast in razvoj podjetja, zato sem se odločila preverjati tezo, da **pomen družbene odgovornosti in ugleda v poslovnem svetu narašča**.

Medtem, ko obravnavajo nekateri avtorji ugled in družbeno odgovornost podjetja kot vzporedna, vendar popolnoma ločena tokova, so drugi prepričani, da sta veliko več kot to. Ne le da se prepletata, menijo da sta neločljivo povezana. Zato bom razglabljal tudi o tezi, da **koncepta ugleda in družbene odgovornosti nista ločena, ampak tesno povezana in v medsebojni odvisnosti**. S pomočjo ugotovitev bom skušala odgovoriti na vprašanje, ki sem ga zastavila v naslovu.

Uvodu sledijo štiri poglavja osrednjega dela in sklep, v katerem bom povzela dognane ugotovitve in zaključke. **Drugo poglavje**, ki sledi uvodnemu delu, bo namenjeno predstavitvi koncepta ugleda podjetja in povezavi z njegovo identiteto in imidžem. Predstaviti želim najpomembnejše koristi, ki jih uživa ugledno podjetje in poudariti pomen upravljanja ugleda za rast in razvoj podjetja. Posebno pozornost bom posvetila vrednotenja ugleda podjetja, kjer bom predstavila diagnostične instrumente oz. monitorje ugleda in jih tudi kritično osvetlila. V **tretjem poglavju** želim predstaviti trend družbene odgovornosti podjetja, kjer me bodo zanimali najpomembnejši motivi, zaradi katerih se v podjetjih odločajo za odgovorno podjetništvo ter področja, na katerih je mogoče delovati družbeno odgovorno. Izpostavila bom tudi naraščajočo skrb za odgovorno podjetništvo znotraj Evropske Unije. Poleg tega bom poudarila pomen komunikacije o družbeni odgovornosti in naštel osnovne značilnosti letnega poročanja podjetij. V **četrtem poglavju** se bom od teorije premaknila k primeru iz prakse ter za mnenje o pomenu ugleda in vlogi družbene odgovornosti v poslovanju podjetja povprašala odgovorne v podjetju Mercator. **Peto poglavje** bo namenjeno iskanju stičnih točk ugleda in družbene odgovornosti podjetja, v njem pa bom razglabljal tudi o povezanosti obeh konceptov s poslovnimi rezultati podjetja in skušala predstaviti naravo njihove medsebojne odvisnosti.

1.2. UVODNI POJASNITVI

Déležniki

V pričujočem delu bom pogosto uporabila izraz déležniki, zato bi želela predstaviti koncept, kot ga razumem sama. Prvič: déležnikov (angl. stakeholders) ne gre zamenjevati z delničarji (angl. shareholders), ki so lastniki vrednostnih papirjev podjetja ali organizacije, v katero so vložili finančna sredstva. Drugič: strinjam se z avtorji, ki trdijo, da izraza déležnikov ne moremo enačiti z izrazom javnosti. Grunig meni (v Jančič, 1996:100), da postanejo déležniki javnosti šele tedaj,

ko so v odnosu do organizacije in njenih aktivnosti »prebujeni«. Podobno mnenje zasledim tudi pri Pek Drapal: »Javnosti nastanejo iz organiziranih déležnikov, ki želijo rešiti določen problem.« (2004: 15).

Kdo torej so déležniki? Prvič naj bi koncept opredelil Lozano že leta 1963, po katerem so déležniki tisti, brez katerih bi podjetje nehalo delovati (Debeljak in Gregorič, 2004: 485). Menim, da je definicija nekoliko nenatančna, saj se nanaša samo na ključne déležnike, poleg katerih obstajajo tudi drugi, sekundarni, ki sicer za preživetje podjetja niso ključni, kljub temu pa mu lahko s svojim delovanjem koristijo ali škodujejo (Clarkson v Debeljak in Gregorič, 2004: 487). Zelo logična je razlaga, v kateri Jančič déležnike opredeli kot skupine, ki imajo v organizaciji nek »delež«, torej so na nek način vezane na njeno delovanje. Avtor poudarja pomen recipročnega odnosa, ki naj ga organizacija vzpostavi s svojimi déležniki, da bi se lahko čim lažje vključila v družbeni sistem (1996: 200). Z omenjenim se strinja tudi Villafaña, ki meni, da so déležniki tisti posamezniki ali skupine, ki imajo s podjetjem izoblikovane recipročne interese in težijo k oblikovanju stabilnega odnosa (2004: 193). **Déléžniki so torej posamezniki ali skupine, ki imajo bolj ali manj pomembno vlogo za preživetje in razvoj podjetja, saj z njim oblikujejo odnos, ki temelji na vzajemnem vplivanju in medsebojni odvisnosti.**

Podjetje

Nekateri avtorji v besedilih o ugledu in družbeni odgovornosti uporabljajo izraz organizacija, s katerim opisujejo različne oblike organiziranosti, od podjetij do različnih ustanov, javnih, neprofitnih, lokalnih in mednarodnih organizacij. Koncept organizacije je opredeljen zelo široko kot »skupnost ljudi z določenim ciljem, programom« (Pek Drapal, 2004: 14). Ker se bom sama v nalogi osredotočila predvsem na dogajanje v poslovnem svetu in tiste gospodarske subjekte, ki so s svojo osnovno dejavnostjo primarno usmerjeni k dobičku, bom v nadaljevanju uporabljala bolj specifični izraz **podjetje**.

2. UGLED PODJETJA

2.1. OD IDENTITETE PODJETJA DO NJEGOVEGA UGLEDA

2.1.1. Težavno definiranje identitete podjetja

Temeljni kamen, na katerem gradimo ugled podjetja, je njegova identiteta. Kljub temu, da je pojem danes zelo pogosto uporabljen na mnogih področjih, njegov koncept še zmeraj bije bitko za enoznačno definicijo. Vse od prve uporabe besedne zveze identiteta podjetja (angl. corporate identity) v šestdesetih letih, ki jo pripisujejo Marguliesu, so si pogledi mnogih avtorjev ne le različni, temveč celo nasprotni. Balmer in Soenen navajata kot prvotni vzrok težavnega definiranja koncepta, ki je prisoten predvsem v strokovni literaturi iz zgodnjih devetdesetih let, enačenje identitete z imidžem podjetja (v Westcott Alessandri, 2001). Prav tako problematično je poenostavljeno pojmovanje identitete kot tistega dela podjetja, ki ga želimo predstaviti svojim déležnikom. Takšno razumevanje je nezadostno in površno. Skromne so tudi nekatere definicije iz osemdesetih let, ki se omejujejo le na vizualne elemente in identiteto podjetja enačijo z njegovim imenom ter logotipom (van Riel in Balmer, 1997). Kljub zelo različnim pojmovanjem koncepta, lahko identiteto predstavimo kot **bistvo in osnovo vsakega podjetja, ki zajema vse tiste značilnosti in posebnosti, zaradi katerih je edinstveno in prepoznavno.**

Kot bistven del podjetja mora biti njegova identiteta relativno trajna, saj lahko le tako predstavlja osnovo za oblikovanje imidža in posledično ugleda podjetja. Pogosto spreminjanje identitete vodi do nejasne podobe podjetja v očeh različnih déležnikov. Takšna pa ne more biti koristna podjetju pri doseganju zastavljenih ciljev. Kljub temu je treba koncept identitete podjetja razumeti kot **dinamičen**. Podobno kot živa bitja, se namreč tudi podjetja razvijajo in spreminjajo. Vzroke za to bi lahko iskali predvsem v nenehnih spremembah in izzivih iz okolja, na katere se morajo podjetja znati odzvati in prilagoditi, da bi lahko preživela. Rebel (1997), ki sicer poudarja stalnost in doslednost kot bistveni značilnosti identitete podjetja, celo trdi, da lahko v boju za obstanek podjetje svojo identiteto spremeni v zelo kratkem času.

Villafañe (1999: 19) je prepričan, da lahko koncept identitete razumemo pravilno samo takrat, ko ga dojemamo in sprejemamo kot dinamičnega, zato predstavi identiteto podjetja kot produkt treh dimenzij (slika 2.1.), ki se razlikujejo glede na stopnjo spremenljivosti:

- **Zgodovina podjetja**

Predstavlja stalni del identitete, ki se v času ne spreminja. Sem spadajo vsi tisti dogodki od ustanovitve podjetja do danes, ki so posredno ali neposredno vplivali na njegov razvoj.

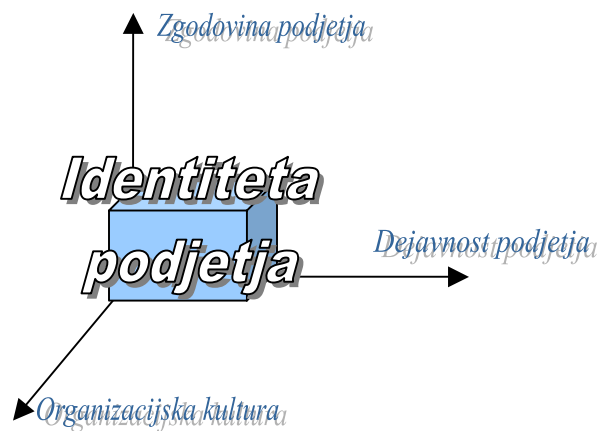
- **Dejavnost podjetja**

V nasprotju z zgodovino, predstavlja dejavnost podjetja spremenljivi del identitete. Nenadne zunanje spremembe zahtevajo hitre strateške in taktične odločitve podjetja, ki mora biti sposobno reagirati in se prilagoditi v najkrajšem možnem času.

- **Organizacijska kultura**

Tudi ta dimenzija identitete podjetja se spreminja, vendar le s težavo in zelo počasi. Sem spadajo predvsem skupne vrednote in prepričanja zaposlenih.

Slika 2.1.: Dimenzije identitete



Vir: Villafañe (1999: 18)

Dinamičnost identitete podjetja je posledica medsebojnega vpliva vseh treh omenjenih dimenzij. Spreminjajoči se elementi sicer ne morejo fizično spremeniti tistih, ki so se zgodili v preteklosti, pač pa lahko vplivajo na smisel in pomen, ki ga imajo slednji za podjetje. Da bi lahko odločali o prihodnji usodi lastnega podjetja, je treba vse dimenzije natančno poznati in jih pri upravljanju identitete podjetja tudi dosledno upoštevati. Samo dinamična identiteta omogoča uspešno prilagajanje na nenadne spremembe v okolju in zagotavlja dolgoročno stabilnost podjetja.

Zaradi mnogih preglavic pri definiranju identitete podjetja so se člani ICIG¹, tako akademiki kot praktiki, odločili namesto enoznačne definicije oblikovati **Strathclyde Statement**, izjavo, ki razkriva multidisciplinarnost koncepta (van Riel in Balmer, 1997: 355):

- Vsaka organizacija ima svojo identiteto, ki zajema njene značilnosti, prizadevanja in skupne vrednote. S poudarjanjem organizacijskih posebnosti izboljša razlikovanje v konkurenčnem okolju.
- Učinkovito upravljana identiteta prispeva k integriranju tistih dejavnosti, ki so bistvene za uspeh organizacije. Omogoča oblikovanje koherentne vizualne podobe in komunikacije podjetja, ki vodita do imidža, skladnega z osebnostjo podjetja.
- Z upravljanjem identitete lahko vzbudimo občutek pripadnosti pri različnih skupinah déležnikov. To je vidno tako v sposobnosti organizacije pritegniti in ohraniti potrošnike in zaposlene, kot tudi v oblikovanju strateških povezav ter podpori različnih finančnih institucij. Identiteta je strateško orodje podjetja.
- Identiteta podjetja ni sinonim tržnemu komuniciranju. Zadeva vse skupine déležnikov organizacije in vse ravni komunikacije podjetja.

2.1.2. Kako deluje identiteta podjetja?

Poznati identiteto podjetja pomeni poznati njegovo bistvo. To pa za uspešno delovanje in obstoj podjetja ni dovolj. Vedeti, kdo smo in kaj zmoremo je sicer nujno, ne pa tudi zadostno. Identiteto je treba komunicirati in na ta način projicirati navzven, da bi si različne skupine déležnikov lahko oblikovale (pozitivno) mnenje o podjetju.

Komuniciranje trdne in dosledne identitete predstavlja konkurenčno prednost podjetja, zato mora biti strateško načrtovano. Danes, ko se podjetja spoprijemajo s krajšanjem življenjskih ciklov svojih izdelkov, je njihova prepoznavnost ključna za obstoj, saj s svojim imenom dodajajo vrednost izdelkom in predstavljajo manjše tveganje tako za svoje potrošnike, kot tudi dobavitelje in distributerje. Deregulacija in globalizacija pomenita za podjetje priložnost in grožnjo hkrati. Omogočata mu tekmovanje na mnogih področjih, kjer pa brez jasno oblikovane javne podobe nima veliko možnosti za uspeh. Za podjetje, ki se širi mednarodno, predstavljata močno konkurenčno orožje le prodoren imidž in zavidanja vreden ugled. Podobno je tudi v javnem in nepridobitnem sektorju, kjer tako zdravstvene kot izobraževalne ustanove v zmeraj ostrejšem

¹ International Corporate Identity Group

konkurenčnem boju tekmujejo predvsem s strateškim upravljanjem svoje identitete (Balmer in Gray, 1999).

Projektiranje identitete je načrtovana in konstruirana predstavitev tega, kar je podjetje pripravljeno pokazati tako z vizualnimi elementi, kot tudi z vedenjem in komunikacijo (van Riel in Balmer, 1997). Podjetja imajo torej nadzor nad oblikovanjem in upravljanjem identitete, kar pa nikakor ne pomeni, da se lahko predstavijo popolnoma drugačna kot v resnici so. Da bi ohranili svojo identiteto trdno in trajno, je namreč treba uskladiti zunanjo komunikacijo z osebnostjo podjetja, saj le odkritost in čim večja stopnja resničnosti zagotavljata zaupanje ključnih déležniških skupin (Rebel, 1997). Identiteta podjetja ni končna postaja, ampak šele prvi korak pri oblikovanju pozitivne in trajne podobe podjetja, ki zanj predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

2.1.3. Pomen imidža za podjetje

V poslovnem svetu ima imidž, ki ga imenujemo tudi **podoba podjetja**, zelo visoko vrednost, saj vpliva na odločitve različnih skupin déležnikov pri zadovoljevanju svojih potreb, lahko jih prepriča ali odžene. V nasprotju z identiteto je neoprijemljiv, zaradi česar imamo nad njegovim oblikovanjem le omejen nadzor. Imidž podjetja ne nastane v sejni sobi, ampak predvsem v mislih déležnikov. Oblikuje se kot posledica informacij o podjetju, ki jih posamezniki prejmejo in organizirajo po svoje. Vsakdo kategorizira nove podatke in dostopa do že shranjenih na svoj edinstven način. Poskrbeti za popolno fasado torej ni dovolj. Da bi bila podoba podjetja, ki si jo ustvarijo različne skupine déležnikov, kar najbolj primerna za doseganje poslovnih ciljev, je po Schuler (2004) njeno upravljanje strateška naloga celotnega podjetja in ne le oddelka za odnose z javnostmi.

Na oblikovanje imidža lahko vplivamo tako, da se osredotočimo na podobo podjetja, ki že prevladuje med posamezniki različnih déležniških skupin, nato pa si zastavimo cilj o tem, kakšna naj bo ta podoba v prihodnosti. Pri tem se je treba zavedati, da je zelena podoba podjetja integrirano povezana z njegovo identiteto, kar pomeni, da mora njeno oblikovanje temeljiti na realnosti in dejanskih značilnostih podjetja, pri tem pa naj bodo tiste posebnosti, ki zanj predstavljajo konkurenčno prednost, še posebej poudarjene. Pretiravanjem in nepreverjenim govoricam se je najbolje izogniti. Občutljivost imidža na vsako potezo menedžmenta imenujemo

transverzalnost² in jo je pri upravljanju podobe podjetja priporočljivo dosledno upoštevati (Villafaña, 1999: 29).

2.1.4. Imidž ali ugled?

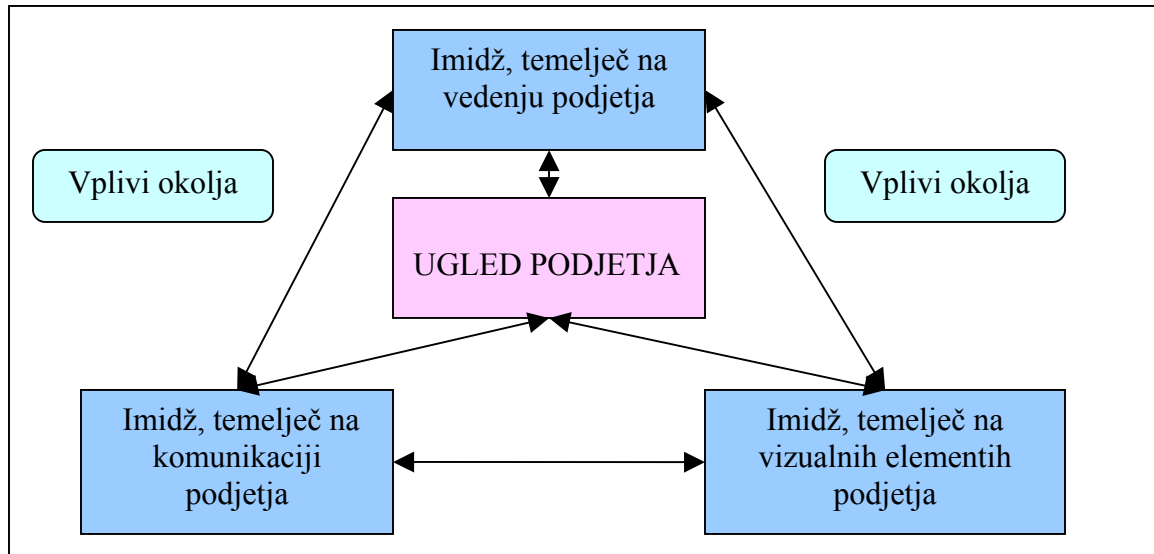
Podobno kot v primeru identitete podjetja, je tudi definiranje ugleda težavno. Akademiki in praktiki različnih področij, od sociologije in teorije organizacij, do ekonomije, marketinga in komunikologije, poznajo koncept že skoraj štiri desetletja in ga skušajo pojasniti vsak iz svoje perspektive. Fombrun in Gardberg (2002) menita, da je glavni vzrok obstoječih dvoumnih definicij preveč širok in premalo poglobljen študij koncepta, Caruana (1997) pa je prepričan, da je krivo enačenje ugleda z imidžem podjetja.

V literaturi se namreč ugled pogosto pojavlja v razmerju z imidžem. V ospredju sta predvsem dve šoli, **analogna** in **razlikovalna** (Gotsi in Wilson, 2001: 25). Prva temelji na teoriji odnosov z javnostmi in ne razlikuje med obema konceptoma. Bolj kot na ugled je osredotočena na imidž podjetja, katerega razume kot agregat mnogih dražljajev, ki zori dalj časa. Razlikovalna šola, ki zagovarja prepričanje, da sta koncepta različna, pa se deli v tri smeri. Avtorji prve razumejo imidž kot manipulacijo realnosti, katere cilj je izgledati bolje, kot smo v resnici. Druga smer razlikovalne šole razume imidž kot družbeni konstrukt, oblikovan kot vsota prepričanj, vtisov in mnenj, ki jih ima skupina posameznikov o podjetju. V tem primeru je ugled predstavljen le kot ena dimenzija imidža. Posebnost tretje smeri, ki se je oblikovala v zadnjem desetletju, pa je v tem, da vidi oba koncepta **medsebojno odvisna** in **dinamično povezana** (slika 2.2). Tako razume Fombrun (v Gotsi in Wilson 2001: 27) ugled podjetja kot trenutni posnetek, ki uskladi različne imidže mnogih deležnikov, torej kot splošno oceno, ki temelji na vsakodnevno oblikovanih mnenjih mnogih posameznikov o izbranem podjetju. Na oblikovanje podobe oz. imidža podjetja (in posledično njegovega ugleda) vpliva delno podjetje s komunikacijo, vsakodnevnim vedenjem in vizualnimi simboli (torej s projekcijo identitete), poleg tega pa je treba upoštevati tudi zunanje dejavnike, kamor spadajo politični, družbeni, ekonomski in tehnološki vplivi iz okolja, ki vplivajo na preference in pričakovanja posameznikov v odnosu do podjetja. Pri tem temelji najsodobnejša smer razlikovalne šole na ideji, da ima pri kreiranju imidža podjetja pomembno vlogo tudi njegov že oblikovan ugled, ki kristalizira položaj podjetja

² transversalidad (šp.)

v konkurenčnem okolju in tako vpliva na podobo, ki jo vsak dan o podjetju oblikujejo različni déležniki.

Slika 2.2.: Dinamična odvisnost imidža in ugleda podjetja



vir: Gotsi in Wilson (2001: 30)

2.1.5. Oblikovanje ugleda podjetja

Ugled, kot že omenjeno, temelji na identiteti, ki jo podjetje s svojim vedenjem, načrtovano komunikacijo in vizualnimi elementi projicira med različne javnosti in tako vpliva na rast svoje prepoznavnosti in oblikovanje imidža. Preko sporočil, ki jih imenujemo **tržni signali** (Herbig in Milewicz, 1997: 25) pošilja v družbeni prostor tudi obljube ter informacije o svojih prihodnjih namerah, na podlagi katerih se oblikujejo določena pričakovanja déležnikov. Da bi si ustvarilo ugled, mora podjetje ta pričakovanja v večji meri tudi zadovoljiti. Posamezniki si na podlagi izkušenj, ki jih imajo s podjetjem, v kombinaciji z lastnimi prepričanji in vrednotnimi sistemi, postopoma oblikujejo oceno podjetja, ki pomeni njegov ugled (Kline, 2003).

Fombrunova definicija ugleda kot »sposobnost podjetja zadovoljiti pričakovanja svojih déležnikov« (v Villafañe, 2004: 25) izraža **dinamično komponento** koncepta. To pomeni, da vrednotenje ne temelji samo na aktualnih dejavnostih podjetja, ampak odseva tudi zgodovino preteklih dejanj. Posameznik si oceno oblikuje z določenim časovnim zamikom, kjer poleg lastne

izkušnje upošteva tudi svoja že obstoječa prepričanja ter pretekle aktivnosti podjetja (Herbig in Milewicz, 1997). Prav tako se morajo odgovorni zavedati dolgoročnih posledic svojih trenutnih odločitev, saj je jutrišnji ugled odvisen od današnjih dejanj. Kot menita de la Fuente Sabate in de Quevedo Puente (2003), ugled za déležnike ne pomeni samo informacije o preteklem vedenju, ampak je tudi pomembna garancija za prihodnost. Podjetje, ki ne izpolnjuje danih obljub, lahko izgubi ves akumuliran kapital te neoprijemljive vrednosti podjetja.

•

Lahko povzamem, da so identiteta, imidž in ugled podjetja neločljivo povezani. Identiteta pomeni to, kar podjetje dejansko je in predstavlja temelj ostalih dveh konceptov. Njeno oblikovanje je izključno naloga podjetja. S projekcijo identitete, ki jo podjetje izvaja z vsakodnevnim vedenjem, komunikacijo ter vizualnimi elementi, skuša vplivati na podobo oz. imidž, ki si ga bodo o njem ustvarili njegovi déležniki. Skupaj s podobo si posamezniki oblikujejo tudi pričakovanja, ki jih mora podjetje izpolniti, da bi lahko prispevalo h kreaciji svojega ugleda, na katero poleg delovanja podjetja pomembno vplivajo tudi izkušnje in osebna prepričanja posameznikov.

2.2. PREDNOSTI UGLEDNEGA PODJETJA

Da bi lahko razumeli zmeraj večje zanimanje za ugled, s katerim se danes srečujemo v poslovnem okolju, moramo poznati njegovo vrednost za podjetje. Izgradnja ugleda, ki naj bo strateško načrtovana, zahteva velik vložek tako v obliki finančnih sredstev kot tudi dragocenega časa, zato je popolnoma razumljivo, da nas zanima, kakšne bodo obresti. Zakaj naj se trudimo, da bi bili ugledni? Kakšno korist lahko imamo od tega?

Ugled je dejavnik z naraščajočo pomembnostjo pri oblikovanju, ohranjanju in povečanju konkurenčne prednosti podjetja (Fombrun in Gardberg, 2002). Pomen ugleda za vrednost podjetja je tema mnogih raziskav, včasih je povezavo težko dokazati. Kljub temu pa lahko poudarimo najpomembnejše koristi uglednega podjetja.

Danes je ugled ključen za podjetje, ker:

1. Dvigne tržno vrednost podjetja in pritegne vlagatelje

Vergin in Qorongleh (v Villafaña, 2004: 79) sta z raziskavo potrdila, da se v najuglednejših podjetjih cena vrednostnih papirjev poveča bolj kot v podjetjih z manjšo stopnjo ugleda. Ugledno podjetje je zanesljiv predmet investiranja in ima več možnosti, da najde primerne strateškega partnerja, s katerim se bo lažje prilagodilo spremembam v okolju. Omeniti je potrebno dvosmerno povezavo ugleda s finančno stabilnostjo: ugled pozitivno vpliva na prihodnje poslovanje podjetja, hkrati pa je odvisen od pretekle finančne uspešnosti (Kline, 2003).

2. Predstavlja najboljši argument tržne ponudbe

Ugled izboljša razlikovalno sposobnost podjetja, kar je še posebej pomembno na trgih, zasičenih s homogenimi izdelki. Olajša identifikacijo in poveča čustveno navezanost potrošnikov, na kateri temeljita njihova zvestoba in zaupanje. Greyser (1999) meni, da bodo slednji med podjetji s podobno ponudbo v istem cenovnem razredu izbrali tisto, ki je po njihovem mnenju najuglednejše. Po Kline (2003) je posledica visoke stopnje ugleda tudi večja opaznost sporočil podjetja in njihova boljša interpretacija, potrošniki pa izražajo večjo stopnjo pripravljenosti za poskusni nakup novih izdelkov in storitev, ki jih podjetje lahko ponudi po višji ceni.

3. Pritegne in zadrži talentirane zaposlene

Zaposleni predstavljajo strateško pomembno skupino déležnikov za vsako večjo korporacijo. Danes je vse več podjetij, ki vpeljujejo programe za pritegnitev in ohranjanje najbolj talentiranih posameznikov (Schweiger, 2004). Ugledno podjetje jih privlači, saj jim predstavlja kakovostno, celo prestižno zaposlitveno priložnost, hkrati pa olajša njihovo identifikacijo z organizacijskimi vrednotami. Kljub velikemu povpraševanju po najbolj talentiranih zaposlenih v drugih podjetjih, nas ti ne bodo zapustili, če jih bomo znali visoko motivirati in zadovoljiti. Villafaña (2004) je prepričan, da lahko v prihodnosti pričakujemo nove raziskave o moči emocionalnega apela, ki bodo merile, kolikšnemu delu plačila se je posameznik pripravljen odpovedati za delo v podjetju, ki ga občuduje.

4. Omili krizna obdobja

Nasser (v Donlon, 2001) trdi, da se prava vrednost dobrega imena pokaže šele v težavnih trenutkih. Podjetje z visoko stopnjo ugleda uživa zaupanje in podporo déležnikov, zaradi česar je v kriznih obdobjih manj ranljivo. Lažje in hitreje odpravi vzroke težav in obnovi položaj, ki ga je imelo pred krizo. Pri tem so ključnega pomena proaktivni odnosi z različnimi skupinami déležnikov. Opreti se je potrebno na tisto področje delovanja, ki je iz vidika ugleda najmočnejše. Kline (1999: 28) meni, da bodo tudi regulacijska telesa na napake uglednih podjetij reagirala manj ostro in z več popustljivosti.

5. Pomaga oblikovati vodilni položaj podjetja na trgu

Še pred nekaj leti sta bila izključna kazalca vodilnega položaja podjetja njegova velikost in tržna vrednost. Danes postaja pomemben dejavnik tudi ugled, kar pomeni, da mora biti podjetje sposobno uravnotežiti dva cilja: dobiček in trajnostni razvoj. Ugledno podjetje je privlačno tako iz racionalnega kot čustvenega vidika in zato prednostna izbira za mnoge skupine déležnikov. V konkurenčnem okolju ima privilegiran tržni položaj, kar mu omogoča pridobitev boljših virov pod boljšimi pogoji (de la Fuente Sabate in de Quevedo Puente, 2003).

2.3. VREDNOTENJE UGLEDA PODJETJA

Naraščajoče zanimanje za ugled podjetja je po Fombrunu in Gardbergovi (2002) razvidno iz zmeraj pogostejšega medijskega obravnavanja koncepta. Mnogi strokovni časopisi in revije v sodelovanju z različnimi raziskovalnimi instituti periodično objavljajo lestvice najuglednejših podjetij. Diagnoza trenutnega stanja je v poslovnem okolju prvi korak strateškega načrtovanja, kar pomeni, da je treba ugled podjetja najprej ovrednotiti, da bi ga posledično lahko aktivno upravljali. Informacije, ki jih pridobimo z raziskavami ugleda, so osnova mnogih strateških odločitev v podjetju.

Še pred desetletjem je bilo merjenje ugleda zastavljeno pretežno ad-hoc, danes pa je večinoma standardizirano, saj se odgovorni v podjetjih vse bolj zavedajo pomembnosti ugleda za doseganje zastavljenih ciljev. Med obstoječimi diagnostičnimi instrumenti najdemo vidne razlike in določene pomanjkljivosti uporabljenih metodologij, ki jih lahko pripišemo zaenkrat še kratki zgodovini njihovega obstoja (Kitchen in Laurence, 2003).

2.3.1. Kako vrednotimo ugled podjetja?

Ugled podjetja lahko formalno raziščemo z **revizijo** ali **monitorji**. Načina se razlikujeta predvsem v višini stroškov in stopnji natančnosti dobljenih rezultatov. V primeru revizije govorimo o raziskavi »po meri«, saj je prilagojena realnosti vsakega podjetja posebej in nam dovoljuje vpogled v obstoječe posebnosti. Zaključki revizorjev so veliko natančnejši kot ocene, ki jih dobimo s pomočjo monitorjev, njihova specifičnost pa nam otežuje primerjavo podatkov z drugimi podjetji. Cenovno ugodnejši monitorji ugleda so standardizirani in osredotočeni le na izbrane, bolj splošne kriterije ugleda. Realnost podjetja se mora v tem primeru prilagoditi diagnostičnemu instrumentu. Z monitorjem navadno ne vrednotimo ugleda enega, temveč mnogih podjetij, ki jih z dobljenimi informacijami primerjamo med seboj in oblikujemo **lestvice ugleda**. Kakovost diagnoze z monitorji je na nižji stopnji kot v primeru revizije, ki se podjetjem svetuje pred začetkom upravljanja svojega ugleda (Villafaña, 2004).

2.3.2. Monitorji ugleda

Merjenje ugleda s pomočjo monitorjev zahteva upoštevanje izbranih kriterijev, ki jih imenujemo tudi **spremenljivke ugleda**³. Na njihovo izbiro vpliva predvsem predstava, ki jo imajo avtorji raziskovalnega instrumenta o ugledu podjetja. Villafaña verjame, da se koncept ugleda zmeraj bolj približuje konceptu **menedžmenta z déležniki** (v poglavju 2.5.2.2.), zaradi česar se spremenljivke največkrat nanašajo na eno izmed ključnih skupin déležnikov podjetja:

- **potrošniki**: kakovost ponudbe izdelkov oz. storitev, inovacije
- **zaposleni**: delovno okolje (emocionalna privlačnost, kakovost dela)
- **delničarji**: ekonomsko-finančni rezultati
- **skupnost**: družbena odgovornost in skrb za okolje (2004: 96)

Kljub mnogim skupnim točkam obstajajo med diagnostičnimi instrumenti dobro vidne razlike – tako v pomembnosti posameznih spremenljivk kot v načinu zbiranja podatkov. Danes se lahko skoraj vsaka država, ki spada med razvitejše, pohvali s svojo metodologijo vrednotenja ugleda. Tako je v ZDA najbolj cenjen odnos podjetja do potrošnika, Japonska poudarja kakovost upravljanja, Nemčija in Avstralija pa družbeno odgovorno delovanje podjetja (Greysner, 1999). Lestvice ugleda oblikujejo z anketiranjem poslovnih, včasih splošnih javnosti. V nekaterih

³ variables de reputación (šp.)

primerih sodelujejo finančni strokovnjaki in nevladne organizacije, ki podajo svoja mnenja. Monitorji se razlikujejo tudi v širini spektra svojega delovanja. Nekateri so oblikovani na nacionalni ravni in vrednotijo ugled podjetij skladno s prevladujočimi vrednotami države. Drugi, mednarodni, so zastavljeni bolj splošno in ocenjujejo podjetja po celem svetu.

2.3.2.1. Najbolj znani monitorji ugleda

V nadaljevanju želim predstaviti nekaj najbolj znanih diagnostičnih instrumentov ugleda. Za večjo preglednost in lažjo primerjavo podatkov, sem informacije o njihovih osnovnih karakteristikah zbrala v tabelah. Med izbranimi je tudi monitor, s pomočjo katerega vrednotimo ugled slovenskih podjetij, ki se lahko brez večjih težav kosa z ostalimi instrumenti. Med drugim je posebne hvale vredna letnica njegovega nastanka, ki priča, da se je zanimanje za standardizirano ocenjevanje ugleda podjetij v Sloveniji pojavilo že zelo zgodaj.

Tabela 2.1. Monitorji ugleda: nastanek in število upoštevanih panog

	Avtor(-ji)	Nastanek	Panoge
Global Most Admired Companies	<ul style="list-style-type: none"> • Fortune • Hay Group 	1983 v ZDA	24
Review 200	<ul style="list-style-type: none"> • Far Eastern Economic Review • DHL Worldwide • ACNielsen International 	1993 na Kitajskem (Hong Kong)	6
Britain's Most Admired Companies	<ul style="list-style-type: none"> • Management Today • Nottingham Business School 	1994 v Veliki Britaniji	22
Ugled	<ul style="list-style-type: none"> • Kline & Partner 	1995 v Sloveniji	25
Reputation Quotient	<ul style="list-style-type: none"> • Charles Fombrun • New York University's Stern School of Business • Harris Interactive 	1999 v ZDA 2000 v Avstraliji 2000-2003 v 7 državah EU ⁴	5
World's Most Respected Companies	<ul style="list-style-type: none"> • Pricewaterhouse Cooperations 	1999 v ZDA	19
Merco	<ul style="list-style-type: none"> • Justo Villafañe 	2001 v Španiji	20

⁴ Nizozemska (2000), Danska (2001), Francija, Nemčija, Norveška, Švedska in Velika Britanija (vse 2003). (www.harrisinteractive.com/expertise/pubs)

Iz zgornje tabele je razvidno, da vsi omenjeni monitorji pri vrednotenju ugleda upoštevajo tudi različne panoge oz. sektorje, ki jim raziskovana podjetja pripadajo. Tako lahko raziskovalci, poleg lestvic uglednih podjetij, oblikujejo tudi lestvice najuglednejših panog. Villafañe (2004: 98) meni, da je treba vsako splošno lestvico ugleda dopolniti s t.i. panožnimi lestvicami, saj je vloga posameznih spremenljivk ugleda med različnimi sektorji drugačna. Kot primer navaja pomembno vlogo vidnosti in domačnosti posameznega podjetja za njegov sloves. Po njegovem mnenju so podjetja, ki proizvajajo končne izdelke in storitvena podjetja medijsko veliko vidnejša kot podjetja z industrijskimi in vmesnimi proizvodi, kar se izraža v večji domačnosti in posledično v višjih ocenah vprašanih.

2.3.2.2. Kritika vrednotenja s pomočjo monitorjev

Vodstva tistih podjetij, ki se vsako leto znova pojavljajo na vrhu različnih lestvic ugleda, imajo o monitorjih le lepe besede. Nič čudnega, saj je oznaka podjetja kot uglednega s strani priznanih raziskovalnih institucij ter objavljena v strokovnih tiskanih medijih, vredna vsaj toliko kot zelo uspešna oglaševalska kampanja. Podjetja z visoko oceno ugleda se lahko veselijo vseh prednosti, omenjenih v prejšnjem poglavju.

Informacije o aktivnostih podjetja, ki vplivajo na stopnjo njegovega ugleda, nam pomagajo rešiti marsikatero dilemo in prihraniti veliko časa. Poslovne odločitve pa naj ne temeljijo izključno na rezultatih, dobljenih s pomočjo monitorjev, ampak jih je treba verificirati z dodatnimi podatki. Površno izpeljana raziskava nas lahko namreč zavede in usmeri na napačno pot. Da bi bili rezultati čim bolj zanesljivi, si je pri oblikovanju metodologije za vrednotenje ugleda podjetij treba iskreno odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kaj želimo meriti: imidž ali ugled podjetja?

Nekateri monitorji merijo namesto ugleda podjetja njegov imidž. Izhajajo iz prepričanja, da se ugled oblikuje zunaj podjetja in temeljijo izključno na mnenjih različnih skupin deležnikov, ne pa tudi na dejanskih rezultatih podjetja. Kot možno rešitev predlaga Villafañe (2004: 128) t.i. **dvojno ocenjevanje**⁵. To pomeni, da je treba odgovore, dobljene s pomočjo vprašalnikov, dopolniti z ocenami strokovnjakov, ki imajo vpogled v rezultate podjetij.

⁵ la doble evaluaci6n (šp.)

2. Od česa je odvisen ugled podjetja?

Spremenljivke, s katerimi merimo ugled podjetij, temeljijo na trdih in mehkih elementih. Prvi se nanašajo na poslovne rezultate in jih zelo enostavno izmerimo ter pojasnimo. V to skupino spadajo finančna stabilnost, vrednost investicij, inovacije... Imenujemo jih tudi **ekonomski dejavniki** (Schwaiger, 2004: 53). Ocenjevanje drugih, **neekonomskih dejavnikov**, zahteva več truda, saj označujejo težnjo podjetij uskladiti svoje vrednote z vrednotami različnih skupin deležnikov in so zato težje dokazljivi. Zaradi vse večjega pomena organizacijske kulture ter družbeno odgovornega delovanja v poslovnem okolju, je treba pri izbiri kriterijev ugleda težiti k ravnotežju mehkih in trdih elementov.

Kljub novi poslovni logiki, ki gradi uspešnost podjetja na harmoničnem odnosu z njegovim okoljem, je večina obstoječih monitorjev še zmeraj osredotočena predvsem na trde elemente. Ugled podjetja temelji v veliki meri na finančno-ekonomskih rezultatih. Raziskave kažejo, da je od slednjih odvisno kar 60 odstotkov ugleda podjetja (Kline v Nidorfer, 2003: 17). Prva in najvidnejša lestvica uglednih podjetij, objavljena v reviji Fortune, upošteva po mnenju Caruane (1997) v svoji raziskavi samo eno spremenljivko, ki ni neposredno pogojena s finančno zmožnostjo podjetja: skrb za okolje in družbeno odgovorno delovanje. Med preučeni primeri, navedeni v nadaljevanju (tabela 2.2.), je ravnotežje obeh skupin elementov doseženo le v primeru monitorja Reputation Quotient, ki med neekonomskimi dejavniki, poleg družbene odgovornosti, ocenjuje tudi organizacijsko kulturo oz. kakovost delovnega okolja in emocionalno privlačnost podjetja.

Spremenljivke ugleda, ki se najpogosteje pojavljajo v omenjenih diagnostičnih instrumentih, so **kakovost izdelkov oz. storitev, finančna stabilnost podjetja ter družbena odgovornost in skrb za okolje.**

Tabela 2.2. Monitorji ugleda: uporabljene spremenljivke ugleda

	Fortune GMAC	Review 200	Management Today BMAC	Gospodarski Vestnik Ugled	Reputation Quotient	Financial Times WMRC	Cinco Dias Merco
Kakovost upravljanja	•		•	•	•		
Kakovost izdelkov/storitev	•	•	•	•	•		•
Inovacije	•	•	•	•			•
Finančna stabilnost	•	•	•	•	•		•
Sposobnost pritegniti talentirane posameznike	•		•				
Uporaba organizacijskega kapitala	•		•				
Vrednost dolgoročnih investicij	•	•	•			•	
Družbena odgovornost in skrb za okolje	•		•	•	•	•	•
Globalna prisotnost	•						•
Storitve potrošnikom		•				•	
Kakovost marketinga			•				
Emocionalna privlačnost				•	•		
Organizacijska kultura					•		•
Spoštovanje ⁶						•	
Skrb za zaposlene				•			

3. Koga bomo povprašali za mnenje o ugledu?

V nasprotju s Fombrunom in Gardbergovo (2002), ki menita, da mora ugled podjetij ocenjevati splošna javnost, temelji večina ostalih monitorjev na vprašalnikih, namenjenih vodstvom velikih podjetij. Treba je upoštevati dejstvo, da laična javnost mnogih kriterijev (finančni rezultati, vrednost investicij...), na katerih temeljijo lestvice ugleda, ne pozna. Vprašani se omejijo le na svojo izkušnjo in zunanjo zaznavo podjetja, zaradi

⁶ Vprašanje direktorjem je bilo: naštejte podjetja, ki jih najbolj spoštujete (www.pwc.com/extweb)

česar je ocena nepopolna in nezadostna. Za zanesljivejše informacije je treba za mnenje povprašati poslovno javnost, najbolje odgovorne v podjetjih, njihove odgovore pa dopolniti z ocenami finančnih analitikov, predstavnikov nevladnih organizacij in celo sindikatov (Schwaiger, 2004). Tudi pri vrednotenju ugleda bi moralo veljati načelo »Več (različnih!) glav več ve«.

Tabela 2.3. Monitorji ugleda: uporabljena metodologija

	Vrednoti	Metodologija
Global Most Admired Companies	Ugled podjetij po celem svetu	Vprašalnik 1000 direktorjem in članom nadzornih svetov v 345 podjetjih iz celega sveta, poslan po pošti.
Review 200	Vodstveni položaj in ugled podjetij na področju Azije	Vprašalnik naročnikom revije Far Eastern Economic Review, poslan po pošti.
Britain's Most Admired Companies	Ugled podjetij v Veliki Britaniji	Vprašalnik direktorjem, poslan po pošti. Dodatna ocena analitikov.
Ugled⁷	Ugled slovenskih podjetij	Telefonska anketa poslovni javnosti ⁸ . Vprašani ocenjujejo podjetja, izbrana na podlagi treh osnovnih meril ⁹ .
Reputation Quotient	Ugled najvidnejših podjetij v ZDA, Avstraliji in 7 državah EU	Telefonska anketa in spletni vprašalnik splošni javnosti, ocena finančnih analitikov.
World's Most Respected Companies	Ugled največjih mednarodnih podjetij	Vprašalnik direktorjem, poslan po pošti. Dodatna ocena analitikov, medijev in nevladnih organizacij.
Merco	Ugled podjetij v Španiji ¹⁰	Vprašalnik direktorjem podjetij z letnim prometom, večjim kot 45 mio €, strokovna ocena finančnih analitikov in 14 nevladnih organizacij.

⁷ Vzporedno z raziskavo o ugledu med poslovno javnostjo, opravi agencija Kline&Partner vsako leto tudi raziskavo o ugledu podjetij med splošno javnostjo, ki upošteva enake spremenljivke ugleda in prav tako temelji na telefonskem anketiranju (Nidorfer, 2003).

⁸ V telefonskem anketiranju sodeluje 800 direktorjev, članov nadzornih svetov, finančnih strokovnjakov, tržnikov in menedžerjev z drugih področij (Jakofčič v Nidorfer, 2004: 17)

⁹ Merila: seznam 300 največjih podjetij, ki ga vsako leto objavi poslovni tednik Gospodarski Vestnik; posebni dosežki in nagrade, ki jih je podjetje prejelo od Gospodarske Zbornice Slovenije; poznanost podjetja v slovenskem prostoru (Jakofčič v Nidorfer, 2004: 17)

¹⁰ Merco ocenjuje poleg španskih podjetij, ki poslujejo v Španiji, tudi vsa tuja podjetja, ki so fizično prisotna v državi (za sodelovanje v raziskavi je pomembna lokacija in ne špansko lastništvo).

4. Ali je naš monitor ugleda res primeren za vse?

Z monitorji ugleda vrednotimo po enakih kriterijih podjetja iz najrazličnejših panog, v mnogih primerih tudi iz različnih držav. Pri tem se osredotočimo na čim splošnejše informacije, ki jih je najlažje primerjati, ne pa tudi na posebnosti vsakega podjetja posebej, ki bi lahko bile ključnega pomena za končno oceno ugleda. Ali so tako pridobljeni podatki in iz njih izpeljani zaključki sploh veljavni? Johns (2000) meni, da je takšno merjenje ugleda premalo natančno in v splošnem nesprejemljivo, saj obstajajo med panogami prevelike razlike, da bi jih dali v isti koš. V podjetjih, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kemičnih izdelkov, je vprašanje ekologije nedvomno bolj pereče kot v finančnih ustanovah, kar še zdaleč ne pomeni, da so slednje družbeno manj odgovorne, saj lahko svojo skrb za družbo in naravno okolje izražajo na drugih področjih, to pa iz rezultatov, dobljenih s pomočjo monitorjev, ni zmeraj razvidno.

S podobnimi težavami se srečujemo v primeru monitorjev, ki primerjajo ugled podjetij iz različnih držav. Kulturne razlike in različne stopnje družbenega, političnega in ekonomskega razvoja vplivajo na drugačna pričakovanja, ki jih déležniki oblikujejo do podjetij na različnih koncih sveta. Fombrun in Gardberg (2002) povzemata, da zaenkrat še ne moremo govoriti o obstoju **mednarodno veljavnega instrumenta** za merjenje ugleda in spodbujata raziskovalce, da si prav to nalogo zastavijo kot pomembnejši izziv za prihodnost.

2.4. UGLED ZNOTRAJ PODJETJA

2.4.1. Ugled blagovne znamke

Ne le podjetje, tudi blagovna znamka je lahko ugledna. Pomeni veliko več kot le instrument za zagotavljanje množične prodaje izdelkov. Njena zavezanost déležnikom temelji na skladnosti obljub z dejanji. Blagovna znamka ima svojo **osebnost**, preko katere izraža obljubo potrošnikom in drugim skupinam déležnikov (Villafañe, 2004: 40). Tako nam Volvo zagotavlja varnost, Danone zdravje, Apple pa inovacije. Če se osebnost in obljuba blagovne znamke skladata s potrebami potrošnikov, se ti odločijo zanjo. Izdelki in storitve, ki zadovoljijo kupca in na ta način

izpolnijo dano obljubo, prispevajo h gradnji njenega ugleda. Nasprotno pa razočaranje potrošnikov vodi k zmanjšanemu ugledu blagovne znamke.

Da bi blagovna znamka prispevala k doseganju zastavljenih ciljev podjetja, jo je treba upravljati skladno s strategijo njegovega ugleda (Rankin Frost in Cooke, 1999). Blagovne znamke ne smemo razumeti kot nepotrebni strošek in nujno zlo za podjetje. Ustvariti in negovati jo je treba z zavestjo, da predstavlja pomembno vrednost podjetja v obliki neoprijemljivega kapitala. Večji ugled blagovne znamke lahko pripomore k večjemu ugledu celotnega podjetja. Seveda je povezava dvosmerna: podjetje prenese svoj sloves tako na obstoječe kot novo oblikovane blagovne znamke.

Simbolni pomen, ki ga ima znamka za potrošnika, olajša mnoge odločitve v nakupnem procesu, saj mu zagotavlja kakovost in posledično večjo vrednost tako izdelkov kot storitev. Ugledna blagovna znamka lahko tako bistveno zmanjša strošek uvajanja novih izdelkov, saj se preko nje ugled obstoječega izdelka razširi na novega. Omili negotovost in tveganje v očeh potrošnikov, ki bodo nov izdelek sprejeli lažje in hitreje, podjetje pa bo prihranilo pri tržnih raziskavah in promocijskih dejavnostih (Herbig in Milewicz, 1997).

2.4.1.1. Vrednotenje ugleda blagovne znamke

IRMA¹¹, prvi in zaenkrat edini **monitor ugleda blagovne znamke**¹², je bil oblikovan leta 2003 v Španiji. Izvaja se po panogah. Sestavljen je iz šestih splošnih kazalcev, ki so zmeraj enaki (tabela 2.4.), njihove spremenljivke pa so prilagojene posebnostim vsake panoge posebej. Metodologija pridobivanja podatkov temelji na strukturiranem vprašalniku 1500 posameznikom, ki smatrajo, da omenjeno blagovno znamko poznajo in imajo o njej oblikovano mnenje (informirana javnost). Po mnenju oblikovalcev IRME je funkcionalna vrednost blagovne znamke premalo za njen ugled, svojim déležnikom mora biti zanimiva tudi iz emocionalnega in širšega družbenega vidika¹³.

¹¹ El Indice de Reputacion de Marca (šp.)

¹² Obstajajo tudi drugi monitorji, ki pa merijo bodisi ekonomsko vrednost blagovne znamke (Interbrand Group, Brand Finance Plc, Trademark & Licensing Associates Consor) ali relacijsko vrednost blagovne znamke za potrošnika (Brand Asset Valuator Y&R, Brand Z MBI). (Villafañe, 2004).

¹³ Pogovor z Justom Villafañe, predsednikom uprave svetovalnega podjetja Villafañe & Asociados (2004).

Tabela 2.4. Kazalci ugleda blagovne znamke

FUNKCIONALNA VREDNOST	DRUŽBENA VREDNOST	EMOCIONALNA VREDNOST
Zaznana kvaliteta	Etičnost	Relevantnost
Garancija	Družbena odgovornost	Identifikacija

Vir: Villafañe (2004: 55)

Z omenjenim monitorjem je možno meriti in primerjati ugled blagovnih znamk znotraj vsake posamezne panoge, ne pa tudi med njimi. Takšna, splošnejša primerjava v nacionalnem ali mednarodnem prostoru, ostaja zaenkrat še zmeraj neuresničen prihodnji izziv.

2.4.2. Ugled vodstva podjetja

Toliko, kot se danes piše in govori o generalnih direktorjih oz. predsednikih uprav največjih podjetij, se ni še nikoli. Vsaka njihova odločitev postaja medijski dogodek in vsako svojo potezo morajo znati javno argumentirati. Prisotnost menedžerjev v ameriških medijih se je v desetih letih (1992-2002) povečala za 61 odstotkov (Hinojosa in Gaines-Ross, 2002). Podobno kot kariera je razgaljeno tudi njihovo zasebno življenje. Rumeni tisk neutrudno spremlja njihove družine, bralci pa kar hlastajo za novicami o tem, kje kupujejo, kam bodo šli na dopust in kakšni so njihovi otroci. O njih lahko govorimo kot o **medijskih zvezdah**, kar je po mnenju Verčiča (v Pfundner, 2004: 52) že pred dvajsetimi leti postalo gibanje v ZDA, kasneje pa se je razširilo tudi drugam po svetu. Na dejstvo, da se v medijih vedno znova pojavljajo le nekateri posamezniki, odgovarja, da je to odvisno od panoge, in od trenutne, največkrat težavne situacije podjetja.

Naraščajoče medijsko zanimanje je odgovor na zahteve zmeraj bolj izobraženih, razgledanih in ekološko osveščenih javnosti, ki želijo čim bolj spoznati podjetje, ki stoji za svojimi izdelki in storitvami (Kitchen in Laurence, 2003). Tudi menedžerji se zavedajo koristnosti pogostejšega medijskega nastopanja, saj vedo, da sta osnovna (vendar ne zadostna) pogoja za gradnjo ugleda njihova vidnost in prepoznavnost (Kline in Rozman; 2002). Da bi si zagotovili visoko stopnjo osebnega ugleda, morajo v svojem delovanju izžarevati tudi:

- **verodostojnost**, ki temelji na doslednem izpolnjevanju obljub, danih različnim skupinam déležnikov.

- **visoko razvito sposobnost komuniciranja in javnega nastopanja.** Menedžerji so najvidnejši predstavniki podjetja, zaradi česar mora biti njihova komunikacija dinamična in razumljiva, da bi z njo prepričali déležnike in vzbudili njihovo zaupanje. Pri tem se lahko oprejo na strokovnjaka za komuniciranje, ki razvije komunikacijske programe, skladne z identiteto podjetja.
- **sposobnost motiviranja zaposlenih.** Vizijo podjetja je treba deliti z vsemi zaposlenimi, ki morajo poznati svojo vlogo pri doseganju organizacijskih ciljev. Spodbujanje njihove iniciative jih bo navdalo z zaupanjem in ponosom.
- **sozvočje z déležniki.** Odnosi z različnimi deležniškimi skupinami zahtevajo korektnost in odzivnost na njihove potrebe in želje. Z okoljem je treba vzpostaviti dialog in komunicirati z vsemi skupinami déležnikov, najpomembnejši med njimi so potrošniki, zaposleni in delničarji (Kitchen in Laurence, 2003: 113-115).

2.4.2.1. Pomen ugleda vodstva za ugled podjetja

Kakšen pomen ima torej ugled vodstva za podjetje? Zaradi medijske izpostavljenosti se nam zdijo menedžerji lažje dostopni, njihov obraz pa postaja sinonim ne le za podjetje, temveč tudi za blagovno znamko. Lahko bi dejali, da posebej organizacijske vrednote. Komisarjevsky (v Kline in Rozman, 2002: 59) meni, da je direktor največje neotipljivo bogastvo podjetja in da lahko s strateškim upravljanjem njegovega ugleda izboljšamo ugled celotnega podjetja. Tudi raziskava, ki so jo izvedli pri Burson-Marstellerju (v Hinojosa in Gaines-Ross, 2002), kaže na naraščajoč pomen, ki ga ima ugled vodstva za ugled podjetja, saj v veliki meri vpliva na to, kako se bodo do podjetja vedli zaposleni, potencialni in dejanski potrošniki, analitiki, delničarji ter vladne in ostale organizacije. Podobno kot ugled podjetja tudi dobro ime direktorja vpliva na pozitivne odločitve o strateškem povezovanju in investiranju v podjetje, na privlačnost delovnega mesta ter na zaupanje v izdelke in storitve podjetja.

2.5. UPRAVLJANJE UGLEDA

Danes se vse več menedžerjev zaveda, da ugled ni nekaj, kar enostavno imaš, ampak je potrebno veliko časa, denarja in strateškega načrtovanja, da bi bili končno nagrajeni s pozitivno oceno naših javnosti. Nekateri bi morda verjeli, da je s tem zgodba o ugledu zaključena, v bistvu pa se šele dobro pričinja.

Za podjetje pomeni največje tveganje izguba dobrega imena. Vzpostavljen ugled je treba neprestano negovati in moči usmeriti v ohranitev ustvarjenega. V poslovnem okolju, kjer se tekmovalnost vsak dan zaostrojuje, obstaja veliko nevarnosti, ki lahko ogrozijo dober sloves podjetja, nobena pa se ne more primerjati s škodo, ki si jo podjetje naredi samo, če se upravljanja ne loti strateško in z veliko mero »common sense« (Smith, 2003: 28). Uničen ugled ima lahko nepopravljive posledice in v najhujšem primeru vodi celo do padca podjetja.

2.5.1. Težave pri doseganju in ohranjanju zelenega ugleda

Kljub temu, da sta vzdrževanje in zaščita ugleda skoraj nujna za obstoj podjetja, zanj ne poznamo recepta z jasnimi navodili. Vsako podjetje se naloge loteva na svoj poseben in edinstven način. Zakaj pri tem mnogim spodleti?

Schreiber (2002) prepoznava glavni vzrok v dejstvu, da odgovorni ne izrazijo, ali celo ne prepoznajo, osrednje **konkurenčne prednosti** podjetja. To pomeni, da ne ustvarijo razlike, ki bi bila pomembna in koristna za njihove déležnike, ampak ostajajo v senci panožnih tekmecev. Da bi podjetje doseglo zeleno tržno pozicijo, se mora znati osredotočiti na tiste sposobnosti, zaradi katerih je drugačno in ima prednost pred konkurenti. Ugled je stranski produkt uspešnega strateškega pozicioniranja. Nekatera podjetja izgubijo svoj ugled zaradi **inertnosti**. To pomeni, da sledijo ustaljenim vedenjskim vzorcem in vztrajajo v dejavnostih, ki so v preteklosti pripomogle k uspešnosti podjetja. Ne prilagodijo se spremembam in ne znajo reagirati dovolj hitro na grožnje in izzive iz okolja.

Kljub temu, da se izvršni direktorji in predsedniki uprav zavedajo prednosti ugleda za podjetje, se pri njegovem oblikovanju in ohranjanju preveč zanašajo na oglaševanje, pozabljajo pa na **odnose z déležniki**, na katerih dejansko sloni. Zaznave in ocene slednjih niso odvisne le od skrbno

izbrane in predstavljene podobe podjetja. Vidijo veliko več. Vedo, kaj se o podjetju govori na televiziji in kaj se o njem piše v tiskanih medijih. Vidijo ga v kontekstu domače in tuje konkurence, sledijo njegovemu razvoju in oblikujejo pričakovanja po večji transparentnosti in odgovornosti (Donolo, 2004).

Kline (v Nidorfer, 2003) ugotavlja, da se tudi v Sloveniji le redka podjetja sistematično ukvarjajo z ugledom, pa še ta se zanašajo izključno na PR¹⁴ in oglaševanje. Ostalim se zdi njegovo upravljanje nepomembno ali preveč zapleteno. Potreben je preskok v miselnosti vodstev podjetij, saj je ugled treba razumeti kot naložbo z visokimi obrestmi in ne kot nepotrebni strošek podjetja.

2.5.2. Kako ohraniti ugled?

Upravljanje ugleda torej ne pomeni samo prijaznosti do medijev, pogostega oglaševanja in uspešne PR kampanje. Omenjena orodja so sicer pomembna, vendar ne zadostna za gradnjo dobrega imena. Obljube še zdaleč niso dovolj. Najzahtevnejša naloga podjetij je **ugoditi pričakovanjem različnih skupin déležnikov hkrati ter z njimi oblikovati trajne in stabilne odnose**. Glavna opora ugleda so dejanja in ne besede, posameznikova izkušnja s podjetjem mora biti kar najbolj podobna obljudi, ki mu je bila dana (Schreiber, 2002). Ugled je treba obravnavati kot del strateškega načrtovanja in vizije podjetja. To pomeni, da odgovornosti ne smemo naprtiti samo določenemu, največkrat marketinškemu oddelku, ampak potrebujemo sodelovanje celotnega podjetja.

Villafañe (2004: 33) meni, da so *conditio sine qua non*¹⁵ upravljanja ugleda naslednje zahteve:

1. Aksiološka dimenzija: podjetje mora v svojem delovanju dosledno upoštevati kulturne vrednote, etična načela in biti družbeno odgovorno.
2. Delovanje podjetja mora biti v skladu z interesi in dobrobitjo potrošnikov, zaposlenih, delničarjev in skupnosti.
3. Podjetje mora biti proaktivno v upravljanju vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegov ugled.

¹⁴ Public Relations (angl.)

¹⁵ nujno, neogibno, prvi pogoj (lat.)

2.5.2.1. Odgovorni za ugled ali KDO?

Veliko govora o ugledu in njegovem pomenu za preživetje in uspešnost celotnega podjetja nas pripelje do neizogibnega vprašanja, komu v podjetju naprtiti novo nalogo. Kdo naj bo odgovoren za ugled?

Towers (1993) je že pred desetletjem poudarjal, da odgovorni za odnose z javnostmi ne morejo oblikovati in upravljati ugleda podjetja sami, ker je njihovo delovanje preveč reaktivno in se posvetijo skrbi za ugled šele v kriznih obdobjih, ko je dobro ime podjetja že ogroženo. Vodilnim predlaga zaposlitev strokovnjaka (**CRO**)¹⁶, katerega edina naloga bo upravljanje in nadzor vseh tistih aktivnosti, ki vplivajo na ugled podjetja. Tudi Rankin Frost in Cooke (1999) se strinjata, da naj odgovornost za razvoj in implementacijo strategije ugleda prevzame posameznik, ki se bo ukvarjal izključno s tem, nikakor pa ne vodstvo podjetja, ker je preobremenjeno z zelo različnimi nalogami, zaradi česar bo upravljanje ugleda obravnavalo kot postransko zadevo.

Fombrun (v Viswanath, 2003) priznava, da je v preteklosti tudi sam poudarjal pomen CRO za uspešnost podjetja, s čimer pa se ne strinja več. Trdi, da pomeni upravljanje ugleda v veliki meri tudi komuniciranje in združuje različne naloge, od oglaševanja do odnosov z mediji in PR, zaradi česar ga od njih ne smemo ločiti, ampak vse funkcije integrirano povezati. Kot najprimernejšo osebo za to nalogo predlaga **predsednika uprave**, ki oblikuje odgovore o tem kdo smo, kaj govorimo in kaj delamo. Podobno je zaključila svojo raziskavo agencija Hill & Knowlton, kjer je kar 77 odstotkov direktorjev večjih podjetij na vprašanje o ugledu odgovorilo, da mora odgovornost za njegovo upravljanje prevzeti vodilni menedžer (v Donlon, 2001). Po Schreiber (2002) navajajo tržni voditelji kot glavni argument dejstvo, da ima vodstvo glavno besedo pri oblikovanju strategije in vizije podjetja, torej naj odloča tudi o aktivnostih povezanih z ugledom.

Ne glede na to, kdo je vrhovni upravnik ugleda, mora s svojim delovanjem zadostiti določenim zahtevam. Da bi bil seznanjen s celotnim dogajanjem v podjetju, naj bo v tesnih odnosih s predstavniki različnih oddelkov, ki mu poročajo o aktualnih dogodkih. Predstavlja obraz podjetja, zato potrebuje veliko govorniških sposobnosti. Poznati mora medije in jih znati obvladovati. Posebej pomembna pa je njegova drža v kriznih obdobjih, kjer s svojo prisotnostjo kaže, da je pripravljen stati za podjetjem (O'Rourke, 2004).

¹⁶ Chief Reputation Officer (angl.)

2.5.2.2. Ključne skupine déležnikov ali KOMU?

Déléžniki so po Grunigu (v Jančič, 1996: 100) »posamezniki ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa navedeno vpliva nanje«. Vsaka skupina déležnikov je glede na ostale relativno homogena, saj imajo njeni pripadniki določene skupne interese in interakcije s podjetjem, zaradi česar oblikujejo podobne vtise, prepričanja in mnenja (Bromley, 2002).

Podjetje v svojem vsakodnevnem poslovanju razvije in neguje sistem prepletenih odnosov z mnogimi skupinami déležnikov, katerih potrebe in želje se mnogokrat ne le razlikujejo, ampak so si celo nasprotni. Po **teoriji déležnikov**¹⁷ morajo podjetja v boju za svoj obstoj upoštevati interese različnih déležnikov, z njimi dolgoročno sodelovati ter si tako povečati svoje konkurenčne prednosti. Naloga vodstva je predvsem iskanje organizacijskega ravnotežja oz. spreminjanje nasprotnih interesov v dolgoročno pozitiven neto izid, s čimer si zagotovijo trajno vključenost ključnih déležniških skupin v podjetje (Debeljak in Gregorič, 2004: 488).

Največ pozornosti je v obliki stalne in aktivne podpore treba posvetiti ključnim ali **primarnim déležnikom**, ki lahko vplivajo na obstoj in preživetje podjetja. To so zaposleni, potrošniki, poslovni partnerji, ter delničarji. Če ti ne zadovoljijo svojih potreb v podjetju, bodo ob prvi priložnosti poiskali drugo. Seveda pa ne smemo pozabiti tudi ostalih, sekundarnih skupin déležnikov, kot so mediji, vlada, interesne skupine in široka javnost, ki lahko kadarkoli posežejo v odnos med podjetjem in njegovimi ključnimi déležniki (Mahon in Wartick, 2003).

Še nekoliko podrobnejšo razvrstitev déležnikov predstavi Jančič (1996: 103), ki je sicer mnenja, da naj podjetje oblikuje procese ekvivalentne menjave z vsemi skupinami svojih déležnikov, vendar pa vztraja pri tem, da so nekatere povezave za preživetje in razvoj podjetja pomembnejše kot druge, zato govori o treh ravneh¹⁸ ekvivalentne menjave podjetja z različnimi deležniškimi skupinami.

¹⁷ Clarkson jo definira kot stakeholder management (v Debeljak in Gregorič, 2004: 485), torej kot menedžment z deležniki.

¹⁸ **Nujna** menjava (s potrošniki, partnerji, konkurenti, delničarji, zaposlenimi in regulativnimi organi), **potrebna** menjava (z gospodarskimi združenji, sindikati, strokovnimi in finančnimi organizacijami, mediji, lokalnimi skupnostmi ter izobraževalnimi ustanovami) in **zaželena** menjava (s skupinami pritiska, športnimi, verskimi in kulturnimi organizacijami, družbenimi gibanji, skupinami za državljansko pobudo, fundacijami, političnimi strankami ter mnenjskimi voditelji, družinami zaposlenih, iskalci zaposlitve in nekonkurenčnimi podjetji) (Jančič, 1996: 103)

Po prepričanju mednarodne poslovne javnosti¹⁹ so za ugled podjetja najpomembnejši potrošniki (Kitchen in Laurence, 2003: 110). Svoje zadovoljstvo izražajo z zvestobo, ki je ključna za uspeh podjetja. Poleg tega, da podjetju z nakupom izdelkov ali storitev zagotavljajo določen delež na tržišču, so zvesti kupci občutno manj pozorni na ponudbo konkurence ter cenovno bolj elastični. Kljub temu pa mora ugledno podjetje s svojim delovanjem ščititi interese vseh svojih déležnikov. Manj kot odkrit odnos do ene skupine, bo tudi v ostalih naselil dvom o tem, ali bo podjetje v prihodnosti dejansko upoštevalo njihove potrebe in pričakovanja (de la Fuente Sabate in de Quevedo Puente, 2003).

2.5.2.3. Pomen komunikacije za zaščito ugleda podjetja

Kadar ima podjetje jasen in dobro utrjen ugled, ga je priporočljivo pokazati in poudariti. Najboljša komponenta načrta za zaščito že oblikovanega ugleda je dobra komunikacijska strategija. Oblikovati jo je treba tako, da se izogibamo monologu. Težko je zadovoljiti pričakovanja občinstva, če jih sploh ne poznamo. Komunikacija, naslovljena na skupnost, mora vzpostaviti **dialog** tako z zaposlenimi in potrošniki, kot tudi z dobavitelji, delničarji in množičnimi mediji (O'Rourke, 2004). Dvogovor pomeni, da sogovornika ne le poslušamo, ampak ga dejansko slišimo. Poznati moramo njegove prioritete, želje in strahove, da bi mu lahko ponudili primeren in predvsem privlačen odgovor ter da bi si pridobili njegovo zaupanje.

Za ohranitev ugleda podjetja se je po Lewisu (2001: 33) komunikacije treba lotiti sistematično. Osredotočili naj bi se na pet točk in oblikovali:

- **zavedanje občinstva:** *Kdo smo*
- **vpletenost in zanimanje** (déležniki naj bodo pozitivno usmerjeni k podjetju): *Kaj lahko storimo za vas*
- **povezanost s skupnostjo** (velik pomen družbeno odgovornega ravnanja): *Katere so naše dolžnosti in kako jih izpolnujemo*
- **prepričevanje:** *Kaj menimo, da je prav*
- **pobuda za delovanje:** *Kaj želimo, da storite vi*

Avtor opozarja na pogosto napako podjetij, da preskočijo začetne točke in se omejijo le na zadnji dve, kar se največkrat izkaže za nezadostno. Če v posameznikih ne znamo vzbuditi pozitivnega

¹⁹ V raziskavi leta 2000 so sodelovali predsedniki in podpredsedniki uprav ter finančni direktorji podjetij iz osmih držav: ZDA, Belgije, Kanade, Francije, Nemčije, Italije, Nizozemske in Velike Britanije (Kitchen in Laurence, 2003).

odnosa do podjetja, jih bomo v karkoli zelo težko prepričali. Učinkovita komunikacija je za pridobitev naklonjenosti pomembna vsaj toliko kot poslovni rezultati.

Villafañe verjame, da mora, v prizadevanju za visok ugled, podjetje zagotoviti harmoničen odnos med tremi oblikami komunikacije (1999: 219):

- **marketinško**, ki je usmerjena k izdelkom podjetja
- **korporativno**, ki je usmerjena k imidžu in krovni blagovni znamki
- **interno**, ki je usmerjena k zaposlenim

Vse omenjene oblike morajo izhajati iz istega strateškega načrta podjetja, saj bodo samo tako dovolj usklajene, da bo učinek njihovega delovanja akumulacijski in bodo prispevale k pozitivnemu slovesu celotnega podjetja.

Kljub pomembni vlogi, ki jo ima komunikacija za ugled podjetja, moramo dosledno upoštevati dejstvo, da nanj v veliki meri vplivajo tudi in predvsem dejanja ter na izbranih vrednotah temelječa organizacijska kultura. Precenjevanje vloge komunikacije imenujemo **pankomunikativnost**²⁰ in temelji na prepričanju, da sta tako imidž kot ugled zgrajena izključno na komunikacijskih temeljih (Villafañe, 2004). Takšno razmišljanje je pretirano in zavajajoče.

2.5.3. Kakšno je ugledno podjetje?

Ugledno podjetje nam je domače

Različne skupine déležnikov največkrat kot najuglednejša naštevajo tista podjetja, ki jih najbolj poznajo in imajo z njimi neposredno izkušnjo, podjetja, ki so prisotna v njihovem vsakdanjiku. Domačnost pomembno vpliva na oceno podjetja. V večini primerov nastane kot kombinacija marketinških aktivnosti in pozitivnih izkušenj posameznika ter vodi do zaupanja in emocionalne privlačnosti (Macmillan in dr., 2002).

Ugledno podjetje je transparentno

V nasprotju s preteklostjo, ko so se podjetja bolj ali manj skrivala za zidovi svojih poslopij, javnost pa ni imela nobenih informacij o poslovanju za zaprtimi vrati, je danes prva zapoved transparentnost gospodarskih subjektov. Črna škatla je postala steklena. Mediji zelo nazorno prikazujejo poslovanje podjetij, zaradi česar skrivnosti skoraj ne obstajajo več. Prikrivanje se

²⁰ pancomunicacionismo (šp.)

največkrat ne obnese, saj nam tehnološke novosti, predvsem svetovni splet, omogočajo, da sledimo najaktualnejšim novicam; včasih izvemo za dogodek še preden se odprejo vrata direktorjeve pisarne.

Odgovorni v podjetjih naj na zahteve po informacijah odgovorijo z odkrito in pristno komunikacijo, tako v dobrem kot slabem. Izjave »brez komentarja« lahko po Fombrun (v Viswanath, 2003) ugledu podjetja le škodijo, saj bodo povzročile namigovanja o tem, da se v podjetju dogaja nekaj slabega. Tudi Alsop (2004) predlaga odkritost kot strategijo za uspeh, saj po njegovem z informiranjem javnosti zmanjšamo možnost za oblikovanje nepreverjenih govoric, ki se v nasprotnem primeru širijo s svetlobno hitrostjo.

Ugledno podjetje je verodostojno

Verodostojna oz. kredibilna, kot jih pogosto imenujemo s tujko, so tista podjetja, ki dosledno izpolnijo obljube, dane svojim javnostim. Verodostojnost vodi do zaupanja, ki je danes, ko so dolgoročni odnosi z déležniki osnova uspešnega delovanja podjetja, izjemno dragoceno (Kline, 2003: 25). Predstavlja glavno komponento ugleda podjetja in pomeni, da lahko na podlagi preteklih dejanj z zanemarljivo stopnjo tveganja napovemo tudi prihodnja (Herbig in Milewicz, 1997: 26).

Večja verodostojnost pomeni večjo **prepričevalno moč**. Maathuis (in dr., 2004) trdi, da je to vidno predvsem v tistih situacijah, ko se posameznik odloča med zelo podobnimi in v mnogih pogledih dokaj izenačenimi podjetji. Meni, da verodostojnost močno izboljša odnose s ciljnim javnostmi in posledično olajša doseganje zastavljenih ciljev podjetja. V raziskavi, ki jo je izvedel med splošno nizozemsko javnostjo, je ugotovil, da večini vprašanih verodostojnost pomeni zanesljivost, strokovnost in privlačnost.

Verodostojnost je časovno zelo občutljiva, zato se je zanjo treba truditi vsak dan v letu. Več besed zahteva tudi več dejanj. Prepad med obljubami in delovanjem vodi do neizpolnitve pričakovanj in izgube zaupanja javnosti v namere podjetja, kar se še posebej kaže na področju družbeno odgovornega ravnanja. Greyser (1999) svetuje, naj podjetja za zaščito svoje verodostojnosti déležnikom obljubijo samo tisto, kar bodo lahko tudi uresničila.

Ugledno podjetje je enoglasno

Za ohranitev pridobljenega ugleda podjetja je med drugim nujno zagotoviti tudi enoglasnost vseh sporočil, namenjenih različnim deležniškim skupinam. Izjave odgovornih o pomembnih odločitvah, sprejetih v podjetju, ter o viziji in zastavljenih ciljeh, naj bodo vsebinsko usklajene, saj lahko nasprotujoče si trditve močno poslabšajo verodostojnost, ki jo podjetje ima (Alsop, 2004).

Manjša podjetja, v katerih je medijsko največkrat izpostavljen samo direktor, lahko zagotovijo enoglasnost brez večjih težav, medtem ko je naloga občutno zahtevnejša v velikih, mednarodnih korporacijah, ki delujejo na geografsko oddaljenih ter kulturno in jezikovno zelo različnih področjih. Nekateri so prepričani, da morajo biti vsa sporočila oblikovana v matičnem podjetju in samo jezikovno prilagojena ostalim prostorom, drugi pa menijo, da mora imeti vsaka podružnica proste roke pri prilagajanju na posebnosti in zahteve posameznega lokalnega tržišča. Schreiber nasprotujočima si stranema odgovarja, da morajo podjetja izbrati srednjo pot in delovati po načelu: »Ena misel, veliko izrazov« (2002: 216). Oblikujejo naj globalno vizijo, ki jo nato prilagodijo lokalnemu okolju, pri tem pa je nujno, da ostanejo ključne organizacijske vrednote in razlikovalne karakteristike podjetja nespremenjene.

•

3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA (DOP)

Še pred nekaj desetletji je veljalo prepričanje, da so podjetja odgovorna izključno svojim lastnikom, zaradi česar so delovala kot samozadostni organizmi, neobčutljivi na spremembe v zunanjem okolju in se posvečala samo tistim dejavnostim, ki so zagotavljale donosnost poslovanja in čim večji dobiček. Poslovni svet se je zdel nedotakljiv in popolnoma ločen od ostale družbe.

Od začetka osemdesetih let naprej pa se podjetja znajdejo v vrtincu političnih in družbenih sprememb, ki postavijo njihovo tradicionalno vlogo pred nove preizkušnje. V turbulentnem okolju, kjer se tekmovalnost in boj za preživetje iz dneva v dan zastrujeta, postaja opazna občutljivost podjetij na zunanje spremembe. Uspešnost delovanja sodobnega podjetja je zmeraj bolj odvisna od sposobnosti takojšnjega odziva na vplive iz okolja. S pravočasnim reagiranjem lahko prepreči rušenje notranjega ravnotežja in zagotovi optimalno prilagajanje na zmeraj večjo dinamiko poslovnega okolja. Če naredimo še korak naprej, ugotovimo, da podjetje nikakor ni le enostransko odvisno od zunanjega sveta, ampak tudi samo s svojim delovanjem pušča sledi tako v naravnem kot družbenem okolju. S pričetkom poslovanja postane tudi vir zaposlovanja, investicij ter poslovnega in ekonomskega razvoja. In ker sta njegova rast in razvoj pogojena z zdravim okoljem, mora k temu prispevati tudi samo in prevzeti odgovornost za svoja dejanja. Tako se rodi koncept družbene odgovornosti podjetij.

Po Carroll (1991) se vprašanje odgovornosti pojavi že veliko prej, v začetku šestdesetih let, ko postane jasno, da morajo v boju za dobiček podjetja upoštevati tudi in predvsem zakone okolja, v katerem delujejo. Problematika se poglobi v sedemdesetih letih z ustanavljanjem različnih regulacijskih teles²¹, ki usmerijo pozornost na potrošnike, zaposlene in skupnost kot legitimne deležnike, katerih pravice in zahteve morajo podjetja v svojem delovanju upoštevati. Po mnenju avtorja so bila v zadnjih dveh desetletjih najpogosteje obravnavana področja ekologije, pravic zaposlenih in varnosti izdelkov.

Danes je družbena odgovornost, imenovana tudi **odgovorno podjetništvo**, eden ključnih dejavnikov graditve uspešnosti in ugleda sodobnega podjetja. Vodstva mnogih podjetij se vse močneje zavedajo, da lahko z družbeno odgovornim delovanjem, poleg dobička, maksimirajo tudi

²¹ Environmental Protection Agency (EPA), Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), Occupational Safety and Health Administration (OSHA) in Consumer Product Safety Commission (CPSC) (Carroll, 1991).

svojo dolgoročno vrednost in ustvarjajo družbeno korist. Takšno razmišljanje postaja del moderne razvojne vizije podjetja, ki vključuje načela celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti (Gregorič, 2004).

3.1. KAJ POMENI DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA?

3.1.1. Več dimenzij družbene odgovornosti

»Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh« (v Pek Drapal, 2004: 131).

Definicij družbene odgovornosti podjetja (DOP) je veliko. Nekatere so osredotočene bolj ozko in poudarjajo odgovornost podjetja do svojih deležnikov, širše zastavljene pa govorijo o splošni odgovornosti do naravnega in družbenega okolja. Mnogi avtorji so mnenja, da se pomen koncepta DOP od države do države razlikuje in da tudi med panogami obstajajo bistvene razlike v njegovem razumevanju. Tako se na primer v Franciji družbena odgovornost nanaša predvsem na krepitev družinskih vrednot, v Veliki Britaniji pa predstavlja zaščito ugleda podjetij (Business Europe, 2002).

Če povzamem definicije različnih avtorjev, pomeni družbeno odgovorno ravnanje podjetja, da pri oblikovanju in uresničevanju svoje poslovne strategije, poleg zakonskih določil, dosledno upošteva tudi etične vrednote in dobrobit vseh svojih deležnikov. V nasprotju s kratkoročno usmerjenostjo k dobičku, teži družbeno odgovorno podjetje k trajnostnemu razvoju in predpostavlja harmoničen odnos s svojim družbenim in naravnim okoljem.

Koncept družbene odgovornosti je torej večdimenzionalen. Carroll (1991) ga predstavi kot skupek štirih komponent odgovornosti, ki so že od nekdaj sestavni del delovanja podjetja, vendar v preteklosti predvsem etična in filantropična še zdaleč nista imeli tako pomembne vloge kot sedaj:

- **Ekonomska odgovornost**
Osnovna naloga podjetja je proizvajati izdelke oz. storitve, po katerih obstaja povpraševanje in si tako zagotoviti dobiček. Imenujemo jo tudi ekonomska odgovornost in je temeljni pogoj vseh ostalih odgovornosti podjetja.
- **Zakonska odgovornost**
V boju za dobiček morajo podjetja delovati skladno z zakonodajo, ki loči sprejemljivo vedenje od nesprejemljivega ter zagotavlja pošteno in pravično poslovanje. Za kršitelje predpisov so predvidene sankcije.
- **Etična odgovornost**
Ta komponenta odgovornosti je odziv na pričakovanja in zahteve različnih skupin deležnikov po etičnem in moralnem poslovanju. Zajema vrednote in norme, ki niso zakonsko opredeljene, zaradi česar so pogosto kamen spotike, saj jih mnogo podjetij ne upošteva dosledno. Komponenta etične odgovornosti konstantno pritiska na zakonodajo in s tem povzroča, da marsikatera, prej neobvezna norma, postane zakonsko določena in sankcionirana. Posledica je pojav novih in višjih etičnih zahtev, ki silijo podjetja k bolj odgovornemu ravnanju kot od njih zahteva zakon.
- **Filantropična odgovornost**
Filantropična dejanja v obliki finančnih in drugih prispevkov umetnosti, kulturi, izobraževalnemu ali zdravstvenemu sistemu, pomenijo težnjo podjetja biti »vzoren državljan«. Njihov cilj je povečati kakovost življenja v skupnosti. Od etične odgovornosti se ločijo predvsem po tem, da so na popolnoma prostovoljni ravni. Tudi če bo podjetje ravnalo v nasprotju z družbenimi pričakovanji in ne bo prispevalo v humanitarne namene, ga družba ne bo ožigosala kot neetičnega, kar bi se zgodilo v primeru kršenja etičnih vrednot in norm. Vodstva nekaterih podjetij zmotno enačijo koncept filantropije z družbeno odgovornim ravnanjem podjetja. Filantropična dejanja so v družbi sicer visoko cenjena in zaželena, niso pa zadostna, da bi bilo podjetje označeno kot družbeno odgovorno. Ostale komponente so pri gradnji družbene odgovornosti pomembne vsaj toliko, morda celo več kot filantropična, ki predstavlja le vrh ledene gore.

Družbeno odgovorno podjetje naj bi torej težilo k dobičku, pri tem upoštevalo zakone in etične vrednote, po vrhu vsega pa delovalo kot »vzoren državljan«. Po mnenju avtorja predstavlja podjetjem največji izziv uskladiti dimenzijo ekonomske odgovornosti z ostalimi, saj se pri tem odločajo med lastnim dobičkom in dobrobitjo družbe (Carroll, 1991).

Kot najvišjo stopnjo družbene odgovornosti predstavitava Buono in Nichols (v Jančič, 1996: 159) **etični idealizem**, v okviru katerega podjetje popolnoma preseže lastni interes ter postane altruistično. Vprašanje, ki se pri tem zastavlja kar samo, pa je, ali lahko tako usmerjena podjetja, ki se odpovedo svoji osnovni težnji po dobičku, dolgoročno sploh preživijo.

Pomembna značilnost družbeno odgovornega delovanja podjetja, ki si prizadeva za bolj vitalno družbeno, gospodarsko, kulturno in naravno okolje, je njegova **proaktivnost**. To pomeni, da podjetje družbeno odgovorne aktivnosti strateško načrtuje in jih ne prepušča naključju. Zaradi tega družbene odgovornosti po Pek Drapal (2004: 44) ne gre zamenjevati s t.i. **organizacijsko odgovornostjo** podjetja, ki deluje reakcijsko po načelu »vrniti okolju del tistega, kar smo iz njega vzeli«. Slednja izhaja iz občutka dolžnosti in ne iz prepričanja, da je od odnosov s skupnostjo odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja.

3.1.2. Marketinški okvir družbeno odgovornega delovanja

Spremembe, omenjene na začetku poglavja, so pomembno vplivale na nastanek nove poslovne logike in tako pustile sledi tudi v **marketinški disciplini**. Osrednjemu upravljavskemu konceptu marketinga se je pridružila nova, alternativna ideja. Razlika med obema je očitna: namesto izključne usmerjenosti podjetja k menjavi s potrošniki, se oblikuje nova težnja po vzpostavljanju marketinških odnosov z vsemi deležniki. Konvencionalno kratkoročno naravnost k dobičku je zamenjalo iskanje dolgoročnega ravnotežja med družbeno dobrobitjo ter interesi podjetja. Spremenila se je tudi narava menjava, ki je osnovni temelj marketinškega razmišljanja: ekonomsko in enosmerno zastavljeno menjavo podjetja je preglasila potreba po recipročni družbeni menjavi, za katero je značilna izmenjava tako notranjih kot zunanjih vrednosti in oblikovanje zaupanja, ki vodi do vzpostavitve trajnih odnosov med vsemi udeleženci (Jančič, 1996).

V okviru sodobnega marketinškega koncepta lahko družbeno odgovornost povežemo z **družbenim** in **socialnim marketingom**, ki ju po mnenju Jančiča (1996: 64) ne gre enačiti. Družbeni marketing se namreč nanaša na odgovorno rabo naravnih virov in moči podjetja na trgu, medtem ko se socialni marketing ukvarja z reševanjem širših družbenih vprašanj in problemov. Menim, da je koncept odgovornega podjetništva še nekoliko širši, saj zajema tudi odgovornost podjetja do svojih zaposlenih. Tako lahko v marketinški ekvivalent družbene odgovornosti

vključimo tudi **interni marketing**, ki temelji na vzpostavitvi dolgoročnih odnosov z zaposlenimi kot ključno, notranjo deležniško skupino podjetja. In ker predpostavlja družbena odgovornost harmonični odnos podjetja s širšim družbenim in naravnim okoljem, lahko v skupino vključimo še **etični in ekološki marketing**.

Ker pomeni družbeno odgovorno delovanje v najširšem smislu dosledno upoštevanje tako etičnih vrednot kot dobrobiti **vseh** svojih déležnikov, menim, da lahko koncept družbene odgovornosti primerjamo s filozofijo **celostnega marketinga**, ki ga Jančič (1996: 195) definira kot »proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi déležniki in družbenim ter naravnim okoljem«, pri čemer razume **marketinške odnose** kot dolgoročne interakcijske povezave podjetja s svojimi déležniki, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju in menjavi notranjih ter zunanjih vrednosti.

Celostni marketing pomeni torej vzpostavitev ekvivalentne menjave podjetja:

- s samim seboj (ohranjanje notranje harmonije in pripadnosti zaposlenih)
- z déležniki (razvijanje širokega spleta partnerskih odnosov)
- z družbenim in naravnim okoljem (Jančič, 1996: 195)

Med konceptom družbene odgovornosti in celostnega marketinga obstajajo vidne vzporednice, saj oba temeljita na ideji, da mora podjetje, če želi preživeti in se razvijati, svojo kratkoročno usmerjenost k dobičku nadomestiti z dolgoročno težnjo k trajnostnemu razvoju ter pri tem upoštevati ekološko in etično dimenzijo.

3.2. ZAKAJ SO PODJETJA DRUŽBENO ODGOVORNA?

3.2.1. Stroški uvajanja DOP

Nobeno podjetje se ne more spremeniti čez noč. Da bi prevzelo družbeno odgovoren pristop k poslovanju, je potrebno veliko truda in prilagajanja. Tako kot vsega drugega, se moramo tudi družbene odgovornosti naučiti: spoznati moramo sam koncept, zbrati čim več informacij o uspešnih praksah drugih in realno oceniti možnosti odgovornega poslovanja, ki so odvisne tako od virov podjetja kot tudi od pogojev, ki jih nudi okolje. Odgovorno podjetništvo zahteva nove

načine delovanja, včasih reorganizacijo podjetja, dodatno izobraževanje ali celo nove zaposlene. V podjetjih, kjer vlagajo v okolju prijazno tehnologijo, zagotavljajo številne prednosti zaposlenim ter podpirajo razvoj lokalne skupnosti, odgovorni vedo, da ima vsako dobro delo svojo ceno. Tako v času kot v denarju. Družbena odgovornost stane, zaradi česar se je marsikdaj potrebno odreči določenemu delu dobička, po mnenju nekaterih celo ogroziti konkurenčnost lastnega podjetja.

Najpogostejši argumenti proti družbeno odgovornemu delovanju podjetja so naslednji:

- Lastniki podjetij so delničarji, kar pomeni, da se lahko izključno oni odločijo, kam in kako z denarjem. Če vodstvo podjetja denar vlaga v DOP, s tem krati pravico lastnikov.
- Naše podjetje preživlja težke čase. Osredotočiti se moramo na osnovno dejavnost, DOP si ne moremo privoščiti.
- Družbena odgovornost je naloga politike, ne pa gospodarstva (www.mallenbaker.net/csr).

3.2.2. Motivi DOP

Kljub stroškom, nasprotovanjem vodstev nekaterih podjetij in dejstvu, da DOP zaenkrat še ni zakonsko določena in temelji na prostovoljnosti, se podjetja vse pogosteje odločajo, da bodo delovala družbeno odgovorno. Zakaj? Omejila bi se na dve skupini razlogov, ki sta po mojem mnenju glavna »pospeševalca« dobrih del, katerim smo lahko priča v mnogih podjetjih. Nekatera podjetja so se za DOP odločila na podlagi zastavljenih ciljev in organizacijskih vrednot, druga so z odgovornim podjetništvom odgovorila na pritiske iz okolja.

3.3.2.1. Zunanji dejavniki

Tako kot podjetja, se tudi njihovi déležniki vse bolj zavedajo vpliva poslovnega sveta na družbeno in naravno okolje. Ker sta rast in razvoj podjetij v veliki meri odvisna od odnosa in sodelovanja z različnimi skupinami déležnikov, delujejo zmeraj večja pričakovanja slednjih kot **zunanji pritisk** na družbeno odgovorno poslovanje:

- **Vlagatelji** so pripravljene investirati sredstva v podjetje, katerega vrednote so skladne z njihovimi lastnimi. Nekateri pri tem dajejo prednost družbeno odgovornim podjetjem, ki s svojim delovanjem vplivajo na pozitivne družbene spremembe.

- **Potrošniki** predstavljajo najvidnejšo skupino déležnikov. Njihovo zanimanje in skrb za varnost izdelkov ter transparentnost poslovanja sta medijsko zelo odmevna. V raziskavi, izvedeni leta 2000 med potrošniki v 12 evropskih državah, je 70 odstotkov vprašanih izjavilo, da družbena odgovornost podjetij vpliva na njihove nakupne odločitve, 20 odstotkov potrošnikov pa je za izdelke oz. storitve odgovornega podjetja pripravljeno plačati višjo ceno (v Gillis in Spring, 2001).
- **Nevladne organizacije** nadzorujejo in ocenjujejo vplive podjetij na družbeno in naravno okolje. Z oblikovanjem novih standardov kakovosti in spodbujanjem programov recikliranja skušajo zmanjšati negativne vplive ter prispevati k splošnemu družbenemu razvoju (European Commission, 2003).
- **Sindikati** se ukvarjajo pretežno z vprašanji zdravja in varnosti na delovnem mestu, višine plač in bonitet ter možnosti izobraževanja in razvoja zaposlenih. Najvidnejši pritisk, ki ga izvajajo, so bojkoti in množične stavke.
- **Skupnost** je največja deležniška skupina, ki jo lahko delimo na lokalno in globalno. Najvidnejši pritisk na podjetje izvajajo lokalne skupine, ki si prizadevajo za kakovostnejše življenjsko okolje. Teme, ki se jih lotevajo lokalni mediji, strokovne organizacije, interesne skupine in lokalno prebivalstvo, so največkrat ekološke narave: onesnaževanje zemlje in zraka, čezmerni hrup in neodgovorno ravnanje z odpadki (Pek Drapal, 2004: 61).

3.3.2.2. Notranji dejavniki

Vrednote in organizacijska kultura

Pomemben dejavnik družbene odgovornosti je organizacijska kultura, ki mora graditi na motivaciji, inventivnosti in etiki (Friedel v Polajnar, 2004). Nekatera podjetja so že od svojega začetka tesno povezana s skupnostjo in si prizadevajo igrati vlogo državljana. Družbena odgovornost je v veliki meri odvisna od posluha, ki ga ima vodstvo podjetja za okolje, v katerem deluje. Vrednote odgovornih in njihova pripravljenost delati »dobre stvari« so zelo močan motivacijski dejavnik za zaposlene v celotnem podjetju, saj vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske klime in krepijo občutek pripadnosti. Po Klebe Trevino (in dr., 2000) je to še posebej pomembno danes, ko zaposleni niso neposredno nadzorovani, ampak delujejo samostojno. Lepilo, ki jih veže, so skupne vrednote, ki izhajajo iz vrha podjetja in so nerazdružljivo povezane z njegovim ugledom.

Lastna korist

Poleg zgoraj navedenega, skoraj altruističnega vidika, pa se vodstva mnogih podjetij zavedajo, da z družbeno odgovornim delovanjem lahko koristijo tudi sebi. Odgovorno podjetništvo lahko poleg pozitivnega prispevka za družbo tudi podjetju prinese neposredne koristi in zagotovi njegovo dolgoročno konkurenčnost. Zaradi tega ga ne smemo razumeti kot strošek, ampak kot investicijo, ki jo vključimo v programe dolgoročne razvojne strategije podjetja. Uvajanje programov DOP se navadno dotakne vseh déležnikov podjetja. Po Knez-Riedl (2004) lahko natančna ciljna usmerjenost sredstev pomaga zagotoviti občutno povračilo v smislu uveljavljanja dobrega imena v javnosti, izboljšanja vzdušja med zaposlenimi, večanja ugleda podjetja in dostopa do novih trgov.

Na prej navedene argumente proti DOP (v poglavju 3.2.1.) odgovori tudi Baker:

- Lastniki podjetja niso edina skupina déležnikov, ki vplivajo na njegovo uspešnost in rast. Če bi enostransko upoštevali le njihove interese, bi bilo skoraj nemogoče oblikovati dolgoročne odnose z ostalimi déležniki, kot so npr. potrošniki in zaposleni. Brez podpore slednjih pa bi bilo zelo težko zagotoviti trajnostni razvoj in ugled podjetja.
- Podjetje ne more biti družbeno odgovorno samo v »dobrih časih«. Če podjetje zaradi DOP ni dovolj osredotočeno na svojo osrednjo dejavnost, se je odgovornega podjetništva potrebno naučiti in ga ne zanemariti. Krizno obdobje, ki ga podjetje preživlja, ne more in ne sme biti izgovor za onesnaževanje okolja ter neupoštevanje želja in potreb ostalih deležniških skupin. Ravno mnenja slednjih so v težkih trenutkih lahko ključna za preživetje podjetja.
- Vlada z določanjem zakonov in davčnih obveznosti oblikuje samo osnovni okvir delovanja podjetja, ki ne zadostuje za rast in razvoj. Poleg nevladnih organizacij, ki so valilnice novih rešitev za obstoječe težave v poslovnem svetu, mora pri obvladovanju tveganj in upravljanju ugleda vlogo protagonista prevzeti tudi vsako posamezno podjetje samo (www.mallenbaker.net/csr).

•

Pri uvajanju družbeno odgovornega delovanja je treba vzeti v obzir tako koristi, ki jih bo odgovorno podjetje uživalo, kot tudi stroške, ki se ob tem pojavijo (slika 3.1). Najpomembnejši neposredni koristi DOP sta višja stopnja zaupanja različnih déležnikov in večja privlačnost

podjetja, tako za vlagatelje in potrošnike kot tudi za zaposlene. Omembe vredni stroški pa se bodo, predvsem na začetku, pokazali pretežno na področju izobraževanja zaposlenih in poročanja o družbeno odgovornih aktivnostih podjetja (Polajnar, 2004). Spodnja tabela je namenjena lažji primerjavi najvidnejših prednosti in slabosti odgovornega podjetništva:

Tabela 3.1. Prednosti in stroški, ki se kažejo pri nekaterih déležnikih ob uvajanju DOP

Déležniki	Prednosti	Stroški
Menedžerji	Dvig motivacije in zaupanja do zaposlenih	Dvig stroškov za izobraževanje s področja etike in medosebnih odnosov
Delničarji	Povečano vlaganje družbeno odgovornih vlagateljev	Dvig stroškov poročanja in preglednosti poslovanja
Zaposleni	Večja produktivnost, izboljšanje internega komuniciranja, manj prepirov in stavk	Stroški izobraževanja s področja etike
Potrošniki	Prepoznavnost blagovne znamke, privlačnost za zavedne potrošnike	Kratkoročno možen dvig cene blaga
Skupnost	Dovzetnost za nove investicije, izboljšanje javnega ugleda	Nenehna interakcija s skupnostjo, priprava poročila o DOP
Okolje	Manj pravnih sporov, trajnostni razvoj podjetja	Vložek v interne okoljevarstvene programe

Vir: Polajnar (2004, 48)

3.3. PODROČJA DRUŽBENO ODGOVORNEGA DELOVANJA

Ko se vodstvo podjetja odloči za vpeljavo družbeno odgovornih aktivnosti, se mora zavedati, da enostranski recept za DOP ne obstaja. Zavezanost odgovornemu podjetništvu je namreč moč dokazati na zelo različne načine. Navadno se podjetja v okviru svojih zmožnosti odločajo za tiste programe, ki so skladni z njihovimi poslovnimi cilji in dejavnostjo. Pri tem je pomembno, da so

družbeno odgovorna dejanja **strateško načrtovana** in niso le naključni izrazi dobre volje odgovornih v podjetju.

Skoraj nemogoče je naštetih vse programe, za katere velja, da so zasnovani družbeno odgovorno. Podjetja so se na zmeraj večja pričakovanja mnogih deležnikov odzvala z veliko mero kreativnosti in razširila paleto odgovornih dejavnosti, v kateri sta še do nedavnega prevladovala sponzorstvo in donatorstvo kot skoraj izključni obliki odgovornega podjetništva. Danes vemo, da pomeni družbena odgovornost veliko več. Odgovorna so podjetja, ki jim ni vseeno za dobrobit svojih zaposlenih in težijo k temu, da bi se ti na delovnem mestu počutili prijetno in predvsem koristno. Odgovorni so tisti, ki si prizadevajo za razvoj skupnosti, v kateri živijo in ki se trudijo, da bi s svojim poslovanjem pustili kar najmanj sledi v naravnem okolju. Danes velja, da je lahko družbeno odgovorno zastavljena prav vsaka dejavnost podjetja.

Da bi bilo družbeno odgovorno delovanje kar najbolj učinkovito, je potrebno programe DOP usmeriti na tista področja, kjer je vpliv poslovnega sveta najmočnejši in najvidnejši, pri tem pa dosledno upoštevati vrednote in potrebe, ki jih izražajo deležniki podjetja. Kline (2000: 38) namreč ugotavlja, da podjetja, tako doma kot v tujini, pri izbiri družbeno odgovornih aktivnosti, predvsem na področju sponzoriranja, pogosto ne delujejo skladno s problemi, ki jih potrošniki in druge skupine deležnikov ocenjujejo kot pomembne in vredne pozornosti. Po mnenju Villafañe (1999) je to glavni razlog za težavno integriranje mnogih podjetij v svoje družbeno okolje. Da bi izpolnili dolžnosti, ki jih imajo kot družbeni subjekti do skupnosti, v kateri delujejo, se morajo v prihodnosti naučiti opazovati in poslušati potrebe svojega okolja, nato pa se nanje tudi pravilno odzvati.

3.3.1. Stebri trajnostnega razvoja

Koncept trajnostnega razvoja je bil prvič definiran že v Brundtlandskem poročilu leta 1987 kot »razvoj, ki zadošča današnjim potrebam, ne da bi ogrožal možnosti prihodnjih rodov, da zadostijo svojim« (Villafañe, 2004: 158). Lahko bi ga opisali kot Živeti danes z mislijo na jutri.

Ideja **trajnostnega razvoja** postaja v sodobnem poslovnem svetu zmeraj pomembnejša, saj izpodriva kratkoročno težnjo podjetij po dobičku in poudarja dolgoročno usmerjeno poslovanje s končnim ciljem uravnotežiti ekonomski in družbeni razvoj ob hkratni zaščiti naravnega okolja.

Na zasedanju Združenih Narodov (ZN) v Johannesburgu septembra 2002 so sodelujoči poudarili naraščajoč pomen družbeno odgovornega delovanja podjetij za zagotavljanje trajnostnega razvoja. Področja, ki zahtevajo največ pozornosti in izboljšav, so po njihovem mnenju ekologija, človekove pravice ter varnost izdelkov (v Niewwlands, 2003).

Družbeno odgovornost podjetij lahko torej označimo kot temelj trajnostnega razvoja. Vsako področje odgovornega podjetništva predstavlja steber, na katerem gradimo t.i. **uravnotežen razvoj**, ki pomeni win-win situacije za vse udeležence (Villafañe, 2004). Po mnenju predstavnikov Evropske komisije so programi družbene odgovornosti usmerjeni na štiri različna področja, ki se med seboj največkrat prepletajo: skupnost in tržišče ter delovno in naravno okolje (European Commission, 2003). V tabeli 3.2. so tako prikazana najvidnejša področja družbeno odgovornega delovanja s ključnimi deležniškimi skupinami, ki jih podjetje mora zadovoljiti, da bi z njimi oblikovalo dolgoročne odnose. Predstavljena so vprašanja, ki naj si jih podjetje zastavi, ko se odloča za družbeno odgovorno delovanje in najpogostejši načini odgovornega podjetništva. Zakaj so izbrana področja najpomembnejša?

(Lokalna) skupnost

Med zdravim in dobičkonosnim podjetjem ter blaginjo skupnosti, v kateri deluje, obstaja jasna povezava. Če podjetja ne vlagajo v lokalno okolje, kjer poslujejo, se lahko hitro zgodi, da ostanejo brez dobaviteljev, poslovnih partnerjev ter izobraženih zaposlenih, ki jih potrebujejo za svoj obstoj. Njihova brezbriznost se lahko vrne kot bumerang v težkih trenutkih, ko bi potrebovali največ podpore. Nasprotno pa lahko strateško načrtovane aktivnosti bistveno pripomorejo k razcvetu lokalnega ter regionalnega gospodarstva in hkrati tudi k družbenemu razvoju. Da bi lahko preživelo, mora biti podjetje v svojem okolju dobrodošlo, zaradi česar postajajo odnosi s skupnostjo eden osrednjih poslovnih izzivov, skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja pa ključno področje družbene odgovornosti (Pek Drapal, 2004: 137). Podjetje naj sodeluje pri lokalnih razvojnih projektih, se odloča za sponzorstva in donacije ter nudi tehnično pomoč lokalnim oblastem.

Kot drugod, mora biti tudi k skupnosti usmerjena družbena odgovornost strateško načrtovana. Pri tem naj odgovorni upoštevajo temeljne korake:

- Premisljijo o osnovni dejavnosti podjetja in njegovih vplivih na lokalno okolje.
- Raziščejo značilnosti lokalnega okolja, v katerem podjetje deluje oz. na katero vpliva.
- Opredelijo, kako bi lahko najbolj koristno vplivali k razvoju lokalne skupnosti, ki bi imel pozitivne posledice tudi za podjetje (Pek Drapal, 2004: 135).

Tržišče

Je fizično najbližje osnovni dejavnosti podjetja in zato med najpomembnejšimi področji DOP. Nastop podjetja na tržišču kaže na način, kako integrira skrb za družbeno in naravno okolje v organizacijsko strukturo in poslovno odločanje. Dobri odnosi s strankami in dobavitelji prinašajo koristi vsem udeleženi stranem. Najpomembnejši cilji družbeno odgovornega delovanja na tržišču so kakovost izdelkov in storitev, inovacije ter zadovoljstvo potrošnikov (European Commission, 2003: 12). Zmeraj pomembnejša vprašanja, s katerimi se ukvarjajo odgovorna podjetja, pa so tudi izobraževanje in informiranje potrošnikov, uporaba genetsko spremenjenih sestavin izdelkov, oglaševanje namenjeno otrokom in mladini ter promocija alkoholnih in tobačnih izdelkov.

Delovno okolje

Odgovorno podjetje ne sme pozabiti na svoje zaposlene. Samo izobraženi in motivirani posamezniki bodo lahko uspešno izpolnjevali svoje naloge in uresničevali višje organizacijske cilje. To pomeni, da mora podjetje dosledno upoštevati njihove delavske pravice in svoboščine ter skrbeti za ugodne delovne razmere in socialno varnost (Zmrzlikar v Pavlin in Šalamun, 2004: 36). Da bi jih lažje integrirali v notranje okolje, naj bo vsak posameznik seznanjen z vlogo, ki jo ima za uspešno delovanje in obstoj podjetja. Informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju ter njihovo vključevanje v poslovna vprašanja naj postane pomembna organizacijska vrednota (Villafañe, 1999: 133).

Naravno okolje

Za uspešen trajnostni razvoj poslovnega sveta je poleg gospodarskega in družbenega razvoja prihodnjim generacijam potrebno zagotoviti tudi ekološko ravnovesje v naravi. Glede na stopnjo družbene odgovornosti do naravnega okolja, lahko po Kline (2000: 37) podjetja delimo v dve skupini: tista, ki se odzivajo reaktivno na zahteve okoljske zakonodaje in druga, ki naredijo več, kot od njih zahteva zakon. V slednjih predstavlja skrb za okolje pomemben del poslovne strategije, s katerim pritegnejo pozornost in ohranijo mnoge skupine déležnikov. Učinkovito okoljsko delovanje je smiselno tudi iz finančnega vidika, saj lahko privede do občutnega zmanjšanja stroškov podjetja, poleg tega pa vpliva na izboljšanje odnosov v lokalni skupnosti, motivacijo zaposlenih in večjo zvestobo potrošnikov. Dolgoročno gledano je investiranje v okoljske projekte bistveno za krepitev podobe podjetja in s tem oblikovanje pomembne konkurenčne prednosti (Berk v Kline, 2000: 37).

Tabela 3.2. Stebri trajnostnega razvoja

STEBRI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA				
	EKONOMSKI		DRUŽBENI	OKOLJSKI
	Tržišče	Delovno mesto	Skupnost	Okolje
Ključne skupine deležnikov	<ul style="list-style-type: none"> - Potrošniki in porabniki - Dobavitelji in poslovni partnerji - Delničarji - Javni sektor 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni - Sindikati - Delodajalci - Lokalna skupnost - Trgovinske organizacije - Javne oblasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Javne oblasti - Nevladne organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - Naravno okolje skozi oči: - nevladnih organizacij - lokalne skupnosti - državljanov - zaposlenih - javnih oblasti
Vprašanja	<ul style="list-style-type: none"> - Kakovost - Inovacije - Varnost izdelkov - Poštena cena - Pričakovanja in zadovoljstvo potrošnikov - Etično oglaševanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Raznolikost dela - Enake možnosti - Zdravje in varnost - Izobraževanje - Zadovoljstvo - Plačilo in dodatki - Delovne pravice 	<ul style="list-style-type: none"> - Družbena integracija - Skrb za zdravje - Izobrazba - Kakovost življenja - Gospodarski razvoj - Lokalna infrastruktura - Varnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Izraba virov: - naravni materiali - voda - energija - Onesnaževanje: - zrak - voda - zemlja
Instrumenti	<ul style="list-style-type: none"> - Etikete - Marketing - Zunanja komunikacija - Standardi (ISO 9000, SA 8000...) - Sistemi kakovostnega marketinga 	<ul style="list-style-type: none"> - Poznavanje zakonodaje - Fleksibilni delovni vzorci - Sodelovanje zaposlenih v odločanju - Sodelovanje s sindikati - Sodelovanje z zunanjimi deležniki - Standardi (SA 8000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Denarne in druge donacije - Brezplačne storitve - Prostovoljno sodelovanje zaposlenih in delodajalcev 	<ul style="list-style-type: none"> - Okoljski sistemi - Ekološke etikete - Okolju prijazna oblika - Deklaracije - Čistejša proizvodnja - Raziskave in razvoj - Logistični načrt - Prostovoljni dogovori

Vir: European Commission (2003: 9)

3.4. SMERNICE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V EVROPSKI UNIJI

Odkar je Slovenija polnopravna članica v družini evropskih držav, zadeva vsako vprašanje, ki se pojavi v institucijah Evropske Unije (EU), neposredno tudi našo državo. Eno takih vprašanj je tudi smer družbeno odgovornega delovanja evropskih podjetij. Od 1.5.2004 na DOP v Sloveniji ne vplivajo samo odločitve, sprejete na državni ravni, ampak tudi in predvsem evropske smernice, ki so v starih članicah, pretežno zahodnoevropskih državah, že dodobra utrjene. Na zahodu je skrb za družbeno in naravno okolje že nekaj časa nepogrešljivi del poslovanja podjetij, na vzhod pa šele prihaja. Kot nova članica se moramo z obstoječimi idejami in zahtevami šele natančno seznaniti, da bi se jim lahko uspešno prilagodili. Kakšna je torej evropska vizija o družbeni odgovornosti?

Področje družbene odgovornosti podjetij postaja v Evropski Uniji (EU) vse pomembnejše, saj velja prepričanje, da je za dinamično gospodarstvo potrebno podjetja vključiti ne le v ekonomski, temveč tudi družbeni razvoj. Vse več evropskih podjetij odgovarja na zmeraj močnejše pritiske različnih skupin déležnikov tako, da vključuje družbeno odgovorne dejavnosti v svoje poslovne strategije. S tem vlagajo v svojo prihodnost in pričakujejo, da se bo s prostovoljno zavezanostjo družbi povečala tudi njihova dobičkonosnost.

Evropska komisija priznava kot družbeno odgovorno tisto podjetje, ki:

- je pošteno do svojih potrošnikov, poslovnih partnerjev in konkurentov
- skrbi za zdravje, varnost in splošno dobrobit svojih zaposlenih in potrošnikov
- zaposlene motivira z možnostmi dodatnega izobraževanja in napredovanja
- deluje kot »dober državljan« v lokalni skupnosti
- spoštuje naravne vire in okolje (European Commission, 2003: 5)

3.4.1. Prelom tisočletja zaznamuje večja skrb za družbo in okolje

Vprašanje odgovornega podjetništva je bilo v EU prisotno že v devetdesetih letih, njegov pomen pa se je bistveno povečal spomladi leta 2000, ko so se v Lizboni sešli predstavniki evropskih držav in vlad ter oblikovali strategijo, s pomočjo katere naj bi na področju EU do leta 2010 ustvarili najbolj dinamično in konkurenčno gospodarsko območje sveta. Temelji na ideji, da mora močnejše gospodarstvo ustvarjati nova delovna mesta ter hkrati izvajati tako družbeno in okoljsko

politiko, ki bo zagotavljala trajnostni razvoj in vključenost vseh družbenih subjektov.
(www.euractiv.com)

Da bi vzbudila razpravo o promociji družbene odgovornosti na evropski in mednarodni ravni, je Evropska komisija 18. julija 2001 izdala poseben dokument, imenovan **Green Paper**, v katerem je predstavila DOP kot koncept, po katerem »podjetja na prostovoljni ravni v svoje poslovanje in vsakodnevne interakcije z deležniki integrirajo skrb za družbo in okolje« (www.europa.eu.int/comm). Z njim je želela razširiti in poglobiti odnose med različnimi interesnimi skupinami, ki naj bi v družbenem dialogu aktivno sodelovale. Po mnenju Komisije lahko sodelujoči z izmenjavo izkušenj razvijejo nove ideje, poskrbijo za večjo transparentnost podjetij in zagotovijo zanesljivost ocen in poročil strokovnjakov.

Na Green Paper se je po poročilu Komisije odzvalo veliko različnih deležnikov, ki so razpravljali predvsem o prostovoljnosti DOP. Medtem ko so si predstavniki podjetij večinoma želeli imeti proste roke pri odločitvah o družbeno odgovornih dejavnostih, saj so po njihovem mnenju pogoji in potrebe vsakega posameznega podjetja edinstveni, so se predvsem nevladne organizacije in think-tanki²² zavzemali za standardizirana in zakonsko določena pravila družbenega delovanja in poročanja.

Oktobra 2002 je Evropska komisija naredila še korak naprej in oblikovala Forum deležnikov²³ DOP. Sestavljalo ga je 40 članov, predstavnikov delodajalcev, zaposlenih, potrošnikov in civilne družbe, ki so razpravljali o konkurenčnosti, trajnostnem razvoju, kodeksih poslovanja in obveznostih poročanja podjetij. 29. junija 2004 so izdali končno poročilo o svojih ugotovitvah in zaključili, da je treba:

- izboljšati poznavanje DOP in olajšati izmenjavo izkušenj med podjetji
- pospeševati DOP med majhnimi in srednje velikimi podjetji
- zagotoviti transparentnost družbeno odgovornih aktivnosti in instrumentov
- razviti sposobnosti in pogoje za družbeno odgovorno ravnanje
- poudariti zvezo med DOP in trajnostnim razvojem (www.europa.eu.int/comm)

²² Specializirane analitične enote, ki naj bi vladi pomagale pri razmisleku o strategijah reševanja problemov javne politike.

²³ European multi-stakeholder forum (www.europa.eu.int/comm)

Na žalost mnogih nevladnih organizacij je družbeno odgovorno ravnanje zaenkrat še zmeraj na prostovoljni ravni, kar podjetjem omogoča, da sama ocenijo potrebo po odgovornem podjetništvu in aktivnosti prilagodijo svojim zmožnostim ter zastavljenim ciljem.

Kot kažejo zaključki Foruma, čaka evropsko gospodarstvo še veliko izzivov, povezanih z odgovornim podjetništvom. Evropska komisija pri tem ne stoji križem rok, ampak od 12. oktobra 2004 že izvaja vseevropsko kampanjo za večanje osveščenosti o DOP. Pobuda zanjo prihaja s strani Generalnega direktorata in je namenjena predvsem evropskim malim in srednje velikim podjetjem. Cilj projekta, ki je bil v mesecu novembru predstavljen tudi v Sloveniji, je prepričati v obstoj pomembnih poslovnih prednosti, ki izvirajo iz družbeno odgovornega ravnanja ter pospešiti izmenjavo izkušenj med podjetji.

Olli Rehn, član Evropske komisije, je v svojem nagovoru na konferenci v Ljubljani poudaril, da se velika večina razprav o DOP osredotoči le na dejavnosti velikih multinacionalnih organizacij, pri tem pa zanemarjajo potrebe in značilnosti majhnih in srednje velikih podjetij, katerih pomena ne gre podcenjevati, saj navsezadnje predstavljajo več kot 90 odstotkov vseh evropskih podjetij in so odločilnega pomena za zdravje gospodarstva in celotne družbe. Če bi bila vodstva vseh majhnih podjetij prepričana v svojo nemoč in se posledično ne bi lotila aktivnosti odgovornega podjetništva, bi bilo tako gospodarsko, kot tudi kulturno, politično, družbeno in naravno okolje nepreklicno obsojeno na propad. Zato je po njegovem mnenju priporočljivo DOP omogočiti vsem in ne le največjim ter finančno najmočnejšim podjetjem.

Z vstopom Slovenije v EU se tudi domača podjetja, ki težijo k čim večji konkurenčnosti, ne bodo smela in mogla izogniti obstoječim evropskim smernicam in standardom. Po mnenju Bernarda Girauda, predsednika CSR Europe²⁴, je v Sloveniji DOP še v začetni fazi razvoja. Pričakuje, da se bo odgovorno podjetništvo v novih članicah EU razvijalo hitreje, kot se je pred leti v zahodnoevropskih državah in da bodo v evropsko razpravo o družbeni odgovornosti prinesle sveže ideje in nove načine razmišljanja (www.euractiv.com/Article).

²⁴ CSR Europe je neprofitna organizacija, ki se zavzema za razvoj DOP v evropskih podjetjih.

3.5. NAJ SE DOBER GLAS RES SLIŠI V DEVETO VAS

3.5.1. Pomen komunikacije o družbeni odgovornosti

Veliko podjetij vodi progresivno družbeno in okoljsko politiko brez obveščanja javnosti o svojem delovanju. Razlogi so lahko različni. Vodstva nekaterih manjših podjetij so prepričana, da je poročanje o družbeni odgovornosti izključna domena večjih, mednarodnih korporacij. Nekateri menijo, da komuniciranje o DOP pomeni samohvalo in neiskreno promocijo podjetja. Obstajajo pa tudi tisti, ki jim je družbeno odgovorno delovanje tako samoumevno, da se jim zdi nepotrebno obešati ga na velik zvon.

V resnici velja prav nasprotno: da bi imeli kar največ koristi od družbeno odgovornega delovanja, je treba ljudi s svojimi aktivnostmi seznaniti. Sporočanje o odgovornem delovanju podjetja je po Gillis in Spring (2001) blagodejno tako za njegov ugled kot finančno stanje. Komuniciranje naj ne bo le odgovor na zahteve déležnikov po informacijah, ampak strateško načrtovano in proaktivno zastavljeno. Odkrit dialog o pristopu podjetja k odgovornemu podjetništvu, izvedenih programih in prihodnjih načrtih, bo prispeval k utrditvi odnosov z vsemi skupinami déležnikov. Z učinkovito komunikacijo o DOP se podjetju odpirajo nove poslovne priložnosti (Henderson, 2002).

Podjetja se odločajo za poročanje o družbeno odgovornem ravnanju na podlagi:

- **Vrednotnih motivov**

Podjetja želijo javnost seznaniti s svojimi temeljnimi vrednotami ter prispevati k večji družbeni odgovornosti tako podjetij kot posameznikov. S komuniciranjem o družbeno odgovornih aktivnostih zagotavljajo, da je njihovo delovanje skladno z deklariranimi vrednotami.

- **Oportunističnih motivov**

V podjetjih se zavedajo, da jim poročanje o družbeni odgovornosti lahko koristi na več načinov. V procesu komuniciranja podjetje pridobi pomembne informacije o dogajanju in trendih na trgu, kar mu olajša razumevanje poslovnega okolja. Manj konfliktov s skupinami pritiska in dobri odnosi z oblastmi pripomorejo k večanju ugleda podjetja, blagovne znamke in izdelkov tako v lokalni kot širši skupnosti. Déležniki se bodo na transparentne informacije odzvali pozitivno:

- Stopnja zadovoljstva in zvestobe kupcev se bo povečala

- Zaposleni bodo bolj motivirani in ustvarjalni
- Tveganje v očeh vlagateljev se bo zmanjšalo (Pek Drapal, 2004: 140)

3.5.2. Koga seznanjati z odgovornimi dejavnostmi

Tako kot odgovorno podjetništvo, mora biti tudi komunikacija o njem zastavljena strateško. Izbranih deležniških skupin ne seznanjamo z aktivnostmi naključno, ampak po natančno določenem programu. Villafaña (2004: 159) predlaga oblikovanje t.i. **deležniškega zemljevida**²⁵, s pomočjo katerega se odločimo ne samo, komu bo komunikacija namenjena, ampak tudi kako pogosto je treba posamezno deležniško skupino seznanjati z DOP, da bi pozitivno vplivali na imidž ter ugled podjetja. Oblikujemo ga s pomočjo kriterijev, ki izražajo pomen posamezne deležniške skupine za preživetje in razvoj podjetja, pri izbiri ciljnih javnosti pa je pomembna tudi stopnja vplivanja posamezne skupine na oblikovanje in spreminjanje javnega mnenja. Déležniki, ki jih podjetja največkrat seznanjajo z aktivnostmi odgovornega podjetništva, so:

- **Zaposleni**

Z zagotavljanjem ustreznih informacij jih motiviramo in dajemo občutek, da so del skupine, kar zagotavlja večjo učinkovitost in boljše sodelovanje (European Commission, 2003). Najlažje jih dosežemo na rednih sestankih, preko elektronske pošte in intraneta. Zelo učinkovit instrument je tudi interni časopis, navadno mesečnik, ki zajema celotno dogajanje v podjetju in pomembno vpliva na oblikovanje mnenja zaposlenih (Villafaña, 1999: 310).

- **Mediji**

Skupaj s podjetji so protagonisti pri oblikovanju gospodarskih in poslovnih informacij, dostopnih tako strokovni kot splošni javnosti, zato imajo ključno vlogo za oblikovanje imidža ter ugleda podjetja (Villafaña, 1999:224). Najpogosteje uporabljena instrumenta, s katerima seznanjamo medije o družbeni odgovornosti, sta sporočilo za javnost in intervju.

- **Potrošniki**

Informirani kupci in porabniki bodo obravnavali podjetje kot dobrega soseda. Predvsem večja podjetja se pogosto odločajo za sporočanje o DOP preko svojih spletnih strani, ki dosežejo veliko posameznikov in jih ni težko posodabljati. Zelo učinkovito je tudi informiranje v oglasih in brošurah ter na embalaži izdelkov (European Commission, 2003).

²⁵ el mapa de stakeholders (šp.)

Poleg omenjenih, naj odgovorni o svojih dejavnostih informirajo tudi vse ostale skupine, za katere želijo, da o podjetju oblikujejo pozitivno mnenje, ki bo čimbolj stabilno in dolgotrajno. Komunikacija namreč predstavlja integralni del modernega koncepta družbene odgovornosti podjetja, ki temelji na transparentnosti in odkritem odnosu do vseh déležnikov (Gillis in Spring, 2001). V prizadevanju za večjo vidnost in javno priznanje, postajajo zmeraj pomembnejše tudi **nagrade**, ki jih nevladne organizacije in medijske hiše podeljujejo podjetjem za uspešno družbeno odgovorno delovanje na različnih področjih. Te med drugim predstavljajo tudi pomemben avto-diagnostični instrument, s pomočjo katerega odgovorni v podjetjih vrednotijo lastne dosežke in oblikujejo načrte za prihodnost (European Commission, 2003).

3.5.3. Letno poročilo

Načini javnega informiranja o DOP se od podjetja do podjetja razlikujejo, največkrat so odvisni od razpoložljivih sredstev, vsebine sporočila in ciljne javnosti, ki jo želijo odgovorni s svojim sporočilom doseči. Kljub temu pa imajo vsa podjetja, ki kotirajo na borzi, skupno točko: vsako leto morajo informacije o svojem poslovanju zbrati v letnem poročilu.

Letno poročilo je ključni dokument za komuniciranje z različnimi, predvsem finančnimi deležniškimi skupinami, v katerem odgovorni formalno poročajo o finančnem položaju, poslovni uspešnosti in drugih vidikih poslovanja podjetja. Je kompleksen, obsežen in pomemben dokument, ki vsebuje informacije s številnih poslovnih področij, zaradi česar pri njegovi pripravi sodeluje večje število zaposlenih.

Poleg uvodnega dela, ki je navadno namenjen poročilu predsednika uprave, je letno poročilo v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD) sestavljeno iz bolj splošnega, **poslovnega** in zelo natančno opredeljenega **računovodskega** dela. Medtem ko je slednji zaradi svoje specifičnosti namenjen predvsem finančnim javnostim, se lahko odgovorni pri oblikovanju poslovnega poročila posvetijo tudi interesom ostalih déležnikov. Nekatera podjetja v tem delu, poleg pomembnih poslovnih dogodkov in pričakovanega razvoja, razkrivajo tudi informacije o zaposlenih, okoljevarstvenem delovanju ter družbeni odgovornosti (Debeljak; 2003).

3.5.3.1. Neenotnost poročanja o DOP

Trendi kažejo, da se na področju letnega poročanja zmeraj pogosteje postavljata ob bok finančnemu tudi družbeno in okoljsko poročilo, ki pa sta v evropskem prostoru zaenkrat še na prostovoljni ravni. Poročanje o družbeni odgovornosti je tako pri nas kot tudi v tujini še zmeraj dokaj neenotno. V posameznih državah je zadnje desetletje prineslo nekatere spremembe. Danska je že leta 1995 sprejela zakon, ki obvezuje velika podjetja, da v letna poročila vključijo tudi poročilo o okoljski dejavnosti, v Franciji pa obstaja seznam podjetij, ki morajo po zakonu v vsakoletno poročanje vključiti tudi poročila o družbenem in okoljskem vplivu svojega delovanja (www.euractiv.com/Article). Tudi na Nizozemskem, Švedskem, Norveškem in v Veliki Britaniji spremenjeni zakoni zahtevajo, da določena podjetja v računovodskih poročilih razkrivajo tudi svoje ravnanje z okoljem ali druge družbene aktivnosti (Slapničar, 2004: 526).

Zaradi odsotnosti enotnih standardov poročanja o družbeno odgovornem delovanju podjetij, se poročila po zgradbi med seboj močno razlikujejo, podatki o odgovornem podjetništvu pa so pogosto nepopolni in nezanesljivi. Da bi povečala kakovost, transparentnost in primerljivost letnega poročanja, je Evropska komisija oblikovala Priporočilo EU o merjenju in razkrivanju okoljskih vprašanj. Evropskim podjetjem svetuje, da v vsakoletno poročilo o poslovanju vključijo razumljive in popolne podatke o izpolnjevanju programov varstva okolja ter stroške omenjenih ukrepov. S kakovostnimi in zanesljivimi informacijami lahko okrepijo zaupanje regulacijskih teles, vlagateljev, finančnih analitikov in splošne javnosti (www.europa.eu.int). Poleg tega si Evropska komisija prizadeva, da bi podjetja povečala svojo družbeno odgovornost z oblikovanjem **trojnega poročila**²⁶, ki bi vsako leto razkrivalo rezultate treh področij poslovanja:

- finančnega
- okoljskega
- družbenega

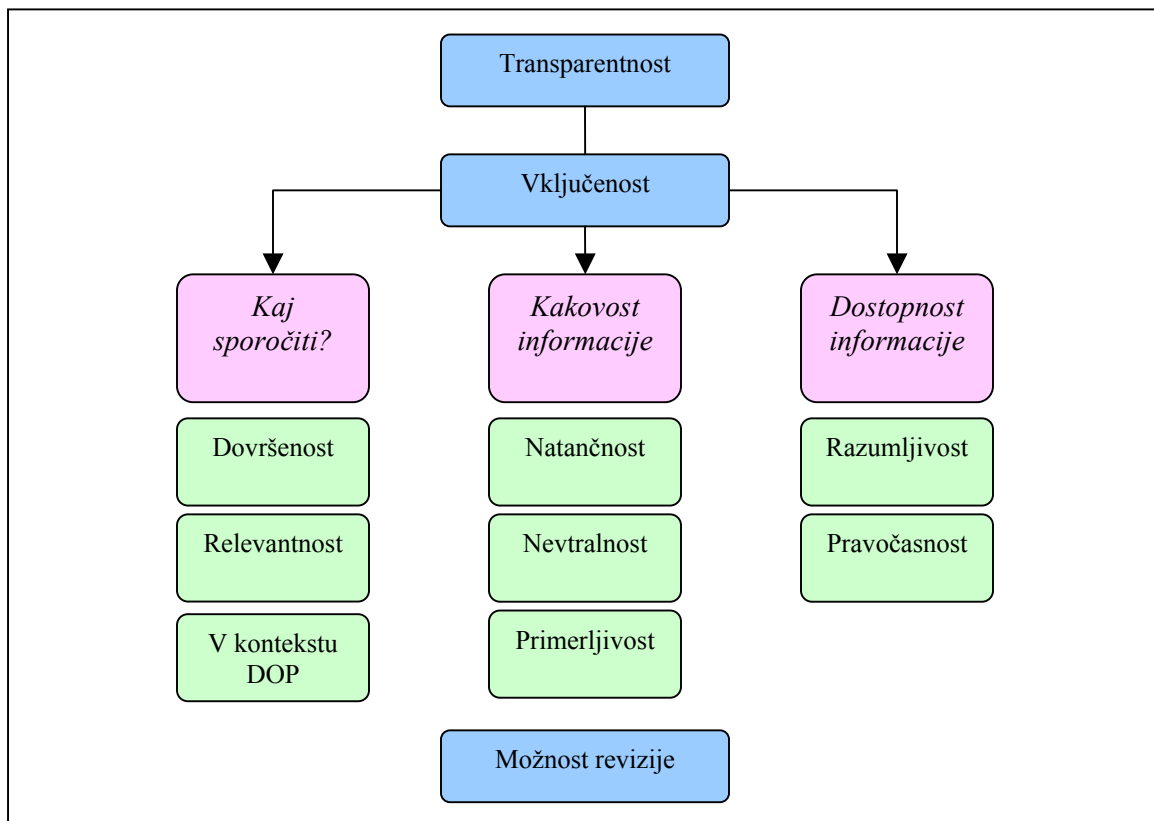
Podjetja, ki si s svojim delovanjem prizadevajo za uravnotežen gospodarski in družbeni napredek, lahko namreč bistveno zmanjšajo okoljske probleme, socialne in ekonomske neenakosti, ter tako usmerijo podjetja k trajnostnem razvoju (Villafaña, 2004: 158).

²⁶ the triple- bottom line (angl.)

3.5.3.2. Načela poročanja o trajnostnem razvoju

Mednarodno najbolj priznana organizacija, ki si prizadeva za pospeševanje trajnostnega razvoja podjetij po celem svetu, je Global Reporting Initiative (GRI). Z večjo kakovostjo okoljskega in družbenega poročanja želijo povečati konsistentnost in primerljivost letnih poročil (www.globalreporting.org). Da bi olajšali delo odgovornih v podjetjih, so izdali publikacijo, v kateri opisujejo načela, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju letnih poročil:

Slika 3.1.: Načela letnega poročanja o trajnostnem razvoju podjetja



Vir: Henderson (2002: 23)

- **Transparentnost:** popolno razkritje procesov, postopkov in predvidevanj poveča verodostojnost poročila.
- **Vključenost:** podjetje naj spodbuja déležnike, da prispevajo k popravkom in večji kakovosti letnih sporočil.
- **Dovršenost:** poročilo naj vsebuje konsistentne informacije o ekonomskih, okoljskih in družbenih rezultatih poslovanja.
- **Relevantnost:** vsak podatek mora biti dovolj pomemben, da je vreden objave.

- **Kontekstualni okvir:** informacije naj bodo umeščene v širši naravni in družbeni kontekst, saj bo to poudarilo njihov pomen.
- **Natančnost:** s točnimi podatki povečamo stopnjo zaupanja tistih, ki bodo na podlagi poročila sprejemali pomembne odločitve.
- **Nevtralnost:** rezultate predstavimo brez pristranskosti in subjektivnih mnenj.
- **Primerljivost:** zgradba poročila naj omogoča primerljivost v času in prostoru. V vsakem poročilu povzamemo informacije prejšnjih let in poudarimo novosti.
- **Razumljivost:** podatki naj bodo razumljivi širokemu spektru javnosti.
- **Pravočasnost:** uporabnost podatkov je odvisna od pravočasnega sprejema. Poročilo naj izhaja vsako leto ob istem času.
- **Možnost revizije:** da bi lahko preverili njihovo avtentičnost, naj bodo relevantni podatki dostopni revizorjem (Henderson, 2002: 23).

3.5.3.3. Letno poročanje slovenskih podjetij

Tako kot v tujini, je tudi v Sloveniji priprava letnega poročila ena izmed strateških dejavnosti podjetja. Po mnenju strokovne komisije, ki je ocenjevala letna poročila za leto 2003, je poročanje slovenskih podjetij izredno kakovostno, tako oblikovno kot vsebinsko (Horvat, 2004). Vodstva se zmeraj bolj zavedajo pomena letnih poročil za predstavitev podjetja, njegovih dosežkov in poslovnih načrtov, zato izkoriščajo priložnost komuniciranja z različnimi javnostmi. Največji napredek, v primerjavi s prejšnjimi leti, je po mnenju komisije viden pri poročanju o trajnostnem razvoju ter vplivih na družbeno in naravno okolje, saj je marsikatero podjetje svoje okoljsko poročilo nadgradilo s celovitim poročilom o družbeni odgovornosti, ki kaže na to, da je trajnostni razvoj dejansko vpleten v poslovanje podjetja.

Pa vendar se pojavljajo kritike, da mnoga podjetja s poročili o odgovornem delovanju skrbijo predvsem za lastno promocijo, zaradi česar težijo k pretiranemu razkrivanju pozitivnih prispevkov in prikrivanju oz. manj natančnem poročanju o negativnih učinkih svojega delovanja. Prav tako velja, da so podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje tista, ki pripravljajo najobsežnejša in najbolj pozitivna poročila o svojem delovanju (Slapničar, 2004).

Kljub temu, da je poročanje o DOP pri nas ta trenutek še prostovoljno, pa se zakonodaja, povezana s pripravo letnih poročil, iz leta v leto vidno zastruje. Vodstva mnogih podjetij so

prepričana, da v njih javnosti, predvsem pa konkurenci, razkrijejo preveč podatkov, ki spadajo med poslovne skrivnosti (Nidorfer, 2003). Z letom 2005 so v veljavo stopili novi računovodski standardi, v prihodnosti pa lahko v skladu z napovedmi EU pričakujemo več zahtev tudi na področju družbenega in okoljskega poročanja.

3.6. STANDARDI KAKOVOSTI V POSLOVANJU

Mnoga podjetja v svojih osebnih izkaznicah s ponosom omenjajo standarde kakovosti, ki jih vključujejo v svoj poslovni vsakdan. Preko njih sporočajo, da proizvajajo izdelke ali nudijo storitve na način, ki je splošno sprejet in priznan. Tako izboljšajo odnose z mnogimi skupinami deležnikov in preko promocije etičnega poslovanja pridobijo na svojem ugledu.

Standardi kakovosti so zelo uporabni kašipoti, ki podjetja spodbujajo in usmerjajo k odgovornemu delovanju. Kljub temu, da niso zakonsko obvezni, si zmeraj več podjetij prizadeva zadostiti njihovim zahtevam, saj predstavljajo jamstvo kakovostnega delovanja in posledično pomembno konkurenčno prednost. Večina podjetij za poslovno sodelovanje zahteva dokaz o sposobnosti, zanesljivosti in učinkovitosti svojega poslovnega partnerja. Pri tem so standardi kakovosti edinstvena referenca, ki zagotavlja, da se dober glas podjetja res širi v deveto vas. Slovenska podjetja dokazujejo svojo zavezanost kakovosti predvsem preko standardov serije ISO, počasi pa vanje prodira tudi standard SA 8000.

3.6.1. Standardi kakovosti ISO

Standardi ISO so eni najbolj razširjenih mednarodno priznanih standardov. V primerjavi z mnogimi drugimi, ki so prilagojeni samo določenim panogam, so standardi ISO primerni za vsako podjetje, ne glede na njegovo velikost in dejavnost. Prav tako jih lahko prejmejo vladne ustanove. Najbolj poznana sta ISO 9000 in ISO 14001, ki ju je do leta 2005 prejelo več kot 634000 organizacij v 152 državah (www.iso.org/iso).

ISO 9000 je mednarodni standard **kakovostnega vodenja** podjetja, ki temelji na naslednjih načelih:

- **Osredotočenost na potrošnike:** v poslovanju je potrebno upoštevati njihove želje in potrebe ter izpolniti njihova pričakovanja.
- **Vodstvo:** zagotoviti mora delovno okolje, v katerem zaposleni aktivno sodelujejo pri doseganju poslovnih ciljev.
- **Vključevanje vseh zaposlenih:** vsak posameznik lahko s svojimi sposobnostmi pripomore k dobrobiti podjetja.
- **Procesno delovanje:** omogoča večji nadzor nad stroški in rezultati poslovanja, olajša doseganje zastavljenih ciljev.
- **Sistemske načine vodenja:** razumevanje in upravljanje različnih nalog v okviru sistema izboljša učinkovitost poslovanja.
- **Stalno izboljševanje** na vseh področjih poslovanja naj bo trajni cilj podjetja.
- **Odločitve, temelječe na dejstvih:** da bi bile zanesljive, morajo biti informacije pred uporabo preverjene.
- **Stabilen odnos z dobavitelji:** sodelovanje obeh strani lahko bistveno poveča dodano vrednost, odkrita komunikacija in izmenjava znanja pa zagotavlja optimizacijo stroškov (www.iso.ch/iso).

ISO 14001 je najširše sprejet mednarodni standard družine okoljskih standardov ISO 14000, katerih cilj je spodbuditi podjetja, da z odgovornim poslovanjem prispevajo k **trajnostnemu razvoju**. ISO 14001 z načelom »misli globalno, deluj lokalno« podjetja spodbuja k proaktivnemu, okolju prijaznemu delovanju, ki bi zadovoljilo vse skupine deležnikov. Podjetja, ki želijo prejeti certifikat ISO 14001, si morajo prizadevati k:

- zmanjšanju škodljivih vplivov, ki jih ima njihovo poslovanje ter izdelki in storitve na naravno okolje
- nenehnim izboljšavam na področju okolju prijaznega poslovanja (www.iso.org/iso).

Tudi v Sloveniji je vedno več podjetij, ki so uspela urediti svoj poslovno-proizvodni oz. storitveni proces po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000 in ISO 14001. Po podatkih GZS je do 10.1.2005 certifikat za kakovostni menedžment prejelo 1423 podjetij, za okoljsko odgovornost pa 250 slovenskih podjetij (www.gzs.si/iso_cert).

3.6.2. Standard družbene odgovornosti SA 8000

SA 8000 je standard družbene odgovornosti, ki zagotavlja **humane razmere na delovnem mestu**. Temelji na mednarodno sprejetih pravicah zaposlenih in osnovnih človekovih pravicah. Vključuje jasna merila za razkrivanje nepravilnosti in mehanizem nenehnega izboljševanja, preko katerega podjetju omogoča, da razvije zaposlenim prijazno poslovno politiko. Vključuje naslednja določila:

- **Delo otrok:** prepovedano zaposlovanje otrok mlajših od 15 let.
- **Prisilno delo:** delo ne sme biti nikoli prisilno.
- **Zdravje in varnost:** zagotavljati zdravo in varno delovno okolje, preprečevati možnosti poškodb, zagotoviti stalni dostop do sanitarij in tekoče vode.
- **Svoboda združevanja in pravica do kolektivnih pogajanj:** zaposleni imajo nepreklicno pravico včlanitve v delavska združenja oz. sindikate.
- **Diskriminacija:** prepovedano razlikovanje glede na raso, narodnost, vero, spol, spolno in politično usmerjenost. Prepovedano spolno nadlegovanje.
- **Disciplinski ukrepi:** prepovedano fizično kaznovanje ter verbalno in psihično nasilje.
- **Delovni čas:** skladno z zakonom, nikakor več kot 48 tedenskih ur. Najmanj en dan v tednu mora biti dela prost. Nadure naj ne presežejo 12 ur tedensko.
- **Nagrajevanje:** skladno z zakonom ter določili posamezne panoge. Plače morajo zadostovati za pokritje osnovnih življenjskih stroškov zaposlenih in njihovih družin. Prepovedano zniževanje plač kot disciplinski ukrep (www.cepaa.org/SA8000).

V Sloveniji se s certificiranim standardom SA 8000 zaenkrat lahko pohvalijo le tri podjetja:

- Meblo Jogi d.o.o. Nova Gorica
- Prevent d.o.o. Mirna
- Saubermacher – komunala d.o.o. Murska Sobota (www.gzs.si/iso_cert)

Prvi v Sloveniji so SA 8000 prejeli v podjetju Meblo Jogi, katerega osnovna dejavnost je proizvodnja postelj in vzmetnic ter dodatkov za počitek in spanje. Po besedah odgovornih so se zanj odločili, ker so želeli povečati zadovoljstvo zaposlenih, utrditi dolgoročno sodelovanje z lastniki in povečati ugled podjetja. Z uvedbo standarda so v podjetju družbeno odgovorno delovanje poglobili in razširili. Poleg osnovnih pravic in svoboščin nudijo zaposlenim tudi veliko možnosti dodatnega izobraževanja, skrbijo za rekreacijo na delovnem mestu, zaposlujejo invalidne in ogrožene skupine ter organizirajo ekskurzije in izlete. Najvidnejše koristi SA 8000 za Meblo so zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter njihova pripadnost podjetju, kar se odraža v

povečani produktivnosti in kakovosti izdelkov. Podjetje je okrepilo svoje odnose z dobavitelji in potrošniki ter izboljšalo stopnjo svojega ugleda (Heuffel Berginc, 2004).

•

Če povzamem, so standardi kakovosti instrumenti, ki podjetjem pomagajo do bolj varnega, zanesljivega in učinkovitega poslovanja. Predstavljajo skupni jezik različnih deležnikov podjetja in spodbujajo k večji družbeni odgovornosti. Kljub temu, da zahteva vpeljava vsakega standarda precejšnje stroške in včasih celo reorganizacijo podjetja, pomeni za imetnike pomembno prednost v obliki večje produktivnosti ter boljših odnosov z notranjim in zunanjim okoljem. In kdo ve, lahko se celo zgodi, da bo tisto, kar je danes dobra volja podjetnikov, jutri z zakonom določena obveza.

4. UGLED IN DRUŽBENA ODGOVORNOST MERCATORJA

Svoja spoznanja o ugledu in družbeni odgovornosti sem želela dopolniti še s praktičnim primerom, zato sem se odločila poiskati podjetje, kjer imajo z obema konceptoma dovolj izkušenj in kjer bi bili pripravljeni z menoj deliti informacije o tem, kako se v praksi spoprijemajo z naraščajočo pomembnostjo obeh.

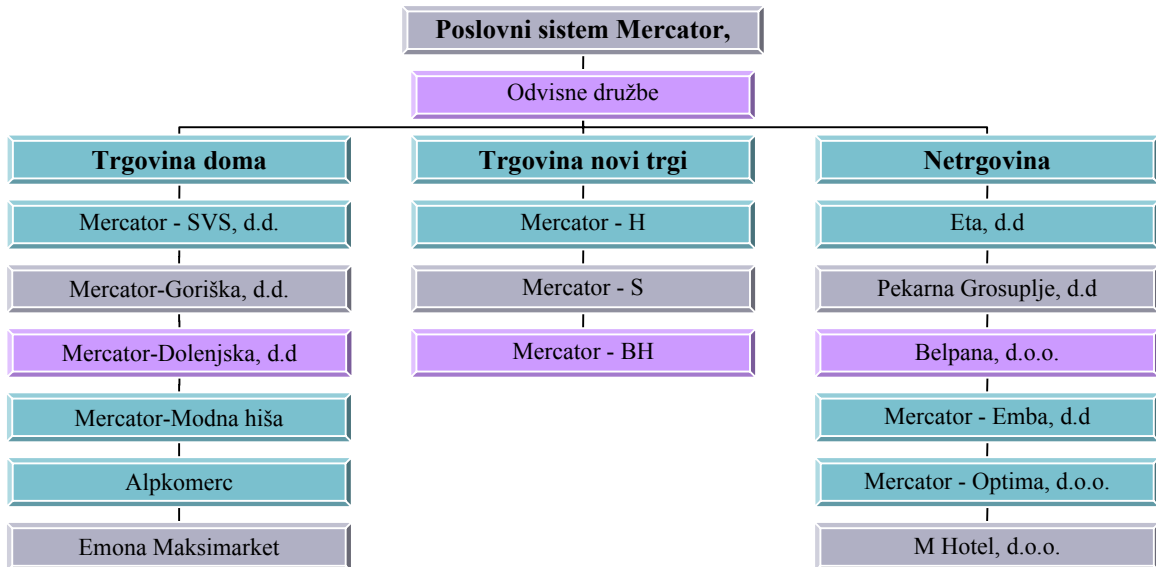
Izbrala sem Skupino Mercator. Zakaj? Najprej zaradi tega, ker že tradicionalno spada v sam vrh največjih, najuspešnejših in najuglednejših podjetij pri nas, zaradi česar odgovornim koncept ugleda ni tuj in si zanj s svojim delovanjem vsakodnevno prizadevajo. In drugič, ker sem želela raziskati širino spektra njihovih družbeno odgovornih aktivnosti, saj zavezanost odgovornemu podjetništvu izražajo že z imenom **Najboljši sosed**.

Zanimalo me je mnenje vodstva o tem, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na ugled podjetja in kakšne so najvidnejše koristi dobrega slovesa. Prav tako sem se želela natančneje seznaniti z aktivnostmi, ki jih v podjetju izvajajo z namenom večje integracije v lokalno in širše družbeno okolje ter ugotoviti, kako oblikujejo in negujejo stabilne odnose z različnimi skupinami svojih déležnikov. Pogovarjala sem se z Jano Lutovac Lah, ki je v Skupini Mercator odgovorna za odnose z javnostmi.

4.1. PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR

Skupino Mercator sestavljajo trgovske in netrgovske družbe v industrijski, gostinski in storitveni dejavnosti. Njena obvladujoča družba je Poslovni sistem Mercator, d.d.. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator (v nadaljevanju Mercator) je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe. Podjetje je vodilna trgovska veriga v Sloveniji, na Hrvaškem je po tržnem deležu tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki, uveljavlja pa se tudi v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Črni Gori. To ga uvršča v vrh največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi.

Slika 4.1. Sestava Skupine Mercator (31.10.2004)



vir: www.mercator.si/podjetje

Odgovorni v podjetju so oblikovali **vizijo** biti vodilni trgovec na trgih jugovzhodne Evrope in pri tem kupcem na vseh področjih delovanja zagotoviti enak standard ponudbe in storitve, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. S svojim poslovanjem težijo k uresničevanju naslednjih **strateških ciljev**:

- Skrb za zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev in pridobivanje novih kupcev
- V vsakem trenutku izdelki na pravem mestu
- Najboljši zaposleni za največje zadovoljstvo kupcev
- Povečevanje poslovne uspešnosti, učinkovitosti ter vrednosti premoženja lastnikov
- Skrb za okolje (www.mercator.si/podjetje)

4.2. UGLED MERCATORJA

4.2.1. V družbi najuglednejših

Po raziskavi ugleda slovenskih podjetij, ki jo že desetletje izvajajo v agenciji Kline&Partner, zaseda Mercator na lestvici ugleda 2004 zavidljivo tretje mesto, tako po ocenah poslovne kot splošne javnosti, ki sloves podjetij ocenjujeta ločeno. Visoka uvrstitev ni presenečenje, saj je podjetje že nekaj časa zelo blizu vrhu. V letu 2003 je v očeh splošne javnosti zasedlo peto mesto, poslovna javnost pa mu je istega leta med 240 podjetji dodelila osmo mesto.

V Mercatorju se zavedajo pomena visokega ugleda za prihodnjo rast in razvoj podjetja. Med najpomembnejšimi koristimi, ki jih uživajo kot ugledno podjetje, omenjajo:

- **Lojalnost** obstoječih potrošnikov in privlačnost podjetja za nove kupce
- **Zaupanje** vlagateljev in povečano investiranje v vrednostne papirje podjetja
- **Povečano privlačnost** delovnih mest za iskalce zaposlitve

Po mnenju vodstva podjetja vpliva na ugled Mercatorja več dejavnikov, med njimi:

- **Jasna strategija**, ki je usmerjena v zagotavljanje prave ponudbe izdelkov na prodajnih policah z namenom povečevanja kakovostnega življenja potrošnikov, prav tako pa tudi v izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja
- **Odlični poslovni rezultati** (občutna rast Mercatorjeve delnice, vrednost katere se je v obdobju 2003/2004 povečala za več kot 60%)
- **Zadovoljstvo kupcev** na vseh trgih poslovanja, ki je na lestvici od 1 do 5 v letu 2003 ocenjeno s povprečno oceno 4,4²⁷
- **Skrbno načrtovana strategija komuniciranja** z vsemi deležniki podjetja

V podjetju verjamejo, da ima največji vpliv na visoko oceno poslovne javnosti fleksibilnost in sposobno vodstvo Mercatorja, pozitivno mnenje splošne javnosti pa temelji na kakovosti ponujenih izdelkov in storitev, vodilnem položaju na trgu in inventivnosti.

Na ugled podjetja nedvomno vpliva tudi ugled njegovega vodstva. Predsednik uprave Mercatorja je bil v letu 2004 med poslovno javnostjo že drugič zapored izbran za naj direktorja in

²⁷ V raziskavi o stopnji zadovoljstva Mercatorjevih kupcev so sodelovali kupci iz Slovenije, Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter Bosne in Hercegovine. Na lestvici od 1 do 5 je ocena 1 pomenila, da kupec sploh ni zadovoljen in ocena 5, da je kupec zelo zadovoljen (Letno poročilo 2003).

najuglednejšega menedžerja, Tudi zaposleni v raziskavah o zadovoljstvu izražajo visoko stopnjo zaupanja najvišjemu vodstvu²⁸.

4.2.2. Zadovoljstvo potrošnikov – pot do odličnosti

Delovanje vsakega posameznika v Mercatorju je usmerjeno v zagotavljanje zadovoljstva kupcev, zaradi česar je večina aktivnosti, ki jih v podjetju razvijajo in uresničujejo, oblikovana izključno zaradi te deležniške skupine. Odgovorni se zavedajo, da je pot do ugleda dolga in da zahteva veliko truda. Verjamejo, da če z uspešnimi dejavnostmi zadovoljijo pričakovanja kupcev, narašča tudi ugled podjetja, tako med splošno kot poslovno javnostjo.

Za večje zadovoljstvo različnih segmentov potrošnikov in s tem ohranjanje dosežene visoke stopnje tržnega deleža, so v Mercatorju oblikovali:

- Različne **prodajne formate**, ki sledijo željam, potrebam in nakupnim navadam kupcev. Tako obstajajo poleg hiper in supermarketov ter manjših samopostrežnih prodajaln tudi prodajalne udobja, namenjene zahtevnejšim kupcem, diskonti za cenovno občutljive potrošnike ter verige specializiranih športnih, tekstilnih, kozmetičnih in tehničnih prodajaln.
- **Spletno trgovino**, kjer lahko kupci izbirajo med 4500 živilskimi in neživilskimi izdelki in pri tem prihranijo čas.
- **Pika kartico**, ki nudi zvestim kupcem ugodnosti preko bonitetnega sistema, ki ga prilagajajo potrebam in željam posameznih segmentov.
- Različne **linije trgovske znamke Mercator**, ki jih prilagajajo spremembam nakupnih in prehrabnih navad potrošnikov.
- **Raziskave zadovoljstva kupcev**. Z informacijami o stopnji naklonjenosti kupcev se lahko v podjetju sproti odzivajo na novo nastajajoče potrebe in pričakovanja tržišča.

²⁸ Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki jo vsako leto opravi Center za raziskovanje javnega mnenja na FDV, kažejo, da se je visoka stopnja zaupanja, ki jo Mercatorjevi zaposleni vsako leto izkazujejo najvišjemu vodstvu, v letu 2003 še dodatno povečala (Letno poročilo 2003).

4.2.3. Pomembna vloga komuniciranja

Za rast in razvoj podjetja pa niso pomembni samo potrošniki, ampak vsi posamezniki in skupine, ki lahko na kakršenkoli način vplivajo na poslovanje podjetja. Tako predstavlja pomemben steber visokega ugleda in uspešnega poslovanja Mercatorja **komunikacijska dejavnost** podjetja, ki ni zastavljena enosmerno, ampak temelji na dialogu z vsemi pomembnimi deležniškimi skupinami. Samo zadovoljni déležniki bodo pristali v oblikovanje dolgoročnih odnosov, ki so nujni za uspešno izpolnjevanje Mercatorjevega poslanstva in vizije.

Temeljna načela obveščanja mnogih deležniških skupin, ki jih v Mercatorju dosledno upoštevajo, so popolnost, pravočasnost, natančnost in transparentnost danih informacij. Dokaz, da se v podjetju zavedajo naraščajočega pomena komuniciranja in ustvarjanja odnosov z déležniki, so tudi številne nagrade, ki so jih za svoj trud prejeli odgovorni. V letu 2003 je predsednik uprave Mercatorja, g. Zoran Jankovič, prejel nagrado **Primus**, ki jo Slovensko društvo za odnose z javnostmi v sodelovanju z GZS, Združenjem Manager in Združenjem za management consulting vsako leto podeljuje menedžerju, ki se najbolje zaveda pomembnosti komuniciranja pri upravljanju podjetja. Mercatorjevo **letno poročilo 2003** je bilo nagrajeno za najboljše komuniciranje z interesnimi skupinami. Za kakovostno in korektno obveščanje javnosti, s poudarkom na finančnih deležniških skupinah, pa sta Ljubljanska borza in poslovni tednik Gospodarski Vestnik Mercatorju za leto 2004 podelila nagrado **Portal**. Poleg tega je podjetje prvo v Sloveniji s certificirano spletno stranjo, saj je z izpolnjevanjem zahtev o prepoznavnosti spletnih vsebin in informacij, zagotavljanju zasebnosti in varovanju podatkov, že leta 2003 prejel **certifikacijski sistem Qweb**.

V Mercatorju si za oblikovanje, vzdrževanje in utrjevanje odnosov s svojimi déležniki prizadevajo na mnoge različne načine. Najvidnejši, usmerjeni h ključnim deležniškim skupinam, so naslednji:

Kupci

- **Revija Mesec** (z naklado 480.000 izvodov) je namenjena obveščanju in svetovanju kupcem o zdravi prehrani, predstavitvi novosti na trgu ter ozaveščanju o pomenu kakovostnega življenja. Vsebuje uporabne nasvete in informacije o izdelkih iz ponudbe podjetja ter o dogodkih in zanimivostih v prodajalnah Mercatorja. Od leta 2004 izhaja revija tudi na Hrvaškem.

- V podjetju redno in dosledno odgovarjajo na **pohvale, pritožbe in mnenja kupcev**, ki jih prejemajo s pismi, elektronskimi in telefonskimi sporočili ter v knjigah pritožb in pohval, ki so na voljo v vseh Mercatorjevih prodajalnah.

Zaposleni

- V Mercatorju z **Dnevom odprtih vrat pisarne predsednika uprave** uresničujejo načelo, da je sleherni zaposleni pomemben člen podjetja. Enkrat mesečno imajo vsi zaposleni možnost za osebni pogovor s predsednikom uprave, v katerem mu lahko predstavijo svoje težave, želje in predloge ali pobude za izboljšanje delovnih razmer.
- **Letni razgovori** so namenjeni krepitvi medsebojnih odnosov in komunikacije med vodji in podrejenimi, ozaveščanju o ciljih dela posameznika ter odkrivanju skritih, še neizkoriščenih sposobnosti zaposlenih.
- Že več kot 40 let izhaja **Mercatorjev interni časopis** (naklada 18.000 izvodov), ki ga prejemajo tako zaposleni kot tudi Mercatorjevi upokoјenci in študentje. Poslanstvo glasila je obveščanje zaposlenih o pomembnih dogodkih in odločitvah v podjetju, ki zadevajo tudi njih.
- Da bi okrepili komunikacijo med zaposlenimi ter jih spodbujali k skupnim vrednotam in organizacijski kulturi Mercatorja, pripravijo v podjetju vsako leto srečanje zaposlenih – **Mercatoriado**, ki ima že 25-letno tradicijo. Na praznovanje osrednjega Mercatorjevega praznika so vabljeni zaposleni iz vseh trgov, kjer podjetje deluje, ter njihovi družinski člani.

Delničarji in finančne javnosti

- **Letno poročilo** je osebna izkaznica podjetja in vir pomembnih informacij, zato predstavlja enega najpomembnejših načinov komuniciranja z delničarji in preostalo javnostjo. Poleg slovenske pripravlja podjetje od leta 1999 tudi angleško različico, ki je oblikovana v skladu z mednarodnimi računovodskimi standardi, kar je še posebej pomembno za tuje investicijske javnosti. Z nastopom na tujih trgih je podjetje svoje poročanje prilagodilo neslovenskim javnostim ter oblikovalo letno poročilo v hrvaškem, srbskem in makedonskem jeziku.
- Mercator posreduje največ informacij in tekočih podatkov o finančnem poslovanju preko elektronskega sistema obveščanja ljubljanske borze **SEOnet** in tako sedanjim in prihodnjim vlagateljem nudi pomembne smernice pri njihovih investicijskih odločitvah.

- Na vsakoletnih **Srečanjih finančnih partnerjev Skupine Mercator**, ki se ga poleg bank in zavarovalnic udeležujejo tudi predstavniki drugih finančnih institucij, odgovorni v Mercatorju udeležence seznanijo s poslovanjem, predstavijo svoje cilje in možnosti nadaljnjega skupnega sodelovanja.

Poslovni partnerji

- Od leta 1999 organizira Mercator za svoje partnerje, proizvajalce in dobavitelje, **Mercatorjeve trženjske dneve**, ki so namenjeni predstavitvam strateških usmeritev podjetja, njegovih razvojnih načrtov in trženjske strategije.

4.3. DRUŽBENA ODGOVORNOST MERCATORJA

4.3.1. Odgovorno podjetništvo za trajnostni razvoj

V Mercatorju so prepričani, da sta ugled in odnos do okolja ključnega pomena za izvajanje in uresničevanje poslovnih strategij. Zavedajo se, da njihova vpetost v lokalna okolja v Sloveniji ter naraščajoča prisotnost na novih trgih v tujini povečuje družbeno odgovornost, ki jo imajo do skupnosti, v katerih poslujejo. Iz tega razloga v podjetju uresničujejo strategijo razvoja in poslovne odličnosti s premišljenim in skrbno načrtovanim odnosom do okolja. Podjetje z vlaganjem v okolje med drugim povečuje tudi zadovoljstvo različnih skupin déležnikov, zaradi česar v Mercatorju kot pomembno strateško prednost družbeno odgovornega delovanja omenjajo ugled in prepoznavnost blagovne znamke.

Po mnenju odgovornih temelji dolgoročno, v prihodnost usmerjeno partnerstvo, na stebrih poosebljenega odnosa do ljudi, prilagajanja načinu njihovega življenja ter odzivanja na potrebe širšega družbenega okolja, ki jih v Mercatorju udejanjajo z družbeno odgovornim delovanjem. Podjetje spodbuja gospodarski, socialni in družbeni razvoj lokalnega okolja, v katerem deluje, oblikuje prijazna in urejena okolja za potrošnike in zaposlene ter povečuje kakovost ponudbe blaga in storitev. Odgovornost Mercatorja je vidna tudi v družbeno odgovornem oglaševanju in trženju izdelkov in storitev ter v ekološki odgovornosti. Vse to potrjujejo zahvale lokalnih skupnosti, pohvale kupcev, prejeta priznanja in certifikati kakovosti.

4.3.2. Širok spekter družbeno odgovornega delovanja

Mercator svojega poslanstva ne uresničuje samo z aktivno vlogo v gospodarskem okolju, ampak z odzivanjem na potrebe širšega okolja izpolnjuje tudi svojo kulturno in družbeno dimenzijo. V podjetju z donatorskimi sredstvi krepijo medčloveške odnose. Usmerjajo jih tja, kjer so izražene potrebe največje ter tako pomagajo tistim, ki so pomoči najbolj potrebni. Sponzorska sredstva usmerjajo v razvoj športa, kulture, izobraževanja in okoljevarstvenih projektov. Menijo, da so dogodki in prireditve različnih področij prijetna doživetja, ki širijo obzorja in prispevajo h kakovostnejšemu življenju, hkrati pa gradijo prepoznavnost in ugled – tako sponzorjev kot naše dežele.

Družbeno odgovorne aktivnosti so skladno z letnim načrtom zastavljene strateško, finančna sredstva pa so omejena. Med kopico prošelj in ponudb za sodelovanje izberejo v Mercatorju tiste, za katere sta značilni vseslovenskost in aktualnost, pomemben kriterij je tudi identifikacija Mercatorja s sporočilom.

V podjetju vsako leto oblikujejo **osrednjo humanitarno akcijo**, s katero želijo prispevati k povečanju kakovosti življenja na različnih področjih ter sodelovati pri reševanju širših družbenih problemov. S prvo takšno akcijo v letu 1999 so zagotovili sredstva sedmim ustanovam za varstvo in usposabljanje ljudi s posebnimi potrebami, leto kasneje pa omogočili nakup reševalnih vozil za nujno medicinsko pomoč. Leta 2001 so pod geslom **Naj se rodi sreča** slovenskim porodničnicam pomagali pri nakupu medicinskih aparatov in opreme, akcijo pa nadaljevali tudi na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini. Humanitarna pomoč dve leti kasneje je bila namenjena Onkološkemu inštitutu Ljubljana, ki je osrednja ustanova za zdravljenje raka v Sloveniji. V letu 2004 pa je Mercator Zvezi prijateljev mladine podaril **Hišo zavetja**, ki je namenjena otrokom z neurejenimi družinskimi razmerami, ki čakajo na dodelitev v rejniško družino ali na posvojitev.

Mercator ohranja svojo intenzivno vpetost v skupnost ter stabilne odnose z déležniki tudi na druge kreativne načine:

- Namen fundacije **Z glavo na zabavo** so vzgojno-preventivne akcije namenjene mladim, ki se srečujejo in zabavajo na prireditvah, ki so povezane z alkoholom in prometnimi (ne)varnostmi.
- V okviru akcije **Vsi smo bili otroci** so omogočili počitnice 300 otrokom iz socialno ogroženih družin.

- V okviru projekta **Zlati maturant** so obdarili najboljše maturante v državi in tako podprli in spodbudili izobraževanje med mladimi.
- Skrb za varnost okolja so med drugim izrazili tudi s projektom **Zeleni nahrbtnik**, pri katerem je sodelovalo več kot 1500 otrok, ki so se v vrtcih učili ločenega zbiranja odpadkov. S problematiko odpadkov seznanjajo tudi svoje zaposlene ter kupce.
- So tradicionalni pokrovitelj **Zlatega abonmaja** v Cankarjevem domu, kot generalni pokrovitelj so podprli **Ljubljanski maraton** in **Evropsko prvenstvo v rokometu za moške 2004**, podpirajo pa tudi mnoge druge športne prireditve.
- Svoje kadre motivirajo z vključevanjem v različne oblike **usposabljanja in izobraževanja**, zagotavljajo jim redna izplačila plač ter nagrade za nadpovprečne dosežke.
- V podjetju že več let zapored za svoje zaposlene vplačujejo premije za **dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje** in tako povečajo njihovo dolgoročno socialno varnost.
- Ob 55-letnici svojega poslovanja je Mercator vsakega zaposlenega (skupaj jih je skoraj 15.000) nagradil s 55 tisoč tolarji.

•

Ugotovila sem, da so v Mercatorju zelo dobro seznanjeni tako s konceptom ugleda kot tudi z družbeno odgovornim delovanjem. Zavedajo se svoje vpetosti v družbeno in naravno okolje ter odvisnosti od zadovoljstva različnih interesnih skupin, zato si z njimi prizadevajo oblikovati stabilne in dolgotrajne odnose. Družbena odgovornost jim predstavlja pot do zadovoljnih deležnikov, ki so pomembni za visok ugled podjetja, ta pa je navsezadnje eden izmed temeljev uspešnih poslovnih rezultatov. Odgovorni v Mercatorju se dobro zavedajo svojih prednosti, ki jih imajo kot veliko in vseprisotno podjetje, zato oblikujejo izredno širok spekter odgovornega podjetništva, ki ga pretežno usmerjajo na tri ključne deležniške skupine: zaposlene, potrošnike in lastnike. Svoje aktivnosti vsako leto nadgrajujejo in se tako uspešno prilagajajo na novosti in spremembe v okolju.

Visoka stopnja ugleda pa pomeni tudi grožnjo, saj so pričakovanja mnogih deležniških skupin višja kot drugje. Dejstvo, da je Mercator najbolj poznano podjetje v Sloveniji, pomeni tudi veliko medijsko izpostavljenost in pozornost drugih na morebitne napake. Proti takšnim nevarnostim za ugled se v podjetju borijo z odkritim dialogom in transparentnostjo poslovanja. Mnenje, da so slovenska podjetja na področju upravljanja ugleda in družbene odgovornosti še čisto na začetku svoje poti, v primeru Mercatorja nedvomno že nekaj časa ne velja več.

5. ODGOVORNI, TOREJ UGLEDNI?

Ugled in družbeno odgovornost podjetja sem predstavila v ločenih poglavjih, kar pa še zdaleč ne pomeni, da ju želim prikazati kot popolnoma različna fenomena sodobnega poslovnega sveta. Ravno nasprotno! Menim, da sta danes oba koncepta skoraj neločljivo povezana in da ju družbi mnogo skupnih značilnosti, zato je njune najpomembnejše stične točke najbolje predstaviti v posebnem poglavju.

5.1. STIČIŠČA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN UGLEDA PODJETJA

5.1.1. Imidž in ugled podjetja: motiva družbeno odgovornega delovanja

Kadar govorimo o koristih družbeno odgovornega ravnanja za poslovanje podjetja, se moramo zagotovo dotakniti predvsem njegovega ugleda. Večina tistih, ki so za odgovorno podjetništvo prejeli številne nagrade, kot najpomembnejšo posledico svojega delovanja omenja izboljššan sloves v lokalnem in širšem okolju.

Podjetje, ki se vsak dan trudi delovati kot vzoren državljan, bo kmalu bistveno izboljšalo odnose z mnogimi deležniškimi skupinami, kar po mnenju mnogih avtorjev ni samo sebi namen. Posamezniki, ki imajo s podjetjem dobre izkušnje in odkrit, skoraj prisrčen odnos, bodo namreč o podjetju najverjetneje govorili zelo pozitivno. Lahko bi rekli, da ga bodo hvalili. Zadovoljni potrošniki bodo prijateljem in znancem opisovali neverjetno strokovno postrežbo, visoko kakovostne izdelke in prijaznost uslužbencev. Zaposleni bodo svojim bližnjim s ponosom omenili, da jim je podjetje omogočilo dodatno izobraževanje ter da se na delovnem mestu počutijo prijetno. Tisti, ki živijo v bližini proizvodnega obrata, pa bodo kaj hitro ugotovili, da se je podjetje odločilo za novo čistilno napravo ter da sta zrak in voda v njihovi bližini neprimerljivo čistejša kot prej. Govorilo se bo vse to in še več. Po Goodmanu (1998) je to glavni razlog odgovornega podjetništva: pripraviti ljudi, da bodo lepo govorili o tebi in na ta način izboljšati javno sliko o podjetju. Pozitivni imidž je namreč le streljaj od visokega ugleda in vseh koristi, ki jih slednji prinaša s seboj.

Tudi podjetja, ki že uživajo vse pozitivne strani dobrega slovesa, se bodo odločila za podobno strategijo. O'Rourke (2004) namreč verjame, da se ravno podjetja z najvišjimi ocenami najbolje

zavedajo krhkosti visokega ugleda, ki so ga gradila veliko časa. Avtor kot najboljši recept za njegovo zaščito predlaga družbeno odgovorno delovanje. Trdi, da včasih legalno ne pomeni tudi etično, kar lahko ogrozi dober glas podjetja. Zato je potrebno iti še dlje od zakonskih obveznosti ter v svoje poslovanje vključiti višje standarde. Samo tako je možno zavarovati tisto najbolj neprecenljivo, s čimer se podjetje lahko pohvali: svoj ugled.

Noble (2004) nekoliko razširi omenjeno teorijo in doda, da vodstev podjetij k družbeno odgovornemu delovanju ne spodbujajo altruistična nagnjenja, ampak predvsem **strah pred izgubo ugleda**, ki vodi svetovno znana podjetja, da v soju neusmiljene svetlobe medijev, politikov in potrošnikov delujejo kot vzorni državljani. Tako je Coca-Cola oblikovala zdravstveno kampanjo boja proti AIDSu v Afriki, McDonald's je znan po tesnem sodelovanju z lokalnimi skupnostmi, MTV pa skuša svoje gledalce opozoriti na naraščajoči pomen zaščite naravnega okolja in osnovnih človekovih pravic. Ali kot pravi investicijski guru Warren Buffet: »Za gradnjo ugleda potrebujemo vsaj dvajset let, da ga izgubimo pa le pet minut.« (v Noble; 2004:14). Družbeno odgovorno delovanje lahko torej razumemo kot **razsvetljeni samointeres**, saj z njim ustvarjamo ugled podjetja, ki pomeni njegovo edinstveno konkurenčno prednost pred tekmeci (Kline, 2000: 35).

5.1.2. Družbena odgovornost: spremenljivka ugleda podjetja

Obstoječo vez med ugledom in družbeno odgovornostjo priznava večina monitorjev, s pomočjo katerih merimo in primerjamo ugled različnih podjetij. Tako pri oblikovanju lestvic najuglednejših v Fortune že od leta 1983 ocenjujejo družbeno odgovornost podjetij in njihovo skrb za okolje, Management Today vrednoti podjetniško skrb za okolje in skupnost, Cinco Días pa etičnost in družbeno odgovorno ravnanje podjetij.

Sama menim, da je dejavnik družbene odgovornosti za ugled podjetja še veliko pomembnejši kot se zdi na prvi pogled. Zakaj? Ker ga obstoječi monitorji vrednotijo tudi s tistimi kriteriji, ki eksplicitno ne omenjajo odgovornosti podjetja do družbe in okolja. Da bi pojasnila svojo teorijo, bi se želela vrniti korak nazaj. Kot sem že omenila v poglavju o vrednotenju ugleda (2.3.2.2.), se spremenljivke ugleda delijo na **ekonomske** in **neekonomske**. Prve se nanašajo pretežno na finančne rezultate, ki jih podjetje dosega, in jih imenujemo tudi trde. Druge, mehke, pa so po mojem mnenju do določene mere vse povezane z odgovornim podjetništvom. Tako lahko v

primeru monitorja Fortune ugotovimo, da vsi mehki kriteriji merijo družbeno odgovorno ravnanje podjetja do ene izmed svojih deležniških skupin: spremenljivka o sposobnosti podjetja, pritegniti talentirane posameznike, izraža družbeno odgovornost podjetja v odnosu do zaposlenih, kriterij kakovostnih izdelkov in storitev pa pomeni odgovorno delovanje podjetja do svojih potrošnikov in skupnosti. Do podobnih ugotovitev pridemo tudi pri ostalih monitorjih ugleda. Že omenjena težava večine monitorjev ugleda pa je, da ne zagotavljajo ravnatežja ekonomskih in neekonomskih spremenljivk. To pomeni, da so še zmeraj za končno oceno ugleda največkrat odločilnega pomena finančni rezultati in ne družbeno odgovorno ravnanje podjetja.

5.1.3. Ugled: most med družbeno odgovornostjo in dobičkom podjetja

Ko v podjetjih strateško načrtujejo družbeno odgovorno delovanje, se njihovo razmišljanje navadno ne ustavi pri zadovoljnih deležnikih in ugledu, temveč gredo še korak naprej:

- zadovoljni potrošniki→zvesti potrošniki→večja prodaja→dobiček
- zadovoljni zaposleni→večja motivacija→večja produktivnost→dobiček
- zaupanje finančnih javnosti→več investicij→višja cena vrednostnih papirjev→dobiček
- (ekološko) varčevanje z energijo in naravnimi viri→nižji stroški poslovanja→dobiček

Podjetja kot organizacije usmerjene k dobičku zanima predvsem ali se njihova dobra dela splačajo in ali se jim bodo stroški, povezani z gradnjo ugleda, povrnili. Že v 70-ih letih je Friedman z besedami »Business of business is business« (v Debeljak in Gregorič, 2004: 485) želel poudariti, da tudi delovanje družbeno odgovornih podjetij ne izhaja iz globljih moralnih vrednot, ampak jim je sodelovanje z deležniškimi skupinami nujno potrebno za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, dolgoročno rast in razvoj.

Pomen visokega ugleda za podjetje bi lahko primerjali s pomenom, ki ga ima filmski oskar za igralce. Tako kot je slednji nagrada za posebne filmske dosežke, predstavlja prvi plačilo za tisto podjetje, ki se trudi delovati kot vzoren državljan. Vendar niti visok ugled niti oskar nista sama sebi namen. Podobno kot igralcu veliko več kot to, da ima na kaminu zlat kipec, pomeni dejstvo, da bodo v prihodnosti po vsej verjetnosti ponudbe za delo kar deževale, predstavlja ugled podjetju predvsem unovčljivo denarno vrednost. Za podjetja je družbena odgovornost z vsemi svojimi koristmi smiselna le, če služi kot strateško orodje za doseganje ekonomskih ciljev.

Podobno trdi tudi Windsor: »V managerski koncepciji družbene odgovornosti vedno bolj prevladuje **motiv ustvarjanja ekonomske vrednosti**« (v Rejc; 2004: 504). Kljub temu pa odgovorno podjetništvo ponavadi ni neposredno povezano s takojšnjimi dobički, ampak predstavlja pozitivno osnovo, na kateri v podjetju gradijo svoj ugled. Šele ugledno podjetje, ki predpostavlja zadovoljstvo različnih skupin déležnikov, je na pravi poti, ki vodi do finančnih uspehov (Leadbeater, 2000).

5.1.4. Vpliv finančnih rezultatov na družbeno odgovornost in ugled podjetja

Ko govorimo o pomenu ugleda za ugodne finančne rezultate podjetja, se kar samo zastavi vprašanje o tem, ali velja tudi obratno. Ali mora biti podjetje dobičkonosno, da bi lahko bilo ugledno?

Kljub izrecnemu poudarjanju večine avtorjev, da ugled ne temelji izključno na rezultatih in finančni uspešnosti podjetja, tega pomena ne gre podcenjevati. Za podjetje s stalno izgubo, ki se ne more rešiti rdečih števil, bi bilo nesmiselno pričakovati, da bo visoko ugledno. Po drugi strani pa visok in kontinuiran dobiček kaže na zadovoljstvo déležnikov, ki so tako ali drugače vezani na podjetje. Njihova ocena je ključna za ugled podjetja.

Če primerjamo lestvico najuglednejših slovenskih podjetij s seznamom največjih in najuspešnejših, so pretekli finančni rezultati nekaterih podjetij v skoraj enaki stopnji povezani z doseženimi ocenami ugleda. Pri tem ima glavno vlogo prihodek – torej velikost podjetja in šele nato tudi dobiček. Oba skupaj pa lahko pojasnita le nekaj več kot 30 odstotkov ocen ugleda podjetij (Kline, 2003: 28). Kako torej pojasniti ugled tistih podjetij, v katerih zgoraj omenjena formula ne velja? Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na to, da so tudi majhna podjetja lahko v družbi najuglednejših?

Po odgovor sem se odpravila v **Terme 3000**, katerih ugled vidno presega njihovo velikost²⁹. Odgovorni v podjetju so pojasnili, da je njihova uspešnost relativno vezana na panogo, znotraj katere dosegajo visok, predvsem pa stalen dobiček. Po njihovem mnenju je, bolj kot višina dobička, za ugled bistvenega pomena konstantna rast podjetja, v kateri ni nihanj. Poleg tega

²⁹ Terme 3000 so v letu 2004 glede na ugled med slovenskimi podjetji zasedle 31. mesto (Nidorfer, 2004), po velikosti (dohodkih v letu 2003) pa so na 391. mestu (Kapital, 2004).

verjamejo, da na ugled podjetja pomembno vpliva tudi ugled celotne panoge. V Sloveniji je ugled turistične in zdraviliške panoge visoko nad povprečjem (Nidorfer, 2003). Kot tretji razlog za visoko stopnjo svojega ugleda pa navajajo stabilnost odnosov s svojimi ključnimi déležniki – gosti, zaposlenimi in lastniki. Kljub majhnosti se aktivno ukvarjajo z družbeno odgovornim delovanjem, ki je usmerjeno predvsem v gospodarski in družbeni razvoj lokalnega okolja, iz katerega prihaja večina njihovih zaposlenih. Omejena finančna sredstva skušajo čimbolj razpršiti in s tem zadovoljiti večje število déležnikov. Ogljedalo odgovornega delovanja so zaposleni, ki se v podjetju dobro počutijo ter dobri odnosi brez konfliktov, ki jih v Termah 3000 oblikujejo z lokalno skupnostjo.

Z opisanim primerom lahko hkrati odgovorim tudi na vprašanje o tem, ali mora biti podjetje veliko in dobičkonosno, da bi si lahko privoščilo družbeno odgovorno delovanje. Nedvomno drži, da več razpoložljivih sredstev omogoča tudi širšo paletto odgovornega podjetništva. Kljub temu so lahko (in morajo biti!) odgovorna tudi manjša in ne tako uspešna podjetja. Vsakdo naj deluje v okvirih svojih zmožnosti, pri tem pa ima pomembno vlogo tudi kreativnost in iznajdljivost odgovornih.

•

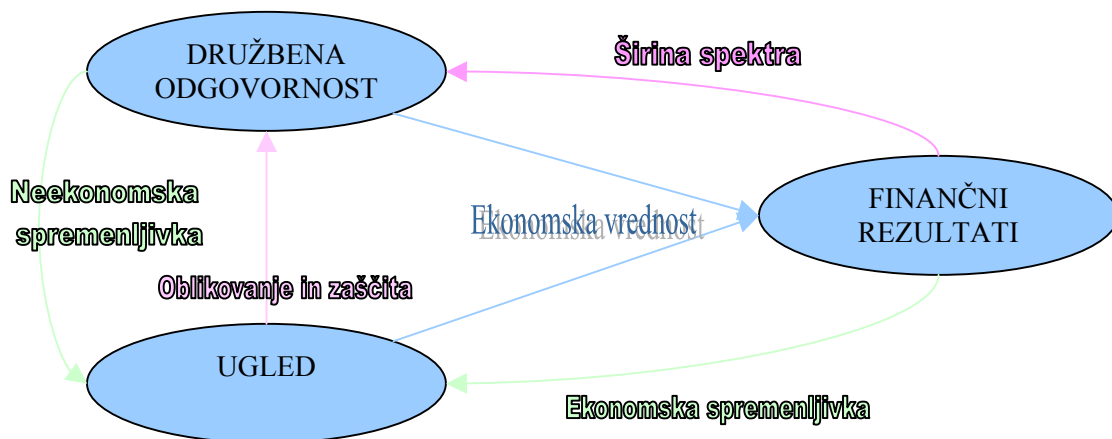
Zgoraj omenjena stičišča družbene odgovornosti in ugleda podjetja prikazujejo kompleksno povezanost in medsebojno odvisnost obeh konceptov, hkrati pa odkrivajo pomembno vlogo, ki jo imajo pri njunem oblikovanju in upravljanju poslovni rezultati podjetja. Za lažje razumevanje vezi, ki obstajajo med družbeno odgovornim delovanjem, ugledom in rezultati podjetja, bi želela dognane ugotovitve povzeti in jih predstaviti v grafični podobi (slika 5.1.):

- Podjetja se za družbeno odgovorno delovanje odločijo bodisi na podlagi lastnih vrednot ali zaradi zunanjih pritiskov (poglavje 3.2.2), v obeh primerih pa z njim težijo k večanju zadovoljstva svojih déležnikov in posledično k večjemu ugledu. Podjetja, ki se že ponašajo z visoko stopnjo ugleda, pa se za odgovorno podjetništvo odločijo zato, da bi jo ohranila. **Oblikovanje in zaščita ugleda podjetja sta torej pomembna motiva njegove družbene odgovornosti.**
- Pri vrednotenju ugleda upoštevamo trde (ekonomske) in mehke (neekonomske) spremenljivke oz. dejavnike (poglavje 2.3.2.2). Ekonomski dejavniki so neposredno povezani s finančnimi rezultati podjetja (npr. finančna stabilnost, inovacije, vrednost dolgoročnih investicij), vse ostale imenujemo neekonomske (npr. organizacijska kultura,

družbena odgovornost podjetja, prijazno delovno okolje). Ravnotežje med obema skupinama je odvisno od diagnostičnega instrumenta, ki ga za ocenjevanje ugleda izberemo. Na spodnji sliki sem predstavila **finančne rezultate podjetja kot ekonomsko spremenljivko ugleda, družbeno odgovornost pa kot njegovo neekonomsko spremenljivko.**

- Po mnenju mnogih avtorjev družbena odgovornost in ugled podjetja nista sama sebi namen, ampak zanj pomenita unovčljivo konkurenčno prednost (Gillis in Spring, 2001; Villafaña, 2004; Windsor v Rejc, 2004). Vpeljava družbeno odgovornega delovanja bo najverjetneje, predvsem na začetku, za podjetje pomenila povečane stroške, predvsem na področju izobraževanja zaposlenih in poročanja o DOP, dolgoročno pa mu bo prinesla mnoge koristi (Leadbeater, 2000). Vpliv obeh konceptov na **finančne rezultate** pomeni, da imata za podjetje **ekonomsko vrednost**.
- Družbeno odgovorna naj bodo vsa podjetja, ne glede na velikost in uspešnost poslovanja. Kljub temu pa boljši rezultati pomenijo tudi več razpoložljivih sredstev, ki jih podjetje lahko nameni odgovornemu podjetništvu. **Finančni rezultati poslovanja** torej vplivajo na **širino spektra družbeno odgovornih aktivnosti**, ki si jih podjetje lahko privošči.

Slika 5.1. Trikotnik ugleda, družbene odgovornosti in finančnih rezultatov v podjetju



Stičišča med družbeno odgovornostjo in ugledom podjetja nedvomno obstajajo, kljub temu pa odgovorno podjetništvo še ne zagotavlja dobrega slovesa, ki je odvisen tudi od uspešnosti poslovanja podjetja. Slednja predstavlja pomemben motiv tako družbeno odgovornega delovanja

kot upravljanja ugleda. Zdi se, kot da se vse vrti okrog poslovnih rezultatov. Upoštevati je potrebno, da so podjetja k dobičku usmerjeni gospodarski subjekti, zato bi bilo od njih nerealno pričakovati, da se bodo za družbeno odgovorno delovanje odločali izključno zaradi altruističnih nagibov ali da bo ugled podjetja sam sebi namen. Oba obravnavana koncepta sta za odgovorne v podjetjih pomembna predvsem zaradi svojega prispevka k uspešnim rezultatom poslovanja.

•

6. SKLEP

Posledica mnogih sprememb, ki so v zadnjih nekaj desetletjih poslovnemu svetu dokazale njegovo ranljivost in odvisnost od zunanjega sveta, je oblikovanje novih načel poslovanja, katerih skupna značilnost je predvsem naravnost podjetij k trajnostnemu razvoju. Pomembnejša od skrbi za danes postaja misel na jutri.

V središču nove poslovne logike, usmerjene k dolgoročnemu preživetju, vladata koncepta ugleda in družbene odgovornosti podjetja. Oba temeljita na spoznanju, da je velik del uspešnosti podjetja v rokah okolja, ki ga obdaja. Tako o ugledu ne moremo govoriti kot o nepojasnjenu blagoslovu za izbrance, pač pa predstavlja nagrado za garaško delo, s katerim je podjetju uspelo izpolniti obljube, dane svojim déležnikom in jih tako zadovoljiti. Prednosti visokega ugleda za podjetje niso zanemarljive, saj so zadovoljni déležniki tudi hvaležni déležniki, kar izražajo z zaupanjem in zvestobo, ki sta pomembna za rast in razvoj poslovnega sveta. Najvidnejši dokaz, da pomen ugleda narašča, je zmeraj večje zanimanje za njegovo standardizirano vrednotenje, ki obstaja tako med raziskovalci kot tudi v vodstvih mnogih podjetij. Ker so lestvice ugleda navadno objavljene v strokovnih tiskanih medijih, narašča skupaj s številom raziskav tudi medijska pozornost, namenjena slovesu podjetja.

V besedilih lahko zasledimo prepričanje mnogih avtorjev, da za oblikovanje in zaščito visoke stopnje ugleda niso pomembne le besede, ampak predvsem dejanja, ki jih podjetje uresniči. Med takšna dejanja štejemo tudi družbeno odgovornost, ki predpostavlja skrb podjetja za dobrobit svojih déležnikov in posledično harmoničen odnos s svojim družbenim ter naravnim okoljem, ki je pogoj uspešnega razvoja poslovnega sveta. Vodstva se za odgovorno podjetništvo odločajo predvsem zaradi zmeraj močnejših pritiskov različnih déležniških skupin, ki jim je pomembno, da podjetja ustvarjajo lasten dobiček na družbeno zaželen in splošno sprejemljiv način. Družbeno odgovorno delovanje lahko predstavlja omembe vredno konkurenčno prednost, saj zaenkrat še ni zakonsko določeno in se zato z njim ponašajo samo nekatera podjetja. Tako lahko v posameznih letnih poročilih zasledimo tudi neobvezne informacije o okoljevarstvenem delovanju in skrbi za širše družbeno okolje. Na naraščajočo vlogo odgovornega podjetništva kaže tudi pozornost, ki jo področju namenjajo predstavniki držav članic Evropske Unije. Podjetja spodbujajo k družbeni odgovornosti z različnimi izobraževanji, nagradami in standardi kakovosti, za prihodnost pa že napovedujejo poostreitev zakonodaje. Vse navedene ugotovitve kažejo na to, da pomen družbene odgovornosti podjetja in njegovega ugleda narašča tako v podjetjih kot zunaj njih.

Tako kot sem se na začetku spraševala o tem, ali bom med konceptoma ugleda in družbene odgovornosti sploh odkrila omembe vredne povezave, sem sedaj trdno prepričana, da je skoraj nemogoče govoriti o enem in pri tem ne misliti na drugega. Ugled in družbena odgovornost nista sama sebi namen, ampak predstavljata za podjetje zelo pomembne koristi. Rdeča nit, ki povezuje oba koncepta, so dolgoročni odnosi z deležniki, ki temeljijo na zadovoljstvu vseh udeležencev in so osnova uspešnega razvoja in rasti podjetja. Kot bistvena elementa nove poslovne logike, ki se od kratkoročnega načrtovanja preusmeri k skrbi za trajnostni razvoj, se na prvi pogled zdita nekompatibilna z dobičkom, zaradi česar marsikaterega podjetnika muči dvom o tem, ali se zanj sploh splača žrtvovati dobre poslovne rezultate. Skrbi so odveč, kajti natančni pregledi literature in pogovori s strokovnjaki privedejo do zaključka, da predstavljata ugled in družbena odgovornost pomemben korak k dobičku, ki sicer ni takojšen, je pa zato toliko zanesljivejši. Vse poti torej še vedno vodijo k istemu cilju – poslovni uspešnosti, prednost novega načina pa je v tem, da si podjetja z družbeno odgovornim ustvarjanjem dobička zagotovijo tudi višjo stopnjo ugleda, ki pomeni zanje še dodatno konkurenčno prednost.

Kakšen je torej odgovor na vprašanje, zastavljeno v naslovu? Ali velja, da so odgovorni tudi ugledni? Ugotovitve me pripeljejo do naslednjega sklepa: da bi bilo podjetje visoko ugledno, mora biti nedvomno tudi družbeno odgovorno. Odgovorno podjetništvo pa še ne zagotavlja visoke stopnje ugleda, ki je odvisna tudi od drugih dejavnikov, predvsem rezultatov poslovanja.

•

Družbena odgovornost in ugled podjetja sta nedvomno ena pomembnejših vprašanj, ki si jih bodo sodobna podjetja v boju za trajnostni razvoj prej ali slej morala zastaviti in nanje tudi zadovoljivo odgovoriti. V pričujočem delu sem se skušala osredotočiti na problematiko, ki se mi je zdela najbolj relevantna, kljub temu pa se zavedam, da se kar sproti odpirajo nova področja, ki si zaslužijo poglobljene pojasnitve in ostajajo pomembni izzivi za prihodnost.

7. LITERATURA

Samostojne publikacije:

1. Alsop, Ronald J. (2004): *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*. Free Press, New York.
2. Goodman, Michael B. (1998): *Corporate Communications for Executives*. State University of New York, New York.
3. Henderson, July (ur.) (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative, Boston.
Dostopno tudi na: <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp> (11.01.2005)
4. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Teorija in praksa. FDV, Ljubljana.
5. Pek Drpal, Darinka, Drevenšek, Mojca in Drpal, Andrej (2004): *Odnosi z lokalnimi skupnostmi*. GV Založba, Ljubljana.
6. Pulgar Rodríguez, Luis del (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Esic Editorial, Madrid.
7. Verbinc, Stane (1997): *Slovar tujk*. Cankarjeva založba, Ljubljana.
8. Villafañe, Justo (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide, Madrid.
9. Villafañe, Justo (2004): *La buena reputación*. Ediciones Pirámide, Madrid.

Članki v revijah oz. zbornikih:

1. Balmer, John M.T. in Gray, Edmund R. (1999): *Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*. V: Corporate Communications, 4, 4, str. 171-177.
2. Bromley, Dennis (2002): *Comparing Corporate Reputations*. V: Corporate Reputation Review, 5, 1, str. 35-51.
3. Carroll, Archie B. (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. V: Business Horizons, julij-avgust 1991.
4. Caruana, Albert (1997): *Corporate Reputation: concept and measurement*. V: Journal of Product & Brand Management, 6, 2, str. 109-118.
5. Debeljak, Žiga in Gregorič, Aleksandra (2004): *Ekonomski model družbene odgovornosti podjetja*. V: Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Časnik Finance, str. 483-502.

6. Donlon, J.P. (2001): *Guess Who's the Chief Reputation Officer?* V: Chief Executive, marec 2001.
7. Donolo, Peter (2004): *Your Consumer is Watching.* V: Marketing. Toronto, 109, 18, str. 23-25.
8. Drevenšek, Mojca (2004): *Obljube niso dovolj.* V: Gospodarski Vestnik, 53, 43, str. 49.
9. Fombrun, Charles J. in Gardberg Naomi, A. (2002): *The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation.* V: Corporate Reputation Review, 4, 4, str. 303-307.
10. Fuente Sabate, Juan Manuel de la in Quevedo Puente, Esther de (2003): *The concept and measurement of corporate reputation.* V: Corporate Reputation, 5, 4, str. 280-301.
11. Gillis, Tamara in Spring, Natasha (2001): *Doing Good is Good for Business.* V: Communication World, oktober-november 2001.
12. Gotsi, Manto in Wilson, Alan M. (2001): *Corporate Reputation: Seeking a definition.* V: Corporate Communications, 6, 1, str. 24-30.
13. Gregorič, Aleksandra (2004): *Direktorji, v upravljanju ni prostora za aroganco. Družbena odgovornost podjetij.* V: Finance, 222, str.24.
14. Greyser, Stephen A. (1999): *Advancing and Enhancing Corporate Reputation.* V: Corporate Communications, 4, 4, str. 177-181.
15. Herbig, Paul in Milewicz, John (1997): *The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success.* V: Pricing Strategy & Practice, 5, 1, str. 25-29.
16. Heugens, Pursey (2004): *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.* V: Corporate Reputation Review, 6, 4, str. 390-395.
17. Hinojosa, Santiago in Gaines-Ross, Leslie (2002): *Building CEO Capital: A CEO's Reputation is Crucial to a Company's Success.* V: Latin CEO: Executive Strategies for the Americas, januar 2002.
18. Horvat, Tatjana (2004): *Komentar letnih poročil: stalna kakovost in veliki preobrati.* V: Finance, 204, str. 24-26.
19. Johns, Gary (2000): *Corporate reputations: Whose measure?* V: Review – Institute Of Public Affairs, 52, 4, str. 3-5.
20. Kitchen, Philip J. in Laurence, Andrew (2003): *Corporate Reputation: An eight-country analysis.* V: Corporate Reputation Review, 6, 2, str. 103-117.
21. Klebe Trevino, Linda, Pincus Hartman, Laura in Brown, Michael (2000): *Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership.* V: California Management, 42, 4, str. 128-142.

22. Kline, Miro (1999): *Kaj se skriva za imenom podjetja? Upravljanje ugleda podjetja*. V: Marketing Magazin, 19, 7/8, str. 28-29.
23. Kline, Miro (2000): *Podjetje državljan: nova vloga podjetja v družbenem in naravnem okolju*. V: Podjetnik, 9, 12, str. 34-38.
24. Kline, Miro in Rozman, Ana (2002): *Direktor brez ugleda dela škodo*. V: Manager, 5, maj 2002, str. 59-61.
25. Kline, Miro (2003): *Ugledna podjetja dobijo več*. V: Gospodarski Vestnik, 52, 22, str. 24-28.
26. Leadbeater, Charles (2000): *Why it pays to be good – eventually – social corporate responsibility*. V: New Statesman, marec 2000.
27. Lewis, Stewart (2001): *Measuring Corporate Reputation*. V: Corporate Communications, 6, 1, str. 31-35.
28. Maathuis, Onno, Rodenburg, John in Sikkel, Dirk (2004): *Credibility, Emotion or Reason?*. V: Corporate Reputation Review, 6, 4, str. 333-345.
29. MacMillan, Keith, Money, Kevin in Downing, Steve (2002): *Best and worst corporate reputations – nominations by the general public*. V: Corporate Reputation Review, 4, 4, str. 374-386.
30. Mahon, John F. in Wartick, Steven L. (2003): *Dealing with stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing influence the Game*. V: Corporate Reputation Review, 6, 1, str.19-30.
31. Nidorfer, Matjaž (2003): *Zamenjava na vrhu* V: Gospodarski Vestnik, 52, 22, str. 14-21.
32. Nidorfer, Matjaž (2004): *Najbolj ugledna podjetja 2004*. V: Gospodarski Vestnik, 53, 22, str. 10-19.
33. Niewwlands, Hans (2003): *Heading the call: more and more stakeholders are demanding that corporations live up to their social responsibilities and institute practices that value people, communities and the environment*. V: Internal Auditor, avgust 2003.
34. Noble, John (2004): *Are brands a force for good?* V: Brand Strategy, junij 2004, str. 14-28.
35. O'Rourke, Morgan (2004): *Protecting Your Reputation*. V: Risk Management, 51, 4, str.14-18.
36. Pavlin, Barbara in Šalamun, Andreja (2004): *Dober glas seže v deveto vas*. V: Gospodarski Vestnik, 53, 46, str. 36-39.
37. Pfundner, Irena (2004): *Menedžer je kot poveljnik*. V: Gospodarski Vestnik, 53, 18, str. 50-52.

38. Polajnar, Dani (2004): *Odgovorni imajo prednost*. V: *Gospodarski Vestnik*, 53, 43, str. 48.
39. Rankin Frost, Alison in Cooke Chris (1999): *Brand vs. Reputation: managing an intangible asset*. V: *Communication World*, februar-marec 1999.
40. Rebel, Henrik (1997): *Towards a metaphorical theory of Public Relations*. V: Moss Danny, Toby MacManus in Verčič, Dejan (ur.): *Public Relations Research: An International Perspective*. International Thomson Business Press, str. 199-224.
41. Rejc, Adriana (2004): *Balanced Scorecard: Kritična ocean z vidika družbene odgovornosti*. V: Prašnikar Janez (ur.): *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Časnik Finance, str. 503-517.
42. Riel, Cees B.M. van in Balmer, John M.T. (1997): *Corporate Identity: the concept, its measurement and management*. V: *European Journal of Marketing*, 31, 5, str. 340-355.
43. Schreiber, Eliot S. (2002): *Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company?*. V: *Journal of Communication Management*, 6, 3, str. 209-219.
44. Schuler, Maria (2004): *Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration*. V: *Corporate Reputation Review*, 7, 1, str. 37-53.
45. Schwaiger, Manfred (2004): *Components and Parameters of Corporate Reputation – an empirical study*. V: *Schmalenbach Business Review*, 56, 1, str. 46-71.
46. Skolnik, Rayna (1994): *Portraits of the most admired companies*. V: *The Public Relations Journal*, 50, 5, str.14-18.
47. Slapničar, Sergeja (2004): *Poročanje o družbeni odgovornosti*. V: Prašnikar Janez (ur.): *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Časnik Finance, str. 519-542.
48. Smith, Wendy (2003): *Give yourself a good name*. V: *Director*, 57, 5, str. 28.
49. Towers, Alan (1993): *Reputation Management: Path to Ascendancy*. V: *The Public Relations Journal*, 49, 1, str. 25.
50. Viswanath, Subrahmanyam (2003): *Making capital value of reputation*. V: *Economy & Business*, marec 2003.
Dostopno na: http://www.reputationinstitute.com/press/India_031703.html (6.12.2004)
51. Westcott Alessandri, Sue (2001): *Modelling Corporate Identity: a concept explication and theoretical explanation*. *Corporate Communications*, 6, 4, str. 173-182.

Anonimni viri:

1. (2002): *A well-earned reputation*. V: Business Europe, 42, 12, str.1.
2. (2004): *Easy to lose*. V: The Economist, 370, 8359, str.14-18.
3. (2004): *500 največjih*. V: Kapital, 14, 340, str. 64-72.

Elektronski viri:

1. <http://www.fortune.com/fortune/globaladmired>, 6.12.2004
2. http://www.feer.com/articles/2003/0312_25/free/p086.html, 6.12.2004
3. <http://www.clickmt.com/public/news>, 6.12.2004
4. <http://www.reputationinstitute.com/press>, 6.12.2004
5. <http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp>, 8.12.2004
6. http://www.harrisinteractive.com/expertise/pubs/Guide_to_the_Annual_RQ_Methodology.pdf, 8.12.2004
7. <http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid>, 8.12.2004
8. <http://www.villafane.com/merco.asp>, 9.12.2004
9. <http://www.euractiv.com/Section?idNum=3750340>, 3.01.2005
10. <http://www.euractiv.com/Article?tcmuri=tcm:29-110211-16&type=Overview>, 3.01.2005
11. <http://www.euractiv.com/Article?tcmuri=tcm:29-128528-16&type=Interview>, 3.01.2005
12. http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_forum.htm, 3.01.2005
13. http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_sl.htm, 3.01.2005
14. <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/against.html>, 10.01.2005
15. <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>, 11.01.2005
16. <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html>, 11.01.2005
17. <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>, 11.01.2005
18. http://www.gzs.si/iso_cert, 11.01.2005
19. <http://www.cepaa.org/SA8000/SA8000.htm>, 11.01.2005
20. <http://www.mercator.si/podjetje/okolje>, 24.01.2005

Ostalo gradivo:

1. Debeljak, Žiga (2003): Kako pripravimo letno poročilo gospodarske družbe. Seminar. Ljubljana, februar 2003.
2. European Commission (2003): *Responsible entrepreneurship*. Official Publication of the European Communities. Luxembourg.
3. Heuffel Berginc, Ingrid (2004): Družbena odgovornost podjetja Meblo Jogi. Konferenca o družbeni odgovornosti. Ljubljana, november 2004.
4. Knez Riedl, Jožica (2004): Družbeno odgovorno podjetništvo slovenskih podjetij. Konferenca o družbeni odgovornosti. Ljubljana, november 2004.
5. Rehn Olli (2004): Konferenca o družbeni odgovornosti. Ljubljana, november, 2004.
6. Skupina Mercator: Letno poročilo 2003.
7. Villafañe, Justo (2003/2004): Študijsko gradivo pri predmetu Imagen Corporativa. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de CC. de la Información, Madrid.

Pogovori:

1. Jana Lutovac Lah, odgovorna za odnose z javnostmi v Skupini Mercator d.d., Ljubljana. Dne 3.2.2005.
2. Justo Villafañe, predsednik uprave svetovalnega podjetja Villafañe & Asociados, Madrid. Dne 1.12.2004.
3. Štefan Vöröš, direktor oddelka za marketing v Termah 3000 d.d., Moravske Toplice. Dne 1.2.2005.

8. SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 2.1.: Dimenzije identitete	13
Slika 2.2.: Dinamična odvisnost imidža in ugleda podjetja	17
Slika 3.1.: Načela letnega poročanja o trajnostnem razvoju podjetja	59
Slika 4.1.: Sestava Skupine Mercator	66
Slika 5.1.: Trikotnik ugleda, družbene odgovornosti in finančnih rezultatov v podjetju	79
Tabela 2.1.: Monitorji ugleda: nastanek in število upoštevanih panog	22
Tabela 2.2.: Monitorji ugleda: uporabljene spremenljivke ugleda	25
Tabela 2.3.: Monitorji ugleda: uporabljena metodologija	26
Tabela 2.4.: Kazalci ugleda blagovne znamke	29
Tabela 3.1.: Prednosti in stroški, ki se pokažejo pri nekaterih déležnikih ob uvajanju DOP	47
Tabela 3.2.: Stebri trajnostnega razvoja	51